Maîtrise en relations industrielles et en ressources humaines

REI 7114 Mémoire

Impact du style de leadership sur la satisfaction des subordonnées envers leur supérieur

Par

Christiane Blanchette

Directeur de recherche : Normand Laplante

Département de relations industrielles
Université du Québec à Hull

Été 2001

Université du Québec à Hull

21 MAR. 2002

Bibliothèque

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier certaines personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire. Normand Laplante, Ph.D., professeur à l'Université du Québec à Hull et directeur du présent mémoire, a contribué par sa disponibilité, son support et son esprit critique. André Durivage, Ph.D., professeur à l'Université du Québec à Hull et deuxième lecteur du présent mémoire, a apporté son expertise, et ce malgré un horaire chargé.

J'aimerais également remercier Thierry Wils et Christiane Labelle, précédemment professeurs à l'université du Québec à Hull qui m'ont dirigé pendant la première partie de cette recherche.

Enfin, je remercie les membres du personnel du Collège militaire royal et les répondants pour leur collaboration, sans qui cette étude n'aurait pas été possible.

SOMMAIRE

La présente recherche a pour principal objectif de vérifier empiriquement l'impact du style de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur immédiat et en second lieu, de vérifier l'influence du lieu de contrôle, de l'attitude envers les femmes leaders, du sexe du supérieur et de la cohésion du groupe sur cette relation. Les subordonnés dans cette étude correspondent aux étudiants de première et de deuxième années universitaires du Collège militaire royal du Canada et leurs leaders sont les étudiants de troisième et de quatrième années qui détiennent une position de Commandant de section (COMSEC). Cette étude a été réalisée auprès de 180 subordonnés et de 36 commandants de section.

Somme toute, les subordonnés des deux sexes tendent à être satisfaits envers leur supérieur immédiat. Ils tendent à être plus satisfaits avec un COMSEC transformationnel qu'avec un COMSEC transactionnel ou laissez-faire. Deux dimensions du style de leadership transformationnel ; la considération et le charisme ainsi que la dimension récompense du leadership transactionnel semblent avoir le plus d'influence sur la satisfaction des subordonnés. Cependant, les variables modératrices lieu de contrôle et cohésion du groupe n'ont pas d'impact significatif sur notre relation principale. L'hypothèse reliée à l'attitude envers les femmes leaders n'a pas pu être vérifiée due au nombre restreint de l'échantillon des femmes leaders.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....2

Sommaire.....3

Table des matières.....4

Liste des tableaux.....8

Liste des figures.....10

Liste des sigles et des abréviations.....11

INTRODUCTION.....12

CHAPITRE 1 - LA SATISFACTION DU SUBORDONNÉ ENVERS SON SUPÉRIEUR.....17

1.1 La satisfaction du subordonné envers son supérieur.....18

1.1.1 Définition du concept.....18

1.1.2 Théories de la satisfaction.....19

1.1.3 Sommaire des théories de la satisfaction.....36

1.2 L'impact des styles de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur.....38

1.2.1 Définition du leadership.....38

1.2.2 Théories du leadership.....39

1.2.3 Le leadership transformationnel de Bass.....45

1.2.4 Recherches empiriques.....52

1.3 Attitudes envers les femmes leaders.....56

1.4 Lieu de contrôle 59

1.5 Cohésion du groupe.....64

1.6 Sexe du leader.....68

1.7 Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.....70

1.8 Conclusion.....73

CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....74

2.1 Les sujets.....75

2.2 Le niveau d'analyse.....76

2.3 Instruments de mesure.....77

2.3.1. La satisfaction.....77

2.3.2. Les styles de leadership.....80

2.3.3. Les attitudes envers les femmes leaders.....84

2.3.4. Le lieu de contrôle.....85

2.3.5. La cohésion du groupe.....86

2.4 Traduction.....87

2.5 Test pilote.....88

2.6 Procédure d'administration du questionnaire.....89

2.7 Échantillon.....90

2.8 Techniques d'analyse.....92

CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....96

3.1 Les variables catégoriques.....97

3.1.1 Les subordonnés.....97

3.1.2 Les leaders.....100

3.2 Les variables catégoriques.....102

3.2.1 Les subordonnés.....102

3.2.2 Les leaders.....108

3.3 Analyse de variance des variables catégoriques.....110

3.4 Analyse des résultats aux tests d'hypothèses.....111

3.5 Sommaire des commentaires.....113

CHAPITRE 4 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....126

4.1 Interprétation des résultats.....127

4.2 Limites de la recherche.....136

4.3 Avenues de recherche.....138

CONCLUSION.....140

BIBLIOGRAPHIE.....146

APPENDICES.....158

Appendice A Programmes académiques du Collège.....159

Appendice B Liste des regroupements de programmes académiques.....160

Appendice C Services des subordonnés.....161

Appendice D Liste des regroupements des services.....162

Appendice E Questionnaires en français pour les subordonnés...163

Appendice F Questionnaires en anglais pour les subordonnés...174

Appendice G Questionnaires en français pour les leaders.....184

Appendice H Questionnaires en anglais pour les leaders.....190

Appendice I Lettre aux répondants.....196

Appendice J Coefficient de fidélité des échelles.....198

LISTE DES TABLEAUX

1. Dimensions de la satisfaction au travail selon la théorie des valeurs.....34
2. Théories sur le leadership.....44
3. Hypothèses et tests statistiques.....95
4. Répartition des variables catégoriques selon le sexe du subordonné.....99
5. Variables catégoriques des leaders.....101
6. Moyennes et écart-types de nos variables selon le sexe du subordonné.....105
7. Moyennes et écart-types de nos variables selon le groupe linguistique du subordonné.....107
8. Lieu de contrôle du leader selon le sexe du leader.....108
9. Lieu de contrôle du leader selon son groupe linguistique.....109
10. Attitude envers les femmes leaders selon le sexe du leader.....109
11. Attitude envers les femmes leaders selon le groupe linguistique du leader.....110
12. Analyse de variance des variables catégoriques par rapport à la satisfaction envers le leader.....111
13. Analyse de corrélation des styles de leadership/satisfaction envers le COMSEC avec les échelles du SWMSS et du MLQ.....114

14. Analyse de corrélation des dimensions des styles de leadership/satisfaction avec l'échelle du SWMSS et du MLQ.....114

15. Analyse de régression des styles de leadership sur la satisfaction des subordonnés selon l'échelle du SWMSS et du MLQ.....116

16. Analyse de régression des dimensions des styles des leaderships avec la satisfaction des subordonnés selon l'échelle du SWMSS et du MLQ.....117

17. Analyse de variance sur le lieu de contrôle du subordonné/ styles de leadership.....119

18. Analyse de variance du lieu de contrôle du leader/dimensions des styles de leadership.....120

19. Analyse de covariance du lieu de contrôle externe du subordonné sur la relation entre les styles de leadership et la satisfaction selon l'échelle du SWMSS et du MLQ.....121

20. Analyse de covariance de la cohésion du groupe sur la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction selon l'échelle du SWMSS et du MLQ.....122

21. Analyse de variance de la satisfaction des subordonnés (SWMSS et MLQ) par rapport à la femme leader.....123

LISTE DES FIGURES

1. Schéma du modèle conceptuel.....71

2. Dimensions du leadership transformationnel.....83

3. Dimensions du leadership transactionnel.....83

4. Dimension du laissez-faire.....83

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

COMSEC	Commandant de section
CMR	Collège militaire royal
GC	General Classification (test)
JDI	Job Descriptive Index
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MPC	Moyenne pondérée cumulative
SD	Standard Deviations
SWMSS	Satisfaction With My Supervisor Scale
WAMS	Women As Manager Scale

INTRODUCTION

Le rôle décisif accordé au leadership dans la réussite de l'entreprise n'est pas nouveau. C'est la manière de concevoir et conduire l'organisation qui est censée faire la différence entre les entreprises. Si l'importance attribuée au leadership est ancienne, la critique et les sanctions dont il fait l'objet sont plus récentes. Mieux comprendre la relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés demeure donc une préoccupation d'actualité tant pour les académiciens que les praticiens en relations industrielles. Dans cette perspective la présente recherche a pour objectif de vérifier empiriquement ce lien en plus de considérer d'autres variables qui peuvent modérer cette relation soient le sexe du leader, les attitudes des subordonnés et des leaders envers les femmes leaders, le lieu de contrôle du leader et du subordonné et la cohésion du groupe.

Le défi des ressources humaines au cours des années 1990 est identifié par Fitz-Enz (1990) comme étant le recrutement et la rétention d'un personnel compétent. Le personnel professionnel peut constituer une main-d'œuvre difficile à gérer. « Leur niveau élevé d'éducation fait qu'ils ont des aspirations légitimes à une certaine autonomie, à un minimum de participation aux décisions, à un cheminement de carrière épanouissant, etc. » (Wils et associés, 1991, p.10). Il est également généralement reconnu que les organisations les plus performantes sont celles où une attention particulière est accordée aux ressources humaines (Peters et Waterman, 1983). De nombreuses raisons peuvent être invoquées pour justifier la pertinence d'étudier la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur. Ces raisons peuvent se regrouper en deux volets. Dans un premier volet, il y a relativement peu d'études canadiennes portant

sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur. Comme l'indiquent Hackett et associés (1991), les recherches sur la satisfaction au travail ont connu un déclin dans les années 1970, lorsque la relation entre la satisfaction et la performance fut remise en question. Elles ont cependant été ravivées dans les années 1980 lors de l'établissement d'un lien avec l'absentéisme et la rotation du personnel (Hackett et associés, (1991). Ce qui nous amène à notre deuxième volet, les conséquences de l'insatisfaction des subordonnés. Ces conséquences peuvent avoir des répercussions à court et à long terme, et ce, tant au niveau de l'individu que de l'organisation à laquelle il appartient (Dillard et Ferris, 1989). Henne et Locke (1985) ont classifié en deux axes les conséquences de l'insatisfaction au travail au niveau de l'individu soit : les actions à prendre par l'individu et les réactions psychologiques de celui-ci. Parmi les actions qu'un employé peut prendre, citons : la diminution de sa performance au travail, les plaintes et le retrait. Au nombre des réactions psychologiques, mentionnons : la modification des perceptions et des valeurs concernant son lieu de travail, le changement dans les réactions face au travail et la tolérance face au travail. Au niveau de l'organisation, diverses conséquences possibles peuvent motiver l'étude de la satisfaction au travail. Plusieurs auteurs laissent entrevoir des aspects négatifs pour l'organisation si elle ne contrôle pas le niveau d'insatisfaction au travail. Parmi ces raisons, citons : l'absentéisme au travail (Aranya et Ferris, 1984), le coût élevé des frais de formation et de recrutement (Reed et Kratchman, 1989), la perte d'efficacité (Aranya et associés, 1986), la diminution au niveau de la performance ou de la qualité du travail (Locke et Latham, 1990). Dans une perspective à long terme, plusieurs motifs justifient l'intérêt de l'étude de la satisfaction des subordonnés : le gain ou la perte d'efficacité (Aranya et associés, 1986), l'investissement

engagé par l'entreprise dans le capital humain (Bullen et Flamholtz, 1985), la loyauté des employés à l'organisation (Norris et Niebuhr, 1983) et l'altération du moral des employés (Doll, 1983). En somme, la recherche est motivée par deux constatations majeures, qui sont mises en évidence suite à la revue de la documentation que nous avons réalisée :

1. le lien entre les styles de leadership et la satisfaction des subordonnés a fait l'objet de peu d'études en profondeur au Canada et principalement dans le milieu militaire canadien ; et
2. la mesure de la satisfaction du subordonné envers son supérieur permet de déterminer les aspects de cette relation qui mériteraient d'être modifiés ou améliorés.

Le présent mémoire se divise en quatre chapitres qui portent sur l'impact des styles de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur, les aspects, méthodologiques, la présentation et l'analyse des résultats, l'interprétation des résultats et la conclusion. Le premier chapitre expose les variables utilisées dans cette recherche et les théories qui s'y rattachent. Nous concluons cette section en présentant le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche utilisées. Le deuxième chapitre traite des aspects méthodologiques propres à notre étude. Il y est fait mention du type de recherche, de l'échantillon, du devis de recherche et des procédures de collecte des données. La section portant sur le devis de recherche expose plus particulièrement les instruments de mesure choisis et les tests statistiques utilisés. La section sur les procédures de collecte des données traite de l'administration aux participants ainsi que

des méthodes de traitement des données. Le chapitre trois décrit les résultats obtenus suivis d'une analyse des résultats des hypothèses de recherche effectuée suite aux tests d'hypothèses. Le quatrième chapitre est consacré à l'interprétation des résultats obtenus à l'égard des dimensions et des hypothèses testées. Les limites de la recherche sont ensuite exposées afin de préciser les points faibles de l'étude. Les diverses avenues de recherche s'offrant aux personnes désireuses d'approfondir le phénomène étudié sont ensuite exposées. Finalement, la conclusion générale présente une synthèse de la recherche.

CHAPITRE 1

LA SATISFACTION DU SUBORDONNÉ ENVERS SON SUPÉRIEUR

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 La satisfaction du subordonné envers son supérieur

L'environnement de travail comprend plusieurs dimensions dont le style de supervision. Les études ont démontré que les gestionnaires reconnaissent l'importance du rôle que les superviseurs jouent dans la gestion des organisations (Bittel et Ramsey, 1983; Walker et Gutteridge, 1979). Par contre, peu d'études ont traité spécifiquement de la relation entre les styles de supervision et la satisfaction du subordonné envers son supérieur immédiat. C'est pourquoi nous avons choisi de privilégier cette relation dans notre recherche.

1.1.1. Définition du concept

Le concept de satisfaction au travail peut être vu comme la différence entre ce qui est et ce qui devrait être. Viteles (1953) définit ce concept comme une «attitude de satisfaction de l'emploi avec le désir de la poursuivre, la volonté de lutter pour les buts d'un groupe, d'une organisation ». Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme étant «un état émotionnel plaisant ou positif qui provient de l'évaluation de son travail ou de ses expériences de travail ». Pour cette recherche, ce concept est défini comme : « Un état affectif positif résultant de l'appréciation du style de leadership du supérieur ou des expériences liées à l'interaction du subordonné avec son supérieur ». Étant donné la confusion qui est souvent semée entre le moral et la satisfaction, il semble important de les distinguer. Le moral est une réponse de groupe alors que la satisfaction au travail est strictement une réponse individuelle. Le moral d'un groupe peut être élevé alors qu'une

personne dans le groupe peut être insatisfaite. La satisfaction est aussi distincte de l'engagement (commitment) au travail. L'engagement affectif a été défini comme «l'attachement émotionnel de l'employé, l'identification avec et l'implication (involvement) dans l'organisation » (Meyer et Allen, 1991). L'engagement met l'emphase sur l'attachement à l'organisation incluant ses buts et ses valeurs alors que la satisfaction est orientée sur l'environnement spécifique à la tâche où l'employé fait son travail (Mowday, Porter et Steers, 1982). Dans l'école des relations humaines, le concept de motivation est étroitement lié à celui de satisfaction. En fait, plusieurs auteurs décrivent un employé motivé comme étant synonyme d'un employé satisfait. Cependant, ces deux concepts sont différents. La motivation est ce qui amène l'individu à agir alors que la satisfaction au travail réfère à l'attitude générale de l'individu par rapport à son travail. Il reste cependant que les éléments contribuant à motiver les individus sont souvent similaires à ceux qui contribuent à les satisfaire. Ceci peut expliquer une certaine confusion dans la littérature entre les théories de motivation et de satisfaction et pourquoi certains auteurs ont utilisé des théories de motivation pour expliquer la satisfaction au travail (Bass, 1985, 1988).

1.1.2 Théories de la satisfaction

Théoriquement, il y a deux approches pour mesurer la satisfaction au travail. L'approche par facettes met l'emphase sur les facteurs reliés au travail qui contribuent à la satisfaction globale. Ceci inclut le salaire, la supervision, les relations avec les collègues, le travail lui-même, les conditions de travail et les opportunités d'avancement.

Une alternative à cette approche est la satisfaction globale. Plutôt que de demander à l'employé ce qu'il pense des facettes de son travail, l'approche globale demande à l'employé s'il est satisfait en général. Nous allons utiliser ces deux approches dans notre recherche.

Pendant longtemps, on a cru que la satisfaction d'une facette de l'emploi était proportionnelle à la «quantité » de cette facette. Par exemple, plus le salaire était élevé, plus l'employé devait être satisfait. On s'est rendu compte depuis que ceci était faux et qu'il fallait tenir compte d'un autre élément dans l'équation, c'est-à-dire la comparaison entre ce qui existe et quelque chose d'autre, un certain niveau de résultat. Les théories de divergence diffèrent par rapport à l'identification de ce quelque chose d'autre, de ce niveau de résultat. Dans les quarante dernières années, plusieurs psychologues industriels et organisationnels ont proposé des théories de divergences de la satisfaction au travail (i.e. Katzell, 1964 ; Lawler, 1973 ; Locke, 1969, 1976 ; Lofquist et Dawis, 1969 ; Porter, 1961 ; et Smith, Kendall et Hulin, 1969 ; Rice, Bennett et McFarlin, 1989). Ces théories suggèrent que les employés comparent l'écart entre le résultat d'une évaluation psychologique de leurs expériences de travail par rapport à un standard personnel de ce qu'ils veulent, pensent qu'ils méritent ou qu'ils voient les autres employés recevoir (Rice, Phillips et McFarlin, 1990). Selon ce modèle, les employés utilisent un certain nombre de facteurs pour déterminer leur niveau de satisfaction par rapport au niveau de compensation reçu. L'insatisfaction résulte de la différence négative entre les deux niveaux de résultat. Katzell (1964) voit la satisfaction comme la différence entre une quantité réelle et une quantité désirée mais contrairement à la plupart

des autres théories de divergence, il assume que la différence devrait être divisée par la quantité désirée du résultat. Ainsi, plus une personne veut un résultat, moins insatisfaite elle sera avec une différence donnée. Cependant, cette théorie est difficile à soutenir logiquement et aucune évidence de cette assomption n'est offerte par Katzell. Pour mesurer la satisfaction, Porter (1961) demande aux gens combien il devrait y avoir d'un résultat donné (situation idéale) et combien il y en a réellement (situation actuelle). Il considère la divergence entre les deux réponses être sa mesure de satisfaction. Contrairement à Locke, que nous verrons plus loin, Porter voit la satisfaction comme étant influencée non pas par combien une personne veut mais par combien une personne considère qu'elle devrait recevoir. Enfin pour certains, la satisfaction résulte d'une comparaison faite par le travailleur entre ce qu'il reçoit de son emploi et ce qu'il faut pour combler ses besoins physiques et psychologiques (théories des besoins). Cette approche est rejetée par plusieurs parce que les employés sont rarement conscients de leurs besoins réels, c'est-à-dire de ce qu'il leur faut vraiment pour survivre et pour s'épanouir sur les plans physique et psychologique. De plus, nous pouvons observer tous les jours que des gens dont tous les besoins semblent être comblés et qui se déclarent insatisfaits et à l'inverse, des gens dont le travail ruine la santé et la vie familiale et qui se disent satisfaits de leur travail (Dions, 1986 ; Bélanger et associés, 1985). Plusieurs autres points de comparaison ont été proposés tels que ce que j'ai par rapport à ce à quoi je m'attends, ce que j'ai par rapport à ce qui m'est dû et ce que j'ai par rapport à ce que j'aimerais avoir. Si ce dernier était vrai par exemple, il faudrait conclure que tout le monde est insatisfait, car rares sont ceux qui n'aimeraient pas avoir un salaire supérieur!

Certains auteurs ont étudié la satisfaction à travers les théories des besoins. Dans cette perspective, la satisfaction résulte d'une comparaison faite par l'employé entre ce qu'il reçoit de son emploi et ce qu'il lui faut pour combler ses besoins physiques et psychologiques. Autrement dit, c'est la comparaison entre ce que j'ai vs ce dont j'ai besoin. D'ailleurs Bass (1985, 1988) réfère à cette théorie pour expliquer le lien entre ses styles de leadership et la satisfaction envers le leader. Les théories des besoins suggèrent que les individus ont des besoins physiques et psychologiques qui peuvent être satisfaits par le travail. Toutefois, ce sont les emplois qui répondent aux besoins psychologiques (s'actualiser, être motivé, réussir, s'affilier et exercer du pouvoir) qui seront les plus satisfaisants pour les employés. Par extension, le contentement de ces besoins mènera à la satisfaction au travail incluant la satisfaction avec le superviseur. Ainsi, lorsque les besoins ne sont pas comblés, un état déplaisant de tension apparaît ce qui rend l'apparition de la satisfaction au travail improbable. La réalisation de ces besoins enlève la tension et permet à la satisfaction de se manifester. Toutes les théories des besoins mettent l'emphase sur l'importance du travail lui-même et les défis, les opportunités de se développer et les responsabilités données au travailleur. Plusieurs études ont montré que les travailleurs étaient plus heureux s'ils avaient la possibilité d'utiliser les habiletés qu'ils croient posséder (Andrisani et Shapiro, 1978 ; Forgionne et Peters, 1982). L'utilisation et l'exercice d'habiletés personnelles font partie de ce dont Maslow parlait dans l'auto-actualisation, laquelle réfère aux besoins de croissance et de développement personnel. Bien que Bass n'indique pas les raisons pour choisir la théorie des besoins pour expliquer la satisfaction envers le supérieur, on peut penser qu'il faisait référence à ce besoin en particulier. Ces besoins ou facteurs affectent comment l'individu sera

motivé à performer dans son travail. L'argument en faveur des théories des besoins est que les gens peuvent avoir les mêmes besoins mais que c'est l'intensité de ces besoins qui diffère. Encore de nos jours, les systèmes de bénéfices sont généralement conçus pour satisfaire les besoins primaires des employés. Par contre, un travail stimulant s'adresse à des besoins d'un ordre supérieur pour lequel le superviseur peut jouer un rôle important comme nous le verrons dans la partie du leadership. Parmi les lacunes de ces théories mentionnons la définition inadéquate du concept de besoin et le manque d'identification d'un ensemble de besoins qui expliquerait adéquatement le comportement à travers une variété de situations. Plusieurs questions suscitées demeurent sans réponse, par exemple, qu'elle est la durée de développement de la hiérarchie des besoins ; y-a-t-il une relation entre l'âge et le besoin que nous essayons de satisfaire ; comment se fait le changement d'un besoin à un autre ; et peut-on descendre la hiérarchie ? Selon Maslow, nous progressons systématiquement d'un besoin à un autre mais nos besoins physiologiques ne sont jamais parfaitement satisfaits ou jamais pour longtemps. Nous essayons de satisfaire nos besoins d'estime de soi même si nos besoins sociaux ne sont pas tous comblés. Peut-être qu'au lieu de progresser dans la hiérarchie par stage, nous essayons plutôt de satisfaire nos besoins concurremment ? Si les théories des besoins étaient valides, elles devraient pouvoir identifier les mêmes facteurs de satisfaction au travail comme étant ceux qui sont les plus valorisants (rewarding) pour les gens au travail (Schultz et Schultz, 1990). Un autre problème est celui du peu d'évidence empirique produite à l'appui de ces théories et même si elles sont encore utilisées dans les recherches sur la satisfaction (Abdel-Halim, 1980 ; Ben-Porat, 1981) leur popularité à grandement diminuée.

La théorie des deux facteurs de Herzberg vient compléter le modèle proposé par Maslow dans un cadre d'analyse axé sur la satisfaction au travail. L'auteur postule l'existence de deux ensembles de facteurs de satisfaction. D'une part, on retrouve les facteurs ou incitations extrinsèques liés aux conditions externes dans lesquelles le travailleur exerce son emploi : soit, entre autres, les conditions physiques d'accomplissement des tâches, le salaire et les avantages sociaux, le style de supervision reçue, les politiques de l'entreprise, particulièrement l'ancienneté et la sécurité d'emploi, etc. Ces incitations externes sont appelées des facteurs d'hygiène au sens où leur présence est requise dans l'emploi pour empêcher l'insatisfaction du travailleur. Cependant, même si les conditions de travail sont exceptionnelles, les facteurs d'hygiène ne peuvent pas procurer de satisfaction. D'autre part, on regroupe les facteurs ou les incitations intrinsèques liés au contenu même de la tâche exercée par le travailleur. Sous cette étiquette, se retrouvent les opportunités de promotion, la nature de la tâche et des responsabilités qu'elle comporte, la considération positive obtenue tant aux yeux du travailleur qu'aux yeux d'autrui et finalement, le sentiment d'accomplissement de soi. Cet ensemble d'incitations intrinsèques réunit des éléments que l'on qualifie de « motivateurs » au sens où leur présence dans l'emploi génère un sentiment de satisfaction au travail. Ainsi, un employeur qui veut motiver ses employés doit s'assurer que le travail lui-même – non pas les conditions de travail – est satisfaisant et procure des opportunités de croissance professionnelle. Bien que séduisante au niveau intuitif, cette théorie n'a pas été supportée empiriquement. Les problèmes typiques rencontrés par les

superviseurs ont été de différencier un facteur d'hygiène d'un facteur « motivateur » pour chaque subordonné et de développer une stratégie pour utiliser cette information.

Le modèle des facettes de Lawler (1973) est une extension du modèle de Porter-Lawler relié à la théorie de l'équité de Adams (1965). Comme son nom l'indique, ce modèle décrit les processus qui déterminent la satisfaction avec les composantes ou facettes individuelles du travail. Si un travailleur pense qu'il reçoit moins que ce qu'il mérite, le résultat sera de l'insatisfaction. Le modèle assume que les mêmes processus psychologiques opèrent pour déterminer la satisfaction avec les facettes du travail allant du salaire à la supervision et la satisfaction avec le travail lui-même. Le modèle est un modèle de divergence dans le sens qu'il montre la satisfaction comme la différence entre ce qu'un travailleur considère qu'il devrait recevoir et ce qu'il considère recevoir réellement. Lorsque les deux niveaux correspondent, le travailleur est satisfait alors qu'il est insatisfait quand le niveau de résultat descend en dessous de ce qu'il devrait être selon lui. Ainsi, pour chaque facette du travail, l'assomption est que la satisfaction avec cette facette sera déterminée par la différence entre combien de cette facette il y a et combien de cette facette la personne considère qu'il devrait y avoir. Cependant, plusieurs facteurs influencent la perception du niveau de récompense. Ainsi, le travailleur est influencé par sa perception de ce que ses personnes de référence reçoivent. Par exemple, plus le salaire de ces personnes de référence est élevé, plus petit semblera son salaire. Par conséquent, la même quantité d'un facteur peut être vu très différemment par deux individus. L'influence la plus importante est peut-être celle des contributions au travail du travailleur. Ces contributions impliquent les habiletés, compétences et formation que la

personne apporte au travail. Plus elle perçoit sa contribution comme étant élevée, plus élevées seront les attentes par rapport aux résultats à recevoir. De plus, plus le travail est exigeant, plus il devrait être récompensé en conséquence. Dans le cas contraire, la personne sera insatisfaite. Cependant, dans le cas où la personne percevrait qu'elle est sur-récompensée, elle ne sera pas insatisfaite. Même lorsque la personne est très bien récompensée, l'aspect comparatif de la satisfaction signifie qu'en regardant autour d'elle, elle peut trouver des gens qui sont plus récompensés qu'elle. De plus, une personne tend à évaluer ses contributions bien plus fortement que les autres les évaluent (Lawler, 1967). Selon cette théorie, la satisfaction au travail général est déterminée par la différence entre toutes les choses qu'une personne considère qu'elle devrait recevoir de son travail par rapport à toutes les choses qu'elle reçoit réellement. Lawler (1977) note que la satisfaction par rapport au salaire, au travail lui-même et à la supervision semble avoir des influences particulièrement fortes sur la satisfaction générale pour la plupart des gens. Il y a une relation entre l'importance donnée à des facteurs par les employés et combien ces facteurs influencent la satisfaction générale (Vroom, 1964). En conclusion, ce modèle indique simplement les conditions qui amènent les gens à expérimenter de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

L'approche contributive (*instrumentality*) de la satisfaction au travail est une extension de la théorie motivationnelle des attentes. Cette théorie indique que la satisfaction est le résultat de ce que les travailleurs s'attendent à recevoir pour leurs efforts comparés à ce qu'ils reçoivent. Bien que le lien entre la rencontre des attentes et la satisfaction semble directe, cette relation est remise en questions par certains

chercheurs (James et Jones, 1980 ; James et Tetrick, 1985). Ces derniers suggèrent que la relation n'est pas linéaire mais plutôt réciproque. Ainsi, les travailleurs ressentent d'abord une satisfaction générale qui affecte à son tour les facettes du travail donc la relation avec le superviseur et qui est finalement renforcé par un sentiment de satisfaction général. En d'autres mots, la satisfaction générale peut mener à la satisfaction des facettes du travail.

L'approche de l'influence sociale soutien que la satisfaction ou l'insatisfaction provient de la comparaison entre soi-même et les autres travailleurs. Salancik et Pfeffer (1977, 1978) suggèrent que la façon que le travailleur se perçoit par rapport aux autres est plus importante que les facettes du travail elles-mêmes. Par exemple, un travailleur qui commence avec un nouveau superviseur n'a pas de base pour juger de sa satisfaction envers ce dernier à moins de se fier à la satisfaction ou l'insatisfaction des autres employés. Berger et Luckman (1967) et Schutz (1967) allèguent que les caractéristiques du travail donc la supervision, ne sont pas plaisantes ou déplaisantes en soi mais bien un construit social. C'est seulement à travers un processus de comparaison que l'individu réalise comment il se sent. L'apport de cette théorie est que contrairement aux théories des besoins, cette approche fait référence à des dérivés sociaux pour expliquer les attitudes de l'employé. Une des faiblesses de cette théorie est que même si l'on assume que les gens utilisent seulement des standards sociaux pour évaluer leur satisfaction, il existe des différences individuelles énormes dans la fréquence avec laquelle les gens se comparent avec les autres ; avec qui ils décident de se comparer et l'importance qu'ils attachent aux différences qu'ils trouvent. Par exemple, les gens qui reçoivent une

promotion peuvent se comparer avec ceux qui ont obtenu une promotion plus rapidement et peuvent se sentir inférieurs ou même être rancuniers pour ne pas l'avoir reçue plus vite.

Landy (1978) innove avec sa théorie de la satisfaction du processus opposé qui utilise les fonctions du système nerveux central pour expliquer la baisse de la satisfaction avec le temps. Les implications de cette théorie sont que ce qui initialement procure de la satisfaction va changer avec le temps. Pour garder la satisfaction élevée, les employés ont besoin d'obtenir régulièrement une dose additionnelle de stimulation. Par conséquent, le superviseur devrait renouveler régulièrement son approche vis à vis de ses subordonnés pour maintenir leur satisfaction. Par contre, comme cette approche n'a pas encore été testée dans un milieu de travail, il est difficile de tirer des conclusions définitives sur son applicabilité.

Une nouvelle approche provient de la génétique qui considère les facteurs de disposition comme le déterminant majeur de la satisfaction. Les gens qui obtiennent des résultats élevés sur les échelles d'affectivité négative comme l'anxiété, l'irritabilité et le neurotisme, ont habituellement des attitudes moins favorables par rapport à leur emploi (Levin et Stokes, 1989). Dans une étude sur l'effet de la supervision sur le roulement de personnel des employés de détail, George et Bettenhausen (1990) ont trouvé une relation entre l'humeur positive du leader et le taux de roulement de ses subordonnés. Ainsi, les gérants de magasins qui se décrivaient comme «actif », « fort », « enthousiaste », « plein d'allant » et «exalté », avaient un taux de roulement de personnel moins élevé que les gérants qui avaient des résultats moindres sur ces dimensions. Certains chercheurs ont

donc suggéré que la satisfaction au travail pouvait être reliée à des facteurs génétiques (Arvey, Bouchard, Ségal et Abraham, 1989). L'étude de ces auteurs sur 34 jumeaux identiques séparés à 6 mois montre une corrélation significative entre les attitudes des jumeaux et leur travail. Cependant, Cropanzano et James (1990) indiquent qu'il n'y a pas suffisamment de preuves actuellement pour supporter la théorie génétique sur la satisfaction au travail. De plus, Arvey et associés (1989) reconnaissent que les facteurs non-génétiques sont responsables pour la majorité des différences de satisfaction au travail entre les gens.

Un autre point de comparaison des théories de satisfaction est ce que j'ai vs ce que je veux, désire, valorise qui correspond à la théorie des valeurs de Locke (1976). Le concept de valeur réfère à ce qu'un individu considère bénéfique alors que les besoins sont les conditions requises pour le bien-être d'une personne. Autrement dit, les valeurs sont ce à quoi les employés attachent de l'importance parce qu'ils y voient un moyen d'augmenter leur bien-être physique ou psychologique. Les valeurs déterminent les choix d'une personne et ses réactions émotionnelles. La satisfaction au travail résulte de l'atteinte des valeurs/bénéfices qui sont compatibles avec nos besoins. Plus l'individu reçoit de cette valeur, ce bénéfice qu'il désire, plus il sera satisfait et à l'inverse, moins il en reçoit, plus insatisfait il sera. Locke (1976) répartit les dimensions typiques du travail en deux catégories : les événements et les agents (impliquent l'interaction avec d'autres personnes). Les événements comprennent travail, salaire, promotions, reconnaissance, bénéfices, conditions de travail alors que les agents sont représentés par supervision, collègues de travail et organisation. Les valeurs ou conditions les plus importantes

menant à la satisfaction sont : 1) un travail mentalement stimulant dans lequel le travailleur peut réussir ; 2) un intérêt personnel dans le travail lui-même ; 3) un travail qui n'est pas trop fatiguant physiquement ; 4) des récompenses pour le rendement qui sont justes, informatives et en ligne avec les aspirations du travailleur ; 5) des conditions de travail qui sont compatibles avec les besoins physiques et qui facilitent l'accomplissement des buts du travail ; 6) une forte estime de soi ; 7) des agents au travail qui aident le travailleur à atteindre les valeurs du travail telles qu'un travail, salaire et promotions adéquats, partagent des valeurs communes et minimisent le conflit de rôle et l'ambiguïté. Le travailleur examine ce que son superviseur lui offre en termes, par exemple, de reconnaissance, conditions de travail ou salaire pour ensuite comparer ces perceptions avec ce qu'il juge important dans son travail. Il est satisfait dans la mesure où les deux correspondent. Les styles de leadership de Bass, que nous verrons plus loin, nous montrent comment les leaders répondent différemment à ces valeurs. Ainsi, un leader transformationnel peut stimuler intellectuellement son subordonné en lui apportant de nouvelles idées et en mettant l'emphase sur la résolution de problèmes. Le subordonné éprouve de la satisfaction envers son supérieur puisque ce dernier lui permet d'obtenir une des valeurs mentionnées par Locke soit d'avoir un travail stimulant qui lui permet de réussir. Un autre aspect du leader transformationnel, qui permet au subordonné d'obtenir ses valeurs, est de traiter chaque subordonné individuellement. Cette approche a pour résultat d'aider le subordonné a développer un intérêt pour son travail, à développer son estime de soi et à augmenter son rendement. Pour sa part, le leader transactionnel de Bass peut susciter la satisfaction du subordonné envers lui en procurant

des valeurs telles qu'un travail qui ne soit pas trop fatiguant physiquement et des récompenses pour son rendement.

Suite à leur revue des études faites sur la relation entre le leadership et la satisfaction, Locke, Schweiger et Latham (1986) concluent que les employés veulent de la considération de leur supérieur. Le concept de considération (terme qui émerge des recherches de l'université de l'état d'Ohio dans les années' 50) réfère à des comportements d'équité, traiter chaque employé comme un individu, écouter ses idées et ses préoccupations, reconnaître une bonne performance, expliquer les décisions prises, être conscient des préférences de l'employé par rapport aux tâches, faire participer l'employé, etc. On verra dans la partie du leadership que cette description comprend plusieurs éléments associés à des comportements transformationnels. Toujours selon ces auteurs, les recherches sur la supervision ont cependant négligé l'implication sur la satisfaction de l'employé de la compétence du superviseur (ex : connaissance du travail, habileté d'organisation, habileté d'obtenir des ressources pour le groupe). En d'autres mots, les superviseurs ont besoin d'habiletés techniques, de gestion et de relations humaines. Ces aspects se retrouvent dans l'échelle de satisfaction (SWMSS). Cette dernière comprend plusieurs similarités avec celle des styles de leadership (MLQ) de Bass. D'une part, l'échelle des styles de leadership évalue les comportements démontrés par le leader alors que l'échelle de satisfaction évalue la satisfaction du subordonné par rapport à ces comportements.

Selon la théorie des valeurs, pour que le subordonné soit satisfait envers son leader ce dernier doit rencontrer les valeurs ou conditions du subordonné mentionné par Locke.

Pour ce faire, le leader doit recourir à ses habiletés soit techniques pour être en mesure d'évaluer et de corriger le travail du subordonné ; soit administratives pour apporter le soutien organisationnel requis ; soit de relation humaine pour établir la relation qui permettra au subordonné de se développer. L'échelle SWMSS est donc un instrument de choix pour évaluer la satisfaction du subordonné envers son supérieur en utilisant la théorie des valeurs.

Pour obtenir satisfaction de leur travail, les employés doivent dériver des valeurs/bénéfices de leur travail. Pour obtenir ces bénéfices, les employés doivent répondre aux demandes de l'employeur ou du superviseur qui représente l'employeur (ex : pour obtenir une promotion ils doivent être productifs). Ainsi, les employés atteignent leurs buts en travaillant pour les buts de l'employeur. Pour être satisfait, chaque partie doit donc donner quelque chose à l'autre partie. La relation employeur-employé implique donc un échange, chaque partie offrant une valeur (temps et effort) en retour pour une valeur (salaire, reconnaissance). Nous verrons dans la partie du leadership comment l'échange est associé au leadership transactionnel et comment ce dernier influence la satisfaction des subordonnés envers leur superviseur. Celui qui est insatisfait avec cet échange peut quitter, s'absenter (l'employé) ou être congédié (par l'employeur). Pour obtenir satisfaction l'individu doit avoir des valeurs rationnelles, valeurs qui ne contredisent pas ses besoins ou la réalité. Par exemple, un employé ne peut pas défendre un système au mérite pour les autres et du favoritisme pour lui-même. Un travailleur doit aussi avoir des attentes rationnelles par rapport à ses valeurs. Par exemple, des récompenses ne peuvent pas toujours être données immédiatement après

l'atteinte d'un but. Le travailleur doit également faire des efforts délibérés pour satisfaire ses valeurs à travers des actions concrètes tel qu'un rendement soutenu. Les responsabilités de l'employeur sont d'encourager l'employé à développer ses habiletés, procurer une information exacte sur le travail et les possibilités d'avancement et d'identifier ce que l'employé veut et comment l'employeur peut rencontrer ses désirs avec raison et à l'intérieur de ses limites. L'insatisfaction produit des effets sur les autres attitudes du travailleur, sur sa santé mentale et physique, ses absences, roulement de personnel et les plaintes. Cependant, selon Locke, il n'y a pas de relation directe sur la performance au travail.

Le tableau 1 présente les dimensions de la satisfaction au travail selon la théorie des valeurs de Locke. Dans la présente recherche, les agents qui nous intéressent particulièrement sont les subordonnés (soi-même) par rapport aux superviseurs/leaders et aux collègues de travail (membres d'une section). Le superviseur, de part sa fonction, peut influencer les événements du travail qui affectent ses subordonnés. Dans le cas qui nous concerne, par contre, le superviseur/leader n'a pas d'influence directe sur les promotions et les aspects monétaires reliés au travail.

Tableau 1

DIMENSIONS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL SELON LA THÉORIE DES VALEURS

Conditions de travail ou événements qui se produisent au travail	-conditions de travail -travail lui-même -salaire -promotions -reconnaissance -bénéfices
Agents ou personnes avec qui on a affaire au travail	-soi-même -les autres : -patrons/superviseurs/leaders -collègues -clients

Source : Locke, E.A., (1976) « The Nature and Causes of Job Satisfaction » dans M.D. Dunnette, (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand McNally.

Une des questions soulevées par la théorie des valeurs porte sur l'importance donnée à ce qui est voulu. Locke suggère que la réaction d'un individu reflète un jugement de valeur double : la différence entre ce qu'une personne veut et ce qu'elle perçoit recevoir, et l'importance donnée à ce qui est désiré. Ainsi, la réponse de l'individu pour estimer sa satisfaction au travail reflète implicitement la divergence et l'importance. Selon lui, soupeser les facteurs de satisfaction par leur importance est redondant. Cette perspective est appuyée par l'étude de Rice, Gentile et McFarlin (1991) qui concluent que les recherches faites pour tester l'utilité d'avoir une mesure d'importance n'ont pas été concluantes. Cette conclusion est appuyée par l'étude de Staples et Higgins (1998) qui indique que les réponses individuelles semblent inclure implicitement l'importance des facteurs. Ces résultats sont également consistants avec

ceux de Blood (1971), Ewen (1967), Mikes et Hulin (1968), Quinn et Mangione (1973) et Rice et associés (1991).

Une des faiblesses de la théorie des valeurs est qu'elle a été peu utilisée dans les études empiriques. Parmi les auteurs qui l'ont utilisé se trouve Putti et Tong (1992) qui ont trouvé, dans leur étude effectuée auprès d'employés de la fonction publique de pays asiatiques, que le style de leadership (tiré du Leader Behavior Description Questionnaire) qui tend à créer le meilleur impact sur la satisfaction des subordonnés semble varier selon les groupes. Par exemple, pour les groupes en uniforme (policier et infirmiers) la considération et l'intégration semblent procurer une satisfaction plus élevée alors que l'emphase sur la production tend à diminuer la satisfaction. Il semble donc que ce que les subordonnés veulent est que leurs supérieurs tiennent compte de leur confort, leur bien-être, leur statut et leurs contributions. D'un autre côté, les tentatives d'utiliser de la pression sur les subordonnés pour qu'ils augmentent leur productivité ou le changement d'horaire de travail a tendance à diminuer la satisfaction. Dans sa revue de la littérature, Michalos (1986) conclut que la satisfaction est reliée significativement à l'écart entre les expériences courantes et les standards personnels de comparaison dans plus de 80% des tests effectués.

L'approche de divergence peut aussi être appliquée à la satisfaction au travail globale. Quand les valeurs, les intérêts et les objectifs de carrière des travailleurs coïncident avec la nature de leur emploi, alors la satisfaction devrait être élevée. Pour tester cette théorie, Fricko et Beehr (1992) ont comparé sur une période de sept ans les

emplois obtenus par les finissants par rapport à leur discipline universitaire. Ils ont constaté, comme prévu, que les étudiants qui travaillaient dans des emplois reliés à leur discipline étaient plus satisfaits que ceux qui ne l'étaient pas.

1.1.3 Sommaire des théories de la satisfaction

La théorie des valeurs se compare favorablement aux autres théories reliées à la satisfaction. Dans sa théorie des besoins, Maslow suggère une hiérarchie dans les besoins que les individus doivent satisfaire soit d'abord les besoins physiques puis les besoins psychologiques. Les besoins supérieurs ne peuvent pas être satisfaits avant que les besoins inférieurs ne le soient. Locke (1976) avance dans sa théorie des valeurs que bien que les gens aient les mêmes besoins de base, ils diffèrent dans leurs valeurs. Ainsi, contrairement à la théorie des besoins (théorie utilisée par Bass dans le contexte de la relation entre le leadership et la satisfaction), la théorie des valeurs reconnaît qu'un même facteur (salaire, reconnaissance, conditions de travail) peut avoir un effet différent sur la satisfaction du travailleur en fonction de ses valeurs. Les valeurs déterminent les choix de la personne et ses réactions émotionnelles. C'est pourquoi Locke suggère que la théorie des valeurs est supérieure à celle des besoins. Dans la théorie des deux facteurs de Herzberg, la satisfaction et l'insatisfaction sont des questions séparées, satisfaction provenant de facteurs intrinsèques (de motivation) alors que l'insatisfaction vient de facteurs extrinsèques (d'hygiène). Autrement dit, selon cette théorie, le subordonné du leader transactionnel ne pourrait pas être satisfait envers son supérieur puisque leur relation est principalement basée sur des facteurs d'hygiène. La théorie des valeurs, pour

sa part, reconnaît que les facteurs d'hygiène peuvent aussi susciter de la satisfaction envers le supérieur. Dans la théorie des facettes de Lawler, la satisfaction dépend de la perception des contributions de l'employé, des caractéristiques du travail et des résultats provenant des autres employés. Les recherches suggèrent que la théorie des facettes ne tient pas compte des différences dans le type et la complexité des comparaisons cognitives faites par les travailleurs. La théorie des valeurs serait plus consistante avec la façon que les gens réagissent face à leur travail et leur superviseur. Dans l'approche contributive, la satisfaction est le résultat d'une comparaison entre ce que le travailleur s'attend à recevoir de ce qu'il reçoit. Comme dans la théorie des valeurs, cette théorie réfère également à l'importance que l'individu attribue à ce qu'il reçoit. Pour sa part, l'approche de l'influence sociale stipule que la satisfaction du travailleur provient d'une comparaison avec les autres travailleurs. Les recherches indiquent que ce n'est pas tout le monde qui modèle son comportement sur celui des autres. En conséquence, cette théorie se limite à expliquer la satisfaction seulement dans certaines situations et pour certaines personnes. La satisfaction tend à diminuer avec le temps selon la théorie du processus opposé. Une étude longitudinale serait probablement plus appropriée pour tester cette théorie. L'approche génétique considère les facteurs de disposition comme déterminant majeur de la satisfaction. Bien qu'un lien semble exister entre l'hérédité et la satisfaction, les preuves ne sont pas concluantes et la recherche n'a pas encore déterminé qu'elle aspect de l'hérédité affectait les attitudes. De plus, cette théorie n'indique pas au superviseur comment il peut augmenter la satisfaction de ses subordonnés.

1.2 L'impact des styles de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur

Notre problématique de recherche porte sur l'impact du style de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur. La plupart des gestionnaires et des chercheurs en sciences sociales reconnaissent l'impact significatif que le leader a sur les subordonnés. Il est souvent suggéré que la satisfaction de l'employé puisse être améliorée avec un meilleur leadership.

1.2.1. Définition du leadership

La plupart des définitions du leadership réfèrent au processus d'influence. Ces définitions diffèrent de plusieurs façons, incluant l'importance qu'elles accordent à ceux qui exercent cette influence, le but de l'influence et la manière qu'elle est exercée. Ces différences reflètent le désaccord sur l'identification des leaders et la nature du leadership. De plus, elles affectent le choix du phénomène à étudier et l'interprétation des résultats. Burns (1978) décrit le leadership comme un processus d'interrelations qui évolue dans lequel les leaders influencent les subordonnés et dans lequel les leaders sont amenés, à leur tour, à modifier leurs comportements suite à la réponse positive ou la résistance qu'ils rencontrent. La définition du leadership que nous avons retenue est celle de Bass et Stogdill (1990). Plus précisément le leadership est une interaction entre deux membres ou plus d'un groupe, qui sont souvent engagés à structurer ou restructurer une situation, et les perceptions et attentes de ses membres. Les leaders sont des agents de

changement – des personnes qui, par leurs actions affectent les autres plus qu'ils sont affectés eux-mêmes. Le leadership se produit quand un membre du groupe modifie la motivation, la satisfaction ou les compétences des autres membres du groupe. Ces définitions illustrent la perception actuelle du leadership comme un processus dynamique et permanent par lequel le leader transforme la situation en motivant, en influençant et en persuadant ses subordonnés. Dans notre étude, nous nous référons au leader formel c'est-à-dire à un individu qui occupe une position hiérarchique précise dans l'organisation. Cette position lui confère un pouvoir légitime (autorité) sur ses subordonnés. Il est à noter également que nous utilisons les termes « leader » et « supérieur » plutôt que « gestionnaire » et « superviseur » bien que ceux-ci soient souvent utilisés de façon interchangeable dans les ouvrages sur le sujet ainsi que dans le présent document.

1.2.2. Théories du leadership

Les modèles traditionnels sur le leadership réfèrent à trois grandes approches, soit l'approche axée sur les traits, l'approche axée sur les comportements et l'approche axée sur la situation. Les théories se rapportant à chacune de ces approches sont énumérées au tableau 2. L'approche axée sur les traits stipule qu'il existe des caractéristiques individuelles qui permettent de distinguer un leader efficace d'un leader inefficace. La conclusion générale, tirée par Dunnette (1976) de ces théories est qu'il ne semble pas exister d'attributs personnels propres aux leaders qui les distingueraient des subalternes. Bien qu'il semble impossible d'identifier des traits communs à tous les leaders, Kenny et Zaccaro indiquaient en 1983 qu'il pouvait y avoir des traits communs à l'émergence du

leader. L'attention s'est ensuite portée sur le comportement des leaders et l'efficacité avec laquelle ils assument leur rôle de leadership. Selon l'approche comportementale, l'aspect le plus important du leadership ne concerne pas les caractéristiques du leader, mais bien son style et sa façon de réagir dans différentes situations. Deux dimensions ressortent de cette approche, soit : le souci du leader d'établir des relations interpersonnelles avec ses subordonnés et d'autre part, l'emphase mise par le leader sur la production. Ces théories suggèrent certaines lignes de conduite à adopter par le leader pour accroître l'efficacité du groupe. En général, ces principes seraient valables quelles que soient les conditions particulières de la «situation » où évolue le leader et ses subordonnés. Bien que les chercheurs admettent l'importance de telles conditions (type d'organisation, taille du groupe, nature des tâches, ...) l'influence qu'elles peuvent exercer n'est pas spécifiée.

L'approche suivante tient compte de certaines de ces conditions. Dans l'approche situationnelle, l'efficacité du leader n'est pas seulement déterminée par son comportement, mais aussi par le contexte environnemental dans lequel il évolue. La plupart des recherches situationnelles souffrent d'un manque de mesures précises et s'appuient sur des modèles de recherches faibles qui ne permettent pas d'inférer sur la direction de la causalité (Schriesheim et Kerr, 1977). McCall (1977) questionne aussi le postulat implicite de la plupart des théories situationelles qu'il n'y a qu'une seule bonne façon pour les gestionnaires d'agir dans une situation donnée. Les leaders font face à une grande variété de situations qui changent rapidement et différents comportements peuvent être également efficaces dans une même situation. De plus, ces théories ne donnent pas

suffisamment de direction sous forme de principes généraux, pour aider les gestionnaires à reconnaître les choix à faire dans la myriade d'activités et de problèmes les confrontant (Yulk, 1994). Ces trois approches peuvent être considérées comme une synthèse de la conception classique du leadership. Cependant, ces éléments ne tiennent pas compte des nouveaux développements dans ce domaine. Ainsi, cinq notions incarnent présentement la vision contemporaine du leadership, ce sont : la théorie de l'attribution, les substituts du leadership, la conception psychanalytique du leadership, le leadership charismatique et le leadership transformationnel. Dans la théorie de l'attribution le choix du style de leadership dépend de l'interprétation des causes du problème. Le leader doit déterminer si le problème est dû à la personne, à la tâche ou à la situation. Une fois la source du problème identifiée, le leader décide du comportement à adopter. La prémisse de cette théorie est que le leader est objectif, ce qui est peu réaliste. La théorie des substituts du leadership mentionne que des substituts peuvent affaiblir la relation de dépendance du subordonné envers son leader. Ces substituts peuvent provenir des caractéristiques des subalternes (ex : indifférence face aux récompenses organisationnelles, besoin d'indépendance des employés) ; des caractéristiques de la tâche (ex : rétroaction instantanée intégrée à la tâche) ; ou des caractéristiques organisationnelles (ex : récompenses organisationnelles hors du contrôle du leader, distance spatiale entre les superviseurs et les subordonnés). Pour conserver sa capacité d'influencer, le leader doit soutenir les employés là où il n'y a pas de substitut (ex : tâches ambiguës, évaluation du rendement). La perspective psychanalytique de Kets de Vries (1994) cherche à comprendre l'influence de la personnalité du leader sur la vie organisationnelle. Les principes fondamentaux de son approche sont les suivants : tous les comportements sont

prédéterminés par un « théâtre » interne ; la détermination des comportements échappe à la logique (rationalité) puisque ceux-ci sont inconscients ; les modèles de comportements acquis dans le passé influent fortement sur les comportements présents et futurs (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996). L'auteur veut pouvoir différencier entre les comportements irrationnels d'un leader efficace du leader inefficace. Ces comportements représentent la face cachée du leadership qu'il cherche à apprivoiser. Toutefois, jusqu'à présent, cette approche s'est montrée beaucoup plus curative que préventive. Un autre modèle est celui du leadership charismatique. House (1976) suggère que le leader charismatique est caractérisé par sa confiance en lui-même, confiance en ses subordonnés, attentes élevées pour les subordonnés, vision idéologique et l'utilisation d'exemple personnel. Les disciples du leader s'identifient avec lui et sa mission, lui démontrent une loyauté extrême et imitent ses comportements. La théorie prédit que cette relation entre le leader et ses subordonnés produira chez les subordonnés une performance dépassant les attentes et un engagement ferme envers le leader et sa mission. Selon Bass (1985), le leadership charismatique n'est qu'une composante d'un leadership transformationnel plus global. La théorie du leadership transformationnel a été développée pour répondre aux changements dramatiques auxquelles les organisations font maintenant face. Le leadership transformationnel réfère au processus de formation de l'engagement aux objectifs de l'organisation et le pouvoir donné aux subordonnés d'atteindre ces objectifs. La mesure du leader transformationnel est évaluée principalement en termes de l'effet que celui-ci a sur ses subordonnés. Ce type de leader transforme et motive ses subordonnés en : 1) les faisant prendre conscience de l'importance des résultats à obtenir ; 2) les amenant à dépasser leur propre intérêt pour le

bien de l'organisation ou de l'équipe de travail ; 3) stimulant leurs besoins supérieurs. Par conséquent, les subordonnés du leader transformationnel se sentent en confiance, éprouvent de l'admiration, de la loyauté et du respect pour leur leader. Ils sont motivés à faire plus que ce qui était originalement attendu d'eux. Dans leur enquête sur la vie militaire, Bleda, Gitter et d'Agostino (1977) ont trouvé que la satisfaction des subordonnés étaient plus forte avec un leader catégorisé comme initiateur, caractéristique qui sera plus tard associée au leadership transformationnel, qu'avec un leader qui se contente de relayer l'information.

Ce survol de la littérature a permis de constater que les recherches ont été faites dans les contextes de l'organisation civile et militaire et qu'un bon nombre de leurs conclusions s'appliquaient autant à un type d'organisation qu'à l'autre. Ce dernier point est d'autant plus important que notre étude porte sur du personnel militaire.

Tableau 2

THÉORIES DU LEADERSHIP

APPROCHES DES TRAITS DU LEADER

APPROCHES DES COMPORTEMENTS DU LEADER

- -modèle de l'Université de l'état d'Ohio
- -modèle de l'Université du Michigan
- -les théories X et Y de McGregor
- -la grille managérialle de Blake et Mouton
- -le leadership participatif ou démocratique

APPROCHES SITUATIONNELLES

- -modèle unidimensionnel de Tannebaum et Schmidt
- -modèle de la prise de décision de Vroom et Yetton
- -théorie situationnelle de Hersey et Blanchard
- -modèle du cheminement critique de House
- -modèle de contingence de Fiedler

VISION CONTEMPORAINE

- -les substituts du leadership
- -la théorie de l'attribution
- -la conception psychanalytique de Kets de Vries
- -le leadership charismatique
- -le leadership transformationnel

1.2.3. Le leadership transformationnel de Bass

Roth (1991) affirme que la plupart des théories de leadership sont enfermées dans un paradigme qui traite le leadership comme une bonne gestion. Une théorie du leadership devrait permettre d'expliquer les transactions et les changements de valeurs vécues par les gens à travers le monde. Nous pensons que la théorie du leadership transformationnel répond à ces exigences et c'est pourquoi nous l'avons choisie pour cette recherche. L'avantage de cette théorie est qu'elle intègre plusieurs des notions étudiées dans les théories de leadership qui l'ont précédée tout en apportant ses propres éléments explicatifs.

La théorie du leadership de Bass (1985) comprend trois styles de leadership transformationnel, transactionnel et le laissez faire. Le leadership transformationnel comprend essentiellement quatre dimensions : le charisme, le leader en tant que source d'inspiration ; la considération des subordonnés et la stimulation intellectuelle.

Le non-leader

Le laissez faire est la forme la plus extrême du leadership passif. Le leader évite de prendre des décisions et des responsabilités de supervision. Dans un sens, le laissez faire indique l'absence de leadership. En opposition avec le leadership transactionnel, le laissez faire représente une non transaction.

Leadership transactionnel

L'approche transactionnelle repose sur la conception du leadership comme étant un phénomène d'interaction entre le leader et ses subordonnés (Hollander, 1978). Le leader transactionnel établit une relation de coûts bénéfices, un échange économique où il rencontre les besoins psychiques et matériels de ses subordonnés en échange de leurs services. La satisfaction du subordonné dépend des avantages qu'il retire de cette relation. Le leader récompense le subordonné ou ne lui impose pas de renforcement négatif comme un reproche, une pénalité, une correction ou le retrait du droit de continuer. En général, la récompense ou la punition est non-matérielle. Les subordonnés seront plus réceptifs au leadership transactionnel s'ils sont orientés vers des motivations extrinsèques ou s'ils répondent plus facilement à des promesses de récompense, à la menace de punition et à l'accomplissement d'objectifs à court terme. Deux dimensions appartiennent à ce type de leadership, ce sont :

1. Les récompenses contingentes : il s'agit des récompenses pour les efforts et le rendement ; échange de promesses de se conformer. Ces récompenses prennent en général deux formes ; des éloges sur le travail bien fait et des recommandations pour une augmentation de salaire, bonus et promotion.
2. La gestion par exception : ici le leader recherche activement les déviations aux procédures et prend action quand les

irrégularités surviennent. Cette méthode tend à être inefficace mais peut être requise dans certaines situations. Dans sa forme active, le leader surveille les déviations aux standards, les erreurs et prend des mesures correctives si nécessaire. Dans sa forme passive, le leader attend que les déviations et les erreurs se produisent pour prendre des actions correctrices.

Leadership transformationnel

Bass a trouvé que le leader transformationnel est celui qui suscite le plus de satisfaction auprès des subordonnés puisqu'il s'adresse aux besoins supérieurs de la hiérarchie des besoins de Maslow. L'importance de ces besoins supérieurs peut être due aux caractéristiques d'une main-d'œuvre qui est devenue plus éduquée et qui donne plus d'importance à un travail intéressant et à l'auto-développement. Le leadership transformationnel élargit et élève les intérêts des travailleurs en leur faisant prendre conscience des objectifs et de la mission de l'organisation, les incitant ainsi à regarder au-delà de leurs propres intérêts, et cela pour le bien-être du groupe (Bass, 1990). Autrement dit, les valeurs du leader ont un impact clé sur son comportement et sa prise de décision. À travers ses actions, le leader influence fortement le comportement de ses subordonnés. Dans leurs recherches, Bass et Avolio (1994) ont trouvé des démonstrations, à différents degrés, de leadership transformationnel à chaque niveau de l'organisation à partir du leadership informel qui prend place dans les équipes de travail jusqu'au niveau des

gestionnaires exécutifs. Selon Bass (1985), quatre dimensions caractérisent le leadership transformationnel :

1. Le charisme : le leader communique une vision, gagne le respect et la confiance, suscite l'optimisme et agit comme un modèle pour ses subordonnés ;
2. L'inspiration : le leader motive et inspire ses subordonnés à se dépasser eux-mêmes et amène du défi dans leur travail ;
3. La considération individuelle : le leader traite chaque subordonné individuellement et lui donne de la rétroaction. Il assigne les tâches sur une base individuelle dans le but d'élever les besoins et les habiletés du subordonné à un niveau supérieur ;
4. La stimulation intellectuelle : le leader apporte de nouvelles idées pour stimuler ses subordonnés à jeter un regard nouveau sur les vieux problèmes. Il met l'emphase sur l'intelligence, la rationalité et la résolution de problèmes.

La théorie du leadership transformationnel identifie les types de comportements utilisés par le leader et les traits qui facilitent l'efficacité du leader. De plus, contrairement aux autres approches de leadership, cette théorie soutient que les perceptions des subordonnés sont aussi importantes pour comprendre le leadership. Le même comportement du leader peut avoir un effet différent sur les subordonnés selon la

situation, le vécu entre le leader et ses subordonnés et la façon que le comportement est interprété par les subordonnés. Cette théorie incorpore également le modèle de leadership orienté vers le processus transactionnel qui est généralement vu en termes de récompenses et de punitions. La distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel vient de Burns (1978) qui les identifie comme deux types distincts de leadership politique : transactionnel et transformant. Le modèle de leadership transformationnel offert par Bass et ses associés diffère de la conception de Burns en ce que ce dernier traite le leadership transactionnel et transformationnel comme des pôles opposés sur un continuum alors que pour Bass le leadership transformationnel est différent mais pas nécessairement l'opposé du leadership transactionnel. Le leadership transformationnel est une expansion du leadership transactionnel (Bass et Avolio, 1994). Le leadership transactionnel met l'emphase sur la transaction ou l'échange qui a lieu entre les leaders, les collègues et les subordonnés. Cet échange est basé sur ce qui est requis, selon le leader, et spécifie les conditions et les récompenses attachées à l'atteinte des résultats. Pour sa part, le leader transformationnel fait plus avec ses collègues et ses subordonnés que de mettre en place un simple rapport d'échange. Il se comporte de façon à atteindre des résultats supérieurs en employant un ou plus des « quatre I » : influence ; inspiration ; stimulation intellectuelle ; et considération individualisée. En fait, ce qui sépare les leaders transformationnel et transactionnel est que le premier est plus susceptible d'être proactif que réactif dans sa façon de penser, plus créatif; innovateur dans ses idées, plus radical ou réactionnaire idéologiquement que réformateur ou conservateur; et a moins d'inhibition dans sa recherche de solution. Le leader transactionnel peut aussi être intelligent, mais son emphase est sur le meilleur moyen de

faire fonctionner le système pour lequel il est responsable – réagissant aux problèmes, cherchant à modifier les conditions au besoin et restant conscient des contraintes à l'intérieur desquelles il doit opérer. Bien que conceptuellement distinct, les leadership transformationnel et transactionnel peuvent être exercés par les mêmes individus mais avec une intensité et dans des proportions différentes. Bass incorpore également dans sa théorie le concept de charisme qui refait présentement surface dans la littérature sur le leadership. Bass propose que quatre facteurs : charisme, stimulation intellectuelle ; inspiration ; et considération individuelle, interagissent pour produire des changements chez les subordonnés et leurs effets combinés distinguent le leadership transformationnel du leadership charismatique. Ainsi, Bass et ses associés traitent le charisme comme une dimension importante du leadership transformationnel, particulièrement en termes de ses conséquences telles que la satisfaction envers le leader et l'effort supplémentaire que les subordonnés sont prêts à fournir (Bryman, 1993). Dans le leadership charismatique, l'essence du charisme est perçue comme extraordinaire par les disciples du leader qui dépendent de lui pour les guider et les inspirer. Pour sa part, le leadership transformationnel donne du pouvoir aux subordonnés pour agir efficacement en développant leurs habiletés et confiance en soi et en introduisant des changements dans l'organisation. Les processus transformationnels semblent plus susceptibles de réduire la dépendance au charisme du leader que de l'augmenter. Ceci nous amène a poser la question de l'impact du leadership transformationnel sur la satisfaction des subordonnés envers leur leader.

Les théories de la motivation et de la satisfaction suggèrent que les individus sont motivés par un besoin de développer leur potentiel et de poursuivre leur développement personnel. Ainsi, Bass (1985) fait référence à la théorie des besoins de Maslow pour expliquer l'influence du leadership sur la satisfaction des subordonnés. Étant donné les critiques dont cette théorie a fait l'objet ces dernières années, nous pensons que la théorie des valeurs peut mieux expliquer cette relation. La théorie des valeurs stipule que pour que l'employé soit satisfait il doit dériver des valeurs de son travail. Le leader peut influencer l'atteinte de ces valeurs. Le leader transformationnel peut agir sur les événements du travail (travail, reconnaissance,...). Il ne se contente pas de rencontrer les valeurs du subordonné mais il influence l'importance qui leur est donnée. À titre d'exemple, par la stimulation intellectuelle, l'inspiration et la considération individuelle le leader transformationnel peut rendre un travail mentalement plus stimulant dans lequel le travailleur peut réussir ; il peut stimuler les aspirations du subordonné, développer son estime de soi. Par les récompenses contingentes, le leader transactionnel peut rendre le travail moins fatiguant physiquement ; récompenser le rendement par une promotion ou une augmentation de salaire. Le succès de cette approche est basé sur l'habileté du gestionnaire de déterminer les valeurs de son personnel et de les influencer en fonction des buts de l'organisation. Chaque dimension des styles de leadership de Bass (1985) correspond à des moyens différents d'influencer les valeurs du subordonné. Bass et Avolio (1994) rapportent que beaucoup d'études portant sur le leadership transformationnel ont été complétées dans les milieux des affaires, industriel, gouvernementaux, militaire, d'éducation et dans les organismes à but non lucratifs. Toutes ces études, selon ces auteurs, ont montré que les leaders transformationnels étaient

plus efficaces et satisfaisants comme leaders que les leaders transactionnels même si les meilleurs leaders utilisent fréquemment des dimensions de ce dernier mais dans des proportions moindres.

1.2.4 Recherches empiriques

Bass (1997) indique que les dimensions du leadership transformationnel sont inter-corrélées. Elles sont évaluées séparément parce qu'elles sont conceptuellement distinctes et importantes pour établir un diagnostic. Cependant, plusieurs analyses factorielles (Bass, 1985 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995) ont trouvé que les dimensions originales de Bass sur le charisme et l'inspiration formaient un facteur unique. C'est pourquoi nous retrouvons dans plusieurs études trois dimensions du leadership transformationnel plutôt que les quatre dimensions de Bass (Koh, Steers, Terborg, 1995 ; Ross et Offermann, 1997). Ainsi, ces auteurs ne retiennent pas dans leurs études la dimension inspiration. Bycio et associés ont trouvé une relation significative entre les deux styles de leadership transformationnel ($r2=0.83$, $p<0.01$) et transactionnel ($r2=0.62$, $p<0.01$) avec la satisfaction. Leur analyse de corrélation indique une forte corrélation entre les dimensions des deux styles de leadership : charisme et considération ($r=0.90$) ; charisme et stimulation ($r=0.91$) ; charisme et récompenses ($r=0.79$) ; charisme et gestion ($r=0.43$) ; considération et stimulation ($r=0.83$) ; stimulation et récompenses ($r=0.81$). La corrélation entre la gestion par exception et les dimensions précédentes sont toutes négatives et se situent entre –0.26 à –0.44. La frontière entre la récompense contingente et la considération individuelle peut aussi être vague. Dans le cas de la considération

individuelle et de la récompense contingente, bien que les deux dimensions impliquent d'aider les subordonnés à satisfaire leurs besoins, la première met davantage l'emphase sur la croissance personnelle et la reconnaissance alors que la seconde essaie davantage de satisfaire des besoins matériels. Trois méta-analyses (Gaspar, 1992 ; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996 ; Patterson, Fuller, Kester et Stringer, 1995) suggèrent également une forte corrélation entre les dimensions du leadership transformationnel du MLQ entre-elles (.50 à .80), mais sont peu corrélés avec la récompense contingente (.30 à .50). La corrélation est près de 0 avec la gestion par exception et elle est modérément à fortement négativement corrélées avec le laissez faire.

Plusieurs recherches utilisant la méthode *stepwise* de la régression multiple ont montré que le leadership transformationnel ajouté au leadership transactionnel permettait de prédire des résultats comme la satisfaction mais que l'inverse n'était pas vrai. Cet effet d'augmentation a été démontré dans des analyses réalisées auprès d'un échantillon d'officiers de marine américains utilisant des résultats rétrospectifs (Yammarino et Bass, 1990) et auprès de gestionnaires canadiens utilisant des résultats collectés un an après la mesure de leadership (Howell et Avolio, 1993). Cet effet d'augmentation a également été reproduit par Koh (1990) à Singapore auprès de 90 principaux d'écoles secondaires utilisant l'engagement (*commitment*) et la satisfaction comme critère prédit par le leadership transformationnel (r2 suppl=0.30) ajouté au leadership transactionnel. Dorfman (1994) prêche la prudence dans l'utilisation d'un modèle de leadership développé aux États-Unis ou avec une autre culture. Ainsi, l'étude de Dorhman et Howell (1988) indique que l'impact du charisme sur la satisfaction des employés est plus

grand pour les employés américains avec une corrélation de .50 à .70 comparé à une corrélation de .29 à .57 pour les employés mexicains. Les employés américains ont généré des corrélations plus fortes entre les récompenses contingentes et les mesures de satisfaction avec le travail et avec la supervision (.48 et .73 respectivement) contrastant avec les résultats obtenus auprès des employés mexicains (.19 et .58 respectivement).

Plusieurs études indiquent que les subordonnés sont plus satisfaits et fournissent plus d'effort avec un leader transformationnel, particulièrement pour les dimensions charisme et considération individuelle, qu'avec un leader transactionnel ou laissez faire (Bass, 1985 ; Bryman, 1992 ; Hater et Bass, 1988 ; Yammarino et Bass, 1990 ; Yammarino et collègues, 1993). Donc, selon ces auteurs il y a une très forte corrélation entre les dimensions du leadership transformationnel et les critères de satisfaction et d'efficacité. Yammarino et Bass (1990) rapportent que plusieurs études ont étudié la relation entre les énoncés sur le leadership et la satisfaction. À travers ces études nous retrouvons les corrélations suivantes : une relation positive élevée avec le leadership transformationnel (r=0.60 à 0.70), une relation positive modérée avec le leadership transactionnel (récompenses contingentes) (r=0.40 à 0.50), une relation faible à zéro avec les autres dimensions du leadership transactionnel (gestion par exception) (r=-0.1 à 0.2). Les résultats de l'étude de Medley et Larochelle (1995) indiquent également cette relation entre le style de leadership transformationnel exercé par les infirmières/infirmiers chefs et une plus grande satisfaction des employés envers leur supérieur (.40) selon *l'Index of Work Satisfaction*. De plus, dans leur enquête sur la vie militaire, Bleda, Gitter et d'Agostino (1977) ont trouvé que la satisfaction des subordonnés était plus forte avec un

leader catégorisé comme initiateur, caractéristique qui sera plus tard associée au leadership transformationnel, qu'avec un leader qui se contente de relayer l'information. La forte corrélation généralement trouvée dans les études entre l'inspiration et la satisfaction avec le leader s'est également manifestée dans 13 des 14 échantillons analysés par Avolio et associés (1996). Les 13 échantillons ont généré des corrélations de plus de .60. Cependant, un des échantillons avait une corrélation de -.21. Les auteurs interprètent ces résultats comme étant dus aux caractéristiques de l'échantillon composé d'économistes professionnels travaillant pour une agence fédérale. Dans ce contexte, les superviseurs peuvent ne pas être nécessaires ou alors les répondants peuvent souscrire à la théorie de Williamson (1975) qui indique que les organisations sont des marchés de compétitions internes. Autrement dit, ces économistes travaillent indépendamment les uns des autres et pensent principalement à leurs propres intérêts plutôt qu'à ceux de l'équipe ou de l'organisation.

En résumé, le leadership transformationnel tend a être plus satisfaisant que les récompenses contingentes, ces dernières sont plus satisfaisantes que la gestion par exception et celle-ci est plus satisfaisante que le leadership laissez faire. Le leadership transformationnel tend à produire un effet d'augmentation sur le leadership transactionnel, non pas le remplacer (Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter, 1990 ; Shamir, House et Arthur, 1993). Par notre recherche, nous voulons voir si la relation entre le style de leadership et la satisfaction envers le leader se retrouve entre nos leaders de troisième et de quatrième années et leurs subordonnés de première et de deuxième années. D'où notre première hypothèse :

Les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader de style transformationnel qu'avec un leader de style transactionnel ou de laissez faire.

1.3 Attitude envers les femmes leaders

Les tendances sociales et d'emploi indiquent qu'un nombre grandissant de femmes ont rejeté les vues traditionnelles reliées au rôle des femmes et recherchent maintenant des emplois dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes. Historiquement, les femmes comme les hommes ont préféré avoir un superviseur masculin (Ferber, Huber et Spitze, 1979 ; Liden, 1985 ; Frank, 1988). La croyance populaire était que les femmes qui compétitionnaient contre les hommes devaient être soit non féminine ou renoncer à ses aspirations (Heinen et collègues, 1975). Cependant, d'autres études ont indiqué que les femmes possédaient les qualifications nécessaires pour remplir des positions de gestion. Les femmes ont été rapportées comme étant similaires aux hommes dans les comportements de leadership (Day et Stogdill, 1972 ; Hansen, 1974), solution de problème (Matthews, 1972), coopération et compétition (Lirtzman et Wahba, 1972), et la capacité en gestion (Bass, Krusell et Alexander, 1971). Dans leur étude sur l'influence des stéréotypes sexuels sur l'évaluation des comportements du superviseur, Rosen et Jerdee (1973) ont trouvé que les subordonnés des deux sexes étaient plus satisfaits avec une politique de récompenses quand ils étaient supervisés par un homme que par une femme. Des études plus récentes suggèrent que les femmes leaders sont évaluées plus fortement sur le style de supervision de type

considération que les hommes leaders (Brownell, 1990 ; Callen, 1993). Dans un système de gestion par exception, les subordonnés ont peu de contact avec leur leader et reçoivent peu de rétroaction. Même si cela entraîne une tolérance pour la liberté d'action, l'emphase est mise sur la réprimande et les pénalités. Ainsi, les femmes leaders ne sont pas susceptibles de stimuler la satisfaction avec leur supervision lorsqu'elles adoptent ce genre de système (Jaworski et Kohli, 1991). Druskat (1994) a trouvé que les femmes subordonnées évaluaient les femmes leaders comme montrant significativement plus de comportements transformationnels et significativement moins de comportements transactionnels que les hommes leaders qui étaient évalués par les hommes subordonnés. Dans un échantillon d'infirmières (97% femmes), Bycio, Hackett et Allen (1995) ont découvert des résultats similaires. Il semblerait que la stimulation intellectuelle ait un effet positif sur la satisfaction envers la supervision et l'efficacité pour les hommes et les femmes spécialement lorsque l'organisation fait face à des difficultés ou à une période difficile (Bass, 1985 ; Jolson et associés, 1993). Dans le même sens, Bass, Avolio et Atwater (1996) ont trouvé que les femmes leaders sont évaluées par les femmes et les hommes subordonnés comme montrant des comportements de leadership transformationnels plus fréquemment que les hommes leaders. Par conséquent, elles sont susceptibles d'être vues comme étant plus efficaces et satisfaisantes comme leader par les hommes et les femmes subordonnées. Le poids des évidences indique que les femmes leaders préfèrent un style de leadership interpersonnel, que les autres s'attendent d'elles qu'elles démontrent un tel style et que les femmes leaders sont efficaces et ont du succès lorsqu'elles le font (Eagly, 1987 ; Eagly et associés, 1992, 1995). On peut penser que plusieurs perceptions négatives soutenues par les gens envers les femmes leaders ont été

développées par un manque d'expérience avec les femmes occupant une position de supervision. Une étude de laboratoire menée par Rice, Bender et Vitters (1980), montre que les hommes cadets de West Point ayant des attitudes traditionnelles envers les femmes officiers dans l'armée étaient moins satisfaits dans leurs interactions avec la femme leader appointée lors d'un exercice militaire court que les hommes et les femmes subordonnés ayant une attitude égalitaire. Cependant, lors d'une expérience effectuée durant l'été sur une plus longue période de temps, la corrélation avait disparue (Adams, Prince, Instone et Rice, 1984). Dans les programmes de formation des cadets de six semaines, il n'y avait pas de consistance dans la corrélation obtenue entre les attitudes et la satisfaction peu importe le sexe du leader ou du subordonné (Rice, Instone et Adams, 1984). Une mesure des attitudes des individus à l'égard des femmes leaders, telle que le « Women as Manages Scale » (WAMS) et Terborg, Peters, Ilgen et Smith (1977), peut aider à vérifier si l'attitude envers la femme leader vient modérer la relation entre le leadership et la satisfaction. Ainsi, un subordonné ayant une attitude positive envers la femme leader aurait tendance a être satisfait envers son supérieur femme. Compte tenu des études rapportées plus haut indiquant que les subordonnés sont plus satisfaits envers une femme leader démontrant des comportements de considération et de stimulation intellectuelle, on peut s'attendre à ce que les subordonnés soient plus satisfaits envers une femme leader transformationnel. L'attitude envers la femme leader viendrait donc modérer la relation entre le style de leadership et la satisfaction envers le leader. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse suivante :

La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers la femme leader est plus forte pour les subordonnés qui ont une attitude positive envers la femme leader.

1.4 Lieu de contrôle

Sims et Szilagyi (1976) définissent le lieu de contrôle comme le degré auquel l'individu croit que les événements sont le résultat de ses propres actions (interne) plutôt que dépendant de la chance ou du destin (externe).

Lieu de contrôle du leader

Pendant les deux dernières décennies, il y a eu un déclin dans les recherches sur le leadership qui évaluent le lien entre les traits de personnalité, les perceptions du leadership et ses comportements. Cependant, Lord, de Vader, Alliger (1986) ont trouvé que plusieurs traits de personnalité clés sont associés avec le comportement du leader. Par exemple, le lieu de contrôle a été empiriquement corrélé avec le comportement du leader et la performance (Bass, 1981, 1985 ; Runyon, 1973). Les gestionnaires orientés vers un lieu de contrôle interne montrent une plus grande confiance en leur habileté à influencer leur environnement, sont plus capables de faire face à des situations stressantes, placent plus d'emphase sur des moyens d'influence ouverts et de soutien, recherchent des stratégies plus risquées et plus innovatrices et génèrent un rendement de groupe plus élevé que le font les gestionnaires orientés vers l'externe (Miller, Kets de Vries, et

Toulouse, 1982 ; Miller et Toulouse, 1986). Pour sa part, Govindarayan (1989) a trouvé que les internes sont plus proactifs dans l'acquisition et l'utilisation d'information que les externes. Pour expliquer ce phénomène, il suggère que les internes possèdent des attentes plus élevées, perçoivent l'acquisition et l'utilisation d'informations pertinentes comme un déterminant significatif de leur travail. D'un autre côté, les externes croyant que leurs propres efforts ne sont pas cruciaux à l'atteinte de leurs buts, sont moins enclins à rechercher et à utiliser l'information. Ainsi, les internes sont plus susceptibles d'être au fait des événements et des tendances que les externes. Malgré les nombreuses applications de l'échelle du lieu de contrôle dans les études sur le comportement de la gestion et la performance, Howell et Avolio (1993) mentionnaient qu'ils étaient les premiers à faire une recherche empirique sur le lien direct entre le lieu de contrôle et le leadership transformationnel. Dans leur étude effectuée auprès de 78 gestionnaires travaillant dans une large institution financière canadienne, ils ont trouvé une corrélation positive et significative ($p<0.05$) entre le lieu de contrôle et les dimensions considération individuelle ($r=0.33$), stimulation intellectuelle ($r=0.25$) et charisme ($r=0.18$) indiquant que les leaders « internes » sont plus transformationnels que les leaders « externes ». Par contre, Bass (1985) avait déjà fait l'hypothèse qu'un leader ayant un haut niveau de confiance en soi, détermination et direction interne serait évalué par les subordonnés comme étant transformationnel. Toujours selon cet auteur, la personnalité est plus importante pour le leader transformationnel que pour le transactionnel, c'est-à-dire qu'on s'attend à ce que le premier ait un comportement d'autodétermination alors que le deuxième est plus influencé par la situation. Ainsi, nous nous attendons à ce que le lieu de contrôle interne soit directement associé au leadership transformationnel. En retour,

nous prévoyons que le leadership transformationnel affectera positivement la satisfaction. En somme, le caractère du leader affecte ses comportements de leadership qui à son tour influence la motivation et la satisfaction des subordonnés. Dans le cas du leadership transformationnel, ces comportements amèneront une plus grande satisfaction des subordonnés envers leur leader. Ainsi, nous nous attendons à retrouver les liens suivants :

Hypothèse : Le leader ayant un lieu de contrôle interne démontre plus de comportements transformationnels que le leader ayant un lieu de contrôle externe.

Maintenant que nous avons établi le lieu de contrôle et le leadership, voyons celui du lieu de contrôle avec la satisfaction.

Lieu de contrôle du subordonné

Plusieurs auteurs ont suggéré que les caractéristiques personnelles puissent mener à des différences dans la façon que les individus exposés au même contexte organisationnel percevaient et/ou réagissaient à une situation (Jackson et Schuler, 1985). Dans ce contexte, la variable de personnalité la plus étudiée a été le lieu de contrôle. Pour comprendre les corrélations entre le lieu de contrôle et les contraintes de rôle, nous devons voir les différences dans la façon que le rôle se forme pour les employés orientés vers l'interne et l'externe. Comparé aux externes, les internes peuvent compter davantage sur leur propre définition de leur rôle. Ainsi, quand le leader n'est pas clair ou est en

conflit avec d'autres personnes, les internes peuvent imposer leur propre définition de leur rôle de façon à apporter de la clarté et de la consistance à la situation. Une méta-analyse effectuée par Blegen (1993) portant sur 48 études menées sur la satisfaction au travail des infirmières/infirmiers indique que le lieu de contrôle est relié à la satisfaction au travail mais que sa corrélation est faible et négative (-.28) (c'est-à-dire que plus le lieu de contrôle est interne, plus la satisfaction au travail est élevée). Pour sa part, Spector (1986) rapporte dans sa méta-analyse une corrélation significative entre la perception de contrôle et les contraintes de travail (rôle conflictuel et ambigu) et les tensions au travail (satisfaction au travail, symptômes et détresse émotionnelle). On s'attendrait donc à ce que les individus avec un lieu de contrôle externe, qui ne croient pas qu'ils peuvent contrôler des aspects importants de leur environnement, trouveront leur environnement de travail plus contraignant et menaçant (Payne, 1988 ; Robinson et Skarie, 1986). Des recherches empiriques ont trouvé que le lieu de contrôle était corrélé avec les contraintes de travail et les tensions au travail (Hendrix, 1989 ; Newton et Keenan, 1990 ; Robinson et Skarie, 1986 et Spector, 1982,1988). Autrement dit, le lieu de contrôle est lié avec la perception du rôle du subordonné que le leader peut clarifier et la satisfaction du subordonné. Young et Cooper (1997) identifient plusieurs sources de pression au travail pour les employés dans leur relation avec les autres personnes, particulièrement leurs supérieurs. Ils ont trouvé, par exemple, que les pompiers percevaient leur relation avec les autres comme une source élevée de pression au travail et que leur lieu de contrôle était significativement plus externe que le groupe normal. Avoir un lieu de contrôle plus externe ($t=2.65$, $p<0.01$) prédisait l'insatisfaction au travail, spécialement la perception d'être incapable d'exercer de l'influence. Pour leur part, Sui et Cooper (1998) ont trouvé

que le lieu de contrôle externe d'employés d'entreprises industrielles à Hong Kong n'était pas corrélé avec la satisfaction au travail en général (r=-0.19, p : pas significatif) mais qu'il était négativement corrélé avec le travail lui-même (r=-0.29, p<0.05) (c'est-à-dire que plus le lieu de contrôle est interne, plus la satisfaction avec le travail lui-même est élevé) et positivement corrélé avec l'intention de quitter (r=0.34, p<0.001) (c'est-à-dire que plus le lieu de contrôle est externe, plus souvent le travailleur pense à quitter son emploi). Ces résultats sont aussi similaires à ceux obtenus par Spector (1988) et Rahim (1996). De plus, les résultats de l'étude de Jain, Lall, McLaughlin et Johnson (1996) auprès d'un échantillon de 34 infirmières d'un hôpital américain vont dans le même sens avec une corrélation négative mais non significative de –0.26 entre le lieu de contrôle externe et la satisfaction au travail. Ce résultat signifie que si la relation était significative, plus le lieu de contrôle était interne, plus la satisfaction au travail serait élevée. Spector et O'Connell (1994) ont fait l'hypothèse que les employés ayant un lieu de contrôle externe ressentiraient un niveau plus élevé de contraintes au travail que les employés internes. Cette hypothèse était basée sur les recherches suggérant que la croyance des internes en leur pouvoir de contrôler les événements puisse mitiger le stress engendré par la situation au travail. Le sentiment de l'externe d'avoir peu de contrôle devrait l'amener à percevoir un niveau de stress plus élevé. Les auteurs ont trouvé dans leur échantillon de 109 finissants universitaires américains que le lieu de contrôle corrélait significativement avec l'autonomie (-0.31), l'ambiguïté du rôle (0.23), les conflits inter personnels (0.25) et la satisfaction au travail (-0.27). Dans tous les cas, les internes éprouvent moins de contraintes au travail et sont significativement plus satisfaits avec leur travail que les externes. Les subordonnés sont satisfaits envers leur supérieur

parce qu'ils perçoivent leur comportement comme étant instrumental pour obtenir la relation désirée avec ce dernier. En d'autres mots, la perception de contrôle devrait amener l'interne à être satisfait. Puisque les externes sont plus dépendants de leur environnement, ils auraient tendance à être influencés par leurs leaders. Un leader transformationnel qui clarifie la tâche, informe et donne une vision claire de la mission à accomplir devrait susciter davantage de satisfaction qu'un leader transactionnel. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

> Hypothèse : La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés est plus forte pour les subordonnés ayant un lieu de contrôle externe.

1.5 Cohésion du groupe

Le cohésion du groupe a été définie comme «la résultante de toutes les forces agissant sur les membres pour les maintenir dans le groupe » (Festinger, 1950), le niveau de moral de groupe est associé aux attitudes parmi les membres du groupe (Shaw, 1976), la satisfaction des besoins individuels et les attentes des membres du groupe (Cartwright, 1965) et jusqu'à quel point les membres renforcent les attentes réciproques par rapport à la valeur à attribuer au maintien de l'identité du groupe (Stogdill, 1972). La signification de la cohésion peut aussi inclure la valeur attribuée aux activités du groupe, la solidarité du groupe et sa volonté d'être identifié comme un membre du groupe et à être en accord avec ses normes, sa structure et ses rôles.

La satisfaction au travail des individus dans un groupe de travail peut être influencée par les collègues et les superviseurs surtout si les tâches deviennent plus interreliées. Les études ont montré que les individus sont susceptibles d'avoir un plus haut niveau de satisfaction au travail s'il existe une relation de coopération et de soutien avec les collègues et les superviseurs (Kettl, 1994). Ting (1997) a trouvé que la relation avec les superviseurs et les collègues avait des effets significatifs sur la satisfaction au travail des employés du gouvernement fédéral américain à tous les niveaux. L'attachement au groupe résulte en un nombre de conséquences positives incluant une meilleure interaction dans le groupe, une plus grande influence du groupe, plus d'implication dans les affaires du groupe, moins d'absentéisme et une plus grande estime de soi de la part des membres du groupe (Cartwright, 1968 ; McGrath, 1984 ; Shaw, 1981). Katz (1978) a montré que les nouveaux employés sont plus susceptibles de répondre plus positivement, en termes de satisfaction au travail, à la tâche et aux interpellations avec les collègues et les superviseurs. Ces employés s'attardent davantage à développer leurs perceptions au sujet de ce qu'on attend d'eux et à s'intégrer au groupe de travail. En fait, les caractéristiques les plus frappantes des groupes cohésifs sont moins de friction inter membres, plus de confiance et plus de coordination interpersonnelle. Shaw (1981) a aussi noté que la cohésion augmente l'énergie que les membres du groupe peuvent consacrer aux activités reliées à la tâche puisque les besoins de maintenance du groupe sont réduits. Les membres d'un groupe uni ont ordinairement un niveau de satisfaction élevé, car ils s'y sentent supportés et compris. En fait, le sentiment d'appartenance à un groupe et le fait d'éprouver des impressions aussi positives peuvent même amener un individu à accorder moins d'importance à certains

aspects négatifs de son travail tel des conditions de travail pénibles. Un groupe solidaire fournit souvent un contexte favorable à l'apprentissage et au développement personnel. Plusieurs recherches démontrent qu'il est plus facile de prendre des risques et d'exprimer de nouvelles idées dans un environnement où il y a un certain degré de support et de confiance. Si un groupe est peu uni, si les membres se méfient les uns des autres, si l'on y consacre une grande part d'énergie à garder un minimum d'harmonie, les particularismes ou l'originalité sont alors difficiles à tolérer étant considérés comme trop dangereux (Bergeron et collègues, 1979). De plus, les membres d'un groupe cohésif sont susceptibles d'accepter davantage les normes et les rôles reliées à la tâche et seront plus motivés à atteindre les buts du groupe (Shaw, 1981 ; Stogdill, 1972). Enfin, un groupe cohésif peut aussi procurer une plus grande clarté des buts. Beehr (1976) (n=651 individus dans cinq organisations américaines) rapporte que la cohésion du groupe modère de façon significative la relation entre le stress et la satisfaction. Les individus dans un groupe cohésif sont plus susceptibles de communiquer les uns avec les autres comparé avec les individus d'un groupe non cohésif. Discuter des situations de travail avec les collègues peut aider les individus a placer le blâme des expériences ambiguës sur le rôle plutôt que sur eux-mêmes. À l'opposé, les individus d'un groupe non cohésif peuvent intérioriser le blâme. Dans leur étude effectuée auprès d'élève-officiers d'un collège militaire, Dobbins et Zaccaro (1986) ont trouvé que les styles de leadership de structure et de considération étaient plus fortement reliés à la satisfaction du subordonné envers le leader dans les groupes très cohésifs que dans les groupes peu cohésifs (structure/cohésion : r=0.33 ; considération/cohésion : r=0.37 ; cohésion/satisfaction envers la supervision : r=0.34). Bartkus, Howell, Parent et Hartman (1997) dans une

étude portant sur 205 agents de voyage américains ont trouvé une corrélation plus élevée entre le leadership orienté vers la relation et la cohésion du groupe (r=0.73) qu'entre le coefficient du leadership orienté vers la tâche (r=0.19). Par ses actions, un superviseur peut influencer la cohésion du groupe à travers le type de relation qu'il entretient avec les membres du groupe (orienté sur la relation ou sur la tâche). À son tour, la cohésion du groupe peut influencer la satisfaction des subordonnés. Leur étude indique que la cohésion du groupe influence fortement la satisfaction des subordonnés (0.77). Contrairement à l'étude de Dobbins et Zaccaro, Schriesheim (1980) a trouvé à partir d'un échantillon américain de 308 gestionnaires et employés de bureau de 43 groupes de travail du secteur public que les comportements structurant du leader étaient reliés à la satisfaction du subordonné envers le supérieur dans les groupes peu cohésifs (faible cohésion : 0.30, $p<0.05$; cohésion moyenne ; -0.05 ; cohésion élevée : -0.06). Par contre, la cohésion du groupe ne semblait pas avoir d'effet sur cette relation lorsque le leader démontrait des comportements de considération (faible cohésion : 0.78 ; cohésion moyenne : 0.74 ; cohésion élevée : 0.79) ($p<0.05$) plutôt que de structuration. On peut penser que le leader dans ce cas a plus d'influence sur la satisfaction parce qu'il apporte un élément qui n'est pas fourni par le groupe soit un environnement plus structuré. Ces deux dimensions du comportement du leader (structuration et considération) sont tirées de la théorie du leadership de *l'Ohio State University*. La dimension considération correspond à des comportements du leader exprimant de l'intérêt pour les subordonnés, du respect et de la confiance en eux. La dimension structuration se rapporte à des comportements du leader tendant à structurer les activités des subordonnés pour assurer l'exécution des tâches. Le leadership de style considération comprend plusieurs

similitudes avec le leadership transformationnel alors que celui de style structuration ressemble davantage au leadership transactionnel. Dans le même sens, Bass (1981) a trouvé que l'influence du leader exerçant des comportements de considération était moins importante ou nécessaire dans un groupe cohésif que dans un groupe peu cohésif. L'argument étant que ce dernier groupe fournit peu de soutien interpersonnel et dépend ainsi davantage des comportements de considération du leader. En se basant sur les résultats des dernières études, on s'attend à ce que le leadership transformationnel soit plus positivement associé à la satisfaction du subordonné dans un groupe peu cohésif que dans un groupe cohésif. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse suivante :

> La relation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction envers le leader est moins forte dans un groupe cohésif que dans un groupe peu cohésif.

1.6 Sexe du leader

Les premières femmes ont été acceptées au Collège militaire royale en 1980 provoquant certaines inquiétudes qui ont été documentées dans le rapport de recherche de Hamel (1982). Des réactions similaires ont été notées dans le secteur civil lorsque les femmes ont été introduites dans des carrières traditionnellement réservées aux hommes (Rosen et Jerdee, 1974 ; Schein, 1975 ; et Simpson, McCarrey et Edwards, 1987). Dans son étude longitudinale sur les officiers cadets du Collège militaire royal de St-Jean, Maillet (1988) indique que les officiers cadets femmes sont plus favorables envers les

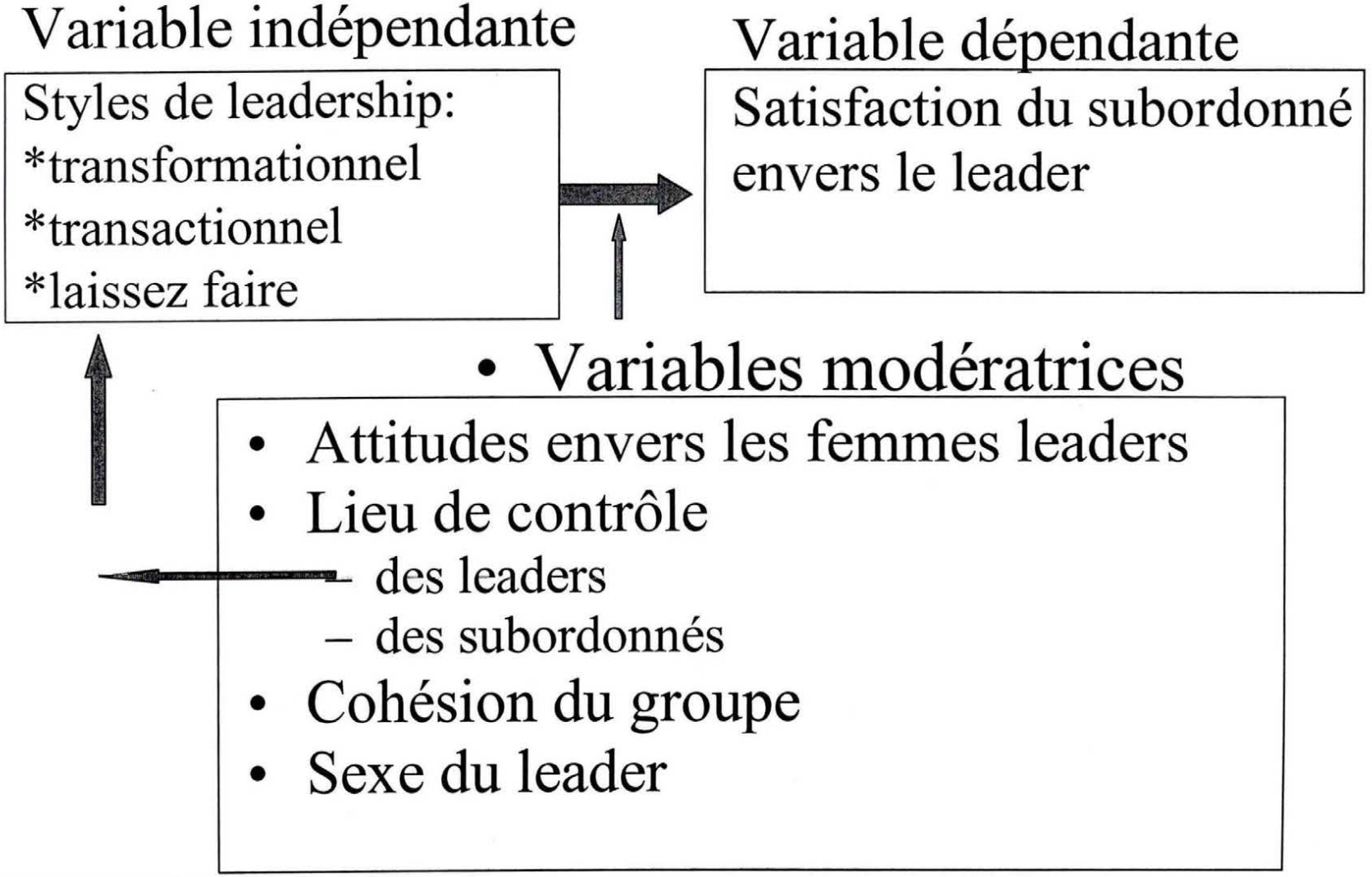
femmes leaders dans les Forces que leurs confrères masculins (femme : 112,87 versus homme : 98,52 sur le Women as Managers Scale (WAMS). Cependant, les deux groupes ont davantage une attitude négative envers l'intégration des femmes dans une organisation que des groupes comparables du secteur civil (femme : 132 versus homme : 109 sur le WAMS dans le secteur civil) (Peters, Terborg, Taynor, 1974). Pour les étudiants universitaires civils, les résultats sur le WAMS étaient de 130 pour les femmes et de 103 pour les hommes (Crino, White et De Sanctis, 1981). Compte tenu de ces résultats et de ceux mentionnés dans la section sur les attitudes envers les femmes leaders, nous pensons qu'il existe encore une différence dans le niveau de satisfaction des subordonnés envers leur supérieur selon leur sexe. Autrement dit, est-ce que le sexe du subordonné vient modérer la relation entre le style de leadership et la satisfaction envers le leader ? Ainsi, une subordonnée serait plus satisfaite avec une femme leader à cause du sexe de cette dernière plutôt que dû à son style de leadership. Les hommes subordonnés pour leur part auraient tendance à être moins satisfaits avec le leader femme que leurs consœurs à cause de sexe du leader. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

> Les femmes subordonnées sont aussi satisfaites avec une femme leader que les hommes subordonnés.

1.7 Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Cette dernière section du cadre théorique offre au lecteur un schéma du modèle conceptuel sous-tendant cette étude (figure 1) et une révision des hypothèses formulées suite à la revue de la littérature.

FIGURE 1 - SCHÉMA DU MODÈLE CONCEPTUEL



Résumé des hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : Les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader de style transformationnel qu'avec un leader de style transactionnel ou laissez-faire.

Hypothèse 2 : La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers la femme leader est plus forte pour les subordonnés qui ont une attitude positive envers la femme leader.

Hypothèse 3 : Le leader ayant un lieu de contrôle interne démontre plus de comportements transformationnels que le leader ayant un lieu de contrôle externe.

Hypothèse 4 : La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés est plus forte pour les subordonnés ayant un lieu de contrôle externe.

Hypothèse 5 : La relation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction des subordonnés est moins forte dans un groupe cohésif que dans un groupe peu cohésif.

Hypothèse 6 : Les femmes subordonnées sont aussi satisfaites avec une femme leader que les hommes subordonnés.

1.8 Conclusion

Nous avons donné un bref aperçu de plusieurs théories de la satisfaction au travail et du leadership. Chacune d'entre elles apporte des points de vue originaux et suggère la prise en compte de facteurs différents. Depuis Taylor et ses contemporains, on a réalisé combien la satisfaction était un phénomène complexe et combien elle peut varier selon les individus. Par ailleurs, il est clair que malgré la contribution de milliers d'études sur le leadership, il reste encore beaucoup à apprendre. Notre objectif est de contribuer à cette connaissance en proposant d'étudier l'effet de variables modératrices sur la relation entre les styles de leadership et la satisfaction envers le supérieur.

CHAPITRE 2

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 Les sujets

La population étudiée provient des étudiants du Collège militaire royal du Canada. Cette institution a pour rôle d'éduquer et de former des élèves-officiers et des officiers qui se destinent à faire carrière dans les Forces canadiennes. Le Collège offre une formation universitaire, dans les deux langues officielles et un choix de programmes d'études (appendice 2) de quatre ans orientés vers les besoins particuliers des Forces canadiennes. Tous les élèves-officiers (sauf les étudiants qui étaient dans les Forces avant leur admission au Collège mais comme sous-officier) résident au Collège où ils vivent ensemble dans un environnement militaire. Pendant l'été, ils reçoivent leur instruction militaire les préparant à assumer les responsabilités liées à leur occupation. Notre population de subordonnés est constituée des cohortes des étudiants de première et de deuxième années du Collège militaire royal (CMR) de Kingston. Ces cohortes comptent 349 (74%) hommes et 123 femmes (26%). Les hommes anglophones sont au nombre de 257 (54.4%) pour 92 (19.5%) hommes francophones. Il y a 88 (18.6%) femmes anglophones et 35 (7.4%) femmes francophones pour un total de 472 étudiants en première et deuxième années. L'âge moyen de ces étudiants est de 19 ans. Ces deux cohortes représentent nos subordonnés.

Pour encadrer les élèves-officiers, ceux-ci sont regroupés en escadre qui se compose d'une quantité de divisions et d'escadrons, eux-mêmes subdivisés en escadrilles et en sections. Les élèves-officiers de quatrième année et de troisième année sont nommés à des postes de commandement à tous les niveaux de cette organisation. Le

commandant de section (COMSEC) est responsable de la discipline, de l'efficacité et de la supervision des recrues, regroupées en sections, constituées d'en moyenne huit étudiants chacune. Les sections sont formées de façon quasi-aléatoire sauf en ce qui concerne la représentation proportionnelle de femmes/hommes et d'anglophones/francophones. Les commandants de section représentent les leaders de notre étude. Ainsi, les étudiants de première et de deuxième années (nos subordonnés) évalueront le style de leadership de leur commandant de section (64) (les leaders) qui proviennent de la cohorte des étudiants de troisième et de quatrième année.

Notre population comprend deux caractéristiques particulières soit leur homogénéité sur le plan de l'âge (x=19ans), et les critères de sélection auxquels ils ont été soumis. Ceux-ci incluent (a) le succès au test d'intelligence (le GC ou test de connaissances générales), (b) rencontrer les normes médicales des Forces, (c) un niveau de rendement scolaire jugé satisfaisant et (d) la réussite à l'entrevue de présélection effectuée au centre de recrutement des Forces canadiennes. De plus, la relation de leadership entre nos deux groupes (subordonnés et leaders) semblait particulièrement intéressante à étudier puisqu'elle se situe dans une institution orientée vers le développement de cette habileté.

2.2 Le niveau d'analyse

Le niveau d'analyse choisi est celui de l'individu. La perspective des différences individuelles indique que chaque subordonné perçoit son supérieur de façon unique ou

individuelle, il en est de même pour le supérieur qui perçoit chaque subordonné comme un individu unique. Les individus forment l'élément qui permet de comprendre le phénomène du leadership. Dans cette perspective, le leadership est implicite et basé sur le processus d'information des individus (Lord, Foti et De Vader, 1984 ; Hall et Lord, 1995). Les différences individuelles des réponses du supérieur et du subordonné sont manifestées en termes de perceptions différentielles, d'attribution et de catégorisations cognitives (Hall et Lord, 1995 ; Yammarino et Bass, 1990 ; Yammarino et Dubinsky, 1992, 1994). Des recherches empiriques antérieures sur les types de leadership transformationnel-charismatique et transactionnel-récompenses contingentes supportent cette perspective (Avolio et Yammarino, 1990 ; Yammarino et Bass, 1990 ; Yammarino et Dubinsky, 1994).

2.3 Instruments de mesure choisis

Les indices de consistance interne (alpha de Cronbach) des échelles utilisées sont indiqués à l'appendice J. La taille de l'échantillon peut varier en fonction des données manquantes.

2.3.1 La satisfaction envers le supérieur

Comme mentionné au chapitre précédent, il y a deux approches pour mesurer la satisfaction au travail soient l'approche par facettes ou la satisfaction globale. Nous avons choisi avec cette recherche de couvrir les deux approches pour donner un meilleur

aperçu de la satisfaction des subordonnés. Nous avons voulu garder les deux questions sur la satisfaction globale de l'échelle du leadership (MLQ) pour faciliter la comparaison avec les études utilisant cette échelle. L'échelle de satisfaction du SWMSS permet pour sa part d'évaluer plus en détail divers aspects de la satisfaction du subordonné envers son superviseur.

La *Satisfaction With My Supervisor Scale* (SWMSS) a été développée par Scarpello et Vandenberg en 1987 pour compenser le manque d'instruments de mesure portant uniquement sur la satisfaction de l'employé par rapport à la supervision reçue. L'échelle tente de combler les lacunes du *Job Descriptive Index* (JDI) pour qui le pouvoir prédictif est inconnu et qui comprend une capacité limitée de diagnostique. Tout comme l'échelle du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), les items du SWMSS exploitent les habiletés techniques et de relations humaines d'une supervision efficace mais aussi les habiletés administratives. Par exemple, les items reflétant l'ambiguïté du rôle et la surcharge de travail peuvent être reliés aux habiletés administratives du superviseur. Dans la plupart des organisations le superviseur est responsable de définir le rôle du subordonné et de s'assurer que les tâches assignées sont faites. Comment le superviseur remplit ces fonctions peut influencer directement les perceptions du subordonné par rapport à la clarté de son rôle et conséquemment, à la satisfaction du subordonné envers la supervision reçue. Il est à noter que l'échelle du SWMSS comprend plusieurs similarités avec celle du MLQ. Ces deux échelles font cependant référence à des concepts distincts. L'échelle du leadership évalue l'adoption par le leader

de tel et tel comportement alors que l'échelle de satisfaction évalue la satisfaction du subordonné par rapport à l'adoption de ces comportements.

La SWMSS a été développé sans l'aide de théorie mais en s'appuyant sur la validité du construit. Selon Scarpello et Vandenberg, les propriétés psychométriques du SWMSS montrent des validités de convergence, discriminante, prédictive et de contenu. Ces validités ont été obtenues suite à des études effectuées sur une période de trois ans auprès d'employés d'usines américaines syndiquées et non syndiquées ainsi que d'une large compagnie d'assurance. Les coefficients alpha à travers les établissements étudiés (Californie, Kansas, Géorgie, Ohio et Illinois) étaient situés entre .95 et .96.

Le SWMSS comprend 18 questions. Le choix des réponses se fait selon une échelle de Likert à 5 points de (1) très insatisfait à (5) très satisfait. L'indice de consistance interne (alpha de Cronbach) pour l'échantillon total de notre étude est de 0.95. L'indice de fidélité par groupe linguistique se répartit comme suit : .96 pour les subordonnés francophones et .94 pour les subordonnés anglophones. Pour calculer l'indice de satisfaction, nous avons additionné les 18 questions en tenant compte du sens de l'énoncé et divisé par le nombre de questions. Cet indice de la satisfaction sera utilisé par la suite dans les calculs de corrélation et de régression multiple. Un score de 1 correspond au cas où le subordonné est très insatisfait.

Satisfaction en général

Notre deuxième échelle de satisfaction est tirée *du Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass (1985) et comprend deux questions portant sur la satisfaction générale des subordonnés envers leur supérieur. Cette échelle est utilisée dans la majorité des études qui ont recours au MLQ pour vérifier la relation entre le leadership et la satisfaction envers le leader. Sa consistance interne est de .85 (Waldman, Bass et Einstein, 1985) alors que pour notre étude, l'alpha est de .91 pour l'ensemble de l'échantillon, .90 pour les subordonnés anglophones et .91 pour les subordonnés francophones.

Les questions réfèrent à une échelle de Likert à cinq points. Le calcul de l'indice de satisfaction générale est fait en additionnant les deux questions et en divisant le résultat par le nombre de questions. Un indice de 1 correspond à un subordonné étant très insatisfait en général de son leader.

Ces deux échelles de satisfaction (SWMSS et MLQ) sont utilisées pour vérifier nos hypothèses.

2.3.2 Les styles de leadership

La théorie de Bass (1985) et son programme de recherche ont grandement contribué au développement du concept de leadership transformationnel. Au centre de sa

recherche se trouve le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Ce questionnaire a été développé pour mesurer les concepts de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Le nombre de dimensions se rapportant au leadership transformationnel et transactionnel varient légèrement dans les études. La version que nous avons utilisée (MLQ-8Y) comprend sept dimensions. Un exemple de question qui se rapporte à chacune de ces dimensions est donné plus bas.

Le MLQ a été révisé plusieurs fois et a été largement utilisé dans plusieurs types d'organisation et avec des leaders de différentes cultures. Les coefficients alpha présentés ici-bas sont tirés de l'étude de Bass et Avolio (1989). L'indice de consistance interne pour les 72 énoncés est de .97. Le leadership transformationnel a un alpha de .95, celui du leadership transactionnel est de .60 et le laissez-faire est de .49. Lorsque la dimension gestion passive par exception est laissée de côté, l'alpha du leadership transactionnel augmente à .79. Alors que lorsque cette même dimension est mise avec le laissez-faire, son alpha monte à .72. Toutes les dimensions des styles de leadership à l'exception de la gestion passive par exception et le laissez-faire ont un alpha supérieur à .70 (charisme : .97 ; considération individuelle : .85 ; stimulation intellectuelle : .87 ; inspiration : .87 ; récompense contingente : .80). La dimension gestion passive par exception a un alpha de .58.

Le questionnaire de 72 énoncés indique aux répondants de juger combien de fois le leader démontre les comportements décrits dans les énoncés, utilisant une échelle à cinq points de Likert qui se lit comme suit : (1) jamais, (2) de temps à autre, (3) parfois,

(4) assez souvent, (5) fréquemment, voire toujours. L'indice de consistance interne pour les 72 énoncés est très élevé avec un coefficient alpha de 0.98 pour l'ensemble de l'échantillon des subordonnés et pour les subordonnés anglophones alors qu'il est de .99 pour les subordonnés francophones. L'indice du leadership global est calculé en additionnant les énoncés transformationnels (i.e. Q-01 : Je me sens bien en sa présence), en soustrayant les énoncés qui sont transactionnels ou laissez-faire (i.e. Q-48 : Me fixe des normes que je peux facilement atteindre) en ajoutant le facteur de correction (132) et en divisant le tout par le nombre total d'énoncés. Le facteur de correction est la somme du nombre de questions négatives par la somme des extrêmes des choix de réponse (1à 5 = 6). Ainsi, un indice faible (1 à 2) tend vers le laissez-faire, un indice moyen (autour de 3) se rapporte surtout au transactionnel et un indice élevé (4 à 5) démontrerait un leadership transformationnel. Le même principe a été utilisé pour calculer l'indice des styles de leadership. Nous avons formé une nouvelle variable dans laquelle nous avons gardé que les énoncés portant sur un style à la fois (i.e. tous les énoncés se rapportant au style transformationnel). Les énoncés ont été additionnés puis divisés par le nombre d'énoncés se rapportant à ce style en particulier. Cette méthode de calcul a aussi été appliquée pour calculer les dimensions (i.e. charisme, inspiration…) de chaque style de leadership. La consistance interne de chaque dimension pour notre étude est la suivante : 0.91 pour le charisme, 0.91 pour la considération individuelle ; 0.97 pour l'inspiration ; 0.86 pour la stimulation intellectuelle ; 0.93 pour la récompense contingente ; 0.66 pour la gestion par exception et de 0.70 pour le laisser-faire. Les coefficients alpha pour les deux groupes linguistiques de chaque échelle sont le même ou très semblable à celui de l'échantillon par échelle.

Figure 2

DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Pour les dimensions du leadership transformationnel	
Charisme	J'ai confiance en ses capacités et en son jugement à surmonter les obstacles.
Inspiration	Est, pour moi, un symbole de réussite et d'accomplissement.
Stimulation intellectuelle	Me permet d'aborder de vieux problèmes sous un angle différent.
Considération individuelle	Traite chaque subordonné individuellement.

Figure 3

DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

Pour les dimensions du leadership transactionnel	
Récompenses contingentes	Parle beaucoup de promotions et d'éloges spéciaux pour un travail bien fait.
Gestion par exception	À tendance à passer son temps à « éteindre les feux » plutôt qu'à concentrer ses efforts sur les préoccupations à long terme.

Figure 4

DIMENSION DU LAISSEZ-FAIRE

Pour la dimension du leadership laissez faire	
Laissez-faire	Se contente de me laisser continuer mon travail de la même façon que d'habitude.

2.3.3 Les attitudes envers les femmes leaders

Le Women As Manager Scale (WAMS) mesure les attitudes stéréotypées envers les femmes en gestion. Cette échelle de 21 énoncés a été conçue par Terborg, Peters et Ilgen en 1974. Sa consistance interne est de .57. Bien que les auteurs ait originalement développé l'échelle avec trois dimensions, elle a été par sa suite traitée comme un instrument unidimensionnel dans leurs études (Cohen et Leavengood, 1978 ; Garland et Price, 1977 ; Steven et DeNisi, 1980). Plusieurs raisons ont motivé le choix de cette échelle. L'échelle a précédemment été utilisée dans un environnement militaire (Maillet, 1988). Contrairement à l'échelle *Attitudes Toward Women Scale* de Spencer et Helmreich (1972), la majorité des énoncés du WAMS portent sur la femme au travail. Notre échelle est considérée comme un instrument valide pour évaluer les attitudes envers les femmes leaders (Tuborg, Peters, Ilgen et Smith, 1977).

Chaque énoncé consiste en une proposition déclarative par laquelle il y a un choix de sept réponses allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait d'accord. Les codes ont été inversés dans le cas des réponses aux neuf énoncés du questionnaire qui sont négatifs aux fins de l'analyse de fiabilité. Dans notre étude, la consistance interne est la même (0.91) pour l'ensemble des subordonnés ainsi que lorsqu'ils sont considérés par groupes linguistiques. Pour l'échantillon de l'ensemble des leaders, l'alpha est de .92 alors qu'il est de 0.76 pour les leaders francophones et de 0.85 pour les leaders anglophones. Ces indices, autant pour les subordonnés que pour les leaders, sont plus élevés que l'indice rapporté par Terborg et associés (1974). Une des raisons possibles est

que nos répondants sont en général plus jeunes que ceux de l'étude de ces auteurs et ont l'habitude d'être dans un milieu d'études mixte. Nous avons suivi la même méthode de calcul que celle expliquée ci-haut pour calculer un indice des attitudes envers les femmes. Donc, une attitude négative se situe entre 1 à 3 et une attitude positive se trouve entre 5 et 7 alors que 3 correspond à une attitude neutre.

2.3.4 Le lieu de contrôle

La partie 1V de notre questionnaire a pour titre « perceptions de votre environnement » qui correspond à la variable lieu de contrôle. Cette variable est mesurée par *l'Internal-External Control Scale* de Rotter (1966). L'échelle comprend un choix forcé de 23 énoncés. L'échelle porte sur la croyance des gens que les événements dépendent de leur propre comportement (orientation interne) ou de forces extérieures à eux-mêmes (orientation externe). La consistance interne de cette échelle selon l'étude de Rotter (1966) est de .68. Le choix de l'échelle est basé sur la validation expérimentale intensive qu'elle a reçu (Lefcourt, 1966 ; Rotter, 1966 ; MacDonald, 1974). De plus, cette échelle a largement été utilisée dans d'autres recherches (Leone, Burns, 2000) et auprès d'une population similaire à la notre (Anastasi, 1988).

Dans notre étude, la fidélité interne de l'échelle est de 0.68 pour l'ensemble des subordonnés ainsi que pour les subordonnés francophones et de 0.69 pour les subordonnés anglophones. Il y a cependant des différences importantes entre l'alpha de l'ensemble des leaders (0.66) par rapport à 0.49 pour les leaders francophones et de 0.70

pour les leaders anglophones. Cette situation peut être due à la taille de l'échantillon qui est beaucoup plus petite pour les leaders que pour les subordonnés. Pour effectuer l'analyse de fidélité, les codes des réponses négatives aux six énoncés du questionnaire ont été inversés. Pour calculer l'indice du lieu de contrôle, nous avons suivi les mêmes principes de calcul que mentionnés précédemment avec 13 réponses négatives et divisées par 23 énoncés. Les réponses négatives sont celles pour qui l'énoncé « B » correspond au contrôle interne. Un lieu de contrôle externe se situe entre 0 et 0.49 alors que l'interne se trouve entre 0.50 et 1.00.

2.3.5 La cohésion du groupe

L'échelle de cohésion du groupe comprend huit énoncés évaluant les perceptions des répondants de la cohésion de leur groupe de travail. Pour former cette échelle, Dobbins et Zaccaro (1986) ont puisé les énoncés des sources suivantes : de Libo (1954) « Si j'en avais la chance, je choisirais de quitter ma section et de me joindre à une autre " ; de Beehr (1976) « Les membres de ma section s'entendent bien ensemble et « Les membres de ma section se défendront mutuellement et spontanément contre les critiques de l'extérieur » ; de Seashore, Lawler, Mirvis et Camman (1982) « J'ai l'impression que je fais vraiment partie de ma section » et « Je suis heureux de retrouver les membres de ma section chaque jour » ; de Festinger (1950) « Je trouve qu'en général je ne m'entends pas bien avec les autres membres de ma section » et « J'aime appartenir à cette section parce que beaucoup des membres du groupe sont mes amis » ; et finalement de Zaccaro et McCoy (1985) « Les membres de la section à laquelle j'appartiens sont très liés ».

Selon les auteurs Dobbins et Zaccaro (1986), le coefficient alpha de cette échelle est de 0.91. De plus, l'échelle a déjà été utilisée dans le milieu militaire par Dobbins et Zaccaro (1986).

Tous les énoncés sont évalués sur un choix de réponses de sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait d'accord. Les réponses aux huit questions sont additionnées pour former une mesure de cohésion du groupe. Un groupe peu cohésif se situe entre 1 et 3 et un groupe cohésif est entre 5 et 7 alors que 4 est neutre. Ainsi, plus l'indice est élevé, plus le groupe est cohésif. Dans notre étude, la fidélité interne de l'échelle pour l'ensemble de l'échantillon des subordonnés et pour les deux groupes linguistiques est la même avec un coefficient alpha de 0.87. Pour calculer cet indice, les codes des deux réponses négatives ont été inversés.

2.4 Traduction

Les questionnaires originaux étaient tous en anglais. Des modifications mineures ont été apportées par le chercheur et un professeur du Collège pour adapter les questionnaires au contexte militaire. Les textes modifiés ont été traduits en français par un traducteur professionnel. Les deux versions ont par la suite été révisées et corrigées par un second traducteur. Finalement, chacune des traductions a été comparée à la version originale par le chercheur et un professeur de l'université qui ont procédé aux dernières corrections.

2.5 Test pilote

Un test pilote a été conduit en avril 1998 au Collège militaire royal. L'objectif de ce test était de vérifier la compréhension et la disposition des questionnaires auprès d'un certain nombre d'étudiants de ma population soit 20 étudiants anglophones de première ou de deuxième année, dix étudiants francophones de ce groupe et environ trois francophones et quatre anglophones parmi les COMSEC. Le personnel du Collège a publié une annonce demandant la participation de volontaires à ce test. La participation des étudiants dépendait de leur disponibilité. Malheureusement, il n'y a eu que cinq volontaires et il était trop tard dans la session pour re-céduler cette rencontre à cause du départ prochain des étudiants pour leur formation militaire de l'été. Les étudiants se sont réunis dans une des classes du collège avec le chercheur. Cette dernière a expliqué le but de la recherche et à répondu aux questions des étudiants. La séance a duré 35 minutes. À la fin de la séance, le chercheur a recueilli les commentaires des étudiants. La répartition des participants était la suivante : un commandant de section francophone ; deux étudiants anglophones de première année ; et deux étudiants francophones de deuxième année. Les participants ont indiqué qu'en général les questions étaient claires et pouvaient être facilement répondues. Cependant, des commentaires ont porté sur certains aspects du leadership qui pouvaient être difficiles à observer dans le contexte du Collège (i.e. 41 : Nous inspire par sa vision qu'on peut tout accomplir en travaillant ensemble). De plus certains COMSEC sont moins présents que d'autres au sein de leur section et, par conséquent, peuvent offrir moins d'occasions d'être évalués. Des corrections mineures ont été apportées à certaines questions suite aux commentaires mentionnés par les

répondants (i.e. utiliser le terme « section » plutôt que « groupe »). Enfin, la présentation visuelle a été améliorée pour rendre l'évaluation des énoncés plus facile et la division entre les échelles plus claires.

2.6 Procédure d'administration du questionnaire

L'autorisation de faire le sondage auprès des étudiants du Collège a été accordée par l'escadre militaire à l'hiver 1998. Le sondage comprend deux questionnaires différents, celui des subordonnés comprend un profil du subordonné et de son COMSEC ainsi que les échelles suivantes : satisfaction envers le COMSEC ; style de leadership ; satisfaction générale ; lieu de contrôle ; attitudes envers les femmes leaders ; et cohésion du groupe. Le questionnaire des leaders inclut des questions sur son profil ainsi que les échelles sur le lieu de contrôle et l'attitude envers les femmes leaders. Les deux questionnaires ont été approuvés par le comité d'éthique du Collège. Chaque groupe (les subordonnés et les commandants de section) a reçu son questionnaire respectif par le courrier interne du Collège le premier mai 1998. Cette date a été choisie afin de tenir compte de la disponibilité des étudiants. Le courrier interne était la meilleure façon de rejoindre tous les étudiants puisque ceux-ci demeurent dans les résidences du Collège. L'envoi comprenait un questionnaire en français et un en anglais pour permettre à chaque répondant de répondre dans la langue de son choix, une enveloppe de retour pré-affranchie ainsi qu'une lettre d'introduction mentionnant le but de la recherche et sollicitant leur participation. Les répondants étaient priés de retourner leur questionnaire au département de Relations industrielles de l'Université du Québec (Hull) dans les

quinze jours suivants la réception de leur questionnaire. L'anonymat des répondants et la confidentialité des réponses ont été sauvegardés puisque seulement la première directrice de recherche a eu accès aux questionnaires complets une fois complétés. Le chercheur n'a eu accès qu'à une copie de la partie des questionnaires comprenant les échelles. La première page comprenant les données personnelles n'a jamais été vue par le chercheur. La directrice a compilé elle-même ces données et les a transmises sous cette forme au chercheur. De plus, la page de commentaires a été envoyée séparément pour qu'aucune identification des répondants ne soit possible.

2.7 Échantillon

Le nombre de répondants parmi les subordonnés est de 180 sur une population de 472 (38.1%) soit 349 (74%) d'hommes et 123 (26%) de femmes. La majorité des répondants subordonnés sont des hommes soit 130 (72.6%) pour 49 de femmes (27.2%), un des répondants n'a pas identifié son sexe. Les répondants COMSEC masculins sont au nombre de 26 (14.4%) pour 10 (5.6%) de femmes. Les participants subordonnés sont pour la plupart anglophones (129 = 71.7%) pour 49 (27.2%) de francophones. Les COMSEC anglophones sont au nombre de 23 (12.8%) pour 13 (7.2%) de COMSEC francophones. Les subordonnés ont passé en général de 3 à 6 mois avec leur COMSEC (91.2%) et les deux groupes se dirigent en majorité vers les armes de combat (infanterie, artillerie, blindé et génie) où ils occuperont des postes de commandement. Les subordonnés sont majoritairement âgés de 19-20 ans (75.6%) et un peu plus de la moitié (58.2%) sont en première année universitaire. Le programme d'études le plus suivi est en

génie (51.5%) suivi des Arts (41.5%). En grande partie les résultats scolaires se trouvent dans les catégories élevées avec un « A » (42.1%) ou un « B » (36.8%). Des informations plus détaillées sont présentées dans l'analyse des variables catégoriques pour les subordonnés du tableau 4.

Notre échantillon de COMSEC est de 36 répondants ce qui constitue 56.2% sur une population de 64 individus. Le tableau 3 sur les variables catégoriques des leaders nous indique que la moyenne d'âge des leaders se situe entre 20 et 21 ans (77.8%), la majorité sont des hommes (72.2%), la plupart sont anglophones (63.9%) et tous les répondants étaient en 3e année universitaire. Cependant, 41.7% d'entre-eux étaient au Collège depuis quatre ou cinq ans. Ceci peut s'expliquer par le fait que les étudiants qui ne rencontrent pas les pré-requis académiques d'admission doivent compléter une année préparatoire. De plus, si un étudiant échoue un cours, il doit reprendre l'année au complet. Cette situation peut aussi expliquer pourquoi un nombre important de subordonnés ont estimé que leur COMSEC étaient en 4e année alors que ce dernier était, en fait, a compléter sa 3e année universitaire. Le domaine d'études se partage entre les Arts (41.7%) et le Génie (52.8%), ce qui représente bien la répartition des étudiants au Collège. Nous retrouvons un nombre élevé de leaders se dirigeant vers les armes de combat (30.6%) comme c'était le cas pour les subordonnés et un quart des leaders se dirigent vers une occupation reliée au génie. De façon un peu surprenante, 50% seulement des répondants COMSEC ont des résultats scolaires élevés (A ou B). Ceci peut refléter la difficulté de leur programme d'études ainsi que les autres responsabilités qu'ils doivent assumer en plus de leurs études.

2.8 Techniques d'analyse

Les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Dans un premier temps, nous avons effectué des analyses descriptives pour obtenir une ventilation des réponses en fonction des moyennes, écart-types, dispersions et pourcentages. Les autres méthodes statistiques utilisées dans la présente recherche sont au nombre de quatre soit l'analyse de variance (ANOVA) et de covariance, l'analyse de corrélation et l'analyse de régression.

Dans notre étude, l'analyse de variance est effectuée pour chaque variable catégorique à l'égard de la satisfaction des subordonnés envers leur COMSEC. Cette analyse permet d'examiner la différence entre les moyennes des variables catégoriques. De plus, ce type d'analyse est utilisé pour vérifier deux hypothèses. Dans le cas de l'hypothèse 3, la variable dépendante est le style de leadership alors que la variable indépendante est le lieu de contrôle du leader. Cette dernière est répartie entre les leaders externes et internes. Les leaders externes ont des résultats inférieurs à 0.50 alors que les leaders internes ont des résultats supérieurs ou égaux à 0.50. Le total représente l'ensemble des résultats du lieu de contrôle des leaders. Pour l'hypothèse 6, la variable indépendante est le sexe du subordonné et la variable dépendante est la satisfaction envers le leader avec les deux échelles SWMSS et MLQ.

L'analyse de covariance synthétise à la fois une analyse de régression et une analyse de variance (D'astous, 1993). Nous avons produit cette analyse à partir du

modèle linéaire général (General Linear Model) – facteur général (General Factorial) pour tester trois de nos hypothèses. Pour l'hypothèse 2, la variable dépendante est la satisfaction (SWMSS et MLQ), le facteur fixe est l'attitude envers la femme leader et la covariable est le style de leadership. Pour l'hypothèse 4, la variable dépendante est la satisfaction (SWMSS et MLQ), le facteur fixe est le lieu de contrôle des subordonnés et la covariable est le style de leadership. Pour l'hypothèse 5, la variable dépendante est la satisfaction (SWMSS et MLQ), le facteur fixe est la cohésion du groupe et la covariable est le style de leadership.

Pour mesurer le degré de relation entre deux variables à la fois, nous avons utilisé l'analyse de corrélation dont les matrices sont présentées aux tableaux 13 et 14 du chapitre 3. L'analyse de corrélation est une technique d'interdépendance qui nous renseigne sur l'existence, le sens et la force de la relation entre les deux variables. Le coefficient de corrélation de Pearson a été retenu pour les variables continues. Sa signification statistique est testée à l'aide d'un test de « t ».

L'analyse de régression multiple est utilisée dans le but de déterminer la capacité des variables modératrices et celle de la variable indépendante (le leadership, ses styles, ses dimensions) à prédire la variable dépendante (SWMSS et MLQ). Pour tester l'hypothèse 1 les variables des styles de leadership, le leadership transactionnel est entré en premier ensuite le leadership transformationnel et en troisième le laissez faire selon la méthode *Forward.* Le but de cette procédure est de vérifier la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction envers le leader à savoir, les subordonnés sont-

ils plus satisfaits avec un leader transactionnel qu'avec un leader qui ne l'est pas. Le leadership transformationnel est entré par la suite pour voir si ce style de leadership ajoute à la compréhension de la relation entre le style de leadership et la satisfaction. Ainsi, le leadership transformationnel agit sur la variation résiduelle qui n'est pas expliquée par le leadership transactionnel. Dans la situation où les variables indépendantes sont corrélées, la régression multiple permet de montrer l'importance relative de chacune par le biais des coefficients de régression. Le coefficient de détermination (R2) est utilisé pour évaluer la force de la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Enfin, le tableau 3 qui suit résume les tests statistiques effectués pour vérifier nos hypothèses.

Tableau 3

HYPOTHÈSES ET TESTS STATISTIQUES

Hypothèses		Tests statistiques utilisés
H1 :	Les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader de style transformationnel qu'avec un leader de style transactionnel ou de laissez faire.	Régression multiple
H2 :	La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers la femme leader est plus forte pour les subordonnés qui ont une attitude positive envers la femme leader.	Analyse de covariance
H3 :	Le leader ayant un lieu de contrôle interne démontre plus de comportements transformationnels que le leader ayant un lieu de contrôle externe.	Analyse de variance
H4 :	La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés est plus forte pour les subordonnés ayant un lieu de contrôle externe.	Analyse de covariance
H5 :	La relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction des subordonnés envers le leader est moins forte dans un groupe cohésif que dans un groupe peu cohésif.	Analyse de covariance
H6 :	Les femmes subordonnées sont plus satisfaites avec une femme leader que les hommes subordonnés.	Analyse de variance

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, nous présentons les résultats obtenus par rapport aux variables catégoriques concernant les subordonnés (tableau 4) suivi des résultats se rapportant aux leaders (tableau 5). La section suivante donne un portrait général des résultats obtenus auprès des subordonnés par rapport aux variables étudiées. Les moyennes et écart-types de ces variables sont présentés aux tableaux 6 et 7. Nous exposons, par la suite, un portrait des leaders selon les résultats obtenus pour les deux variables étudiées : leur attitude envers la femme leader et leur lieu de contrôle. Ces résultats se trouvent aux tableaux 8 à 11. Nous terminons ce chapitre par la vérification des hypothèses.

3.1 Variables catégoriques

3.1.1 Les subordonnés

Les tableaux qui suivent nous indiquent comment se répartit l'échantillon des subordonnés selon les variables catégoriques étudiées. Ces variables sont les suivantes : sexe du subordonné ; langue du subordonné ; temps passé avec le commandent de section (COMSEC) ; l'âge du subordonné ; l'année académique du subordonné ; le programme d'étude du subordonné ; et la moyenne pondérée cumulative (MPC) et le service du subordonné. On remarque dans le tableau 4 que les hommes constituent 73% de l'échantillon des subordonnés, qu'ils sont majoritairement anglophones (72%) ce qui se rapproche de la proportion linguistique canadienne, qu'ils sont âgés majoritairement entre 18 et 20 ans (88%), que près de 60% d'entre eux sont en 1er année universitaire et qu'ils

étudient surtout en génie (52%) ou en arts (42%) avec une moyenne cumulative se situant majoritairement dans les « A » (42%) ou « B » (36%). L'échantillon des subordonnés se situe en majorité dans leur première année au Collège (57%) et ont eu le même COMSEC pour deux semestres (90%). Finalement, le métier dans lequel ils se dirigent après leur étude se répartit entre le génie (29%) ; l'aviation (27%) ; les armes de combat (23%) et la marine (19%).

Tableau 4

RÉPARTITION DES VARIABLES CATÉGORIQUES SELON LE SEXE DU SUBORDONNÉ

Variables	Contrastes	Fréquence	Pourcentage
Sexe subordonnés	Hommes	125	73%
	Femmes	46	27%
	Total	171	100%
Langue subordonnés	Français	47	28%
	Anglais	122	72%
	Total	169	100%
Âge	18-20 ans	155	88%
	21 ans+	22	12%
	total	177	100%
Année académique	1er année	105	59%
	2e année	73	41%
	total	178	100%
Programme académique	Arts	75	42%
	Sciences	12	7%
	Génie	93	52%
	Total	180	100%
MPC	A	75	42%
	B	64	36%
	C	36	20%
	D	5	3%
	Total	180	100%
Temps au CMR	1 an	101	57%
	2 ans	65	37%
	3 ans	11	7%
	total	177	100%
Temps avec le COMSEC	≤ 3mois	14	8%
	3≥6 mois	163	90%
	6 Mois ≥ 1 an	3	2%
	Total	180	100%
Service subordonnés	Armes de combat	40	23%
	Génie	52	29%
	Marine	34	19%
	Aviation	47	27%
	Logistique	4	2%
	Total	177	100%

3.1.2 Les leaders

Cette section décrit l'échantillon des leaders par variable catégorique. D'une façon très succincte, on pourrait décrire notre leader typique comme étant un étudiant de génie de troisième année, anglophone de 21 ans ayant une moyenne pondérée de « C » et faisant partie des armes de combat. De façon plus descriptive, l'échantillon des leaders est principalement masculin (72%), anglophone (64%), âgé de 21 ans (53%) et en troisième année universitaire (100%). La majorité d'entre eux étudient en génie (53%) et se dirigent après leur étude surtout dans les armes de combat (31%) ou en génie (25%). Plusieurs d'entre eux ont une moyenne cumulative de « C » (47%).

Tableau 5

VARIABLES CATÉGORIQUES DES LEADERS

Variables catégoriques	Contrastes	Fréquence	pourcentage
Âge	19 ans	1	3%
	20 ans	9	25%
	21 ans	19	53%
	22 ans	4	11%
	23 ans +	3	8%
Sexe	Homme	26	72%
	Femme	10	28%
Langue	Français	13	36%
	Anglais	23	64%
Année académique	3e année	36	100%
Temps au CMR	3 Ans	21	58.3%
	4 Ans	13	36.1%
	5 Ans	2	5.6%
Programme académique (1)	Arts	15	41.7%
	Génie	19	52.8%
Service du leader (2)	Armes de combat	11	30.6%
	Génie	9	25%
	Marine	7	19.4%
	Aviation	6	16.6%
	Logistique	2	5.6%
MPC	A	8	22.2%
	B	10	27.8%
	C	17	47.2%
	D	1	2.8%

N :36

1. La liste des programmes académiques du Collège se trouve à l'appendice A et la liste des regroupements des programmes est à l'appendice B.
2. La liste des services se trouve à l'appendice C et celle des regroupements à l'appendice D.

3.2 Les variables catégoriques

3.2.1 Les subordonnés

Les tableaux 6 et 7 indiquent la répartition des résultats de nos variables indépendantes, modératrices et dépendante en fonction du sexe et du groupe linguistique de notre échantillon de subordonnés. L'analyse de variance effectuée a permis de vérifier le niveau de signification des différences observées. Dans l'ensemble les subordonnés tendent à être satisfaits de leur supérieur avec une moyenne de 3.57 sur une l'échelle de satisfaction SWMSS et de 3.72 sur l'échelle du MLQ. Les écarts-type sont respectivement de .71 pour l'échelle du SWMSS et de 1.05 pour celle du MLQ. Les deux échelles de satisfaction sont de type Likert à cinq points (1=très insatisfait à 5 = très satisfait). Il n'y a pas de différence significative ($p<0.201$) entre la satisfaction des hommes et des femmes (3.53 vs 3.68) ou entre les francophones et les anglophones ($p<0.532$) (3.63 vs 3.55) pour l'échelle de satisfaction SWMSS. Il n'y a pas de différence significative ($p<0.463$) entre la satisfaction des hommes et des femmes (3.68 vs 3.81) ou entre les francophones et les anglophones ($p<0.983$) (3.72 vs 3.73) pour l'échelle de satisfaction MLQ.

Les subordonnés évaluent leur COMSEC comme démontrant des comportements de leadership avec une moyenne de 3.05 (ET = 0.44) sur une échelle à cinq points (1= jamais à 5 fréquemment, voire toujours). Il y a peu de différence entre les moyennes des styles de leadership, ce qui semble indiquer que les COMSEC démontrent des

comportements associés aux trois styles de leadership (transformationnel : 3.10 ; transactionnel : 3.02 ; laissez faire : 3.05).

Les COMSEC sont évalués comme démontrant surtout des comportements de considération et de gestion par exception (3.45 vs 3.22), la première dimension relevant du style transformationnel alors que la seconde appartient au leadership transactionnel. Les résultats globaux n'indiquent donc pas de tendance claire vers un type de leadership particulier. Il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes par rapport à leur évaluation du leadership de leur COMSEC (F : 3.11 vs H : 3.03). De plus, les deux groupes s'entendent pour identifier la considération comme la dimension la plus souvent démontrée par leur leader (femme : 3.55 vs homme : 3.41). Les deux groupes linguistiques identifient également la considération comme étant la dimension la plus souvent démontrée (anglophone : 3.48 vs francophone : 3.39).

Les subordonnés ont, en général, une attitude positive envers les femmes leaders avec une moyenne de 5.62 (ET=.92) sur une échelle de type Likert à sept points (1=tout à fait en désaccord à 7 = tout à fait d'accord). Comme prévu, les femmes subordonnées ont une attitude envers les femmes leaders plus positive que leurs confrères (6.26 vs 5.37). On retrouve également une différence, bien que moins importante, au niveau des groupes linguistiques ; les francophones ayant une moyenne supérieure à celle des anglophones (5.86 vs 5.53).

Les subordonnés pris globalement ont tendance a avoir un lieu de contrôle externe avec une moyenne de .44 (ET = .16) sur une échelle allant de 0 à 0.49 pour les externes et de 0.50 à 1.00 pour les internes. En d'autres mots, la majorité des subordonnés ont tendance à considérer les événements comme étant soumis à la chance ou au destin. Cependant, les femmes subordonnées seraient davantage orientées vers l'interne que les hommes subordonnés (.50 vs .41). Il n'a pas de différence significative (0.973) entre les francophones et les anglophones de notre échantillon (.44 vs .43).

Dans l'ensemble, les groupe auxquels appartiennent les subordonnés sont cohésifs avec une moyenne de 5.11 (ET=1.08) sur une échelle de type Likert à sept points (1=tout à fait en désaccord à 7 = tout à fait d'accord). Un groupe est considéré cohésif lorsque sa moyenne est égale ou supérieure à 5 (5= un peu d'accord). Les différences entre les genres et les groupes linguistiques ne sont pas significatives ($p<0.092$ pour les genres) et ($p<0.145$ pour les groupes linguistiques).

Tableau 6

MOYENNES ET ÉCART-TYPES DE NOS VARIABLES SELON LE SEXE DU SUBORDONNÉ

Variable	N		Moyenne ①		Écart-type ①		Contrastes ①②③	
Satisfaction	SWMSS H :126 F :47 T :173 ④	MLQ H :129 F :48 T :177	SWMSS H :3.53 F :3.68 T :3.57	MLQ H :3.68 F :3.81 T :3.72	SWMSS H :0.71 F :0.71 T :0.71	MLQ H :1.05 F :1.04 T :1.05	SWMSS Peu satis :33 (18%) Neutre :85 (47%) Satisfait :55 (31%)	MLQ Peu satis :29 (16%) Neutre :38 (21%) Satisfait : 111 (62%)
Leadership	H : 80 F : 28 T :108		H :3.03 F :3.11 T :3.05 F :.642 P :.425		H :.46 F :.42 T :.45		Peu : 46 (43%) Neutre :61 (57%) Assez : 1 (0.9%)	
Contrôle	H :114 F : 39 T :153		H :.41 F :.50 T :.44 F :8.945 P :.003		H :.16 F :.16 T :.16		Externe : 104 (68%) Interne : 49 (32%)	
Attitude	H :120 F : 45 T :166		H :5.37 F :6.26 T :5.62 F :37.23 P :.0005		H :.92 F :.54 T :.92		Négative : 7 (4%) Neutre : 34 (21%) Positive : 125 (75%)	
Cohésion	H :128 F : 44 T :173		H :5.02 F :5.34 T :5.11 F :2.872 P :.092		H :1.04 F :1.16 T :1.08		Peu : 23 (13%) Neutre : 44 (39%) Cohésif : 106 (61%)	
Charisme	H :103 F : 36 T :139		H :3.09 F :3.19 T :3.11 F :642 P :.425		H :.92 F :.93 T :.92		Peu : 52 (37%) Neutre : 63 (45%) Assez : 24 (17%)	
Inspiration	H :101 F : 31 T :132		H :2.85 F :2.96 T :2.88 F :.285 P :.595		H :.94 F :.91 T :.93		Peu : 67 (51%) Neutre : 48 (36%) Assez : 17 (13%)	
Stimulation	H :109 F : 36 T :146		H :3.00 F :3.08 T :3.02 F :.198 P :.657		H :.97 F :.90 T :.95		Peu : 63 (43%) Neutre :49 (34%) assez: 34 (23%)	
Considération	H :108 F : 33 T :142		H :3.41 F :3.55 T :3.45 F :.692 P :.407		H :.85 F :.82 T :.85		Peu : 37 (26%) Neutre :59 (42%) Assez : 46 (32%)	
Récompense	H : 93 F : 32 T :125		H :2.96 F :3.02 T :2.97 F :.126 P :.723		H :.81 F :.89 T :.83		Peu : 57 (46%) Neutre :50 (40%) Assez : 18 (14%)	
Gestion	H :102 F : 36 T :138		H :3.19 F :3.31 T :3.22 F :.607 P :.437		H :78 F :.68 T :.76		Peu : 34 (25%) Neutre :73 (53%) Assez : 31 (23%)	
Laissez	H :110 F :37 T :147		H :3.00 F :3.21 T :3.05 F :2.088 P :.151		H :.75 F :.79 T :.76		Peu : 60 (41%) Neutre :67 (46%) Assez : 20 (14%)	
Transformation	H :90 F :29 T :119		H :3.06 F :3.22 T :3.10 F :.676 P :.413		H :.88 F :.85 T :.87		Peu : 46 (39%) Neutre :52 (44%) Assez : 21 (18%)	
Transactionnel	H :90 F :31 T :121		H :3.01 F :3.06 T :3.02 F :.087 P :.769		H :.75 F :.78 T :.75		Peu : 54 (45%) Neutre :50 (41%) Assez : 17 (14%)	

H : homme F :femme T : total

① les statistiques ont été arrondies à la centaine près

② le contraste correspond à la répartition des réponses de tous les répondants subordonnés par rapport aux trois pôles de réponses (peu, neutre, assez) sauf pour le lieu de contrôle qui ne comprend que deux pôles (externe, interne)

③ le pourcentage exclu les réponses manquantes

④ le total représente le nombre total de répondants subordonnés par variable

Tableau 7

MOYENNES ET ÉCART-TYPES DE NOS VARIABLES SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE DU SUBORDONNÉ

Variables	N		Moyenne ①		Écart-type ①	
Satisfaction	SWMSS F :47 A :124 T :171	MLQ F;49 A :127 T :176	SWMSS F :3.63 A :3.55 T :3.57 F :.391 P :.532	MLQ F :3.72 A :3.73 T :3.73 F :0.000 P :0.983	SWMSS F :.84 A :.67	MLQ F :1.20 A :0.99
Leadership	F : 30 T :107	A : 77	F :2.91 F :4.125	A :3.11 P :.045	F :.51	A :.41
Contrôle	F : 44 T :152	A :108	F :.44 F :.001	A :.43 P :.973	F :.16	A :.16
Attitude	F : 45 T :165	A :120	F :5.86 F :4.316	A :5.53 P :.039	F :.93	A :.91
Cohésion	F : 47 T :171	A :124	F :4.92 F :2.141	A :5.19 P :.145	F :1.28	A :.98
Charisme	F : 36 T :138	A :102	F :2.99 F :.852	A :3.15 P :.358	F :1.11	A :.85
Inspiration	F : 36 T :130	A : 94	F :2.82 F :.170	A :2.90 P :.681	F :1.09	A :.87
Stimulation	F : 39 T :144	A :105	F :2.88 F :1.173	A :3.08 P :.281	F :1.14	A :.88
Considération	F : 39 T :140	A :101	F :3.40 F :.278	A :3.48 P :.599	F :.93	A :.82
Récompense	F : 33 T :123	A : 90	F :2.88 F :.594	A :3.01 P :.442	F :.94	A :.79
Gestion	F : 38 T :136	A : 98	F :3.37 F :1.712	A :3.18 P :.193	F :.79	A :.73
Laissez	F : 39 T :145	A :106	F :3.31 F :6.103	A :2.96 P :.015	F :.85	A :.71
Transformationnel	F : 33 T :118	A : 85	F :2.96 F :1.166	A :3.15 P :.282	F :1.05	A :.79
Transactionnel	F : 33 T :119	A : 86	F :2.97 F :.271	A :3.05 P :.604	F :.84	A :.73

F :francophone A : anglophone

① les moyennes et les écart-types ont été arrondi à la centaine près

3.2.2 Les leaders

Les tableaux 8 à 11 indiquent la répartition des résultats des variables lieu de contrôle et attitude envers les femmes leaders en fonction du sexe et du groupe linguistique de l'échantillon des leaders (COMSEC). Une analyse de variance a permis de vérifier le niveau de signification des différences observées. La majorité des leaders ont un lieu de contrôle externe (62%). Cette tendance est reflétée par la moyenne de 0.45 pour l'ensemble de l'échantillon des leaders. Il y a peu de différence entre les résultats des hommes et des femmes (.45 vs .43) ou entre les francophones et les anglophones (.46 vs .45). Ainsi, plus le résultat tend vers le « 0 », plus l'individu à un lieu de contrôle externe (0.00 à 0.49) alors que l'interne à un résultat qui s'approche du « 1 » (0.50 à 1.00). Ces résultats se trouvent aux tableaux 9 et 10.

Tableau 8

LIEU DE CONTRÔLE DU LEADER SELON LE SEXE DU LEADER

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Contraste ①
Lieu de contrôle	H :25 F : 9 T :34	H :0.4591 F :0.4300 T :0.4514 F :.241 P :.627	H :0.1420 F :0.1812 T :0.1510	Externe :21 (62%) Interne :13 (38%) Total :34

H : homme F : femme T : total

① le contraste correspond à la répartition des réponses pour l'ensemble des répondants leaders par rapport aux deux pôles (externe, interne).

Tableau 9

LIEU DE CONTRÔLE DU LEADER SELON SON GROUPE LINGUISTIQUE

Variable	N	Moyenne ①	Écart-type ①	Contraste
Lieu de contrôle	F : 12 A :22 T :34	F : .46 A : .45 F :.021 P :.887	F :.17 A :.15	F :21 (62%) I : 13 (38%) T :34 (100%)

F : francophone A : anglophone E : externe I :interne T : total

① les statistiques ont été arrondies à la centaine près

La plupart des leaders ayant participé au sondage (63%) ont une opinion positive envers les femmes leaders. Il y a une différence assez importante entre les moyennes des hommes et des femmes (5.10 vs 6.15), bien que les deux groupes aient une attitude positive. On retrouve également une différence importante entre les francophones et les anglophones (4.83 vs 5.70). les leaders francophones ayant en moyenne une attitude plutôt neutre par rapport aux femmes leaders. Ces résultats sont présentés dans les tableaux 10 et 11.

Tableau 10

ATTITUDE ENVERS LES FEMMES LEADERS SELON LE SEXE DU LEADER

Variable	N	Moyenne ①	Écart-type ①	Contrastes ①②③
Attitude	H :25 F :10 T :35	H :5.10 F :6.15 T :5.40 F :10.258 P :.003	H :0.90 F :0.77 T :0.98	Négative : 1 (3%) Neutre : 12 (34%) Positive : 22 (63%)

H :homme F : femme T : Total

① les statistiques ont été arrondies à la centaine près.

② le contraste correspond à la répartition des réponses par rapport aux trois pôles de réponses (peu, neutre, assez).

③ le pourcentage exclu les réponses manquantes.

Tableau 11

ATTITUDE ENVERS LES FEMMES LEADERS SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE DU LEADER

Variable	N	Moyenne ①	Écart-type ①	Contraste
Attitude	F :12 A :23 T :35	F :4.83 A :5.70 F :7.530 P :.010	F :1.13 A : .75	Négative :1 (3%) Neutre : 12 (34%) Positive :22 (63%)

F : francophone A : anglophone

① les statistiques ont été arrondies à la centaine prés

3.3 Analyse de variance des variables catégoriques

L'analyse de variance a été utilisée pour mesurer les différences entre les niveaux des variables catégoriques par rapport à la variable dépendante – la satisfaction envers le supérieur mesurée par les échelles du SWMSS et du MLQ.

Les résultats de l'analyse de variance n'indiquent aucun effet significatif des variables catégoriques sur la variable dépendante (tableau 12). Par exemple, on constate qu'il n'y a pas de différence significative au niveau de la satisfaction entre les hommes et les femmes subordonnés ($p<0.201$). Dans le même sens, il n'y a pas de différence significative dans leur satisfaction que le COMSEC soit un homme ou une femme ($p<0.846$).

Tableau 12

ANALYSE DE VARIANCE DES VARIABLES CATÉGORIQUES PAR RAPPORT À LA SATISFACTION ENVERS LE LEADER

Variable catégorique	Niveau moyen de satisfaction du subordonné			
	F		P	
	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ
Sexe subordonné	1.649	0.541	0.201	0.463
Langue subordonné	0.391	0.000	0.532	0.983
Temps avec COMSEC	0.204	0.459	0.816	0.633
Sexe du COMSEC	0.038	0.064	0.846	0.801
Année académique subordonné	0.259	1.045	0.611	0.308
Programme académique subordonné ①	0.482	0.452	0.932	0.947
Service subordonné ②	1.566	1.084	0.094	0.376

N : varie de 164 à 179 répondants parmi les subordonnés

① la liste des programmes académiques du Collège se trouve à l'appendice 1 et la liste des regroupements des programmes est à l'appendice 2

② la liste des services se trouve à l'appendice 3 et celle des regroupements à l'appendice 4

3.4 Analyse des résultats aux tests d'hypothèse

Dans cette partie, nous analysons les résultats obtenus suite à nos tests statistiques pour les six hypothèses formulées au départ. De plus, nous précisons si l'hypothèse est rejetée ou non. Comme mentionné au chapitre 2, la satisfaction des subordonnés envers leur COMSEC a été vérifiée à l'aide de deux échelles de satisfaction soit le SWMSS et le MLQ. Nous présentons les résultats se rapportant aux deux échelles de satisfaction pour chaque analyse référant à cette variable.

Hypothèse 1 : Les subordonnés sont plus satisfaits avec un COMSEC de style transformationnel qu'avec un COMSEC de style transactionnel ou laissez faire.

Pour vérifier cette hypothèse, il faut d'abord se référer aux tableaux 13 et 14 sur les analyses de corrélation. Ce type d'analyse permet de constater les associations entre les différentes variables. Les deux échelles de satisfaction, SWMSS et MLQ, sont fortement corrélées entre elles ($r=0.890$, $p<0.0005$), individuellement avec les styles de leadership transformationnel (SWMSS : $r=0.825$, $p<0.0005$) (MLQ :$r=0.783$, $p<0.0005$) et transactionnel (SWMSS : $r=0.736$, $p<0.0005$) (MLQ : $r=0.695$, $p<0.0005$) et avec la variable leadership (SWMSS : $r=0.799$, $p<0.0005$) (MLQ : $r=0.783$, $p<0.0005$). La corrélation avec le laissez faire est beaucoup plus faible (SWMSS : $r=0.398$, $p<0.0005$) (MLQ : $r=0.289$, $p<0.0005$). Les dimensions de ces deux styles de leadership sont en général fortement corrélées avec la satisfaction à l'exception de la gestion par exception ($r=0.413$, $p<0.0005$) ($r=0.319$, $p<0.0005$). À noter également, la forte corrélation entre le style de leadership transformationnel et transactionnel ($r=0.899$, $p<0.0005$) nous rappelle que les styles de leadership se situent sur un continuum. En effet, le leadership transformationnel est une expansion du leadership transactionnel. Bien que conceptuellement distinct, ces deux styles de leadership sont susceptibles d'être exercés par les mêmes individus mais avec une intensité et dans des proportions différentes. Ainsi, un leader transformationnel peut aussi avoir des comportements transactionnels. Nous retrouvons également une forte corrélation entre les quatre dimensions du leadership transformationnel ($r=0.765$ à 0.927, $p<0.0005$). Des corrélations aussi fortes

entre d'une part les styles de leadership et d'autre part les dimensions peuvent refléter un problème de colinéarité. Autrement dit, ces variables indépendantes peuvent contenir le même type d'information. Cette situation peut compliquer la différentiation des effets individuels des variables indépendantes sur la variable dépendante (satisfaction). Le tableau 14 indique également une forte corrélation entre les dimensions des styles de leadership transformationnel et transactionnel (charisme, inspiration, stimulation, considération, récompense) et la satisfaction (SWMSS et MLQ) ($r=0.644$ à 0.873, $p<0.0005$). Comme prévu, la corrélation est plus faible entre la satisfaction et la gestion par exception (SWMSS : $r=0.413$, MLQ : $r=0.319$, $p<0.0005$) et le laissez faire (SWMSS : $r=0.398$; MLQ : $r=0.289$, $p<0.0005$). Finalement, on retrouve une forte corrélation entre les dimensions du leadership transformationnel et la dimension récompense du leadership transactionnel ($r=0.820$ à 0.909, $p<0.0005$) alors que la corrélation est beaucoup plus faible entre les dimensions du leadership transformationnel et la dimension gestion par exception du leadership transactionnel et le laissez faire ($r=0.386$ à 0.478, $p<0.0005$). Cependant, on remarque une forte corrélation entre la dimension gestion par exception et le leadership laissez faire ($r=0.744$, $p<0.0005$).

Tableau 13

ANALYSE DE CORRÉLATION DES STYLES DE LEADERSHIP/SATISFACTION ENVERS LE COMSEC AVEC LES ÉCHELLES DU SWMSS ET DU MLQ

	SWMSS	SATMLQ	Leadership	Transaction	Transformation	Laissez faire
SWMSS	1.000	0.890****	0.799****	0.736****	0.825****	0.398****
SATMLQ		1.000	0.779****	0.695****	0.783****	0.289****
Leadership			1.000	0.958****	0.760****	0.321****
Transaction				1.000	0.899****	0.671****
Transformation					1.000	0.511****
Laissez faire						1.0000

N = de 108 à 171

P≤ * 0.05 **0.01 ***0.001 ****0.0005

Tableau 14

ANALYSE DE CORRÉLATION DES DIMENSIONS DES STYLES DE LEADERSHIP/SATISFACTION AVEC LES ÉCHELLES DU SWMSS ET MLQ

	SWMSS	MLQ	Récom-pense	Gestion	Charis-me	Inspira-tion	Stimula tion	Considé ration	Laissez faire
SWMSS	1.000	0.890 ****	0.741 ****	0.413 ****	0.839 ***	0.720 ****	0.686 ****	0.873 ****	0.398 ****
MLQ		1.000	0.704 ****	0.319 ****	0.818 ****	0.660 ****	0.644 ****	0.817 ****	0.289 ****
Récom-pense			1.000	0.581 ****	0.873 ****	0.909 ****	0.855 ****	0.820 ****	0.544 ****
Gestion				1.000	0.386 ****	0.478 ****	0.434 ****	0.476 ****	0.744 ****
Charis me					1.000	0.927 ****	0.856 ****	0.890 ****	0.425 ****
Inspira-tion						1.000	0.899 ****	0.779 ****	0.527 ****
Stimula tion							1.000	0.765 ****	0.409 ****
Considé ration								1.000	0.402 ****
Laissez									1.000

N= de 117 à 178

P ≤ * 0.05 ** 0.01 *** 0.001 **** 0.0005

Le tableau 15 présente les résultats des analyses de régression effectuées en introduisant les styles de leadership par bloc successif selon la méthode *forward.* Si le leadership était catégorisé selon les trois styles séparés, l'analyse de variance aurait été plus appropriée pour mesurer les différences. Cependant, le style de leadership étant mesuré comme une variable continue, la régression multiple permet de mesurer l'association entre la satisfaction et le style de leadership. Les variables sont introduites en trois étapes incluant d'abord le leadership transactionnel, puis le transformationnel et enfin le laissez faire. Par contre, cette dernière variable n'a pas été retenue lors de l'analyse. Le même principe a été suivi pour l'analyse des dimensions. Cette façon de procéder correspond à la méthode utilisée par Bass (1988) et reflète la conception des styles de leadership du MLQ comme étant situés sur un continuum. Cette méthode permet également d'adresser le problème potentiel de colinéarité que nous avons constaté dans les analyses de corrélation en faisant ressortir l'influence du leadership transactionnel. Les résultats du tableau 16 indiquent que les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader qui démontrent plus de comportements transactionnels que moins (SWMSS : r suppl= 0.520 ; MLQ : r2 suppl = 0.473) ainsi qu'avec un leader qui démontre plus de comportements transformationnels que moins (SWMSS : r2 suppl = 0.159 ; MLQ : r2 suppl = 0.173). Il ressort de ces données que le leadership transformationnel est significativement relié à la satisfaction résiduelle envers le leader. De plus, le leadership transformationnel ajoute à l'explication de la variabilité de la satisfaction envers le leader. Le tableau 15 présente les coefficients Bêtas (transactionnel : SWMSS :

b= 0.721; MLQ : b=0.688 et transformationnel : SWMSS : b=0.910 ; MLQ : b=0.944). Cependant, ces résultats doivent être considérés avec circonspection puisqu'ils sont affectés par la forte corrélation des variables entre-elles ce qui a pour conséquence de ne pas refléter l'importance réelle de ces variables.

Tableau 15

ANALYSE DE RÉGRESSION DES STYLES DE LEADERSHIP SUR LA SATISFACTION DES SUBORDONNÉS SELON LES ÉCHELLES DU SWMSS ET DU MLQ

Styles leadership /satisfaction	R		R2 ajusté		R2 suppl		F suppl		P suppl		Bêta	
	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ
1er modèle transactionnel	.721	.688	.516	.468	.520	.473	114.986	94.260	.0005	.0005	.721	.688
2e modèle transactionnel transformationnel	.824	.804	.673	.639	.159	.173	52.101	50.890	.0005	.0005	-.097 .910	-.159 .944

N= 108 pour le tableau avec le SWMSS et N= 107 pour le tableau avec le MLQ

Le tableau suivant (tableau 16) présente les résultats des analyses de régression sur les dimensions des styles de leadership. Au cours de l'analyse certaines variables ont été exclues parce qu'elles n'apportaient pas de contribution significative (par exemple pour l'échelle du SWMSS : la gestion par exception :p<0.734; stimulation : p<0.547; laissez faire : p<0.733). L'examen du tableau permet d'observer que les dimensions les plus fortement reliées à la variabilité de la satisfaction sont dans l'ordre : la récompense (r2 suppl = 0.503, p suppl < 0.0005), la considération (r2 suppl = 0.214, p suppl < 0.0005), le charisme (r2 suppl = 0.045, p suppl < 0.0005) et l'inspiration (r2 suppl =

0.018, p suppl < 0.0005) selon l'échelle du MLQ. La même réserve que mentionnée plus haut s'applique pour l'interprétation des coefficients Bêtas par rapport à l'importance et l'influence positive que les dimensions ont sur la satisfaction.

Tableau 16

ANALYSE DE RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES STYLES DE LEADERSHIP AVEC LA SATISFACTION DES SUBORDONNÉS SELON LES ÉCHELLES DU SWMSS ET DU MLQ

Dimensions leadership/satisfaction	R		R2 ajusté		R2 suppl		F suppl		P suppl		Bêta	
	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ
Modèle 1 récompense	.737	.710	.539	.499	.543	.503	126.180	106.469	.0005	.0005	.737	.710
Modèle 2 Récompense Considération	.879	.847	.767	.712	.228	.214	105.10	78.927	.0005	.0005	.065 .825	.070 .790
Modèle 3 Récompense Considération Charisme	.893	.873	.791	.756	.025	.045	12.743	19.415	.001	.0005	-.132 .628 .407	-.196 .525 .547
Modèle 4 Récompense Considération Charisme Inspiration	S/O	.883	S/O	.772	S/O	.018	S/O	8.345	S/O	.0005	S/O	.048 .342 .968 -.511

N= 108 pour le tableau avec le SWMSS et N= 107 pour le tableau avec le MLQ

En résumé, étant donné la différence significative pour les deux styles de leadership et les résultats des coefficients Bêtas et de régression, on peut assumer que les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader transformationnel que transactionnel. Donc, l'hypothèse 1 n'est pas rejetée.

Hypothèse 2 : La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers la femme leader est plus forte pour les subordonnés qui ont une attitude positive envers la femme leader.

Une analyse de covariance aurait été utilisée pour tester cette hypothèse. Cependant, l'échantillon restreint de femme COMSEC (21) ne permet pas d'effectuer cette analyse. L'hypothèse 2 n'est pas vérifiée.

L'analyse de covariance aurait permis de contrôler les effets de la variable attitude des subordonnés par rapport à leur COMSEC femme sur la relation entre le style de leadership de la femme leader et la satisfaction des subordonnés envers celle-ci.

L'hypothèse 3 : Le leader ayant un lieu de contrôle interne démontre plus de comportements transformationnels que le leader ayant un lieu de contrôle externe.

Les résultats de l'analyse de variance du tableau 17 indiquent qu'il n'y a pas de différence significative dans les comportements du leader transformationnel et transactionnel selon son lieu de contrôle ($f=0.019$, $p<0.891$; $f=0.074$, $p<0.789$). Cette hypothèse est donc rejetée.

Le tableau 17 présente les résultats de l'analyse de variance se rapportant aux leaders. Ce type d'analyse permet de vérifier si les différences dans les moyennes des

styles de leadership par rapport au lieu de contrôle du leader sont significatives. Les données utilisées ici sont puisées auprès des leaders pour le lieu de contrôle et auprès des subordonnés pour leur évaluation du leadership transformationnel de leur COMSEC. Les résultats du tableau 17 indiquent que les leaders externes (2.99) ($p<0.05$) démontrent plus de comportements laissez faire que les leaders internes (2.49) ($p<0.05$) alors que les différences pour les styles de leadership transformationnel ($p<0.89$) et transactionnel ($p<0.789$) ne sont pas significatives. Dans le même sens, lorsqu'on prend les dimensions des styles de leadership (tableau 18), c'est seulement la dimension laissez faire qui est significative ($p<0.05$) alors que les différences pour les autres dimensions ne sont pas significatives. Le lieu de contrôle externe correspond à des résultats inférieurs à 0.50 alors que le lieu de contrôle interne correspond à des résultats supérieurs ou égaux à 0.50 sur cette échelle.

Tableau 17

ANALYSE DE VARIANCE LIEU DE CONTRÔLE DU LEADER/STYLES DE LEADERSHIP

Lieu contrôle/styles leadership	N		Moyenne		Écart-type		F	P
	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne		
Transformation	15	10	2.97	2.91	1.05	0.96	0.019	0.891
Transaction	16	7	2.88	2.76	0.97	0.94	0.074	0.789
Laissez	18	11	2.99	2.49	0.72	0.43	4.270	0.049

Tableau 18

ANALYSE DE VARIANCE LIEU DE CONTRÔLE DU LEADERSHIP / DIMENSIONS DES STYLES DE LEADERSHIP

	N		Moyenne		Écart-type		F	P
	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne		
Charisme	18	12	2.88	2.90	1.07	1.05	0.002	0.969
Inspiration	16	10	2.73	2.67	1.10	0.86	0.017	0.898
Stimulation	17	11	2.72	2.80	1.01	1.20	0.038	0.847
Considération	19	11	3.10	3.17	1.01	1.10	0.034	0.856
Récompense	16	7	2.77	2.77	1.07	1.05	0.000	1.000
Gestion	17	9	3.28	2.64	0.89	0.79	3.288	0.082
Laissez	18	11	2.99	2.49	0.72	0.43	4.270	0.049

Hypothèse 4 : La relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés est plus forte pour les subordonnés ayant un lieu de contrôle externe.

Les résultats de l'analyse de covariance (tableau 19) indiquent que le lieu de contrôle du subordonné n'a pas d'impact significatif sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction (SWMSS : $p<0.907$; MLQ : $p<0.651$). L'hypothèse 4 est rejetée.

L'utilisation de l'analyse de covariance permet de contrôler les effets de la variable lieu de contrôle du subordonné sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers leur COMSEC. Le lieu de contrôle externe est calculé en retenant que les données inférieures à 0.50 alors que le lieu de contrôle interne est égal ou supérieur à 0.50.

Tableau 19

ANALYSE DE COVARIANCE DU LIEU DE CONTRÔLE EXTERNE DU SUBORDONNÉ SUR LA RELATION ENTRE LES STYLES DE LEADERSHIP ET LA SATISFACTION ENVERS LE LEADER SELON LES ÉCHELLES DU SWMSS ET DU MLQ

	N		Moyenne		Écart-type		F		P	
	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ
Externe	50	50	3.64	3.78	0.72	1.04	2.197	1.675	0.142	0.199
Interne	43	43	3.32	3.34	0.80	1.17				

Hypothèse 5 : La relation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction des subordonnés envers le leader est moins forte dans un groupe cohésif que dans un groupe peu cohésif.

L'analyse de covariance (tableau 20) indique que la cohésion du groupe n'a pas d'impact significatif ($p<0.907$) sur la relation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction des subordonnés (SWMSS). La relation est également non significative avec l'échelle de satisfaction MLQ ($P<0.651$). L'hypothèse 5 est rejetée.

L'analyse de covariance permet de contrôler les effets de la variable cohésion du groupe sur la relation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur. Le score d'un groupe peu cohésif se situe entre 1 et 3, celui d'un groupe cohésif est entre 5 et 7 alors que 4 représente un groupe neutre.

Tableau 20

ANALYSE DE COVARIANCE DE LA COHÉSION DU GROUPE SUR LA RELATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA SATISFACTION

	N		Moyenne		Écart-type		F		P	
	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ	SWMSS	MLQ
Cohésion–peu	8	8	2.83	2.50	0.64	1.13	0.098	0.432	0.907	0.651
Cohésion-neutre	15	15	3.57	3.87	0.45	0.67				
Cohésion	65	65	3.68	3.85	0.75	1.02				

Hypothèse 6 : Les femmes subordonnées sont aussi satisfaites avec une femme leader que les hommes subordonnés.

Les résultats de l'analyse de variance (tableau 21) indiquent que la différence des moyennes de la satisfaction des subordonnés selon le sexe du COMSEC n'est pas significative (SWMSS : $f=1.372$, $p<0.258$; MLQ : $f=0.366$, $p<0.553$). Cette hypothèse n'est pas rejetée.

Le niveau moyen de satisfaction des subordonnés envers leur COMSEC selon l'échelle du SWMSS est de 3.61 (tableau 21) (ET=0.91) sur une échelle de type Likert à cinq points, soit 4.17 (ET = 0.56) chez les femmes et 3.50 (ET=0.94) chez les hommes. Ces moyennes signifient que les subordonnés des deux sexes tendent à être satisfaits envers leur supérieur. Nous retrouvons des résultats semblables avec l'échelle du MLQ (tableau 21). Dans les deux cas, les différences ne sont pas significatives. Un score de 1 et 2 correspond à l'insatisfaction, 3 correspond à la neutralité et 4 et 5 signifie la satisfaction.

Tableau 21

ANALYSE DE VARIANCE SATISFACTION DES SUBORDONNÉS PAR RAPPORT À LA FEMME LEADER

	N		Moyenne		Écart-type		F		P	
	SWM SS	MLQ	SWM SS	MLQ	SWM SS	MLQ	SWM SS	MLQ	SWM SS	MLQ
Homme ①	16	17	3.50	3.68	0.94	1.32	1.372	0.366	0.258	0.553
Femme	3	3	4.17	4.17	0.56	1.04				
Total	19	20	3.61	3.75	0.91	1.27				

① représente les hommes et les femmes subordonnés qui ont une femme comme COMSEC

3.5 Sommaire des commentaires

L'analyse qualitative des commentaires inscrits à la dernière page des questionnaires (appendices 1 à 4), met en évidence plusieurs constats. Dans un premier temps, il s'agit des points que l'on peut tirer des commentaires faits par les subordonnés. Des remarques portent sur le manque de pertinence de plusieurs énoncés des questionnaires (22 répondants) puisque la position de COMSEC est considérée, par ces répondants, comme étant principalement administrative avec peu ou pas de fonction de leadership (9) et que les membres de la section font peu d'activité d'équipe (1). De plus, certains répondants indiquent qu'il est difficile de juger du style de leadership de leur COMSEC à cause du manque de contact avec ce dernier (10). Par contre, trente huit répondants se sont sentis capables d'émettre des commentaires positifs ou négatifs sur le style de leadership de leur COMSEC. Comme l'avait indiqué les résultats du pré-test et confirmé par les derniers commentaires, il semble donc que la position de COMSEC permet à l'individu qui l'occupe d'exercer du leadership auprès des membres de sa

section. Certains COMSEC semblent avoir pris avantage de cette opportunité alors que d'autres se sont restreints à un rôle de courroie de l'information. Il n'en demeure pas moins qu'il est plus difficile d'exercer son leadership dans un contexte d'études que dans une position opérationnelle et que cette situation représente une limite à la recherche.

Un autre point soulevé (2 répondants) est l'obligation de faire un choix forcé pour les énoncés traitant du lieu de contrôle. Ce questionnaire avait été conçu ainsi originalement par ces concepteurs et devait être préservé sous cette forme pour assurer l'intégrité du questionnaire.

D'autres répondants ont mentionné que le questionnaire était trop long (5). La longueur du questionnaire dépend du nombre de variables a vérifier. La revue de littérature semblait justifier le choix et le nombre de variables à étudier. En rétrospective, cependant, il semble que le nombre d'énoncés sur le style de leadership aurait pu être abrégé et que les énoncés sur la cohésion du groupe auraient pu être omises.

Enfin, certains répondants ont exprimé des inquiétudes par rapport à l'anonymat du répondant et à la confidentialité des réponses (2). Le chercheur n'a pas eu accès aux questionnaires une fois remplis par les répondants. Les questionnaires étaient envoyés directement au directeur de recherche à l'université. Le directeur leur a assigné un numéro et a envoyé au chercheur dans un premier temps la partie contenant les énoncés seulement et dans un deuxième temps la feuille des commentaires et enfin, le coupon réponse des répondants désirant recevoir un sommaire de l'étude. Le chercheur n'a

jamais eu accès à la première page du questionnaire contenant les données démographiques des répondants. Le directeur de recherche a entré lui-même ces données sur disquette sans que le chercheur ait vu des données autrement qu'en pièce détachée.

Dans un deuxième temps, certains leaders ont également inscrit des commentaires sur leur questionnaire. Un des leaders indique que la position de COMSEC est surtout administrative alors qu'un autre indique que bien qu'elle soit administrative, elle implique aussi l'exercice de leadership. On retrouve les aspects clés suivants dans la description de leur style de leadership : de respect (3) ; de bonne entente (1) ; amicale (2) ; donne l'exemple (3) ; d'aide (1) ; de disponibilité (2) ; d'honnêteté (1) ; de soutien (1) ; de loyauté (1) ; d'orientation vers la tâche (2) ; d'initiative, d'écoute (1) ; de détente (2) ; de laissez-faire (2) ; d'information (1) ; et d'égalité (1). Ils pensent (8) que leurs subordonnés sont satisfaits de leur style de leadership.

CHAPITRE 1V

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur l'interprétation donnée aux résultats présentés dans le chapitre précédent. Dans la première partie du chapitre, nous expliquons la signification des résultats à l'égard de la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur et de l'impact des variables modératrices dans cette relation en se servant de notre connaissance du milieu de travail, des résultats des recherches antérieures et des commentaires des répondants. Dans la deuxième partie, nous soulignons certaines limites de notre recherche et la dernière partie est consacrée aux avenues de recherche future. Abordons maintenant la première partie.

4.1 Interprétation des résultats.

L'hypothèse 1 prévoyait une satisfaction des subordonnés plus élevée envers leur COMSEC transformationnel qu'avec un COMSEC démontrant des comportements transactionnels. Les résultats de l'analyse de régression indiquent une différence significative pour les styles de leadership transformationnel et transactionnel. Pour sa part, le leadership transformationnel apporte une contribution additionnelle permettant d'expliquer la variance observée dans la satisfaction des subordonnés. Selon les résultats obtenus, on peut penser que les subordonnés sont plus satisfaits avec un leader transformationnel que transactionnel. Notre hypothèse n'est donc pas rejetée.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux rapportés dans la littérature (Bass, 1985 ; Bryman, 1992 ; Hater et Bass, 1988l ; Yammarino et Bass, 1990 ; Yammarino et collègues, 1993). Toutefois, les corrélations entre les dimensions du leadership

transformationnel sont plus élevées dans cette étude que dans la littérature pour l'échelle du MLQ (r=o.77 à 0.93 vs r=0.50 à 0.80). La corrélation entre les dimensions du leadership transformationnel et la récompense contingente est aussi plus élevée que dans la littérature (r=0.82 à 0.91 vs r=0.30 à 0.50). Ces résultats peuvent indiquer que la récompense contingente s'approche davantage du leadership transformationnel que du leadership transactionnel. D'ailleurs, Bass a associé la dimension récompense contingente au leadership transformationnel dans la version 5 courte du MLQ. On peut penser que la raison que les corrélations entre les dimensions des styles de leadership et entre les styles de leadership eux-mêmes sont aussi fortes est due au regroupement des styles et des dimensions du leadership qu'on retrouve dans la version du MLQ choisi pour cette étude. Le contexte particulier dans lequel se trouvent les participants de l'étude aurait amplifié les corrélations entre ces variables. Par exemple, certaines versions du MLQ combinent les dimensions charismatique et inspiration du style de leadership transformationnel à cause des fortes corrélations entre ces deux variables. La dimension récompense contingente est parfois associée au leadership transformationnel plutôt que transactionnel. Pour sa part, la dimension gestion par exception du leadership transactionnel est parfois divisée en deux dimensions soient la dimension gestion active et la gestion passive. Ces différents regroupements des dimensions des styles de leadership nous amènent à nous interroger sur la pertinence de maintenir autant de styles. Il semble y avoir une tendance vers deux pôles soit le leadership transformationnel et le laissez faire. On remarque également que les dimensions du style de leadership transformationnel comprennent plusieurs similarités avec l'axe considération de la théorie de leadership du modèle de l'université de l'état d'Ohio alors que certaines

dimensions du leadership transactionnel ressemblent à l'axe structure de cette même théorie. On peut donc se questionner à savoir si la théorie de Bass est vraiment différente du modèle de l'université de l'état de l'Ohio !

Comme indiqué dans les études de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) et de Shamir, House et Arthur (1993) le leadership transformationnel tend à produire un effet d'augmentation sur le leadership transactionnel, non pas le remplacer. Howell et Avolio (1993), Yammarino et Bass (1990) ainsi que Koh, Steers et Terborg (1995) (r2 suppl = 0.30 vs SWMSS : r2 suppl = 0.16,$p<0.0005$) (MLQ : r2 suppl = 0.17, $p<0.0005$) avaient également noté dans leurs études que l'effet d'augmentation du leadership transformationnel ajouté au leadership transactionnel permettait de prédire la satisfaction des subordonnés.

Tout comme indiqué dans la littérature, nos résultats donnent une corrélation élevée entre les dimensions du leadership transformationnel et la satisfaction (r=0.60 à 0.70 vs SWMSS et MLQ : r=0.69 à 0.87) alors que la corrélation est faible entre le laissez faire et la satisfaction (r=-0.10 à 0.20 vs SWMSS : r=0.40 ; MLQ : r=0.29). D'ailleurs Bass (1990) mentionne que plus l'individu est éduqué, plus il a tendance à donner de l'importance à un travail intéressant et à son auto-développement. De plus, le leader transformationnel donne du pouvoir à ses subordonnés en développant leurs habiletés et confiance en soi ce qui contribue à augmenter la satisfaction de ces derniers envers leur supérieur. La théorie des valeurs stipule que plus le subordonné valorise ce qui est offert par le leader, plus il sera satisfait. Selon nos résultats, on peut penser que le subordonné

valorise davantage les comportements transformationnels du leader que ses comportements transactionnels. Le subordonné en grande partie dépend de d'autres agents organisationnels pour la majorité de ses récompenses (salaire, conditions de travail, promotion) alors qu'un COMSEC transformationnel peut l'aider à développer sa confiance en lui, le stimuler intellectuellement, passer l'information, clarifier les rôles et les attentes, etc. Cependant, on peut supposer que la forte corrélation trouvée dans notre étude entre le laissez faire et la satisfaction peut être due au fait que certains subordonnés peuvent préférer être laissés à eux-mêmes pour se consacrer à leurs études. L'intervention du COMSEC peut être vue comme une interférence dans leurs études plutôt que comme une source potentielle d'aide.

La corrélation entre la dimension récompenses contingentes et la satisfaction est plus élevée dans notre étude que dans la littérature (Yammarino et Bass, 1009) (r=0.40 à 0.50 vs SWMSS : r=0.74 ; MLQ : r=0.70). Ce résultat est un peu surprenant à première vue dû au cadre organisationnel dans lequel le COMSEC n'a aucun pouvoir sur le salaire ou la promotion et ne supervise pas directement l'activité première de ses subordonnés, il a donc moins de chance d'exercer un leadership transactionnel. Malgré les limites imposées au leader transactionnel, ce résultat peut s'expliquer selon la théorie des valeurs par le fait qu'un certain nombre de subordonnés peuvent attacher plus d'importance aux récompenses données par le leader transactionnel qu'aux attributs fournis par le leader transformationnel. Un exemple de récompenses contingentes est d'être exempté d'une tâche ou l'assouplissement de règles reliées au temps d'études, aux sorties, etc. Maillet avait trouvé dans sa recherche de 1988 que les étudiants de première et de deuxième

deuxième années avaient de la difficulté à voir l'utilité des activités militaires durant cette période de leurs études au Collège. On peut penser que le leader transactionnel qui réussit à diminuer le temps consacré aux activités militaires aura tendance à susciter de la satisfaction envers son style de leadership.

L'hypothèse 2 prévoyait que l'attitude du subordonné envers la femme leader modérerait la relation entre les styles de leadership et la satisfaction envers la femme leader. Les subordonnés ayant une attitude positive envers la femme leader seraient plus satisfaits envers cette dernière lorsqu'elle démontre des comportements transformationnels plutôt que transactionnels. Cette hypothèse n'a pas pu être testée à cause du nombre limité de femmes COMSEC.

Les commentaires reçus des subordonnés et des leaders par rapport à leur attitude envers la femme leader tendent à être positifs. Ces résultats vont dans le sens de l'étude de Bass, Avolio et Atwater (1996) qui ont trouvé que les femmes leaders étaient susceptibles d'être vues comme étant satisfaisantes comme leader par les hommes et les femmes subordonnés. Cette attitude est, par ailleurs, pondérée dans les deux groupes (subordonnés et leaders) par deux remarques. D'abord, les standards physiques et autres devraient être appliqués de la même façon pour les femmes que pour les hommes. En second lieu, il y a des réticences a avoir des femmes dans les métiers de combat. Les commentaires ont aussi révélé que l'échelle sur les attitudes a été mal interprétée par au moins deux personnes, l'un déclarant «qu'il ne se sent pas capable de répondre aux

questions sur les attitudes parce qu'il n'est pas une femme » ; et l'autre indique que « *that Section is also useless as it is just a witch hunt for sexists* ».

L'hypothèse 3 prévoyait une relation positive entre le lieu de contrôle du leader et son style de leadership. Un leader ayant un lieu de contrôle interne démontrerait plus de comportements transformationnels que le leader ayant un lieu de contrôle externe. Nos résultats ne rapportent pas de différence significative dans les comportements du leader selon son lieu de contrôle. L'hypothèse est donc rejetée.

Maillet avait trouvé en 1988 que les étudiants de première année avaient un lieu de contrôle plus externe que les étudiants civils de même niveau. Cependant, à la fin de leur baccalauréat, les élèves officiers étaient plus internes que leurs confrères civils. De plus, Howell et Avolio (1993) et spécialement Bass (1985) qui avait mentionné dans ses écrits le lien entre le lieu de contrôle interne et les comportements transformationnels du leader, notre étude n'a pas permis de constater une corrélation positive et significative entre le lieu de contrôle et les dimensions considération individuelle, stimulation intellectuelle et charisme indiquant que les leaders « internes » étaient plus transformationnels que les leaders « externes » ($p<0.05$ vs $p<0.845$ à 0.969). Cette situation peut être due au fait que les subordonnés ont eu du mal à identifier les comportements de leurs COMSEC à cause du manque de visibilité de certains d'entre-eux. Il est également possible que contrairement à ce que Maillet avait noté, nos COMSEC qui sont en troisième année n'ont pas encore développé un lieu de contrôle interne suffisant pour changer leurs comportements de leadership. Un lieu de contrôle

interne plus faible peu susciter des comportements transformationnels plus timides et donc plus difficile à détecter par les subordonnés.

L'hypothèse 4, pour sa part, prévoyait que la relation entre le style de leadership du leader et la satisfaction du subordonné serait plus forte pour les subordonnés ayant un lieu de contrôle externe. Toutefois, les résultats de l'analyse de covariance ne démontrent pas d'effet significatif du lieu de contrôle externe sur la relation entre le leadership et la satisfaction du subordonné. En général, la littérature indique un effet significatif et négatif du lieu de contrôle externe sur la satisfaction. Maillet mentionnait en 1988 que les élèves officiers percevaient leur habileté à exercer de l'influence sur leur environnement comme étant positivement relié à leur expérience militaire. Les étudiants de troisième et quatrième années pensaient pouvoir exercer plus d'influence sur leurs environnements que les étudiants juniors. Ces derniers ayant moins d'expérience militaire seraient donc plus susceptibles d'être influencés qu'à influencer leur environnement. Cependant, ce n'est pas ce qui a été trouvé dans notre étude. La même explication que mentionnée pour le lieu de contrôle du leader peut s'appliquer aux subordonnés. S'il y a confusion au niveau du style de leadership du leader, il est difficile de voir l'impact d'une variable modératrice sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers leur leader. Selon la théorie des valeurs, le subordonné devrait être satisfait envers son leader si ce dernier lui procure les « bénéfices » qu'il désire. Ces « bénéfices » peuvent être matériels ou psychologiques. Ainsi, on est amené à penser que cette relation pourrait être modérée par le lieu de contrôle du subordonné. Le subordonné « externe » étant plus dépendant pour son bien

être de sa relation avec son superviseur que le subordonné "interne", devrait être plus satisfait avec un leader qui l'inspire et lui démontre de la considération.

L'hypothèse 5 prévoyait que la cohésion du groupe viendrait modérer la relation entre le leadership transformationnel et les deux échelles de la satisfaction des subordonnés. Les résultats de l'analyse de covariance indiquent que la cohésion du groupe n'a pas d'impact sur cette relation. L'hypothèse est donc rejetée.

Nos résultats n'ont pas permis de retrouver l'impact de la cohésion du groupe sur la relation entre les styles de leadership et la satisfaction envers le leader qui est indiqué dans la littérature (Dobbins et Zaccaro, 1986 ; Bartkus, Howell, Parent et Hartman, 1997 ; Bass, 1981). Cette situation peut être due aux caractéristiques de notre échantillon puisque les membres du groupe de référence, la section, travaillent peu ensemble. Et qui plus est, il arrive que les membres de certaines sections se connaissent peu comme c'est le cas pour les militaires du rang qui ont été sélectionnés pour devenir officier et compléter un baccalauréat au Collège. Ces étudiants peuvent avoir très peu de contacts avec les membres de leur section, contrairement à la majorité des autres étudiants. Dans ce contexte, la section représente davantage un regroupement administratif plutôt que fonctionnel. Cette situation a aussi un impact sur l'implication du COMSEC auprès de ses étudiants. Le COMSEC ayant peu de contacts avec les membres de sa section aura donc aussi peu de chance d'exercer son leadership. Le manque de clarté par rapport au but, raison d'être de la section peut également rendre la tâche plus difficile pour le COMSEC. Compte tenu de ces limites, la cohésion du groupe peut être plus difficile à

évaluer et dans certains cas, elle peut ne pas être une variable pertinente à considérer. Il est à noter également que les études sur la cohésion et le leadership portaient en majorité sur les styles de leadership de structure et de considération plutôt que sur ceux de Bass. Les résultats de cette hypothèse peuvent être expliqués par le fait que le leader peut traiter les subordonnés différemment selon qu'ils soient pris individuellement ou en groupe. Ainsi, le subordonné peut considérer son leader selon deux perspectives chacune suscitant une satisfaction différente. Les bénéfices qu'il retire de sa relation avec le leader, selon la théorie des valeurs, peuvent être plus importants et susciter plus de satisfaction sur une base individuelle que collective c'est-à-dire en tant que membre de la section.

Finalement, l'hypothèse 6 prévoyait que les femmes subordonnées seraient aussi satisfaites avec une femme leader que les hommes subordonnés. Nos résultats indiquent qu'il n'y a pas de différence significative dans la satisfaction des subordonnés par rapport à la femme leader selon le sexe du subordonné (SWMSS : $p<0.258$; MLQ : $p<0.553$). Alors que la littérature indique une différence significative entre la satisfaction des hommes et des femmes par rapport à la femme leader, nos résultats n'ont pas révélé de différence significative. Cette situation peut être due au fait que les deux groupes de subordonnés proviennent d'une société qui promulgue l'égalité entre les deux sexes. De plus, les Forces ont adopté ces dernières années des politiques d'intégration des femmes, Le but de ces politiques est d'assurer un lieu de travail/d'étude professionnel, respectueux et non-discriminatoire. Pour appuyer ces politiques une formation sur l'équité d'emploi est donnée à tous les membres des Forces. Les élèves officiers de notre étude ont donc

exposés à la promotion de l'équité d'emploi comme étant un moyen d'enlever les barrières d'emploi qui existaient pour certains groupes et d'élargir la base de sélection du recrutement. Cette philosophie peut donc être un des éléments ayant influencé nos résultats. D'autres facteurs peuvent également avoir eu un impact sur les résultats tels que le statut d'égalité entre pairs, le degré de contact entre les hommes et les femmes et les buts communs du groupe. Cette nouvelle philosophie devrait permettre d'éviter la situation que Maillet (1988) avait notée précédemment à savoir que plus les étudiants progressaient dans leurs études au CMR, plus ils tendaient vers un durcissement de leur position envers les femmes leaders.

Maintenant, il peut être utile de rappeler les limites inhérentes à une étude effectuée par questionnaire.

4.2 Limites de la recherche

Un examen des limites permettra de situer les contraintes qui pourraient avoir un impact sur les résultats obtenus.

L'ambiguïté du rôle du COMSEC, vu par certains comme une position essentiellement administrative (s'occuper de la paperasse seulement) et par d'autres comme une opportunité d'exercer du leadership (conseiller, encourager, montrer l'exemple, informer), rend l'analyse des résultats plus difficile. De plus, plusieurs des

énoncés du questionnaire sur le style de leadership référaient à des situations plus opérationnelles que celles que l'on retrouve au Collège.

Il existe également des différences importantes entre les sections. Ainsi, certaines équipes ont des membres qui se connaissent très bien et partagent certaines activités ensemble alors que d'autres ne se rencontrent pratiquement jamais. De plus, l'emphase est mise sur la performance individuelle (réussite scolaire) plutôt que sur des activités de section. Dans un tel contexte, il est donc difficile d'évaluer la cohésion du groupe.

Les difficultés mentionnées ci-haut n'ont pas ressorti lors du pré-test. Cela peut être dû au fait qu'il n'y a eu qu'un petit nombre de personnes interviewées à cause du manque de disponibilité des autres étudiants. De plus, les consultations entourant le pré-test l'ont été de façon informelle. Un ou plusieurs *focus group* formel fait auprès des étudiants visés et du personnel administratif, aurait permis une meilleure estimation des difficultés potentielles à envisager et des mesures à prendre pour corriger la situation. Aussi, ces *focus group* auraient possiblement permis de détecter l'agressivité exprimée dans plusieurs des commentaires formulés. Cette agressivité peut être due au stress de la fin de la session scolaire ainsi qu'à la lourdeur de l'appareil administratif auquel nous faisions référence.

Le faible taux de réponse des subordonnés peut avoir été causé par le fait que les étudiants du Collège sont souvent sollicités pour répondre à des enquêtes. De plus, la couverture médiatique de certaines controverses récentes au sujet des femmes dans les

Forces et particulièrement dans l'armée, a pu influencer négativement le désir de participer à une étude référant aux femmes.

L'interprétation et la généralisation des résultats doivent donc tenir compte de ces limites inhérentes à la méthodologie employée et au contexte de l'étude. Dans la partie suivante, des avenues de recherche sont discutées.

4.3 Avenues de recherche

Pour faire suite aux limites abordées dans les chapitres précédents et aux résultats obtenus dans la présente étude, nous pouvons discerner diverses avenues de recherche à explorer dans l'avenir.

L'étude des styles de leadership de notre clientèle et la satisfaction qu'ils suscitent auprès des subordonnés pourrait être faite dans un contexte plus opérationnel et offrant davantage d'opportunités de démontrer son leadership pour ainsi éviter l'ambiguïté entourant la position de COMSEC et le rôle de la section.

Des recherches plus poussées pourraient être faites en vue de déterminer l'influence des divers facteurs liés à l'hypothèse du contact sur l'intégration des femmes dans les Forces, ainsi que l'intégration entre eux.

L'impact du leader sur le processus de socialisation des élèves officiers à la culture militaire pourrait aussi faire l'objet d'une étude.

En plus de nos variables, le recours à d'autres variables explicatives et modératrices sera utile pour obtenir une image plus fidèle de la relation entre les styles de leadership exercés par les étudiants du Collège militaire royal et la satisfaction de leurs subordonnés. Le perfectionnement des modèles théoriques existants devrait nous amener vers un modèle théorique complet englobant les différentes variables susceptibles d'influencer la satisfaction envers la supervision et les relations causales entre elles.

CONCLUSION

Cette dernière partie fait une synthèse de notre étude. Nous y abordons la problématique de départ, les objectifs poursuivis, la méthodologie retenue, les résultats obtenus et leur interprétation.

La problématique de la recherche s'articule autour de l'impact des styles de leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur et de l'influence de variables modératrices sur cette relation. L'objectif de notre étude était de mesurer la validité de notre modèle puisque peu d'études se sont attardées en particulier à l'aspect de la satisfaction envers la supervision. En effet, la majorité des recherches étudient la satisfaction soit globalement ou selon plusieurs facettes perdant ainsi l'impact particulier de la satisfaction envers la supervision. L'intérêt d'une telle étude est de renseigner les dirigeants sur l'état de la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur et ainsi leur permettre de prendre les actions nécessaires en vue de corriger la situation ou d'anticiper des problèmes éventuels. Il est à noter que l'étude de l'attitude envers la femme leader représente une nouvelle façon d'aborder la question de l'influence de sexe sur la satisfaction envers le supérieur. Ainsi, plutôt que de simplement comparer la différence de satisfaction entre les deux sexes nous nous sommes attardés à l'attitude que les répondants avaient par rapport à une femme leader pour voir ensuite son impact sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés envers son supérieur. Un autre aspect innovateur de cette recherche est d'avoir évalué le lieu de contrôle sur les deux groupes (subordonnés et leaders) de notre étude en même temps. En effet, la plupart des études rapportent des résultats sur un seul groupe à la fois. Notre but était de vérifier si cette variable influençait, d'une part, la relation entre le style de

leadership et la satisfaction des subordonnés et, d'autres part, de voir si le style de leadership du leader était lui-même influencé par cette relation. Finalement, l'inclusion de la cohésion du groupe dans notre modèle permettait d'incorporer une variable importante, selon Dobbins et Zaccaro (1986), mais souvent négligée dans les recherches.

Il est justifié de s'attarder à cette problématique de la gestion des ressources humaines pour plusieurs raisons. L'absence ou un manque de satisfaction au travail dans une organisation peut avoir des conséquences au niveau des individus et au niveau des organisations. Rappelons à titre d'exemple quelques conséquences pouvant survenir : la toxicomanie, l'absentéisme et les départs volontaires. Ainsi, on peut penser que les subordonnés qui se sentent considérés et encouragés seront incités à relever les nombreux défis offerts par le Collège et par la suite à poursuivre une carrière dans les Forces canadiennes. On peut présumer que les subordonnés satisfaits avec le style de leadership prodigué seront enclins à répéter les mêmes comportements. Ayant vécu eux-mêmes une expérience positive au Collège, ils auront tendance à promouvoir ses avantages auprès des nouvelles cohortes d'étudiants. La satisfaction est donc un phénomène important à cause de ses effets à court, moyen et long terme.

Cette étude donne un aperçu des théories traitant du leadership et de la satisfaction respectivement. L'approche retenue est celle des styles de leadership de Bass et de la théorie des valeurs de Locke pour expliquer l'effet de ces styles sur la satisfaction des subordonnés.

La méthodologie préconisée est l'utilisation d'un questionnaire. Une partie de notre travail a consisté à traduire en français les échelles utilisées et à les adapter au contexte militaire. Le questionnaire a été envoyé à tous les étudiants de première et deuxième années en tant que subordonné dans notre étude et à tous les commandants de section (COMSEC). L'échantillon a été constitué des étudiants et commandants de section qui ont bien voulu retourner le questionnaire complété. Un taux de réponses de 38.1% (180/472) a été obtenu pour les subordonnés et de 56.2% (36/64) pour les commandants de section. L'échantillon des subordonnés est constitué majoritairement d'hommes (73%), anglophones (72%), âgé entre 18 et 20 ans (88%). Les leaders de notre échantillon sont également majoritairement des hommes (72 %), anglophones (64%), âgé de 21 ans (53%) et en troisième année (100%) en génie (53%). Toutefois, aucune des variables catégoriques étudiées n'a d'effet significatif sur la satisfaction des subordonnés envers leurs COMSEC.

Il y a peu de différence entre les moyennes des styles de leadership, ce qui semble indiquer que les COMSEC démontrent des comportements associés aux trois styles de leadership (transformationnel, transactionnel, laissez faire). Ces résultats peuvent sembler surprenants dans une institution qui a pour vocation de former les futurs leaders des Forces canadiennes. On s'attendrait à trouver davantage de leaders transformationnels. D'ailleurs, c'est ce que le Collège semble préconiser en principe. Est-ce une exigence réaliste ? Il semble y avoir une dichotomie entre ce qui est valorisé par le Collège et ce qui est faisable. Les COMSEC semblent avoir peu d'opportunité d'exercer leur leadership. Ils sont soumis à un horaire de travail très exigeant et peut-être

excessif. On peut s'interroger sur l'efficacité de la présente structure organisationnelle de commandement. Cette dernière ne semble pas offrir le soutien organisationnel que les COMSEC auraient besoin pour se dévouer davantage à leurs tâches de leadership. Dans ce contexte, on peut difficilement blâmer les COMSEC de prendre des raccourcis comme c'est le cas pour les leaders laissez faire.

Les données sur les subordonnés indiquent que le leadership est corrélé avec la satisfaction alors que les variables modératrices le sont peu ou pas du tout. Les subordonnés tendent a être plus satisfaits avec un leader transformationnel que transactionnel. Étant donné ces résultats, les dirigeants du Collège ne devraient-ils pas encourager davantage les comportements transformationnels chez les COMSEC ? Ces derniers peuvent avoir des idées variées sur ce qui est attendu d'eux. Il est donc recommandé que les directives données aux COMSEC lorsqu'ils entrent en poste et lors de leurs rencontres avec leur superviseur couvrent les pratiques reliées au leadership transformationnel.

Les résultats sur les variables modératrices lieu de contrôle du leader et du subordonné, cohésion du groupe et sexe du COMSEC n'ont pas démontré d'impact sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction des subordonnés. Le nombre restreint de femmes COMSEC n'a pas permis de vérifier l'hypothèse de l'impact de l'attitude envers les femmes leaders sur la relation entre le style de leadership et la satisfaction.

On peut penser que le niveau de satisfaction obtenu, ni satisfait ni insatisfait, reflète le contexte particulier dans lequel les subordonnés et les leaders interagissent. Il est donc recommandé de revoir la structure organisationnelle de commandement en vue de faciliter l'exercice du leadership des COMSEC et de permettre aux subordonnés de retirer plus de satisfaction de leur relation avec leur COMSEC. Il faudrait aussi s'assurer que la structure est consistante avec le style de leadership prôné.

Malgré des limites toujours présentes dans ce type de recherche, la rigueur de travail, l'attention apportée à solutionner les problèmes éventuels, les critères retenus pour accepter ou rejeter nos hypothèses et la connaissance du milieu contribuent à faire en sorte que les résultats obtenus sont jugés fiables.

Nous pensons qu'il existe un besoin pour explorer davantage les aspects liés à la gestion des ressources humaines dans le contexte d'une organisation militaire. Le sujet est vaste, important pour la profession et il ne demande qu'à être exploré, pour le bénéfice de tous les intervenants concernés.

BIBLIOGRAPHIE

Aamodt, M.G. (1995), *Applied Industrial/organizational Psychology*, Brook/Cole Publishing Company, USA.

Adams, J.S. (1963, Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, p.422-436.

Adams, J.S. (1965*), Inequity in social exchange, advances in experimental social psychology*, 2, N.Y. : Academic Press, p. 267-300.

Al, J., H. Ali (1990), An Investigation of Leadership Style and Its Effect Upon Employee Motivation and Satisfaction with Supervisors in Public and Private Organizations in Kuwait, *Dissertation-Abstracts-International, A : The Humanities and Social Sciences*, 51(3), p. 1017A

Aldag, R.J., A.P. Brief (1977), Relationships between leader behavior variabilities indices and subordinate responses, *Personnel Psychology*, 30 p. 419-426.

Alderfer, C.P. (1972*), Existence, relatedness and growth : Human needs in organizational settings*. New York : The Free Press.

Aranya, N., K.R. Ferris (1984), A reexamination of accountant' organization – professional conflict, *The Accounting Review*, L1X (1), January, p.1-15.

Aranya, N., J.T. Wheeler (1986) Accountants' personality types and their commitment to organization and profession, *Contemporary Accounting Research*, 3(1), Fall p. 184-199.

Argyle, M. (1989), *The Social Psychology of Work*, Penguin Books, England, UK.

Argyris, C. (1970), *Participation et organisation*, New York : Harper.

Atwater-Leanne, E., J.F. Yammarino (1993), Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership, *Human-Relations*, 46(5), p. 645-668.

Bartol, K.M. (1975), The effect of male versus female leaders on follower satisfaction and performance, *Journal of Business Research*, 3 p. 33-42.

Bass, B. (1981), Individual capacity, team response, and productivity, dans E.A. Fleishman and M.D. Dunnette (Eds), *Human peformance and productivity*, New York : Erlbaum.

Bass,B. (1985a), *Leadership and performance beyond expectations*, New York : The Free Press.

Bass , B., (1985b), *Multifactor Questionnaire*, Binghamton, New York : State University of New York.

Bass, B.M. (1990), *Handbook of Leadership : A survey of theory and research*, New York : Free Press.

Bass, B.M., B.J. Avolio (1989), Potential biaises in leadership measures : How prototypes, leniency, and satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs, *Educational and Psychological Measurement*, 49, p. 509-527.

Bass, B.M., B.J. Avolio (1990), The implications of transactional and tranformational leadership for individual, team, and organizaitonal development, in W. Passmore and R.W. Woodman (Eds) *Research in organizational change and development*, vol 4, p. 231-272, Greenwich, CT : JAI Press.

Bass, B.M., J. Krusell, R.A. Alexander (1971), Male managers' attitudes toward working women, *American Behavioral Scientist*, 15, p. 221-236.

Bass, B., Stogdill, Y. (1990), Handbook of leadership. New York : The Free Press.

Behrman, D.N., W.D. Perreault, Jr. (1984), A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons, *Journal of Marketing*, 48, p. 9-21.

Bergeron, J.L., N. Léger, J. Jacques, L. Bélanger (1985*), Les aspects humains de l'organisation*, Gaëtan Morin, Éd, Québec.

Bertrand, Y.P. Guillement (1988), *Les organisations une approche systémique*, Québec, Télé-Université.

Bittel, L.R., J.E. Ramsey (1983), New dimensions for supervisory training and development, *Training and Development Journal*, 37 (3), p.12-20.

Blegen, M.A. (1993), Nurses' Job satisfaction : A meta-analysis of related variables, *Nursing Research*, 42(1), p. 36-41.

Bond, J.R., W.E. Vicacke (1961), Coalitions in mixed-sex triads, *Sociometry*, 24, p. 61-75.

Brayfield, A.H., H.F. Rothe (1951), An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35 p. 307-311.

Bruce, W.M., J. W. Blackburn (1992), *Balancing job satisfaction and performance*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

Bryman, A. (1993), *Charisma and leadership in organizations*, London : Sage.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York : Harper & Row.

Carrell, M.R., J.E. Dittrich (1978), Equity Theory : The recent litterature, methodological considerations, and new directions, *Academy of Management Review*, 3(2), p. 202-210.

Cartwright, D. (1965), Influence, leadership and control, in J.G. March (Ed), *Handbook of organizations*, Chicago : Rand McNally, p. 1- 47.

Clark, K.E., M.B. Clark (1990), *Measures of Leadership*, Center for creative leadership, North Carolina.

Comeau, Y., B. Lévesque (1992), *Théories de la satisfaction au travail*, Ed UQAM.

Comer, L.B., M.A. Jolson, A.J. Dubinsky, FJ.Yammarino (1995), When the sales manager is a woman : an exploration into the relationship between salespeople's gender and their responses to leadership styles, *Journal of Personal Selling and sales Management*, 15 (4), p. 17-32.

Crany, C.J., P.C. Smith, E.F. Stone (1992*), Job satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance*, Maxwell Macmillan Canada.

D'Astous, A. (1993), *Introduction à l'analyse des données issues d'une enquête*, Guérin universitaire, Montréal.

Day, D.R., R.M. Stogdill (1972), Leader behavior of male and female supervisors : A comparative study, *Personnel Psychology*, 25, p. 353-360.

Deluga, R.J., J.T. Perry (1991), The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges, *Journal of Occupational Psychology*, 64 (3), p. 239-252.

Den Hartog, D., J.J. Van Muijen, P.I. Koopman (1997), Transactional versus transformational leadership : an analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 70, p. 19-34.

Dobbins, G.H., S.J. Zaccaro (1986), The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction, *Group and Organization Studies*, 1 (3), p. 203-219.

Dolan, S.L., G. Lamoureux, E. Gosselin (1996*), Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, Canada.

Doll, B.F. (1983), Staff Turnover : How to manage it, *Journal of Accountancy*, 156 (6), p. 76-82.

Dunnette, M.D., L.M. Hough (1993*), Handbook of industrial and organizational psychology* Consulting Psychologists Press, Inc., California.

Eagly, A.H., Karau, S.J., Malkijani, M.G. (1995), Gender and the effectiveness of leaders : a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, Vol 117 (1), p. 125-145.

Eagly, A.H., M.G. Makhijani et G.B. Klonsky (1992),Gender and the Evaluation of Leaders : A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 111 (1), p. 3- 22.

Epstein, C. (1991, January/February), Ways men and women lead, *Harvard Business Review*, 69, p. 150-151.

Field, H.S., B.E. Caldwell (1979), Sex of supervisor, sex of subordinate, and subordinate job satisfaction, *Psychology of Women Quarterly*, 3 (4), p. 391-399.

Ferber, M., J. Huber, G. Spitze (1979), Preference for men as bosses and professionals, *Social Forces*, 58, p. 466-476.

Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Ill : Scott, Foresman.

Fitz-Enz, J. (1990), Getting and Keeping – good employees, *Personnel*, 67 (8), Aug p. 25-28.

Gardner, D.G. (1986), Activation theory and task design : An emipirical test of several new predictions, Journal of Applied Psychology, 71 (3), p. 411-418.

Gilles, A. (1994*), Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*, McGraw-Hill.

Grangé, D., L. Lebart (1994),*Traitements statistiques des enquêtes*, Dunod, Paris.

Greene, C.N. (1973), A longitudinal analysis of relationships among leader behavior and subordinate performance and satisfaction, *Academy of Management Journal*, p. 433-439.

Gresham, J.A.S., H.N. Brown (1997), Supervision : How satisfied are middle nurse managers?, *Nursing Management*, 28 (1) p. 41-43.

Gurin, P., G. Gurin, B.M. Morrison (1978), Personal and ideological aspects of internal and external control, *Social Psychology*, 41 (4), p. 275-296.

Hackett, G., R.W. Lent, J.H. Greenhaus (1991), Advances in vocational theory and research : A 20 Year retrospective, *Journal of vocational behavior*, 38 (1), February p. 3-38.

Hackman, J.R., G.R. Oldham (1976), Motivation through the design of work : test of a theory, *Organizational behavior and human performance*, 16, p. 250-279.

Hansen, P. (1974), Sex differences in supervision, Paper, *American Psychological Association*, New Orleans.

Hater, J.J., B.M. Bass (1988), Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), p. 695-702.

Heider, F. (1960), *The gestalt theory of motivation*, Nebraska symposium on motivation, 8 p. 145-172.

Hellriegel, D., J.W. Slocum, R.W. Woodman, N.S. Bruning (1998), *Organizational behaviour Canadian Eight Edition*, ITP Nelson, Toronto.

Henne, D., E.A. Locke (1985), Job dissatisfaction : what are the consequences?, *International Journal of Psychology*, 20 p. 221-240.

Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, Ohio : World.

Herzberg, F. (1968), Une fois de plus : Comment motiver vos employés, *Harvard Business Review*, Janvier-Février, p. 53-62.

Herzberg, B. (1971), *The motivation to work*, New York : Wiley.

Holdnak, B.J., J. Harsh, S.C. Bushardt (1993), An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting, *Health-Care-Management Review*, 18 (3), p. 21-30.

Holinko, M. (1988), *Job satisfaction, leadership styles, and personal values in a federal government environment*, ENAP, Ed Ann Arbor, MI : University Microfilms International.

Hollander, E.P. (1979), Leadership and social exchange processes, dans K. Gergen, M.S. Greenberg, et R.H. Willis (Eds), *Social exchange : Advances in theory and research*, New York : Winston-John Wiley.

Hopkins, H.A., (1983), *Work and job satisfaction in the public sector*, Rowman et Allanheld, New Jersey.

House, R.J. (1977), A 1976 theory of charismatic leadership, dans J.G. Hunt et L.L. Larson (Eds), *Leadership : The cutting edge*, Carbonadale, Il : Southern Illinois University Press, p. 189-207

Howell, J.M., B.J. Avolio (1993), Transformational leadership, Transactional leadership, locus of control, and support of innovation : Key predictors consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6) p. 891-902.

Humphreys, M.S., W. Reveille (1984), Personality, motivation and performance : A theory of the relationship between individual differences and information processing, *Psychology review*, 91 (2), April, p. 153-185.

Jones, E. , D.M. Kantak, C.M. Futrell, M.W. Johnston (1996), Leader behavior, work-attitudes, and turnover of salespeople : an integrative study, *Journal of personal selling and sales management*, 16 (2), p. 13-23.

Kanter, R.M. (1978), *Men and women of the corporation*, New York : Basic Books,

Katz, D. (1978), *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York : John Wiley.

Kets de Vries, M.F.R. (1994), The leadership mystique, *Academy of Management Executive*, 8, p. 73-92.

Landy, F.J. (1978), An opponent process theory of job satisfaction, *Journal Of Applied Psychology*, Vol 63 (5), p. 533-547.

Landy, F., W. Becker (1987), Motivation theory reconsidered, in L. Cumming et B. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 9, Greenwich, Connecticut : JAI Press.

Lawler, E.E. (1973), *Motivation in work organizations*, Monterey, CA : Brooks/Cole.

Liden, R.C. (1985), Female perceptions of female and male managerial behavior, *Sex Roles*, 12, p. 3-4.

Locke, E.A. (1974), The supervisor as « motivator » : His influence on employee performance and satisfaction, dans B.M. Bass, R. Cooper et J.A. Hass (Eds), *Managing for accomplishment*, p. 57-57, Lexington, MA : Lexington Books.

Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction dans M.D. Dunnette (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 1297-1349, Chicago, Il : Rand McNally.

Locke, E.A., D. Henne (1986), Work motivation theories, dans C.L. Cooper, I. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 1-35.

Locke, E., G.P. Latham (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Lord, R.G., C.L. de Vader, G.M. Alliger (1986), A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership : An application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 402-410.

Lord, R., G. Foti, C.L. De Vader (1984), A test of leadership categorization theory : Internal structure, information processing and leadership perceptions, *Organizational Behavior and Human performance*, 34, p. 343-378.

Louche, C.L. (1994), *Individu et organisations*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, Suisse.

Maier, N.R.F. (1970), Male versus female discussion leaders, *Personnel Psychology*, 23, p. 455-461.

Maillet, L. (1988), *The socialization of officer cadets descriptive statistics*, Department of Military Leadership and Management, St Jean.

Maillet, L. (1993), *Psychologie et organisation. L'individu dans son milieu de travail*, Édition Agence D'arc, Québec, Canada.

Maslow, A.H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (3), p. 370-396.

Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York : Harper.

Maslow, A.H. (1968), *Toward a psychology of being*, New York : Van Nostrand Reinhold.

Maslow, A.H. (1970), Motivation and personality, New York : Harper and Row.

McCall, M.W. Jr (1977), Leaders and Leadership : of substance and shadow, dans J. Hackman, E.E. Lawler Jr, L.W. Porter (Eds), *Perspectives on behavior in organizations*, New York : McGraw-Hill.

McClelland,d D.C. (1961), *The achieving society*, New York : The Free Press.

McKeen, C.A., M.L. Bujaki (1994), *Taking women into account*, CA Magazine, 127 (2), P. 29-35.

McKenna, E. (1994), *Business Psychology and Organizational Behaviour*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, USA.

Medley, F., D. Larochelle, (1995), Transformational leadership and job satisfaction, *Nursing Management*, 26 (9), p. 64JJ-64NN.

Megargee, E.I. (1969), Influence of sex roles on the manifestation of leadership, *Journal of Applied Psychology*, 53, p. 377-382.

Miller, D, M.F.R. Dets de Vries, J. Toulouse (1982), Locus of control and its relationship to strategy, environment, and structure, *Academy of Management Journal*, 25, p. 237-253.

Miller, D., J.M. Toulouse (1986), Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, american, *Journal of Small Business*, p. 47-62.

Mitchell, T.R., S.G. Green, R.W. Wood (1981), An attributional model of leadership and the poor performing subordinate : Development and validation, *Research in organizational behavior*, 3, Greenwich, Conn : JAI Press, p. 197-320.

Mount, M.K. (1984), Supervisor, self and subordinate ratings of performance and satisfaction with supervision, *Journal of Management*, 10, p. 305-320.

Mowday, R.T., L.W. Porter, R.M. Steers (1982), *Employee-Organization linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.

Muchinsky, P.M. (1987), *Psychology Applied to Work. An introduction to industrial and organizational psychology*, The Dorsey Press, Chicago, Ill, USA.

Newsome, M. Jr, V. Pillari (1991), Job satisfaction and the worker-supervisor relationship, *Clinical Supervisor*, 9 (2), p. 119-129.

Norris, D.R., R.E. Niebuhr (1983), Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization, Accounting, *Organizations and Society*, 9 (1), p. 49-59.

Page, N.R., R.L. Wiseman (1993), Supervisory Behavior and worker satisfaction in the United States, Mexico, and Spain, *Journal of Business Communication*, 30 (2), p. 161-180.

Pawar, B.S., K.K. Eastman (1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : a conceptual examination, *Academy of Management Review*, 22 (1), p. 80-109.

Peters et Waterman (1983), *In search of excellence*, New York : Harper and Row.

Petty, M.M, S. Bruning-Nealia (1980), A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaders, *Academy of Management Journal*, 23 (4), p. 717-725.

Petty, M.M., G.W. McGee, J.W. Gavender (1984), A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, p. 712-721.

Porter, L.W. (1962), Job attitudes in management : 1. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level, *Journal of Applied Psychology*, 46, p. 375-384.

Porter, L.W., E.E. Lawler, (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill : Irwin.

Putti, J.m., A.C. Tong (1992), Effects of leader behavior on subordinate satisfaction in a civil service- asian context, *Public Personnel Management*, 21 (1) p. 53-63.

Rahim, M.A., N.H. Kim, J.S. Kim (1994), Bases of Leader Power, Subordinate Compliance, and satisfaction with supervision : A cross-cultural study of managers in the U.S. and South Korea, *International Journal of Organizational Analysis*, 2 (2) p. 136-154.

Reed, S.A., S.H. Kratchman (1989),A longitudinal and cross-sectional study of students' perceptions of the importance of job attributes, *Journal of Accounting Education*, 7 (2), Fall p. 171-194.

Riggio, R.E., E.J. Cole (1992), Agreement between subordinate and superior ratings of supervisory performance and effects on self and subordinate job satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), p. 151-158.

Rosen, B, T.H. Jerdee (1973), The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior, *Journal of Applied Psychology*, 57, p. 44-48.

Runyon, K.E. (1973), Some interactions between personality variables and management styles, *Journal of Applied Psychology*, 57, p. 228-294.

Salancik, G.R., J. Pfeffer (1977), Who gets power and how they hold on to it : A strategic contingency model of power, *Organizational Dynamics*, 5, p. 3-21.

Savery, J.K. (1994), Attitudes to work : the influence of perceived styles of leadership on a group of workers, *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (4), p. 12-18.

Scarpello, V., R.J. Vandenberg (1987), The satisfaction with my supervisor scale : its utility for research and practical applications, *Journal of Management* 13 (3), p. 447-466.

Schriesheim, C., S. Kerr (1977), Theories and measures of leadership : a critical appraisal of current and future directions. In J.C. Hunt and L.L. Larson (Eds*), Leadership : the cutting edge*, Carbondale :Southern Ill University Press.

Scott, W.E. Jr (1966), Activation theory and task design*, Organizational behavior and human performance*, 1 p. 3-30.

Shaw, C.E. (1976), *A comparative study of organizational climate and job satisfaction at selected public and Catholic secondary schools in Connecticut*, Doctoral dissertation, University of Connecticut, Storrs.

Sims, H.P., A.D. Szilagyi, R.T. Keller (1976), The measurement of job characteristics, *Academy of Management Journal*, 19 (2), June, p. 195-212.

Slavitt, D., E Stamps, S.Piedmont, A. Hasse (1986), *Index of Work Satisfaction*, Ann Arbor, MI : University of Michigan Press.

Slocum, H., W. Bruning (1998), *Organizational behavior*, Canadian 8th ed., Ontario

Smith, P.C., L.M. Kendall, C.L. Hulin, (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement : A strategy for the study of attitudes*, Chicago : Rand McNally.

Spector, P.E. (1988), Transformational leadership : The new challenge for U.S. unions, *Human Resource Management*, 26, p. 3-16.

Spector, P.E., (1997), *Job Satisfaction – application, assessment, causes and seq*uences, SAGE Publications, Inc. California.

Spector, P.E., B.J. O'Connell (1994), The contribuiton of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, p. 1-13.

Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of leadership : A survey of the literature*, New York : Free Press.

Terborg, J.R., L.H. Peters, D.R. Ilgen, F. Smith (1977), Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers, *Academy of Management Journal*, 20 (1), p. 89-100.

Ting, Y. (1997), Determinants of job satisfaction of federal government employee,, *Public Personnel Management*, 26 (3), p. 313-334.

Trempe, J., A.J. Rigny, R.R. Haccoun, (1985), Subordinate satisfaction with male and female managers : Role of perceived supervisory influence, *Journal of Applied Psychology*, 70 (1), p. 44-47.

Viteles, M.S. (1953), *Motivation and morale in industry*, New York : W.W. Norton.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York : Wiley.

Williams, M.L., P.M. Podsakoff, V. Huber (1992), Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), p. 115-129.

Wils, T., G. Guérin, R. Bernard (1991*), La gestion des carrières : le cas des professionnels*, 2e Congrès de l'AGRH, 14-15 nov 1991.

Yammarino, F.J., B.M. Bass (1990), Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers, dans K.E. Clark et M.B. Clark (Eds), *Measures of leadership*, West Orange, NJ : Leadership Library of America, p. 151-170.

Yammarino, F.J., A.J. Dubinsky, (1992), Superior subordinate relationships : a multiple levels of analysis approach, *Human-Relations*, 45 (6), p. 575-600.

Yammarino, F.J., A.J. Dubinsky, L.B. Comer, M.A. Jolson (1997), women and transformational and contingent reward leadership : a multiple levels of analysis perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1) p. 205-222.

Young, K.M., C.L. Cooper (1995), Occupational stress in the ambulance service : A diagnostic study, *Journal of Managerial Psychology*, 10 (3), p. 29-36.

Yulk, G.A. (1989), Leadership in organizations, Prentice Hall, NJ.

Yulk, G.A. (1994), *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NF : Prentice Hall.

APPENDICES A à H

Appendice A

PROGRAMMES ACADÉMIQUES DU COLLÈGE

2 chimie et génie chimique

3 génie civil

4 génie électrique et génie informatique

5 génie mécanique

6 mathématiques et informatique

7 administration des affaires

9 science politique et économique

10 anglais

12 histoire

13 génie (Beng)

15 arts (BA)

16 sciences (général) (BSc)

17 études militaires et stratégiques

Appendice B

LISTE DES REGROUPEMENTS DE PROGRAMMES ACADÉMIQUES

Regroupement	#du programme	Nom du programme
Arts	7	Administration des affaires
	9	Science politique et économique
	10	Anglais
	11	Études françaises
	12	Histoire
	15	Arts (BA)
	17	Études militaires et stratégiques
Sciences	6	Mathématiques et informatique
	16	Sciences (général) B(BSc)
Génie	2	Chimie et Génie chimique
	3	Génie civil
	4	Génie électrique et génie
	5	Génie mécanique
	13	Génie (BEng)

Appendice C

SERVICES DES SUBORDONNÉS

21	blindés
22	artillerie
23	infanterie
24	génie
31	navigateur aérien
32	pilote
39	contrôle aérospatial
41	génie aérospatial
42	génie électronique et des communications
43	génie électrique et mécanique
44	génie maritime
45	génie de l'air
69	logistique (terre et air)
71	opérations maritimes de surface et sous-marines
84	logistique (mer)

Appendice D

LISTE DES REGROUPEMENTS DES SERVICES

Regroupement	#du service	Nom du service
Armes de combat	21	Blindé
	22	Artillerie
	23	Infanterie
Génie	24	Génie de terre
	41	Génie aérospatial
	42	Génie électronique et des communications
	43	Génie électronique et mécanique
	44	Génie maritime
	46	Génie de l'air
Marine	71	Opérations maritimes de surface et sous-marines
	84	Logistique de mer
Aviation	31	Navigateur
	32	Pilote
	39	Contrôleur aérospatial
Logistique	69	Logistique

Appendice E

Le 1er mai 1998

Chers/chères étudiants/es

De concert avec les professeurs Christiane Labelle et Thierry Wils du Département de relations industrielles de l'Université du Québec (Hull), je mène présentement une enquête sur les facteurs qui peuvent contribuer à la satisfaction des étudiants/es de première et de deuxième années du Collège militaire royal envers leur commandant de section. Le but de la présente enquête est principalement de mieux cerner l'impact de ces différents facteurs sur la satisfaction des étudiants/es envers leur supérieur immédiat.

Ceci dit, je fais appel à votre collaboration en vous demandant de bien vouloir émettre votre opinion sur le sujet. Je vous invite à remplir le questionnaire ci-joint et à nous le retourner dans l'enveloppe ci-incluse avant le 154 mai 1998. Toutes les données de cette enquête seront traitées de façon à garantir l'anonymat et la plus stricte confidentialité.

En participant à ce sondage, vous nous aiderez tout d'abord à mieux comprendre cette problématique de la satisfaction dans les Forces Armées. De plus, votre participation me permettra de compléter la rédaction d'un mémoire de maîtrise sur le sujet.

Si vous avec des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au numéro de téléphone (613) 830-9656.

En vous remerciant de votre collaboration, je vous prie de recevoir, étudiants, étudiantes, mes salutations distinguées.

Major Christiane Blanchette
Programme de maîtrise
Département de relations industrielles
Université du Québec à Hull

ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES SUBORDONNÉ(E)S ENVERS LEUR COMMANDANT DE SECTION

par
Christiane Blanchette, Christiane Labelle et Thierry Wils, Université du Québec (Hull)

Vous avez été choisi(e) pour participer à ce sondage sur la satisfaction des subordonné(e)s envers leur Commandant de section au Collège militaire royal. Le but de l'enquête est de mieux comprendre l'impact des styles de leadership sur la satisfaction des étudiants envers leur commandant de section.

Soyez assuré(e) que vos réponses demeureront strictement confidentielles. Les résultats seront communiqués seulement de façon abrégée afin de ne permettre aucune identification. Si vous le désirez, nous vous ferons parvenir un résumé de cette enquête (remplissez le coupon à la fin du questionnaire).

Veuillez retourner le questionnaire rempli dans l'enveloppe ci-jointe, dans les deux semaines suivant sa réception, pour aider à terminer l'enquête dans les meilleurs délais.

Merci de bien vouloir participer à ce projet qui m'aidera à terminer mes études de maîtrise en relations industrielles.

Christiane Blanchette
(613) 830-9656

PARTIE 1-A : PROFIL DU COMMANDANT DE SECTION

Nom de votre escadron :_____ Escadrille :_____ Section :_____

Langue de votre commandant de section : 1 Français 2 Anglais

Sexe de votre commandant de section : 1 Homme 2 Femme

Depuis combien de temps cette personne est votre commandant de section :

1 Trois mois ou moins 2 Plus de trois mois mais moins de six mois
3 Plus de six mois mais moins d'un an 4 Plus d'un an mais moins de deux ans

Le service de votre commandant de section est :

1 Infanterie 2 Artillerie 3 Blindé 4 Soutien 5 Génie 6 Autres

En quelle année est votre commandant de section présentement :

1 Deuxième année 2 Troisième année 3 Quatrième année 4 Je ne sais pas

PARTIE 1-B : PROFIL DU RÉPONDANT

Votre âge :_____

Votre sexe : 1 Homme 2 Femme

Votre langue maternelle : 1 Français 2 Anglais

Votre année scolaire :

1 Première année 2 Deuxième année 3 Troisième année 4 Quatrième année

Nombre d'années au CMR : (y compris l'année en cours)

1 Une année 2 Deux ans 3 Trois ans 4 Quatre ans

Votre principal programme d'études (ex., administration, génie) :_____

Votre GPM : _____

Votre moyenne pondérée cumulative : _____

PARTIE 11 : SATISFACTION ENVERS VOTRE COMMANDANT DE SECTION

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes satisfait avec votre commandant de section actuel.

En remplissant le questionnaire, travaillez aussi rapidement que possible. Nous voulons votre première réaction, pas une réponse longuement mûrie.

Utilisez les cinq choix de réponses possibles ci-dessous.

1	2	3	4	5
Très insatisfait	Un peu insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Assez satisfait	Très satisfait

1. La façon dont mon commandant de section m'écoute quand j'ai quelque chose d'important à dire. 1 2 3 4 5
2. La façon dont mon commandant de section fixe des objectifs de travail clairs. 1 2 3 4 5
3. La façon dont mon commandant de section me traite quand je fais une erreur. 1 2 3 4 5
4. L'impartialité de mon commandant de section au moment d'évaluer mon rendement au travail. 1 2 3 4 5
5. La façon dont mon commandant de section est constant dans son comportement envers ses subordonnés. 1 2 3 4 5
6. La façon dont mon commandant de section m'aide à exécuter le travail. 1 2 3 4 5

7. La façon dont mon commandant de section reconnaît mes idées. 1 2 3 4 5
8. La façon dont mon commandant de section me donne des instructions claires. 1 2 3 4 5
9. La façon dont mon commandant de section m'informe à l'avance des changements au travail. 1 2 3 4 5
10. La façon dont mon commandant de section fait un suivi afin de résoudre les problèmes. 1 2 3 4 5
11. La façon dont mon commandant de section comprend les problèmes qui pourraient survenir pendant l'exécution de mon travail. 1 2 3 4 5
12. La façon dont mon commandant de section montre qu'il/elle s'intéresse à mon avancement professionnel. 1 2 3 4 5
13. Mon commandant de section m'appuie auprès d'autres officiers. 1 2 3 4 5
14. La fréquence avec laquelle mon commandant de section me complimente pour un travail bien fait. 1 2 3 4 5
15. La compétence technique de mon commandant de section. 1 2 3 4 5
16. Le temps que m'accorde mon commandant de section pour apprendre une tâche avant de m'en assigner une autre. 1 2 3 4 5
17. Le temps que m'accorde mon commandant de section pour exécuter le travail correctement. 1 2 3 4 5
18. La façon dont mon commandant de section définit clairement mes responsabilités de travail. 1 2 3 4 5
19. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous ou étiez-vous satisfait de votre commandant de section. 1 2 3 4 5
20. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des méthodes de leadership utilisées par votre commandant de section pour faire exécuter le travail de votre groupe. 1 2 3 4 5

PARTIE 111 : STYLE DE LEADERSHIP

Vous trouverez ci-dessous des affirmations au sujet des supérieurs. Pour chaque affirmation, veuillez indiquer la fréquence avec laquelle votre COMMANDANT DE SECTION actuel a démontré le comportement décrit.

1	2	3	4	5
Jamais	De temps À autre	Parfois	Souvent	Fréquemment voire toujours

Quand l'affirmation n'est pas pertinente ou ne s'applique pas ou quand vous n'êtes pas sûr(e) ou vous ne le savez pas, n'indiquez rien.

1. Je me sens bien en sa présence 1 2 3 4 5
2. M'incite à développer mes qualités de leader. 1 2 3 4 5
3. Est satisfait quand je respecte les normes déjà convenues qui ont trait à un travail bien fait. 1 2 3 4 5
4. M'incite à sacrifier mes intérêts personnels pour le bien du groupe 1 2 3 4 5
5. Me démontre que nous pouvons atteindre nos buts sans lui si nous

avons à le faire. 1 2 3 4 5
6. J'acquiers du mérite auprès de lui en faisant mon travail adéquatement. 1 2 3 4 5
7. M'assure que je peux obtenir personnellement ce que je veux en échange de mes efforts. 1 2 3 4 5
8. M'incite à dépasser mes intérêts personnels pour le bien du groupe. 1 2 3 4 5
9. Met en pratique les suggestions formulées par le groupe. 1 2 3 4 5
10. Cherche à savoir ce que je veux et m'aide à l'obtenir. 1 2 3 4 5
11. Démontre son appréciation pour un travail bien fait. 1 2 3 4 5
12. Suscite le respect de tous. 1 2 3 4 5
13. Son leadership m'incite à déployer tous les efforts nécessaires dans chaque tâche à accomplir. 1 2 3 4 5
14. À cause de lui, je m'intéresse moins à satisfaire mes propres besoins immédiats qu'à rencontrer les objectifs de mon groupe. 1 2 3 4 5
15. Accorde une attention personnelle aux membres qui semblent délaissés. 1 2 3 4 5
16. Gagne mon estime en m'aidant à obtenir ce que je veux. 1 2 3 4 5
17. Est un modèle à suivre. 1 2 3 4 5
18. Est, pour moi, un symbole de réussite et d'accomplissement. 1 2 3 4 5
19. M'a montré à regarder différemment les choses que je n'arrivais pas à comprendre. 1 2 3 4 5
20. Travaille bien en équipe. 1 2 3 4 5
21. Parle beaucoup de promotions et d'éloges spéciaux pour un travail bien fait. 1 2 3 4 5
22. J'ai confiance en ses capacités et en son jugement à surmonter les obstacles. 1 2 3 4 5
23. M'incite à porter mon attention sur mes intérêts personnels plutôt que sur le bien de l'équipe 1 2 3 4 5
24. M'incite à me surpasser. 1 2 3 4 5
25. Se contente de me laisser continuer mon travail de la même façon que d'habitude. 1 2 3 4 5
26. Est une source d'inspiration pour nous. 1 2 3 4 5
27. Je suis fier de travailler avec lui. 1 2 3 4 5
28. Me laisse savoir comment est mon rendement au travail. 1 2 3 4 5
29. Peut exactement me dire les éléments importants à examiner. 1 2 3 4 5
30. Ses idées m'ont obligé(e) à reconsidérer mes propres idées que je n'avais jamais mises en doute auparavant. 1 2 3 4 5
31. M'indique clairement ce à quoi je peux m'attendre si mon rendement répond aux normes établies. 1 2 3 4 5
32. Me permet d'aborder d'anciens problèmes sous un angle différent. 1 2 3 4 5
33. Est une personnalité dominante de la section. 1 2 3 4 5
34. Me fait sentir que, si je travaille de manière satisfaisante, je serai en mesure de réussir dans mon cheminement de carrière. 1 2 3 4 5
35. S'assure que des récompenses pour le bon rendement d'un subordonné sont données le plus rapidement possible. 1 2 3 4 5
36. Inspire la loyauté à son égard. 1 2 3 4 5
37. M'incite à envisager l'avenir avec plus d'optimisme. 1 2 3 4 5
38. Est autosuffisant (jouit d'une motivation intrinsèque). 1 2 3 4 5
39. Inspire la loyauté envers l'organisation. 1 2 3 4 5
40. J'ai entièrement confiance en lui. 1 2 3 4 5

41. Nous inspire par sa vision qu'on peut tout accomplir en travaillant ensemble. 1 2 3 4 5
42. Traite chaque subordonné individuellement. 1 2 3 4 5
43. Prend le temps de discuter des buts de notre organisation 1 2 3 4 5
44. Éveille mon intérêt pour les questions réellement importantes. 1 2 3 4 5
45. M'accepte comme je suis dans la mesure où je fais mon travail. 1 2 3 4 5
46. Est un modèle parental pour moi. 1 2 3 4 5
47. Je décide ce que je veux; il me démontre comme arriver à mes fins. 1 2 3 4 5
48. Me fixe des normes que je peux facilement atteindre. 1 2 3 4 5
49. M'encourage à exprimer mes idées et mes opinions. 1 2 3 4 5
50. M'incite à faire plus que j'avais pensé être capable de faire. 1 2 3 4 5
51. Me motive davantage à réussir. 1 2 3 4 5
52. Quand je le juge nécessaire, je peux négocier avec lui de ce que je peux obtenir en fonction de ce que j'accomplis. 1 2 3 4 5
53. Ne me demande pas plus que ce qui est absolument essentiel pour exécuter le travail. 1 2 3 4 5
54. Me donne des moyens de communiquer avec les autres. 1 2 3 4 5
55. M'encourage à utiliser judicieusement mes moments libres. 1 2 3 4 5
56. À tendance à passer son temps à « éteindre des feux » plutôt qu'à concentrer ses efforts sur les préoccupations à long terme. 1 2 3 4 5
57. Me dit seulement ce que je dois savoir pour exécuter mon travail. 1 2 3 4 5
58. Nous donne une vision du travail à faire et compte sur nous pour fournir les détails. 1 2 3 4 5
59. Nous encourage à comprendre les points de vue d'autres membres. 1 2 3 4 5
60. Tant que les choses vont bien, il n'essaie pas de changer quoi que ce soit. 1 2 3 4 5
61. M'inspire à comprendre les objectifs globaux. 1 2 3 4 5
62. Me dit ce que je devrais faire pour être récompensé de mes efforts 1 2 3 4 5
63. Je ne peut pas atteindre nos buts sans lui. 1 2 3 4 5
64. Me donne ce que je veux si je lui montre mon appui. 1 2 3 4 5
65. À un sens du devoir qu'il me transmet. 1 2 3 4 5
66. Voit à ce que mes besoins soient satisfaits. 1 2 3 4 5
67. Suscite l'enthousiasme au travail de ceux et celles qui l'entourent. 1 2 3 4 5
68. Tant que les anciennes méthodes fonctionnent, il est satisfait de mon rendement. 1 2 3 4 5
69. Je prends son comportement en exemple. 1 2 3 4 5
70. Me permet de faire preuve d'initiative, mais ne m'encourage pas à le faire. 1 2 3 45
71. Il existe un accord tacite entre ma contribution au groupe et les avantages que je peux en retirer. 1 2 3 4 5
72. Sans sa vision de l'avenir, il nous serait difficile, voire impossible, d'aller de l'avant. 1 2 3 4 5

PARTIE 1V : PERCEPTIONS DE VOTRE ENVIRONNEMENT

Les affirmations ci-dessous permettent d'évaluer si vous vous considérez en contrôle des événements. Choisissez, l'une des deux affirmations qui est exacte la plupart du temps. Il est possible que, pour vous, les deux affirmations soient vraies ou fausses. Cependant, nous vous demandons de choisir la meilleure réponse. Encerclez la lettre de votre choix.

1. a. La plupart des événements malheureux qui arrivent dans la vie sont en partie dus à la malchance.
   b. Les malheurs des gens résultent des erreurs qu'ils font.

2. a. Sans la chance, on ne peut devenir un leader efficace.
   b. Les gens compétents qui ne réussissent pas à devenir des leaders n'ont pas su profiter des occasions de le faire.

3. a. La plupart des gens ne se rendent pas compte à quel point leur vie est contrôlée par des événements accidentels.
   b. La chance, ça n'existe pas.

4. a. Avec le temps, les bonnes et les mauvaises choses qui nous arrivent en viennent à s'équilibrer.
   b. La plupart des malheurs résultent du manque d'habileté, de l'ignorance et de la paresse ou de ces trois éléments réunis.

5. a. Pour avancer, il est important d'avoir de bons contacts.
   b. On avance dans la vie si on a ce qu'il faut et si on fait un bon travail ; avoir de bons contacts n'entrent pas en ligne de compte.

6. a. Les gens qui ne réussissent pas bien dans la vie travaillent souvent fort, mais la chance n'est pas de leur côté.
   b. Pour décrocher un bon emploi, il faut surtout être au bon endroit au bon moment.

7. a. Pour réussir, il faut travailler fort; la chance n'y est pratiquement pour rien.
   b. Pour obtenir un bon emploi, il faut surtout être au bon endroit au bon moment.

8. a. Pour devenir le patron, il faut souvent avoir la chance d'être au bon endroit le premier.
   b. Pour devenir le patron, il faut avoir les compétences et les aptitudes nécessaires; la chance n'y est pratiquement pour rien.

9. a. Je trouve souvent que ce qui doit arriver arrivera.
   b. Je préfère prendre une mesure précise au lieu de m'en remettre au destin.

10. a. Quand je fais des plans, je suis presque certain qu'ils pourront être réalisés.
    b. Il n'est pas toujours sage de planifier trop longtemps d'avance parce que c'est souvent la chance ou la malchance qui affecte le résultat.

11. a. Dans mon cas, ma réussite ne dépend pas vraiment de la chance.
    b. Souvent, nous pourrions prendre des décisions en tirant à pile ou face.

12. a. Il m'arrive souvent de penser que j'ai peu d'influence sur ce qui m'arrive.
    b. Il est impossible de croire que la chance ou le hasard joue un rôle important dans ma vie.

13. a. Je suis responsable de ce qui m'arrive.
    b. Parfois, j'ai l'impression que je ne suis plus maître de l'orientation de ma vie.

14. a. Le commun des mortels peut avoir une influence sur les décisions du gouvernement.
    b. Le monde est dirigé par les quelques personnes qui sont au pouvoir, le commun des mortels ne peut y faire grand-chose.

15. a. Au niveau mondial, nous sommes, pour la plupart, victimes de forces que nous ne comprenons ni ne contrôlons.
    b. En participant activement aux affaires politiques et sociales, les gens peuvent contrôler les événements mondiaux.

16. a. Si nous y mettons assez d'efforts, nous pouvons enrayer la corruption politique.
    b. Il est difficile pour les gens d'avoir un certain contrôle sur les actions des politiciens au pouvoir.

17. a. La plupart du temps, je ne comprends pas pourquoi les politiciens se comportent comme ils le font.
    b. À la longue, les gens sont responsables d'un mauvais gouvernement autant au niveau national qu'au niveau local.

18. a. Peu importe vos efforts, certaines personnes ne vous aiment simplement pas.
    b. Les personnes qui ne peuvent se faire aimer des autres ne savent pas comment s'entendre avec les autres.

19. a. Il est difficile de savoir si une personne vous aime vraiment ou pas.
    b. Le nombre d'amis que vous avez dépend de votre gentillesse envers les autres.

20. a. Les gens sont seuls parce qu'ils n'essaient pas d'être gentils.
    b. Il est inutile de trop essayer de plaire aux autres, s'ils vous aiment bien, ils vous aiment bien.

21. a. À la longue, les gens s'attirent le respect qu'ils méritent dans ce monde.
    b. Malheureusement, la valeur d'une personne n'est pas souvent reconnue, peu importe ses efforts.

22. a. Une des principales raisons des guerres est que les gens ne s'intéressent pas assez à la politique.
    b. Il y aura toujours des guerres, peu importe les efforts faits pour les empêcher.

23. a. Les postes de leadership sont souvent occupés par des personnes compétentes qui le méritent bien.
    b. Il est difficile de déterminer pourquoi certaines personnes accèdent à des postes de leadership et d'autres, non. Les compétences ne semblent pas être le facteur important.

PARTIE V : ATTITUDES ENVERS LES FEMMES LEADERS

Les affirmations ci-dessous tentent d'évaluer les attitudes que les gens ont à l'égard des femmes dans les Forces armées. La meilleure réponse à chaque affirmation constitue votre opinion personnelle. Il est fort probable qu'un grand nombre de personnes auront la même opinion que vous dans chacune des affirmations.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait En désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Ni en désaccord ni d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Tout à d'accord

1. Il est moins souhaitable pour les femmes que pour les hommes de détenir un poste qui comporte des responsabilités.	1234567
2. Les femmes ont l'objectivité nécessaire pour évaluer adéquatement les situations militaires	1234567
3. Un travail comportant des défis est plus important pour les hommes que pour les femmes.	1234567
4. Les hommes et les femmes devraient avoir des chances égales de participer à des programmes de préparation à des postes de leadership.	1234567
5. Les femmes ont les habiletés pour acquérir les compétences nécessaires pour devenir de bons leaders.	1234567
6. En moyenne, les femmes leaders sont moins capables de contribuer à l'atteinte des buts globaux des Forces armées que les hommes.	1234567
7. Il est acceptable pour les femmes d'assumer des rôles de leadership aussi souvent que les hommes.	1234567
8. Les Forces armées devraient, un jour ou l'autre, accepter les femmes dans des postes-clés de leadership.	1234567
9. La société devrait considérer le travail fait par les femmes leaders comme étant aussi valable que le travail fait par les hommes leaders.	1234567

10. Il est acceptable que les femmes soient en compétition avec les hommes pour obtenir des postes de leadership importants. 1234567
11. La possibilité d'une grossesse ne rend pas la nomination des femmes à des postes d'officier moins désirable que la nomination des hommes. 1234567
12. Les femmes ne devraient pas laisser leurs émotions influencer leur comportement de leader pas plus que les hommes ne le font. 1234567
13. Les problèmes reliés au cycle menstruel ne devraient pas rendre la nomination des femmes à des postes d'officier moins désirable que la nomination des hommes. 1234567
14. Pour devenir un bon leader militaire, une femme n'a pas sacrifier sa féminité. 1234567
15. En moyenne, une femme qui reste à la maison en tout temps pour élever ses enfants est une meilleure mère qu'une femme qui travaille à l'extérieur de la maison au moins la moitié du temps. 1234567
16. Les femmes ont plus de difficulté à apprendre les mathématiques et la mécanique que les hommes. 1234567
17. Les femmes n'ont pas l'ambition nécessaire pour réussir dans les forces armées. 1234567
18. Les femmes ont de la difficulté à s'affirmer dans des situations de leadership qui l'exigent. 1234567
19. Les femmes possèdent la confiance en elles nécessaire à tout bon leader. 1234567
20. Les femmes manquent l'esprit de compétition nécessaire pour réussir dans les Forces armées. 1234567
21. Les femmes ne peuvent pas être agressives dans des situations de leadership qui l'exigent. 1234567

PARTIE V1 : COHÉSION DU GROUPE

Les affirmations ci-dessous portent sur la cohésion de votre section. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chaque affirmation.

Utilisez les sept choix de réponses possibles ci-dessous.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait En désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Ni en désaccord ni d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

1. Si j'en avais la chance, je choisirais de quitter ma section et de me Joindre à une autre. 1234567
2. Les membres de ma section s'entendent bien ensemble. 1234567
3. Les membres de ma section se défendront mutuellement et spontanément contre les critiques de l'extérieur. 1234567
4. J'ai l'impression que je fais vraiment partit de ma section. 1234567
5. Je suis heureux de retrouver les membres de ma section chaque jour. 1234567
6. Je trouve qu'en général je ne m'entends pas bien avec les autres membres de ma section. 1234567

7. J'aime appartenir à cette section parce que beaucoup des membres du groupe sont mes amis. 1234567
8. La section à laquelle j'appartiens est très liée. 1234567

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

COMMENTAIRES PERSONNELS

Veuillez inscrire sur cette page vos commentaires personnels sur le style de leadership de votre commandant de section (COMSEC) et votre satisfaction à son égard. Ces commentaires seront traités de façon confidentielle.

Appendice F

May 1, 1998

Dear students :

Together with professors Christiane Labelle and Thierry Wils from the Industrial Relations Department, Université du Québec (Hull), I am conducting a survey on factors that might contribute to the satisfaction of Royal Military College first and second year students with their Section Commander. The main object of this survey is to better identify the impact of these different factors on students' satisfaction with their immediate superior.

I would appreciate your co-operation in voicing your opinion on this matter. Please fill out the questionnaire and return it in the attached envelope before May 15, 1998. The whole survey data will be treated in a way to ensure anonymity and confidentiality.

Your participation will help us to better understand the issue of satisfaction in the Armed Forces. Furthermore, your participation will allow me to complete the writing of my master dissertation on this subject.

If you have any questions, do not hesitate to contact me by telephone at (613) 830-9656.

Thank you for your co-operation.

Yours truly,

Major Christiane Blanchette
Master's degree
Department of Industrial Relations
Université du Québec (Hull)

SURVEY ON SUBORDINATES' SATISFACTION WITH THEIR SECTION COMMANDER

By
Christiane Blanchette, Christiane Labelle and Thierry Wils, Universite du Quebec (Hull)

You have been chosen as a participant in this survey on subordinates' satisfaction with their Section Commander at Royal Military College. The object of this survey is to better understand the impact of leadership styles on students' satisfaction with their Section Commander.

Rest assured that your answers will remain strictly confidential. Results will be communicated only in an abbreviated form so that no identification can be made. If you wish, we will send you a summary of this survey (just fill out the coupon at the end of the questionnaire).

Please return the completed questionnaire in the attached envelope within two weeks of its receipt to allow us to conclude this survey as quickly as possible.

Thank you for your participation in this project. This will help me to complete my Master's Degree in Industrial Relations.

Christiane Blanchette
(613) 830-9656

SECTION 1-A : SECTION COMMANDER PROFILE

Name of your Squadron:_____ Flight: _____ Section: _____

Language of your section commander: 1 French 2 English

Gender of your section commander: 1 Male 2 Female

How long has this person been your section commander:

1 Three months or less 2 Over six months but less than six months
3 Over six months but less than one year 4 Over one but less than two years

The branch of service of your section commander is:

1 infantry 2 Artillery 3 Armor 4 Support 5 Engineering 6 Other: _____

Current school year of your section commander:
1 Second year 2 Third year 3 Fourth year 4 Do not know

SECTION 1 –B : RESPONDENT PROFILE

Your age:_____

Your gender: 1 Male 2 Female

Your mother tongue: 1 French 2 English

Your current school year:
1 First year 2 Second year 3 Third year 4 Fourth year

Number of years at RMC: (including the current one)

1 One year 2 Two years 3 Three years 4 Four years

Your major program of study (e.g. administration, engineering):_____

MOC:_____

Grade point average: _____

SECTION 11: SATISFACTION WITH YOUR SECTION COMMANDER

Please indicate to what extent you are satisfied with your current Section Commander.

When answering this questionnaire, work as fast as you can. We want your first reaction not a well thought out response.

Use the following for the five possible responses:

1	2	3	4	5
Very Dissatisfied	Somewhat dissatisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Fairly satisfied	Very satisfied

1. The way my section commander listens when I have something important to say. 12345
2. The way my section commander set clear work goals 12345
3. The way my section commander treats me when I make a mistake 12345
4. The way my section commander's fairness in appraising my job performance 12345

5. The way my section commander is consistent in his behavior toward subordinates. 12345
6. The way my section commander helps me to get the job done. 12345
7. The way my section commander gives me credit for my ideas. 12348.
8. The way my section commander gives me clear instructions. 12345
9. The way my section commander informs me about work changes ahead of time. 12345
10. The way my section commander follows through to get problems solved. 12345
11. The way my section commander understands the problems I might run into doing the job. 12345
12. The way my section commander shows concern for my career progress. 12345
13. My section commander listens backs me up with other management. 12345
14. The frequency with which I get a pat on the back from my section commander for doing a good job. 12345
15. The technical competence of my section commander. 12345
16. The amount of time I'm given by my section commander to learn a task before I'm moved to another task. 12345
17. The time I am given by my section commander to do the job right. 12345
19. The way my job responsibilities are clearly defined by my section commander. 12345
20. In all, how satisfied are you that the methods of leadership used by your section commander are or were the right ones for getting your group's job done. 12345

SECTION 111 : LEADERSHIP STYLE

Listed below are descriptive statements about superiors. For each statement we would like you to judge how frequently your current SECTION COMMANDER has displayed the behavior described.

1	2	3	4	5
Not at all	Once in In a while	Sometimes	Fairly often	Frequently if not always

When the item is irrelevant or does not apply, or where you are uncertain or don't know, leave the answer blank.

1. Makes me feel good to be around him 12345
2. Makes me feel and act like a leader. 12345
3. Is satisfied when I meet the agreed-upon standards for good work. 12345
4. Makes me feel ready to sacrifice my own self-interests for the good of the group. 12345
5. Makes me feel we can reach pour goals without him if we have to. 12345

6. I earn credit with him by doing my job well. 12345
7. Assures me I can get what I personally want in exchange for my efforts. 12345
8. Makes me go beyond my own self-interest for the good of the group. 12345
9. Puts suggestions by the group into operation. 12345
10. Finds out what I want and tries to help me get it. 12345
11. You can count on him to express his appreciation when you do a good job 12345
12. Commands respect from everyone. 12345
13. I put all my effort into accomplishing each task as a consequence of his leadership. 12345
14. Because of him, I am less concerned about my own immediate needs and am concerned about your group reaching its objectives. 12345
15. Gives personal attention to members who seem neglected. 12345
16. Earns my esteem by helping me to get what I want. 12345
17. Is a model for me to follow. 12345
18. In my mind, he is a symbol of success and accomplishment. 12345
19. Has provided me with new ways of looking at things which used to be a puzzle for me. 12345
20. Is a s good team player. 12345
21. Talks a lot about special commendations and promotions for good work. 12345
22. I am ready to trust his capacity and judgment to overcome any obstacle. 12345
23. Makes me concentrate on my self-interests rather than what is good for the group. 12345
24. Makes me do more than I expected I could do. 12345
25. Is content to let me continue doing my job in the same way as always. 12345
26. Is an inspiration to us. 12345
27. Makes me proud to be associated with him. 12345
28. Lets me know how I am doing. 12345
29. Has a special gift of seeing what it is that really is important for me to consider. 12345
30. His ideas have forces me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before. 12345
31. Makes clear what I can expect if my performance meets designated standards. 12345
32. Enables me to think about old problems in new ways. 12345
33. Is a dominant figure in your section. 12345
34. Makes me feel that as long as I do my job satisfactorily I can expect to move ahead. 12345
35. Makes sure that payoffs for good subordinate performance are made as quickly as possible. 12345
36. Inspires loyalty to him. 12345
37. Increases my optimism for the future. 12345
38. Is inner-directed (intrinsically motivated). 12345
39. Inspires loyalty to the organization. 12345
40. I have complete faith in him. 12345
41. Excites us with his visions of what we may be able to accomplish if we work together. 12345

42. Treats each subordinate individually. 12345
43. Spends time talking about the purposed of our organization. 12345
44. Arouses my awareness about what is really important. 12345
45. Accepts me for what I am as long as I do my job. 12345
46. Is a parent-figure to me. 12345
47. I decide what I want; he shows me how to get it. 12345
48. Sets standards for me, which can be easily maintained. 12345
49. Encourages me to express my ideas and opinions. 12345
50. Motivates me to do more than I originally expected I would do. 12345
51. Heightens my motivation to succeed. 12345
52. Whenever I feel it necessary, I can negotiate with him about what I can get for what I accomplish. 12345
53. Asks no more of me than what is absolutely essential to get the work done. 12345
54. Provides means for me to communicate with others. 12345
55. Encourages me to put my free time to good use. 12345
56. Tends to spend his time "putting out fires" rather than focusing on long-term considerations. 12345
57. Only tells me what I have to know to do my job. 12345
58. Gives us a vision of what needs to be done and depends on us to fill in the details. 12345
59. Encourages understanding of points of view of other members. 12345
60. As long as things are going all right he does not try to change anything. 12345
61. Gives me a sense of overall purpose. 12345
62. Tells me what I should do if I want to be rewarded for my efforts. 12345
63. I cannot succeed in reaching pour goals without him. 12345
64. Gives me what I want in exchange for showing my support for him. 12345
65. Has a sense of mission, which he transmits to me. 12345
66. Sees to it that my needs are met. 12345
67. Makes everyone around him enthusiastic about assignments. 12345
68. As long as the old ways work, he is satisfied with my performance. 12345
69. I model my own behavior after his. 12345
70. It is all right if I take initiatives but he does not encourage me to do so. 12345
71. There is a close agreement between what I am expected to put into the group effort and what I can get out of it. 12345
72. Without his vision of what lies ahead of us, we would find it difficult, if not impossible, to get very far. 12345

SECTION 1V: PERCEPTIONS OF YOUR ENVIRONMENT

The following statements are to assess how you view yourself in control of events. From these pair of statements, choose the one which you feel is most often right. It is possible for you to feel that both are true or that both are false. We still ask you to choose the best one and only one. Mark the letter of your choice.

1. a. any of the unhappy things in people's lives are partly due to bad luck.

b. People's misfortunes result from the mistakes they make.

2. a. without the right breaks one cannot be an effective leader.
   b. Capable people who fail to become leaders have not taken advantage of their opportunities.

3. a. most people don't realize the extent to which their lives are controlled by accidental happenings.
   b. There really is no such thing as luck.

4. a. in the long run, the bad things that happen to us are balanced by the good ones.
   b. Most misfortunes are the result of lack of ability, ignorance, laziness or all three.

5. a. Knowing the right people is important in deciding whether a person will get ahead.
   b. People will get ahead in life if they have the goods and do a good job; knowing the right people has nothing to do with it.

6. a. People who don't do well in life often work hard, but the breaks just don't come their way.
   b. Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.

7. a. Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.
   b. Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.

8. a. Who gets to be the boss often depends on who was lucky enough to be in the right place first.
   b. Who gets to be boss depends on who has the skill and ability; luck has little or nothing to do with it.

9. a. I have often found that what is going to happen will happen.
   b. Trusting to fate has never turned out as well for me as making a decision to take a definite course of action.

10. a. When I make plans, I am almost certain that I can make them work.
    b. It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.

11. a. In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.
    b. Many times we might just as well decide what to do flipping a coin.

12. a. Many times I feel that I have little influence over the things that happen to me.
    b. It is impossible for me to believe that chance or luck plays an important role in my life.

13. a. What happens to me is my own doing.

b. Sometimes I feel that I don't have enough control over the direction my life is taking.

14. a. The average citizen can have an influence in government decisions.
    b. This world is run by the few people in power, and there is not much the little guy can do about it.

15. a. As far as world affairs are concerned, most of us are the victims of forces we can neither understand nor control.
    b. By taking an active part in political and social affairs, the people can control world events.

16. a. With enough effort we can wipe out political corruption.
    b. It is difficult for people to have much control over the things politicians do in office.

17. a. Most of the time I can't understand why politicians behave the way they do.
    b. In the long run, the people are responsible for bad government on a national as well as on a local level.

18. a. No matter how hard you try, some people just don't like you.
    b. People who can't get others to like them don't understand how to get along with others.

19. a. It is hard to know whether or not a person really likes you.
    b. How many friends you have depends upon how nice a person you are.

20. a. People are lonely because they don't try to be friendly.
    b. There's not much use in trying too hard to please people; if they like you they like you.

21. a. In the long run, people get the respect they deserve in this world.
    b. Unfortunately, an individual's worth often passes unrecognized no matter how hard he tries.

22. a. One of the major reasons why we have wars is because people don't take enough interest in politics.
    b. There will always be wars, no matter how hard people try to prevent them.

23. a. Leadership positions tend to go to capable people who deserve being chosen.
    b. It's hard to know why some people get leadership positions and others don't. Ability doesn't seem to be the important factor.

SECTION V: ATTITUDES TOWARD WOMEN AS LEADERS

The following items are an attempt to assess the attitudes people have about women in the Armed Forces. The best answer to each statement is your personal opinion. Whether you agree or disagree with any statement, you can be sure that many people feel the same way you do.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly Disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. It is less desirable for women than men to have a job that requires responsibility.	1234567
2. Women have the objectivity required to evaluate military situations properly.	1234567
3. Challenging work is more important to men than it is to women.	1234567
4. Men and women should be given equal opportunity for participation in leadership training programs.	1234567
6. Women have the capability to acquire the necessary skills to be successful leaders.	1234567
7. It is acceptable for women to assume leadership roles as often as men.	1234567
8. The Armed Forces should someday accept women in key leadership position.	1234567
9. Society should regard work by female leaders as valuable as work by male leaders.	1234567
10. It is acceptable for women to compete with men for top leadership positions.	1234567
11. The possibility of pregnancy does not make women less desirable officers than men.	1234567
12. Women should no more allow their emotions to influence their leadership behavior than would men.	1234567
13. Problems associated with menstruation should not make women less desirable than men as officers.	1234567
14. To be a successful military leader, a woman does not have to sacrifice some of her feminity.	1234567
15. On the average, a woman who stays at home all the time with her children is a better mother than a woman who works outside the home at least half time.	1234567
16. Women are less capable of learning mathematical and mechanical skills than are men.	1234567
17. Women lack the ambition necessary to be successful in the Armed Forces.	1234567
18. Women have difficulty asserting themselves in leadership situations that demand it.	1234567
19. Women possess the self-confidence required of a good leader.	1234567
20. Women are not competitive enough to be successful in the Armed Forces	1234567

21. Women cannot be aggressive in leadership situations that demand it. 1234567

SECTION V1: GROUP COHESIVENESS

Listed below are descriptive statements about the cohesiveness of your section. We would like you to indicate to what extent you agree with each statement.

Use the following for the seven possible responses.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly Disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. If given the chance, I would choose to leave my section and join another. 1234567
2. The members of my section get along well together. 1234567
3. The members of my section will readily defend each other from criticism by outsiders. 1234567
4. I feel that I am really a part of my section. 1234567
5. I look forward to being with the members of my section each day. 1234567
7. I find that I generally do not get along with the other members of my section. 1234567
8. The section which I belong to is a close one. 1234567

THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION

PERSONAL COMMENTS

Indicate on this page your personal comments about the style of leadership of your Section Commander and your satisfaction toward him. Your comments will be treated as confidential.

Appendice G

Le 1er mai 1998

Cher/chère Commandant de section :

De concert avec les professeurs Christiane Labelle et Thierry Wils du Département de relations industrielles de l'Université du Québec (Hull), je mène présentement une enquête sur les facteurs qui peuvent contribuer à la satisfaction des étudiants/es de première et de deuxième années du Collège militaire royal envers leur commandant de section. Pour établir ces liens nous avons également besoin de connaître la façon dont vous percevez le contrôle que vous exercez sur les événements en général. Le but de la présente enquête est principalement de mieux cerner l'impact de ces différents facteurs sur la satisfaction des étudiants/es que vous supervisez.

Ceci dit, je fais appel à votre collaboration en vous demandant de bien vouloir émettre votre opinion sur le sujet. Je vous invite à remplir le questionnaire ci-joint et à nous le retourner dans l'enveloppe ci-incluse avant le 15 mai 1998. Toutes les données de cette enquête seront traitées de façon à garantir l'anonymat et la plus stricte confidentialité.

En participant à ce sondage, vous nous aiderez tout d'abord à mieux comprendre cette problématique de la satisfaction dans les Forces Armées. De plus, votre participation me permettra de compléter la rédaction d'un mémoire de maîtrise sur le sujet.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au numéro de téléphone (613) 830-9656.

En vous remerciant de votre collaboration, je vous prie de recevoir, Monsieur, Madame, mes salutations distinguées.

Major Christiane Blanchette
Programme de maîtrise
Département de relations industrielles
Université du Québec (Hull)

ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES SUBORDONNÉS ENVERS LEUR COMMANDANT DE SECTION

Par
Christiane Blanchette, Christiane Labelle et Thierry Wils, Université du Québec (Hull)

Vous avez été choisi(e) pour participer à ce sondage sur la satisfaction des subordonnés/es envers leur Commandant de section au Collège militaire royal. Le but de l'enquête est de mieux comprendre l'impact des styles de leadership sur la satisfaction des étudiants/es envers leur commandant de section.

Soyez assuré(e) que vos réponses demeureront strictement confidentielles. Les résultats seront communiqués seulement de façon abrégée afin de ne permettre aucune identification. Si vous le désirez, nous vous ferons parvenir un résumé de cette enquête (remplissez le coupon à la fin du questionnaire).

Veuillez retourner le questionnaire rempli dans l'enveloppe ci-jointe, dans les deux semaines suivant sa réception, pour aider à terminer l'enquête dans les meilleurs délais.

Merci de bien vouloir participer à ce projet qui m'aidera à terminer mes études de maîtrise en relations industrielles.

Christiane Blanchette
(613) 830-9656

PARTIE # : PROFIL DU RÉPONDANT

Nom de votre Escadron :_____ Escadrille :_____ Section :_____

Votre âge :_____

(Veuillez encercler le numéro approprié)

Sexe : 1 Homme 2 Femme

Langue maternelle : 1 Français 2 Anglais

Année scolaire courante : 1 Troisième année 2 Quatrième année

Nombre d'années au CMR : (incluant l'année courante)

1 Trois ans 2 Quatre ans 3 Cinq ans

Principal programme d'études (ex. :administration, génie)

GPM :_____

Moyenne pondérée cumulative :_____

PARTIE 11 : PERCEPTIONS DE VOTRE ENVIRONNEMENT

Les affirmations ci-dessous permettent d'évaluer si vous vous considérez en contrôle des événements. Choisissez, l'un des deux affirmations qui est exacte la plupart du temps. Il est possible que, pour vous, les deux affirmations soient vraies ou fausses. Cependant, nous vous demandons de choisir la meilleure réponse. Encerclez la lettre de votre choix.

1. a. La plupart des événements malheureux qui arrivent dans la vie sont en partie dus à la malchance.
   b. Les malheurs des gens résultent des erreurs qu'ils font.

2. a. Sans la chance, on ne peut devenir un leader efficace.
   b. Les gens compétents qui ne réussissent pas à devenir des leaders n'ont pas su profite des occasions de le faire.

3. a. La plupart des gens ne se rendent pas compte à quel point leur vie est contrôlée par des événements accidentels.
   b. La chance, ça n'existe pas.

4. a. Avec le temps, les bonnes et les mauvaises choses qui nous arrivent en viennent à s'équilibrer.
   b. La plupart des malheurs résultent du manque d'habileté, de l'ignorance et de la paresse ou de ces trois éléments réunis.

5. a. Pour avancer, il est important d'avoir de bons contacts.
   b. On avance dans la vie si on a ce qu'il faut et si on fait un bon travail; avoir de bons contacts n'entrent pas en ligne de compte.

6. a. Les gens qui ne réussissent pas bien dans la vie travaillent souvent fort, mais la chance n'est pas de leur côté.
   b. Pour décrocher un bon emploi, il faut surtout être au bon endroit au bon moment.

7. a. Pour réussir, il faut travailler fort; la chance n'y est pratiquement pour rien.
   b. Pour obtenir un bon emploi il faut être au bon endroit au bon moment.

8. a. Pour devenir le patron, il faut souvent avoir la chance d'être au bon endroit le premier.
   b. pour devenir le patron, il faut avoir les compétences et les aptitudes nécessaires, la chance n'y est pratiquement pour rien.

9. a. Je trouve souvent que ce qui doit arriver arrivera.
   b. Me fier au destin n'a jamais donné d'aussi bon résultat que de décider d'adopter une ligne de conduite définitive.

10. a. Quand je fais des plans, je suis presque certain(e) qu'ils pourront être réalisés.
    b. Il n'est pas toujours sage de planifier trop longtemps d'avance parce que c'est souvent la chance ou la malchance qui affecte le résultat.

11. a. Dans mon cas, ma réussite ne dépend pas vraiment de la chance.
    b. Souvent, nous pourrions prendre des décisions en tirant à pile ou face.

12. a. Il m'arrive souvent de penser que j'ai pue d'influence sur ce qui m'arrive.
    b. Il est impossible de croire que la chance ou le hasard joue un rôle important dans ma vie.

13. a. Je suis responsable de ce qui m'arrive.
    b. Parfois, j'ai l'impression que je ne suis plus maître de l'orientation de ma vie.

14. a. Les gens ordinaires peuvent avoir une influence sur les décisions du gouvernement.
    b. Ce monde est dirigé par les quelques personnes qui sont au pouvoir, le commun des mortels ne peut y faire grand-chose.

15.a. Au niveau mondial, nous sommes, pour la plupart, victimes de forces que nous ne comprenons ni ne contrôlons.
    b. En participant activement aux affaires politiques et sociales, les gens peuvent contrôler les événements mondiaux.

16.a. Si nous y mettons assez d'efforts, nous pouvons enrayer la corruption politique.
    b. Il est difficile pour les gens d'avoir un certain contrôle sur les actions des politiciens au pouvoir.

17. a. La plupart du temps, je ne comprends pas pourquoi les politiciens se comportent comme ils le font.
    b. À la longue, les gens sont responsables d'un mauvais gouvernement autant au niveau national qu'au niveau local.

18. a. Peu importe vos efforts, certaines personnes ne vous aiment simplement pas.
    b. Les personnes qui ne peuvent se faire aimer des autres ne savent pas comment s'entendre avec les autres.

19.a. Il est difficile de savoir si une personne vous aime vraiment ou pas.
    b. Le nombre d'amis que vous avez dépend de votre gentillesse envers les autres.

20. a. Les gens sont seuls parce qu'ils n'essaient pas d'être gentils.
    b. Il est inutile de trop essayer de plaire aux autres, s'ils vous aiment bien, ils vous aiment bien.

21. a. À la longue, les gens s'attirent le respect qu'ils méritent dans ce monde.

b. Malheureusement, la valeur d'une personne n'est pas souvent reconnue, peu importe ses efforts.

22. a. Une des principales raisons des guerres est que les gens ne s'intéressent pas assez à la politique.
    b. Il y aura toujours des guerres, peu importe les efforts faits pour les empêcher.

23. a. Les postes de leadership sont souvent occupés par des personnes compétentes qui le méritent bien.
    b. Il est difficile de déterminer pourquoi certaines personnes accèdent à des postes de leadership et d'autres, non. Les compétences ne semblent pas être le facteur important.

PARTIE 111 : ATTITUDES ENVERS LES FEMMES LEADERS

Les affirmations ci-dessous tentent d'évaluer les attitudes que les gens ont à l'égard des femmes dans les Forces armées. La meilleure réponse à chaque affirmation constitue votre opinion personnelle. Il est fort probable qu'un grand nombre de personnes auront la même opinion que vous dans chacune des affirmations.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait En désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Ni en désaccord ni d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

1. Il est moins souhaitable pour les femmes que pour les hommes de détenir un poste qui comporte des responsabilités. 1234567
2. Les femmes ont l'objectivité nécessaire pour évaluer adéquatement les situations militaires. 1234567
3. Un travail comportant des défis est plus important pour les hommes que pour les femmes. 1234567
4. Les hommes et les femmes devraient avoir des chances égales de participer à des programmes de préparation à des postes de leadership. 1234567
5. Les femmes ont les habiletés pour acquérir les compétences nécessaires pour devenir de bons leaders. 1234567
6. En moyenne, les femmes leaders sont moins capables de contribuer à l'atteinte des buts globaux des Forces armées que les hommes. 1234567
7. Il est acceptable pour les femmes d'assumer des rôles de leadership aussi souvent que les hommes. 1234567
8. Les Forces armées devraient, un jour ou l'autre, accepter les femmes dans des postes-clés de leadership. 1234567
9. La société devrait considérer le travail fait par les femmes leaders comme étant aussi valable que le travail fait par les hommes leaders. 1234567
10. Il est acceptable que les femmes soient en compétition avec les hommes pour obtenir des postes de leadership importants. 1234567
11. La possibilité d'une grossesse ne rend pas la nomination des femmes

à des postes d'officier moins désirable que la nomination des hommes. 1234567
12. Les femmes ne devraient pas laisser leurs émotions influencer leur comportement de leader pas plus que les hommes ne le font. 1234567
13. Les problèmes reliés au cycle menstruel ne devraient pas rendre la nomination des femmes à des postes d'officier moins désirable que la nomination des hommes. 1234567
14. Pour devenir un bon leader militaire, une femme n'a pas à sacrifier sa féminité. 1234567
15. En moyenne, une femme qui reste à la maison en tout temps pour élever ses enfants est une meilleure mère qu'une femme qui travaille à l'extérieur de la maison au moins la moitié du temps. 1234567
16. Les femmes ont plus de difficulté à apprendre les mathématiques et la mécanique que les hommes. 1234567
17. Les femmes n'ont pas l'ambition nécessaire pour réussir dans les forces armées. 1234567
18. Les femmes ont de la difficulté à s'affirmer dans des situations de leadership qui l'exigent. 1234567
19. Les femmes possèdent la confiance en elles nécessaire à tout bon leader. 1234567
20. Les femmes manquent l'esprit de compétiton nécessaire pour réussir dans les Forces armées. 1234567
21. Les femmes ne peuvent pas être agressives dans des situations de leadership qui l'exigent. 1234567

COMMENTAIRES PERSONNELS

Veuillez indiquer sur cette page vos commentaires personnels au sujet de votre style de leadership et de la satisfaction de vos subordonné(e)s envers votre supervision.

Appendice H

May 1, 1998

Dear Section Commander :

Together with professors Christiane Labelle and Thierry Wils from the Industrial Relations Department, Université du Québec (Hull), I am conducting a survey on factors that might contribute to the satisfaction of Royal Military College first and second year students with their Section Commander. The main object of this survey is to better identify the impact of these different factors on students' satisfaction with their immediate superior.

I would appreciate your co-operation in voicing your opinion on this matter. Please fill out the questionnaire and return it in the attached envelope before May 15, 1998. The whole survey data will be treated in a way to ensure anonymity and confidentiality.

Your participation will help us to better understand the issue of satisfaction in the Armed Forces. Furthermore, your participation will allow me to complete the writing of my master dissertation on this subject.

If you have any questions, do not hesitate to contact me by telephone at (613) 830-9656.

Thank you for your co-operation.

Yours truly,

Major Christiane Blanchette
Master's degree
Department of Industrial Relations
Université du Québec (Hull)

SURVEY ON SUBORDINATES' SATISFACTION WITH THEIR SECTION COMMANDER

by
Christiane Blanchette, Christiane Labelle and Thierry Wils, Universite du Quebec (Hull)

You have been chosen as a participant in this survey on subordinates' satisfaction with their Section Commander at Royal Military College. The object of this survey is to better understand the impact of leadership styles on students' satisfaction with their Section Commander.

Rest assured that your answers will remain strictly confidential. Results will be communicated only in abbreviated form so that no identification can be made. If you wish, we will send you a summary of this survey (just fill out the coupon at the end of the questionnaire).

Please return the completed questionnaire in the attached envelope within two weeks of its receipt to allow us to conclude this survey as quickly as possible.

Thank you for your participation in this project. This will help me to complete my Master's Degree in Industrial Relations.

Christiane Blanchette
(613) 830-9656

SECTION 1 : RESPONDENT PROFILE

Name of your Squadron : _____ Flight :_____Section :_____

Your age : _____

Gender: 1 Male 2 Female

Mother tongue: 1 French 2 English

Current school year: 1 Third year 2 Fourth year

Number of years at RMC (including the current one):

1 Three years 2 Four years 3 Five years

Major Program of Study (e.g. Administration, engineering):_____

MOC: _____

Grade Point Average (GPA):_____

SECTION 11 : PERCEPTIONS OF YOUR ENVIRONMENT

The following statements are to assess how you view yourself in control of events. From these pairs of statements, choose the one which you feel is most often right. It is possible for you to feel that both are true or that both are false. We still ask you to choose the best one and only one. Mark the letter of your choice.

1. a. Many of the unhappy things in people's lives are due partly to bad luck.
   b. People's misfortunes result from the mistakes they make.

2. a. Without the right breaks one cannot be an effective leader.
   b. Capable people who fail to become leaders have not taken advantage of their opportunities.

3. a. Most people don't realise the extent to which their lives are controlled by accidental happenings.
   b. There really is no such thing as luck.

4. a. In the long run, the bad things that happen to us are balanced by the good ones.
   b. Most misfortunes are the result of lack of ability, ignorance, laziness or all three.

5. a. Knowing the right people is important in deciding whether a person will get ahead.
   b. People will get ahead in life if they have the goods and do a good job; knowing the right people has nothing to do with it.

6. a. People who don't do well in life often work hard, but the breaks just don't come their way.
   b. Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.

7. a. Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.
   b. Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.

8. a. Who gets to be the boss often depends on who was lucky enough to be in the right place first.
   b. Who gets to be the boss depends on who has the skill and ability; luck has little or nothing to do with it.

9. a. I have often found that what is going to happen will happen.
   b. Trusting to fate has never turned out as well for me as making a decision to take a definite course of action.

10. a. When I make plans, I am almost certain that I can make them work.
    b. It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.

11. a. In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.
    b. Many times we might just as well decide what to do by flipping a coin.

12. a. Many times I feel that I have little influence over the things that happen to me.
    b. It is impossible for me to believe that chance or luck plays an important role in my life.

13. a. What happens to me is my own doing.
    b. Sometimes I feel that I don't have enough control over the direction my life is taking.

14. a. The average citizen can have an influence in government decisions.
    b. This world is run by the few people in power, and there is not much the little guy can do about it.

15. a. As far as world affairs are concerned, most of us are the victims of forces we can neither understand nor control.
    b. By taking an active part in political and social affairs, the people can control world events.

16. a. With enough effort we can wipe out political corruption.
    b. It is difficult for people to have much control over the things politicians do in office.

17. a. Most of the time I can't understand why politicians behave the way they do.
    b. In the long run, the people are responsible for bad government on a national as well as on a local level.

18. a. No matter how hard you try, some people just don't like you.
    b. People who can't get others to like them don't understand how to get along with others.

19. a. It is hard to know whether or not a person really likes you.
    b. How many friends you have depends upon how nice a person you are.

20. a. People are lonely because they don't try to be friendly.
    b. There's not much use in trying too hard to please people; if they like you they like you.

21. a. In the long run, people get the respect they deserve in this world.
    b. Unfortunately, an individual's worth often passes unrecognized no mater how hard he tries.

22. a. One of the major reasons why we have wars is because people don't take enough interest in politics.
    b. There will always be wars, no matter how hard people try to prevent them.

23. a. Leadership positions tend to go to capable people who deserve being chosen.
    b. It's hard to know why some people get leadership positions and others don't. Ability doesn't seem to be the important factor.

SECTION 111: ATTITUDES TOWARD WOMEN AS LEADERS

The following items are an attempt to assess the attitudes people have about women in the Armed Forces. The best answer to each statement is your personal opinion. Whether you agree or disagree with any statement, you can be sure that many people feel the same way you do.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly Disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. It is less desirable for women than men to have a job that requires responsibility. 1234567
2. Women have the objectivity required to evaluate military situations properly. 1234567
3. Challenging work is more important to men than it is to women. 1234567
4. Men and women should be given equal opportunity for participation in leadership training programs. 1234567
5. Women have the capability to acquire the necessary skills to be successful leaders. 1234567
6. On the average, women leaders are less capable of contributing to the overall goals of the Armed Forces than are men. 1234567
7. It is acceptable for women to assume leadership roles as often as men. 1234567
8. The armed Forces should someday accept women in key leadership positions. 1234567
9. Society should regard work by female leaders as valuable as work by male leaders. 1234567
10. It is acceptable for women to compete with men for top leadership positions. 1234567
11. The possibility of pregnancy does not make women less desirable officers than men. 1234567
12. Women should no more allow their emotions to influence their leadership behavior than would men. 1234567
13. Problems associated with menstruation should not make women less desirable than men as officers. 1234567
14. To be a successful military leader, a woman does not have to sacrifice some of her femininity. 1234567

15. On the average, a woman who stays at home all the time with her children is a better mother than a woman who works outside the home at least half time. 1234567
16. Women are less capable of learning mathematical and mechanical skills than are men. 1234567
17. Women lack the ambition necessary to be successful in the armed Forces. 1234567
18. Women have difficulty asserting themselves in leadership situations that demands it. 1234567
19. Women possess the self-confidence required of a good leader. 1234567
20. Women are not competitive enough to be successful in the armed Forces. 1234567
21. Women cannot be aggressive in leadership situations that demand it. 1234567

THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION

PERSONAL COMMENTS

Indicate on this page your personal comments about your style of leadership and the satisfaction of your subordinates in regard to your supervision.

Appendice I

LETTRE AUX RÉPONDANTS

Madame, Monsieur,

Le résumé suivant présente les résultats de l'étude effectuée auprès des étudiants de première et de deuxième années du Collège militaire royal (CMR) et de leurs commandants de section (COMSEC).

La recherche porte sur l'impact des styles de leadership du COMSEC sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur et de l'influence de variables médiatrices sur cette relation. Ces variables sont : les attitudes envers les femmes leaders ; le lieu de contrôle ; la cohésion du groupe et ; le sexe du leader. Notre cadre théorique réfère aux styles de leadership de Bass et à la théorie de l'équité pour expliquer l'effet de ces styles sur la satisfaction. Les variables médiatrices couvrent les aspects : personnalité avec le lieu de contrôle ; attitude avec les attitudes envers les femmes leaders et ; relationnel avec la cohésion du groupe.

L'échantillon a été constitué de tous les étudiants de première et de deuxième années et de tous les commandants de section qui ont bien voulu retourner le questionnaire complété. Un taux de réponses de 38.1% (180/472) a été obtenu pour les subordonnés et de 56.2% (36/64) pour les commandants de section.

Nos résultats indiquent que le style de leadership influence la satisfaction. Plus précisément, les subordonnés sont plus satisfaits avec un COMSEC transformationnel qu'avec un COMSEC transactionnel ou laissez-faire. Bien que le leadership transformationnel comprenne quatre dimensions, ce sont celles du charisme et de la considération qui représentent les éléments les plus significatifs de cette relation alors que parmi les variables médiatrices, c'est l'élément biologique de la variable attitude envers les femmes leaders qui a le plus d'influence sur la relation étudiée. Le niveau de satisfaction obtenu étant relativement élevé, nous constatons que la relation entre le COMSEC et ses subordonnés est satisfaisante pour la majorité des participants compte tenu de son contexte particulier.

Les analyses n'ont pas permis d'identifier de relations significatives entre les caractéristiques des répondants (sexe, langue, temps passé avec le COMSEC, service, âgé, année académique, programme d'étude et moyenne pondérée cumulée) et la satisfaction des subordonnés envers leur COMSEC. De plus, les variables médiatrices : attitudes envers les femmes leaders ; lieu de contrôle des subordonnés ; cohésion du groupe et ; sexe, n'ont pas démontré d'impact sur la relation entre les styles de leadership et la satisfaction des subordonnés. En ce qui concerne les données provenant des COMSEC, il ressort que le lieu de contrôle du leader ne permet pas de prédire de façon significative son style de leadership ou la satisfaction des subordonnés.

Il est intéressant de constater que la présente étude, effectuée dans un contexte canadien, semble arriver aux même conclusions en ce qui concerne les styles de

leadership que plusieurs études américaines qui se sont déroulées dans des contextes variés. Ainsi, cette recherche a permis de souligner l'importance du rôle du leadership sur la satisfaction des subordonnés envers leur supérieur. Par ailleurs, notre modèle devrait faire l'objet de futures études pour déterminer si le manque d'influence des variables médiatrices dépend de notre population ou des variables elles-mêmes.

En conclusion, nous aimerions remercier les dirigeants du Collège qui ont autorisé l'enquête ainsi qu'aux répondants qui ont pris le temps de répondre au questionnaire. Une copie du mémoire est disponible pour consultation au département de psychologie militaire et leadership du Collège militaire royal à Kingston ainsi qu'à la bibliothèque de l'Université du Québec (Hull).

Christiane Blanchette
Étudiante à la maîtrise en relations industrielles
(705) 739-1487

Sous la direction de :

Normand Laplante, Professeur
Département de relations industrielles
Université du Québec (Hull)
(819) 595-3900 poste 1782

Appendice J

COEFFICIENT DE FIDÉLITÉ DES ÉCHELLES

Échelle	Subordonné			Leader		
	Total	Franco phones	Anglo-phones	Total	Franco phones	Anglo-phones
Satisfaction (SWMSS)	.95 ① n=173	.96 n=47	.94 n=124			
Satisfaction (MLQ)	.91 n=178	.91 n=49	.90 n=127			
Leadership	.98 n=108	.99 n=30	.98 n=77			
Charisme	.91 n=139					
Considération	.91 n=142					
Stimulation	.86 n=146					
Inspiration	.97 n=132					
Récompenses	.93 n=125					
Gestion par exception	.66 n=138					
Laissez faire	.70 n=147					
Attitude	.91 n=166	.91 n=45	.91 n=120	.92 n=35	.76 n=11	.85 n=21
Lieu de contrôle	.68 n=154	.68 n=44	.53 n=116	.66 n=34	.49 n=9	.70 n=25
Cohésion	.87 n=173	.87 n=47	.87 n=124			

① Les coefficients de fidélité sont arrondis à la centaine près