

**Les styles de leadership et la
rétention du personnel dans les
Forces armées canadiennes**

Kathleen Bécotte
30 août 2002

Présenté à :
L'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
PROBLÉMATIQUE	6
Un monde plus complexe	6
Certaines statistiques sur la rétention du personnel dans les Forces	7
L'ÉTUDE DU LEADERSHIP : QUELQUES APPROCHES	10
Les traits personnels d'un leader	10
Les styles de leadership	10
La recherche de Lewin, Lipitt et White	11
Les études de l'Université d'Ohio	12
Les études de l'Université du Michigan	14
La recherche de Blake et Mouton	15
Un nouveau paradigme : le leadership transformationnel	16
Les composantes du leadership transformationnel	17
Les composantes du leadership transactionnel	18
Pourquoi retenir l'approche du leadership transformationnel dans le présent cas?	20
LES LIENS ENTRE LA RÉTENTION DU PERSONNEL ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	21
Revue de la littérature	21
Leadership charismatique	21
Motivation inspirante	22
Stimulation intellectuelle	23
Considération individuelle	24
Leadership transformationnel, engagement et rétention du personnel	33
Leadership transformationnel, performance et rétention du personnel	33
CONCLUSION	35
ANNEXE – Attrition and Voluntary Attrition in the CF 97/01	38
BIBLIOGRAPHIE	39

Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes

INTRODUCTION

La rétention de son personnel préoccupe les Forces armées canadiennes depuis une dizaine d'années. Les militaires loyaux, prêts à se dévouer corps et âme pendant toute une carrière à la défense de leur pays, deviennent de plus en plus rares. Ainsi, les Forces armées ont mis en œuvre plusieurs moyens afin d'inciter les militaires à garder les rangs. On peut penser aux augmentations de salaire ainsi qu'aux nombreux programmes et politiques visant à améliorer la qualité de vie des militaires. Les initiatives ne manquent pas, mais sont-elles adéquates? Vont-elles véritablement toucher le cœur du problème? La question demande probablement plus d'approfondissements car les mesures prises jusqu'à maintenant sont pertinentes certes, mais superficielles selon certaines critiques.

Le capitaine Derek T. Hasty et le capitaine Robert M. Weber (dans Taylor, R.L. & Rosenbach W.E., 2000) suggèrent que la difficulté qu'ont les forces américaines à retenir leurs militaires serait causée par un leadership inefficace. Selon eux, il ne faut pas croire que la rétention du personnel constitue un enjeu purement économique car c'est faire abstraction des véritables difficultés auxquelles les militaires font face actuellement. Les politiciens et les administrateurs pensent, pour la plupart, que si on augmente le budget de la défense pour accroître les salaires, améliorer l'équipement et investir dans l'entraînement, cela va convaincre les militaires à rester. Mais cet argument ne tient pas

car, toujours selon les mêmes auteurs, une bonne part des militaires qui donnent leur démission acceptent une baisse de salaire pour retourner travailler dans l'environnement civil.

Selon O'Malley, M. (2000) :

« One aspect of commitment is a reluctance to seek out and entertain alternatives. Most employees will say that they stay with a company for reasons unrelated to money and leave because of money. In exit interviews, money serves as the perfect, harmless rationale that leaves everybody smiling: Who wouldn't leave for more money ?

Ask employees how they felt at the time they made their decision to leave, and a different story emerges. A more emotion-laden discussion emerges about squashed expectations, broken promises, abuses of power, and so on...»

Le leadership constitue donc une avenue qu'on doit explorer afin de trouver une solution profonde et durable au problème de rétention. D'ailleurs, le leadership a une importance toute particulière pour les organisations militaires. Il est d'une importance cruciale car c'est ce qui permet de mettre de l'ordre dans les actions, de donner un sens à la mission et, en bout ligne, il peut faire la différence entre le fait de gagner ou de perdre une bataille. Lorsque le leadership est défaillant, les fidèles désertent. Après tout, en situation de guerre c'est leur vie qui en dépend. Le leadership s'avère donc beaucoup plus significatif et persuasif que l'aspect monétaire, par exemple.

Affirmer que le leadership est défaillant sous-entend qu'il y aurait un bon et un mauvais leadership. Mais, est-il possible d'identifier un leadership idéal ? Les auteurs qui examinent cette question utilisent, pour la plupart, une catégorisation par styles. Cela permet d'identifier plus précisément un groupement de caractéristiques souhaitables de leadership (par exemple : l'ensemble des composantes d'un leadership dit démocratique)

sans pour autant l'analyser dans son intégralité. Pour nous, cette façon de faire s'avère réaliste. Par une revue de la littérature, on tentera ainsi de découvrir le style de leadership convenant le mieux au contexte militaire et qui engendre la meilleure rétention des membres de l'organisation.

Le présent document se divise en trois parties principales. Dans un premier temps, on expose la problématique. Ensuite, on choisit une approche à privilégier parmi celles proposées par les auteurs qui traitent de styles de leadership. Enfin, la revue de la littérature constitue la troisième partie du texte.

PROBLÉMATIQUE

Un monde plus complexe

Pour la plupart des organisations tant publiques que privées, l'environnement stable et régulé fait partie du passé. Le monde actuel se définit davantage par son aspect désordonné marqué par les imprévus. Maintenant, tout progresse de façon accélérée. Les gens ressentent quotidiennement les impacts de la globalisation, de la technologie qui ne cesse de progresser, des conditions économiques et sociales changeantes, etc. Nous vivons dans un mode complexe caractérisé par le hasard et l'incertitude. Souvent, des événements qui paraissent sans importance produisent des conséquences massives qui ont des répercussions sur un grand nombre de personnes. (Daft, R.L., 1999)

Cette réalité s'applique également à l'organisation militaire de notre pays. La stabilité d'autrefois se traduisait, pour les Forces armées canadiennes, par un ennemi bien défini et des actions militaires allant relativement dans le même sens. Évidemment, ce n'est plus le cas aujourd'hui; et ceci depuis déjà quelques décennies. Les militaires sont présentement impliqués dans un large éventail d'activités puisque la mission de la Défense nationale s'est visiblement élargie. En effet, ils participent à des opérations de tout genre allant de l'aide à la population canadienne en cas de sinistre jusqu'à la lutte contre le terrorisme. Si variées soient-elles, les interventions des Forces armées canadiennes exigent de ses membres une grande maîtrise des nouvelles technologies, la compréhension du contexte politique mondial et des enjeux sociaux ainsi que plusieurs autres aptitudes plus complexes à acquérir que celles requises autrefois. Et ceci est nécessaire à tous les niveaux hiérarchiques puisque avec la technologie de pointe utilisée et la rapidité de

certaines événements, même un caporal doit prendre des décisions pouvant avoir des impacts importants.

Dans ce contexte, les militaires possédant bagage d'expériences variées constituent clairement un atout pour les Forces armées canadiennes. La formation des militaires capables de s'adapter et de réagir de la bonne façon aux bons moments dans cette nouvelle réalité exige beaucoup de temps. Ainsi, il importe de garder, dans la mesure du raisonnable, chaque engagé jusqu'à l'âge de la retraite. Lorsque des militaires quittent prématurément, cela constitue une véritable perte pour l'organisation.

Il s'avère donc pertinent de rester attentif aux données concernant la rétention du personnel. Plus particulièrement, le phénomène des militaires qui terminent leur carrière avant le minimum habituel de vingt ans de service devrait retenir notre attention. L'analyse de ces données peut tirer la sonnette d'alarme sur des départs trop nombreux pouvant affecter de façon négative l'efficacité des Forces armées canadiennes.

Certaines statistiques sur la rétention du personnel dans les Forces

Les données les plus récentes démontrent qu'en 2000/2001, 2411 militaires (551 officiers et 1900 membres du rang) ont démissionné volontairement sur un effectif total de 62 263 (voir annexe A - Attrition and Voluntary Attrition in the CF 97/01). Également, 604 militaires (108 officiers et 496 membres du rang) ont quitté au terme de leurs contrats au cours de la même période. Toutefois, cette donnée ne fait pas la distinction entre les personnes qui terminent leur carrière avec un minimum de vingt ans de service ou les

personnes qui terminent un contrat souvent renouvelable. Dans cette dernière catégorie figure, par exemple, un pilote d'avion qui quitte après son premier contrat de cinq ans. Donc, on peut présumer qu'une fraction de ces 604 départs ne sont pas des fins de carrière, mais en quelque sorte des départs volontaires et prématurés. Bref, sans avoir de chiffres très précis, l'organisation a perdu plus de 2400 membres en mesure de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation en 2000/2001.

Si on considère que les départs volontaires sont beaucoup plus considérables que les départs à la retraite, il n'y a pas raison de se réjouir. Comme la carrière d'un militaire est beaucoup plus courte que dans l'environnement civil, la situation est encore plus inquiétante.

La situation s'avère encore plus alarmante pour les femmes dans les Forces armées canadiennes. Dans les années 90, elles retournaient deux fois plus nombreuses que les hommes à la vie civile. Les statistiques ne sont pas encore disponibles pour ce début de décennie, mais on peut présumer que la tendance va se maintenir. Néanmoins, certaines statistiques sont plus encourageantes : les femmes s' enrôlent en plus grand nombre depuis un an. À St-Jean, on retrouve une proportion de 20 % de femmes qui s'entraîne actuellement (Le Soleil, lundi le 15 avril 2002, p.A4). Toutefois, il ne s'agit pas seulement de les attirer, mais de les garder le temps d'une carrière. Il faut donc agir maintenant avant qu'elles nous quittent aussi.

Récemment, les Forces armées canadiennes tentaient, par le biais d'un sondage, de déterminer les raisons poussant certains de ses membres à démissionner. La situation

n'est pas réjouissante. Une analyse informelle des questionnaires indique des préoccupations des répondants concernant leurs supérieurs. Un répondant écrit « J'ai été dirigé par des gens de plus en plus incompetents et les années que j'ai passées dans l'armée ont été un gaspillage éhonté de ma jeunesse » (Le Journal de Québec, samedi le 13 avril 2002, p.25). Ainsi, on peut détecter que le leadership est en cause.

La rétention du personnel constitue donc un sérieux problème pour les Forces armées canadiennes. Cela confirme la nécessité de trouver des moyens pour diminuer les départs volontaires. Une piste à explorer semble être le leadership.

L'ÉTUDE DU LEADERSHIP : QUELQUES APPROCHES

Les traits personnels d'un leader

La littérature sur le leadership abonde. Celle-ci souvent contradictoire est difficile à comprendre, on peut y avoir de la difficulté à s'y retrouver. Il y a tout de même moyen de s'en sortir en identifiant les différentes approches utilisées par les auteurs. Une des premières approches apparues avant les années cinquante et ayant gardé une grande cote de popularité de nos jours, est l'intérêt porté aux traits personnels du leader. En fait, on tente de décrire les caractéristiques biographiques, personnelles, émotionnelles, physiques et intellectuelles qui différencient le leader d'un non-leader. (Mahfooz, A.A., 1990) On peut penser à des caractéristiques comme savoir bien communiquer, démontrer de l'empathie envers ses employés ou posséder un quotient intellectuel élevé, par exemple.

Les styles de leadership

Un peu plus tard, pendant les années cinquante, une deuxième approche suscita de l'intérêt: les styles de leadership. D'abord, on avait tenté d'identifier les traits physiques et psychologiques universels du leader en posant la question : Quels traits ont en commun les leaders que les autres personnes ne possèdent pas ? Avec l'approche des styles, on pose plutôt la question : Est-ce qu'il y a un style de leadership plus efficace que n'importe quel autre ? On ne se soucie plus de décrire le leader, mais plutôt de décrire ce qu'il fait. (Mahfooz, A.A., 1990). Pour nous, cette façon d'aborder le leadership, c'est-à-dire par styles, s'avère réaliste. Cela facilite la tâche pour différencier le bon leadership du mauvais. Ainsi, on tentera de découvrir le style de leadership convenant le mieux au contexte militaire et qui engendre la meilleure rétention des membres de l'organisation.

Plusieurs chercheurs fervents de cette approche ont défini un nombre restreint de styles de leadership. Les styles fréquemment proposés se regroupent de façon générale en deux catégories : le leadership dit « autoritaire » ou « orienté vers la tâche » et le leadership « participatif » ou « orienté vers les gens ». Certains chercheurs et théoriciens, dont Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939) (dans Mahfooz, A.A., 1990) considèrent ces deux styles comme étant dichotomiques. D'autres, dont Likert, R. (1961, 1967) ainsi que Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973) (dans Mahfooz, A.A., 1990), les conceptualisent comme étant deux extrêmes d'un continuum entre lesquels on retrouve les différents styles. Pour leur part, Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) ainsi que Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1952) (dans Mahfooz, A.A., 1990) les considèrent comme deux dimensions orthogonales.

Les sous-sections qui suivent font mention de quelques-unes des recherches les plus connues de cette approche.

La recherche de Lewin, Lipitt et White (dans Mahfooz, A.A., 1990)

À la fin des années trente, Lewin, Lipitt et White réalisent une des premières recherches ayant pour objectif de déterminer les dimensions du comportement des leaders. Ils en distinguent deux types : « autoritaire » et « démocratique » (ce dernier similaire au style « participatif » ou « orienté vers les gens »), sans compter le type « laisser-faire ».

On effectua l'étude sur des garçons âgés de 10 ans divisés en groupes pour former des clubs. Chaque groupe fut exposé à un style de leadership différent – « autoritaire », « démocratique » ou « laisser-faire ». Les leaders de ces groupes étaient des adultes ayant reçu une formation pour les habilités à incarner un de ces styles. À chaque réunion des clubs, les comportements des garçons furent observés. Également, on interviewa directement les enfants ainsi que leurs parents.

Voici les conclusions générales de cette étude :

- (i) Les groupes menés par un leader démocratique ont démontré davantage d'efficacité et d'efficience. Les membres semblaient centrés sur le groupe plutôt que sur eux-mêmes. En effet, ils prononçaient le « on » plutôt que le « je ».
- (ii) Les groupes avec un leader autoritaire démontraient de l'hostilité et de l'agressivité envers leur leader ou envers un bouc émissaire. L'atmosphère tendue régnait.
- (iii) Le style le moins productif était le « laissez-faire ».

Les études de l'Université d'Ohio (dans Mahfooz, A.A., 1990; Daft, R.L., 1999 et dans Bergeron, J-L., 1978)

Les théories sur le comportement des leaders les plus reproduites et utilisées émanent des recherches conduites par des chercheurs de l'Université d'Ohio (Columbus, É-U). Ces chercheurs (dont Halpin, A.W. & Winer, B.J., 1952) voulaient identifier les dimensions

indépendantes (orthogonales) du comportement des leaders et déterminer leurs effets sur la performance et la satisfaction des employés.

Ils ont débuté avec une liste de plus de 1,800 phrases descriptives de comportements regroupées d'abord en 10 dimensions générales (domination et évaluation, par exemple) par des experts ou des juges. À la suite d'analyses statistiques, ils en sont venus à réduire le nombre de dimensions à deux. Celles retenues portent les noms anglais d'« initiating structure » et de « consideration » que nous traduisons par « direction et encadrement » et « relations humaines.» (traduction de Bergeron, J-L., 1978)

La dimension « relations humaines » décrit dans quelle mesure le leader est sensible face à ses subordonnés, respecte leurs idées et leurs sentiments et établit une confiance mutuelle. Quant à la dimension « direction et encadrement », elle décrit dans quelle mesure le leader est orienté vers la tâche à accomplir, dirige ses subordonnées et travaille vers l'atteinte d'objectifs. Il est à noter que ces deux catégories sont indépendantes l'une de l'autre. Ainsi, un leader peut obtenir à la fois un pointage élevé en « relations humaines » et en « direction et encadrement », par exemple.

Voici les conclusions générales de ces études :

- (i) Les leaders qui détiennent un pointage élevé en « relations humaines » ont tendance à avoir des subordonnés plus satisfaits d'eux.
- (ii) Les leaders qui détiennent un pointage élevé en « relations humaines » ont tendance à avoir des subordonnées qui sont absents moins souvent.

- (iii) Les dimensions « relations humaines » et « direction et encadrement » interagissent de façon significative dans la détermination de la quantité de griefs et du taux de roulement du personnel.
- (iv) La relation entre la dimension « relations humaines » et l'évaluation de l'efficacité du leader varie selon la population. Par exemple, une corrélation négative fut trouvée pour des commandants de l'aviation en situation de combat et une corrélation positive fut trouvée pour des gestionnaires et dirigeants dans une industrie.
- (v) Des facteurs situationnels (comme les caractéristiques des subordonnés, du leader ou de la tâche à accomplir) peuvent atténuer les effets attendus des scores soit élevés ou bas, dans une dimension ou dans l'autre.

Les études de l'Université du Michigan (dans Mahfooz, A.A., 1990; Daft, R.L., 1999 et dans Bergeron, J-L., 1978)

À peu près au même moment, l'Université du Michigan conduisait des recherches similaires sur le leadership. Elles visaient à identifier les styles de leadership associés à la performance et à la satisfaction. Les recherches ont été effectuées auprès de nombreuses organisations dont une compagnie d'assurance, un manufacturier de tracteurs, un chemin de fer, une entreprise hydro électrique, des agences gouvernementales et plusieurs autres. Deux dimensions fut également identifiées : « orientation vers l'employé » et « orientation vers la tâche ». Ces deux dimensions s'apparentent aux dimensions « direction et encadrement » et « relations humaines » définies par l'Université d'Ohio. Au départ, les dimensions ont été traitées comme deux extrêmes d'un continuum. Plus

tard, les chercheurs de cette université en sont venus à la conclusion qu'il s'agissait, en fait, de deux dimensions distinctes et non exclusives. Donc, un leader peut être à la fois orienté vers la tâche ainsi que vers ses employés.

Les travaux de Likert, R. (1961, 1967) sur le leadership « participatif » constituent probablement la plus populaire des contributions de l'Université du Michigan dans ce domaine. Le chercheur avait d'abord défini quatre « systèmes » d'organisation : « autocrate exploiteur » (système 1), « autocrate paternaliste » (système 2), « consultatif » (système 3) et finalement « participation de groupe » (système 4) (traduction de Bergeron, J-L., 1978). C'est le dernier qui a retenu davantage l'attention. Selon Likert, il existe trois variables représentatives du style « participatif » : 1) les relations de support, i.e. le fait pour le supérieur d'établir avec chaque employé des relations telles que celui-ci se sent compris, appuyé et valorisé 2) la gestion orientée sur le groupe de travail (décisions collectives, méthodes de supervision collectives) 3) l'établissement d'objectifs élevés (traduction de Bergeron, J-L., 1978).

La recherche de Blake et Mouton (dans Daft, R.L., 1999 et dans Bergeron, J-L., 1978)

Pour les dirigeants, l'expression « styles de leadership » est souvent associée aux chercheurs Blake et Mouton. En 1964, ces derniers proposent une théorie sur le leadership qui incorpore les deux dimensions définies par l'Université du Michigan ainsi que celles définies par l'Université d'Ohio : l'intérêt pour la production (concern for production) et l'intérêt pour l'élément humain (concern for people) (traduction de Bergeron, J-L., 1978). Chaque dimension s'inscrit en tant qu'axe d'une grille, les scores

allant de 1 à 9 pour chaque axe. Il existe une interdépendance entre les deux dimensions qu'il ne faut pas oublier. Ainsi, on détermine le style d'un leader en analysant à la fois l'intérêt qu'il porte à la production et à l'élément humain. La grille s'apparente à ceci :

Intérêt pour l'élément humain	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
			1	2	3	4	5	6	7	8
	Intérêt pour la production									

Dans la plupart des cas, on considère le style 9,9 (gestion par le travail en équipe) le plus efficace. Le patron idéal (9,9) veut atteindre l'excellence par la motivation et l'encouragement.

Un nouveau paradigme : le leadership transformationnel

D'autres recherches plus récentes abordent également le leadership sous l'angle des styles, mais n'utilisent pas les distinctions « autoritaire » ou « orienté vers la tâche » et « participatif » ou « orienté vers les gens ». Le leadership transformationnel, considéré comme un nouveau paradigme, intéresse beaucoup les chercheurs depuis les années 80. En gros, on tente de décrire les comportements idéaux d'un leader.

Koehler, J.W. & Pankowski, J.M. (1997) décrivent le leadership transformationnel

comme suit :

« Transformational leadership is defined as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater heights, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for themselves and the processes to which they are assigned. »

Il est plus facile de comprendre ce qu'est le leadership transformationnel lorsqu'on le compare au leadership transactionnel. Bass, B.M. (1998) a défini trois composantes du leadership transformationnel et quatre composantes du leadership transactionnel. Les voici décrites sommairement:

Les composantes du leadership transformationnel (dans Bass, B.M., 1998 et dans Chemers, M.M. & Ayman, R., 1993):

- Leadership charismatique (traduction de « Charismatic Leadership (CL) or Idealized Influence(II) »)

Le leader transformationnel agit de façon à devenir un modèle pour ses subordonnés. Ces derniers s'identifient à leur leader et tentent souvent de l'imiter. On admire, on fait confiance et on respecte le leader transformationnel. Il est reconnu pour sa persistance, son sens de l'éthique, ses capacités extraordinaires et sa détermination. Ce leader arrive à donner à ses subordonnés une vision atteignable d'un avenir plus enviable. Il fixe des objectifs qui deviennent de véritables défis partagés par tous.

- Motivation inspirante (traduction de « Inspirational Motivation (IM) »)

Le leader transformationnel agit de façon à motiver et à inspirer ceux qui l'entourent en leur procurant un sens à leur travail. Un esprit d'équipe en découle. Ce leader utilise certains moyens, comme des symboles par exemple, pour sensibiliser ses subordonnés et faciliter leur compréhension par rapport aux objectifs communs à atteindre.

- Stimulation intellectuelle (traduction de « Intellectual Stimulation (IS) »)

Le leader transformationnel stimule la créativité de ses subordonnés et favorise l'innovation. Il encourage les nouvelles idées.

- Considération individuelle (traduction de « Individualized Consideration (IC) »)

Le leader transformationnel traite l'ensemble de ses subordonnés équitablement, mais reconnaît leurs besoins individuels d'accomplissement et de réalisation de soi. Pour ce faire, il agit comme mentor ou comme coach. Un leader de ce type accepte les différences de chacun.

Les composantes du leadership transactionnel (dans Bass, B.M., 1998 et dans Chemers, M.M. & Ayman, R., 1993) :

- Récompense ou transactions constructives (traduction de « Contingent Reward (CR) »)

Avec cette méthode, le leader récompense les subordonnés qui accomplissent correctement ou de façon satisfaisante leurs missions ou

leurs devoirs. Il s'agit d'une transaction plutôt positive entre leader et subordonné.

- Gestion par exception ou transactions correctives (traduction de « Management-by-Exception (MBE) »)

Le leader, lorsqu'il gère par exception, intervient seulement lorsqu'il y a un correctif à apporter. Le subordonné qui commet une erreur se fait réprimander ou critiquer, par exemple. Il s'agit d'une transaction plutôt négative entre leader et subordonné.

- Laissez-faire (traduction de « Laissez-Faire (LF) »)

Cette méthode est l'évitement ou l'absence complète de leadership.

Chacune de ces composantes peut être mesurée à l'aide du *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) conçu par Bass, B.M. et Avolio, B.J. (1992-version longue, 1995-version courte).

En résumé, le leadership transformationnel est une expansion du leadership transactionnel. Le leadership transactionnel se rapporte aux transactions ou aux échanges entre leaders, collègues et subordonnés. Quant au leadership transformationnel, il motive les gens à aller plus loin, à surpasser les attentes. Ce type de leadership engendre des performances plus grandes (Bass, B.M., 1998).

Pourquoi retenir l'approche du leadership transformationnel dans le présent cas ?

De toutes ces approches, le paradigme du leadership transformationnel semble être la meilleure dans le présent cas, et ce pour trois raisons. D'abord, les distinctions « autoritaire » ou « orienté vers la tâche » et « participatif » ou « orienté vers les gens » n'arrivent pas à expliquer l'ensemble des comportements des leaders (Bass, B.M. & Seltzer, J., 1990 dans Chemers, M.M. & Ayman, R., 1993). L'approche du leadership transformationnel apparaît comme plus prometteuse puisqu'elle tient compte d'un plus large éventail de comportements. Également, depuis les années 80, ce nouveau paradigme gagne de la crédibilité puisqu'on dénote un intérêt grandissant pour celui-ci de la part de la communauté scientifique. De nombreux chercheurs utilisent le MLQ de Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992-version longue, 1995-version courte) pour leurs recherches sur le leadership. De plus, une part des recherches empiriques utilisant cette approche porte sur des leaders d'organisations militaires, ce qui rend les résultats davantage transposables aux membres des Forces armées canadiennes.

LES LIENS ENTRE LA RÉTENTION DU PERSONNEL ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Revue de la littérature

Dans la littérature, on ne trouve pas de liens directs entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel. Les liens sont indirects, c'est pourquoi un travail d'extrapolation s'impose. En fait, on peut trouver des liens entre certains comportements attribués au leader transformationnel (comme le fait, par exemple, pour un patron d'agir comme coach) et la rétention du personnel. Le fait d'agir comme coach fait référence à une composante du leadership transformationnel (« considération individuelle »), sans pour autant que l'auteur l'identifie ainsi. De plus, il faut prendre en considération que le leadership transformationnel et ses composantes constituent un paradigme récent. La littérature datant avant 1985 n'y fait pas du tout référence.

Les liens indirects trouvés dans la littérature entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel seront donc présentés dans les sous-sections qui suivent, en fonction des différentes composantes du leadership transformationnel.

Leadership charismatique (traduction de « Charismatic Leadership (CL) or Idealized Influence (II) »)

Tel que décrit par Bass, B.M. (1998), le leader transformationnel dans son « leadership charismatique », inspire confiance. Il s'agirait d'un facteur essentiel pour la rétention des militaires selon Skelton, I. (1999) dans son article intitulé « Military Retention Intangibles: Esprit, Morale and Cohesion. ».

Motivation inspirante (traduction de « Inspirational Motivation (IM) »)

La composante « Motivation inspirante » semble moyennement reliée à la rétention du personnel. Quelques opinions d'auteurs vont dans ce sens :

Le capitaine Derek T. Hasty et le capitaine Robert M. Weber (dans Taylor, R.L. & Rosenbach W.E., 2000) offrent un chapitre fort intéressant sur la rétention du personnel dans les Forces américaines. Ils décrivent le leadership inefficace des leaders militaires d'aujourd'hui qui engendrent des départs nombreux. Entre autres, ils mentionnent que les officiers supérieurs seraient incapables d'établir les rôles de tous et chacun dans le contexte actuel où les militaires s'impliquent dans un large éventail d'activités (aide à la population en cas de sinistre, opérations de maintien de la paix et lutte contre le terrorisme, par ex.). De plus, ils ne sauraient pas inscrire leurs missions dans un ordre de priorités ou transmettre à leurs subordonnés un sens plus large à leurs actions. En fait, les leaders sont ceux qui devraient inspirer les membres des forces à se battre et à mourir pour leur pays. Toujours selon les mêmes auteurs, ces lacunes engendreraient énormément de frustrations chez les jeunes leaders (les officiers subalternes) qui, souvent, quitteraient prématurément la vie militaire. Nous pouvons en déduire qu'il s'avère important d'inspirer ses subordonnées et de donner un sens à leur travail (composante « motivation inspirante ») afin qu'ils restent.

Puri, S.C. (1999), dans son livre intitulé « Retention Management : The Art of Keeping, Motivating, Challenging the Workforce », appuie également l'idée qu'il faut donner un sens au travail des employés afin de garder les employés motivés et, par conséquent,

augmenter leur rétention. D'ailleurs, il affirme que la motivation serait un des deux facteurs les plus importants pour éviter les départs trop nombreux, l'autre étant la satisfaction au travail.

McGrath, B. (1999), un officier d'expérience de la marine américaine, décrit le leadership exemplaire dont il a été témoin sur le USS Thomas S. Gates, un navire de guerre. Entre autres, il relate une scène où un leader motive et inspire ses subordonnés de façon étonnante. McGrath, B. (1999) en vient à la conclusion que le problème de rétention du personnel dans la marine trouve sa solution dans le leadership. Lui-même avoue être demeuré en poste pour cette raison à un moment de sa carrière où il voulait quitter.

Stimulation intellectuelle (traduction de « Intellectual Stimulation (IS) »)

Le Major Jon Hull, le capitaine Derek T. Hasty et le capitaine Robert M. Weber (dans Taylor, R.L. & Rosenbach W.E., 2000), affirment que la culture militaire actuelle ne laisse pas place à l'erreur (« zero-defect environment »). On se préoccupe davantage de bien paraître plutôt que de performance réelle. Dans ce contexte, les officiers subalternes ne peuvent s'exprimer librement. Les officiers supérieurs accueillent leur ouverture et franchise avec hostilité. Ce facteur contribuerait grandement à l'exode de ces jeunes officiers. Le Major Jon Hull croit que l'on devrait solliciter à tout moment l'opinion franche des officiers subalternes.

Le leader transformationnel, contrairement aux leaders en poste actuellement, encourage l'innovation ainsi que la créativité et implique ses subordonnés dans le processus de résolution de problèmes. Il ne critique pas les opinions qui sont contraires aux siennes et

il tolère les erreurs. L'exode des officiers subalternes ne pourrait que s'en trouver diminué si de tels leaders étaient à la tête de l'organisation.

Considération individuelle (traduction de « Individualized Consideration (IC) »)

La « considération individuelle » semble être la composante la plus en lien avec la rétention du personnel. Plusieurs opinions d'auteurs et résultats de recherches nous aident à faire cette déduction :

Le capitaine Derek T. Hasty et le capitaine Robert M. Weber (dans Taylor, R.L. & Rosenbach W.E., 2000) affirment que la pratique du mentorat entre officier supérieur et officier subalterne ne s'exerce pratiquement plus. Ceci a des conséquences négatives sur la confiance des officiers subalternes envers leurs leaders, ce qui amènerait de nombreux départs chez ces jeunes. Selon les auteurs, le mentorat a toujours été crucial dans le contexte militaire pour développer les jeunes officiers en bons officiers supérieurs. Malgré son absence, cette pratique est toujours souhaitée et valorisée dans le milieu. Rappelons-nous que le mentorat est une partie intégrante de la composante « considération individuelle ».

Quelques autres auteurs soutiennent également qu'il existe un lien entre le mentorat et la rétention du personnel. Marston, J. & Marston, C. (1999) insiste, entre autres, sur l'importance d'offrir du mentorat aux jeunes employés pour les garder heureux et pour les retenir. De plus, un article dans le périodique « HR Focus » d'un auteur anonyme

(2000) signale que le mentorat se révèle une meilleure pratique pour inciter les professionnels d'origine étrangère ainsi que l'ensemble des employés à rester.

Le mentorat semble avoir un effet particulièrement probant sur la rétention des femmes. Plusieurs grandes compagnies nationales et multinationales ont instauré des programmes de mentorat où les leaders seniors agissent comme mentor. Par exemple, Deloitte & Touche a intégré le mentorat dans ses pratiques afin de contrer les nombreux départs des femmes employées de leur compagnie. Le taux de roulement des femmes a considérablement diminué depuis la mise en place de cette initiative (Trimberger, L., 1998). Procter & Gamble ont instauré une pratique similaire avec autant de succès. Toutefois, dans ce cas, ce sont les femmes gestionnaires avec un avenir prometteur qui servent de mentor pour les plus hauts dirigeants. De cette façon, ces derniers se tiennent au courant des préoccupations des femmes qui travaillent pour l'organisation (Zielinsky, D., 2000). Ahmed, N.R. (2000) conseille aux compagnies qui œuvrent dans le domaine des assurances de se doter d'un programme de mentorat pour les femmes recrues qui veulent devenir agents. Finalement, Boyd, J. (2000) conclut, suite à la publication des résultats d'un sondage réalisé auprès de 20 000 femmes, que celles-ci voudraient être guidées par leurs leaders. L'auteur rapporte que le mentorat et le réseautage sont populaires chez les compagnies qui déploient des efforts pour retenir les femmes.

Nous pouvons en conclure que si les leaders militaires agissent davantage comme mentor (composante « motivation inspirante »), les femmes quitteront possiblement l'organisation en moins grand nombre. Celles qui s'entraînent actuellement à St-Jean, au

collège militaire à Kingston ou ailleurs, trouveront peut-être le support nécessaire pour les encourager à garder les rangs le temps d'une carrière.

Puri, S.C. (1999), quant à lui, insiste sur le fait que les leaders doivent tenter de répondre à la fois aux buts poursuivis par l'organisation et à ceux poursuivis par les employés.

Toutefois, chaque employé poursuit des buts de nature différente (estime de soi, sécurité, progression dans sa carrière, etc.), à des intensités différentes variables dans le temps. Si on comble les buts poursuivis par les employés, ils seront davantage heureux et satisfaits au travail et ils auront moins envie de quitter l'organisation. C'est pourquoi il est utile pour le leader de bien connaître ses subordonnés. La « considération individuelle » du leader transformationnel pourrait être bénéfique en ce sens. Bass, B.M. (1998) soutient d'ailleurs que le leadership transformationnel, comparativement au leadership transactionnel, permet de satisfaire davantage les intérêts du soldat, de son unité et de l'Armée en général.

Même aujourd'hui, la majorité des tâches familiales incombent aux femmes. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973) (dans Gardner, J.E., 1986) affirment que plus la famille et les responsabilités sont nombreuses et plus le taux de roulement des femmes aurait tendance à augmenter. Pour retenir les femmes responsables d'importantes charges familiales, des mesures doivent être prises pour les aider à concilier travail et famille. Plusieurs avis d'auteurs et résultats de sondages vont dans ce sens. Les horaires flexibles seraient la solution la plus fréquemment proposée. C'est d'ailleurs ce qui ressort d'un sondage auprès de 20 000 femmes (Boyd, J., 2000) et du sondage « The 1999 InfoWorld/WITI

(Women in Technology International) Survey » auprès de 500 femmes de ce domaine (Gotcher, R., Steen, M. & Fletcher-McDonald, T., 1999). Marmer Solomon, C. (2000) dans son article intitulé «Cracks in the glass ceiling » mentionne également l'importance de donner aux femmes des moyens d'équilibrer vie familiale et travail pour les retenir. De plus, de nombreuses grandes compagnies comme Deloitte & Touche (Trimberger, L., 1998) ont instauré des horaires flexibles qui ont eu pour effet une plus grande rétention des femmes.

Le leader transformationnel, dans sa « considération individuelle », peut se montrer compréhensif et conciliant envers ces femmes qui mènent une vie remplie de responsabilités. Les horaires flexibles constituent un des moyens que le leader peut mettre en oeuvre pour les inciter à rester. Toutefois, dans le contexte militaire, il est souvent impossible pour le leader d'offrir des horaires flexibles aux militaires qui ont d'importantes charges familiales. Néanmoins, le leader peut faire certaines concessions lorsque son unité est en garnison.

Dans les années 90, des chercheurs découvrirent que des échanges de qualité entre leader et employé engendraient un taux de roulement du personnel moindre.

« Researchers found that high-quality leader-member exchanges produced less employee turnover, more positive performance evaluations, higher frequency of promotions, greater organizational commitment, more desirable work assignments, better job attitudes, more attention and support from the leader, greater participation, and faster career progress over 25 years (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

In essence, the above findings clearly illustrate that organizations stand to gain much from having leaders who can create good working relationships. When

leaders and followers have good exchanges, they feel better, accomplish more, and the organization prospers. » (Northouse, P.G., 1997)
Nous savons que le leader transformationnel communique avec ses employés, les écoute attentivement et sait ainsi créer plus facilement des échanges de qualité.

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & Tripoli, A. ((1997), dans Tobia, P.M., 1999)
constatèrent, dans leurs recherches, que les organisations qui utilisent des pratiques relationnelles (par ex. : investir dans le bien-être des employés, investir dans la formation pour faire progresser les carrières des employés, développer des relations de travail à long terme, etc.) retiennent davantage leur personnel. Nous pouvons donc en déduire que le leader transformationnel utilisant couramment des pratiques relationnelles afin de créer de bonnes relations avec chacun de ses employés (« considération individuelle ») peut s'attendre à une rétention accrue. Les pratiques relationnelles risquent d'être d'autant plus efficaces lorsqu'elles proviennent directement du leader transformationnel puisqu'elles sont davantage personnalisées. En effet, le leader transformationnel connaît bien les besoins réels de ses employés, tandis que l'organisation tend à uniformiser ses pratiques relationnelles pour se montrer équitable.

Selon un sondage auprès de 500 femmes dans le domaine des technologies, celles-ci accordent une grande importance aux mandats et projets qui leur permettent de grandir. Cela constitue un de facteurs les plus importants qui les motivent à choisir et à garder un emploi (Gotcher, R., Steen, M. & Fletcher-McDonald, T., 1999). Le leader transformationnel favorise précisément les mandats et projets qui font grandir. « With individualized consideration, assignments are delegated to followers to provide learning

opportunities. » (Chemers, M..M. & Ayman, R., 1993). « The [transformational] leader delegates tasks as a means of developing followers. » (Bass, B. M., 1998).

Dans son livre intitulé «Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource », Dibble, S. (1999) insiste sur l'importance d'offrir à ses employés des opportunités de carrière et de développement pour les retenir. Selon les résultats d'un sondage qu'elle réalisa auprès de 457 répondants, les trois premières raisons pour lesquelles les gens disent avoir quitté leur dernier emploi sont les suivantes : « Lack of career opportunities – 1st place, 32% ; No opportunity to move up – 2d place : 29%, Dead-end job - 3d place, 25% ». Comme mentionné dans le paragraphe précédent, le leader transformationnel fait tout en son pouvoir pour créer des opportunités de développement afin de répondre aux besoins individuels. Donc, les employés d'un tel leader ne pourront invoquer ces raisons qui figurent au palmarès des déceptions.

Marmar Solomon, C. (2000) rapporte que 22% des femmes occupant un poste comportant beaucoup de pouvoirs quittent leur emploi par manque de défis. Une fois de plus, le leader transformationnel peut prévenir ces départs car il répond aux besoins individuels de cette nature (Chemers, M..M. & Ayman, R., 1993).

Melnarik-Smith, C. (1999) signale également l'importance des défis dans la rétention du personnel dans son article intitulé « Retaining high-tech employees: Constructive and destructive responses to job dissatisfaction among engineers and other professionals ».

Elle en vient à cette conclusion après l'analyse des résultats d'un questionnaire administré auprès de 118 ingénieurs américains et de 148 employés d'une compagnie électronique japonaise. Elle conclut également que les employés ont besoin d'un climat de support. Le leader transformationnel procure ce climat dans sa « considération individuelle ».

Le leader transformationnel, dans sa « considération individuelle », habilite ses employés dans leur travail et leur donne le pouvoir nécessaire pour agir et pour dépasser leurs limites (« empowerment »). « Transformational leaders set out to empower followers and nurture them in change. » (Northouse, P.G., 1997). Les résultats d'une étude récente par Koberg, C.S.; Boss, R.W.; Senjem, J.C. & Goodman, E.A. (1999) démontre que si les employés se sentent habilités dans leur travail et qu'ils ont l'impression de détenir le pouvoir pour agir (« empowerment »), la propension à quitter l'organisation est moindre.

D'autres études établissent un lien positif entre le fait qu'un employé se sente « empowered » et une plus grande satisfaction au travail (Bacharach, S., Bamberger, P., Conley, S. & Bauer, S., 1990 ; Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980, dans Eylon, D. & Bamberger, P., 2000) Rappelons-nous que Puri, S.C. (1999) considère la satisfaction au travail comme l'un des deux facteurs les plus importants pour retenir les employés, l'autre étant la motivation. Également, une étude réalisée par Singh, K. & Billingsley, B.S. (1996) auprès de 130 enseignants et 412 éducateurs spécialisés démontre que la satisfaction au travail et l'intention de rester sont directement liées.

Plusieurs autres auteurs scientifiques établissent que le taux de roulement du personnel est moindre lorsque les employés sont satisfaits au travail : Lyons, T.F. (1968) ; Lefkowitz, J. (1971) ; March, J.G & Simon, H.A. (1958) ; Wieland, G.F. (1969) ; Walter, L.K. & Roach, D. (1971) ; Schuh, A.J. (1967) (dans Pettman, B.O., 1975) ; Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973) ; Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979) (dans Arnold, H.J. & Feldman, D.C., 1980) ; Saleh, S.D., Lee, R.J. & Prien, E.P. (1975). De plus, une étude auprès de membres de la « National Guard » aux États-Unis révèle que la satisfaction au travail influence les variables « thinking of quitting », « intention to search [for another job] » et « intention to quit/stay » qui, à leur tour, influencent le fait de quitter ou de ne pas quitter l'organisation (Miller, H.E., Katerberg, R. & Hulin, C.L., 1979 dans Gardner, J.E., 1986).

Donc, l' « empowerment », partie intégrante de la composante « considération individuelle », est liée à la satisfaction au travail qui est liée à la rétention du personnel. Cependant, il est faux de croire que l' « empowerment » constitue le seul facteur qui engendre la satisfaction au travail. On retrouve, dans la littérature, une panoplie de facteurs reliés à la satisfaction au travail (communication formelle, pouvoir décentralisé, salaire, intégration, etc.). Sans toutefois faire référence à un facteur en particulier, Bass, B.M. (1998), soutient, dans son dernier chapitre, que la satisfaction au travail des employés, maintenant plus éduqués, passe davantage par le leadership transformationnel. Le leadership transactionnel, quant à lui, prend du recul quant à sa capacité de procurer de la satisfaction au travail.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973) (dans Gardner, J.E., 1986) réalisèrent une revue de la littérature sur le roulement du personnel. Ils constatèrent, entre autres, que la considération, l'équité, le feed-back et la reconnaissance de la part du gestionnaire contribuent à diminuer le taux de roulement du personnel. De plus, les employés ayant l'impression de manquer d'autonomie et de responsabilités auraient tendance à quitter leur emploi. À la lumière des conclusions de Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973), nous pouvons en déduire que le leader transformationnel possède les qualités requises pour diminuer le taux de roulement du personnel. En effet, il se montre équitable, accorde un niveau d'autonomie correspondant aux besoins de chaque individu, etc.

Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962) ainsi que Skinner, E.W. (1969) (dans Gardner, J.E., 1986) effectuèrent des recherches pour trouver des liens entre deux dimensions du comportement des leaders : « consideration » ainsi que « structure » (voir sous-section « Les études de l'Université d'Ohio ») et le taux de roulement du personnel. Ils découvrirent qu'un taux élevé de « consideration » était associé à un faible taux de roulement. Toutefois, à un certain niveau critique de « consideration », l'influence sur le taux de roulement s'avérait pratiquement inexistante. À noter que la dimension « consideration » s'apparente, jusqu'à une certaine mesure, à la composante « considération individuelle » du leadership transformationnel.

Finalement, une étude auprès de 1,171 infirmières et 95 gestionnaires du même métier établit que la considération que porte un gestionnaire envers ses employés a un effet

direct sur la rétention de ces derniers (Taunton, R.L., Boyle, D.K., Woods, C.Q., Hansen, H.E. & Bott, M.J., 1997).

Leadership transformationnel, engagement et rétention du personnel

De façon générale, toutes les composantes confondues, le leadership transformationnel engendre l'engagement (« commitment ») des subordonnés. Bass, B.M. (1998) énumère, dans son deuxième chapitre, plusieurs études qui confirment ce lien.

Plusieurs auteurs scientifiques, dont Bass, B.M. (1998) lui-même, soutiennent, suite à des recherches, que l'engagement des subordonnés diminue le taux de roulement du personnel (Porter, L.W., Crampon, W.J., & Smith, F.J. (1976) ; Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) ; Steers, R.M. (1977) ; Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1980) (dans Arnold, H.J. & Feldman, D.C., 1980).

Donc, il existe un lien entre le leadership transformationnel, l'engagement des employés et la rétention du personnel.

Leadership transformationnel, performance et rétention du personnel

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982) citent trois études qui démontrent que la performance au travail influence le taux de roulement du personnel. Les individus qui sont peu performants quittent en plus grand nombre, tandis que les performants restent.

Un auteur avance l'hypothèse que peu d'efforts sont déployés pour retenir ceux qui sont peu performants. Toutefois, les organisations trouvent des moyens alléchants pour retenir

les employés performants (Spencer, D.G. & Steers, R.M., 1981 dans Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M., 1982).

Une autre étude par Ekpo-Ufot, A. (1976) (dans Hinrichs, J.R., 1980) établit que plus un individu perçoit qu'il possède d'aptitudes, de compétences (« abilities »), plus il garde son emploi.

Le leader transformationnel amène ses subordonnés à performer davantage par son « leadership charismatique », sa « motivation inspirante », sa « stimulation intellectuelle » et sa « considération individuelle ». Par exemple, il porte attention aux besoins d'accomplissement de chacun et crée des opportunités d'apprentissage. De plus, il délègue des tâches pour développer la compétence de ses subordonnés (« considération individuelle »). Le leader transformationnel encourage ses subordonnées à utiliser de nouvelles approches pour solutionner des problèmes (« stimulation individuelle »). Bref, ce type de leader met tout en oeuvre pour maximiser la performance. C'est pourquoi les départs risquent d'être moins nombreux. En effet, les subordonnés se sentent plus valorisés et développent davantage leur potentiel. Ceci a pour conséquence d'augmenter leur performance individuelle.

CONCLUSION

La littérature ne contient pas de liens directs entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel. Mais, des liens indirects peuvent être déduits. Toutefois, ces conclusions ne possèdent pas de valeur scientifique absolue.

La tâche de trouver des liens indirects s'est avérée plus ardue que prévue. Il existe une littérature abondante sur la rétention du personnel, mais elle est désordonnée et dispersée. Plusieurs disciplines telles que l'économie, la psychologie, l'administration et la sociologie traitent du sujet. De plus, les données pertinentes à ce concept se retrouvent sous plusieurs étiquettes : « mobility », « rotation », « « transfer », « attrition », « exodus », « occupational choice », « quits », « exits », « wastage », « turnover », « migration », « succession », etc. (Price, J.L., 1977). Par ces raisons, cette revue de la littérature n'est pas vraiment exhaustive.

Tout de même, à la lumière des déductions présentées dans ce document, nous pouvons en conclure qu'il semble y avoir des liens entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel. Il apparaît plus clairement dans la littérature que la « considération individuelle » d'un leader transformationnel peut aider à diminuer le taux de roulement du personnel. Il s'avère moins certain que les autres composantes du leadership transformationnel produisent cet effet. Quoique, l'avis de certains auteurs, dont deux avec expérience militaire, nous font croire que la composante « motivation inspirante » pourrait entraîner une plus grande rétention du personnel. À noter que les deux composantes qui semblent les plus significatives quant à la rétention du personnel

(« considération individuelle » et « motivation inspirante ») sont celles qui marquent un leadership transformationnel fort.

« High scores on individualized consideration and motivation factors are most indicative of strong transformational leadership. » (Northouse, P.G., 1997)

Deux des principaux facteurs influençant le taux de roulement du personnel confirment de façon davantage crédible les liens entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel : l'engagement (« commitment ») et la satisfaction au travail. En effet, de nombreuses recherches réalisées par des scientifiques démontrent qu'il existe un lien entre ces deux facteurs et le taux de roulement du personnel. Or, Bass, B.M. (1998), ainsi que d'autres auteurs qui traitent de leadership transformationnel, affirment que ce type de leadership engendre l'engagement et la satisfaction au travail.

Le leader transformationnel semble influencer l'ensemble des employés à garder leur emploi. Quelques résultats de recherches et opinions d'auteurs nous font supposer que tel est le cas pour les militaires. Il apparaît que le problème plus particulier de la rétention des femmes, préoccupation actuelle des Forces armées canadiennes, pourrait se résorber, en partie, par la « considération individuelle » du leader transformationnel. D'ailleurs les femmes se sentent plus confortables avec un style de leadership transformationnel.

« Reviewing these characteristics suggests that women are more comfortable in work environments that are not “boss centered” and therefore develop distinctly adaptive leadership styles. Rosener describes this style as an “interactive” or more transformational style of leadership. » (Northouse, P.G., 1997)

Pour en venir à la conclusion qu'il existe véritablement des liens entre le leadership transformationnel et la rétention des militaires canadiens, une recherche sur le terrain

s'impose. L'hypothèse suivante est à vérifier: Dans un contexte militaire, un style de leadership transformationnel engendre un plus grand engagement (« commitment ») et une plus grande satisfaction des employés, ce qui accroît la rétention des membres de l'organisation.

ANNEXE - Attrition and Voluntary Attrition in the CF 97/01

Year	Population	Voluntary	Completed TOS	Unscheduled	Unknown	Total	% Vol attri of CF	% Attrition of CF
1997/98	63339	2250	656	706	24	3636	3,55%	5,74%
1998/99	61853	2669	447	858	83	4057	4,32%	6,56%
1999/00	59604	2641	497	752	52	3942	4,43%	6,61%
2000/01	62263	2411	604	838	37	3890	3,87%	6,25%
Officer								
1997/98	13658	529	151	108	6	794	3,87%	5,81%
1998/99	13119	688	72	141	20	921	5,24%	7,02%
1999/00	12752	587	79	122	11	799	4,60%	6,27%
2000/01	13841	511	108	150	4	773	3,69%	5,58%
NCM								
1997/98	49681	1721	505	598	18	2842	3,46%	5,72%
1998/99	48734	1918	375	717	63	3073	3,94%	6,31%
1999/00	46852	2054	418	630	41	3143	4,38%	6,71%
2000/01	48422	1900	496	688	33	3117	3,92%	6,44%

BIBLIOGRAPHIE

- Anonyme. (2000). *Diversity: A “new” toll for retention*. HR Focus, vol.77, issue 6, 1,14+.
- Ahmed. N.R. (2000). *Recruiting and retaining women in the sales force*. LIMRA’s market Facts, vol.19, issue 6, 12-14.
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1980). *A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover*. Working Paper Series. University of Toronto.
- Bacharach, S., Bamberger, P., Conley, S. & Bauer, S. (1990). *The structure of decisional deprivation in educational organizations*. Educational Administration Quarterly, 26, 199-228.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for Research. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Seltzer, J. (1990). *Transformational leadership: Beyond initiation and consideration*. Journal of Management, 16, 693-703.
- Bergeron, J-L. (1978). *Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent*. Working paper. Université de Sherbrooke.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf Publishing.
- Boyd, J. (2000). *Firms Work To Keep Women – Flex time, mentoring programs intensify retention efforts in IT*. Internetweek, 839, PG90-PG88.
- Chemers, M.M. & Ayman, R. (1993). Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. San Diego, CA: Academic.
- Daft, R.L. (1999). Leadership: Theory and Practice. Orlando, FL: The Dryden Press.
- Dibble, S. (1999). Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization’s Most Important Resource. New York: Wiley.

- Ekpo-Ufot, A. (1976). *Self-Perceived Abilities – Relevant in the Task (SPART): A Potential Predictor of Labor Turnover in an Industrial Work Setting*. Personnel Psychology, 29, 405-416.
- Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). *Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender*. Group & Organization Management, vol.25, issue 4, 354-372.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962). *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*. Personnel Psychology, 15, 43-56.
- Gardner, J.E. (1986). Stabilizing the Workforce: A Complete Guide to Controlling Turnover. New York: Quorum Books.
- Gotcher, R., Steen, M. & Fletcher-McDonald, T. (1999). *Building the best workplace*. Info World, vol. 21, issue 39, S7-S13.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. Leadership Quarterly, vol.6, issue 2, 219-247.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1952). The leadership behavior of the airplane commander. Columbus: Ohio State University Research Foundation.
- Hinrichs, J.R. (1980). Controlling Absenteeism and Turnover. Scarsdale, NY: Work in America Institute.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. & Goodman, E.A. (1999). *Antecedents and outcomes of empowerment*. Group & Organization Management, vol.24, issue 1, 71-91.
- Koehler, J.W. & Pankowski, J.M. (1997). Transformational Leadership in Government. Delray Beach, FL: St. Lucie.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. The journal of social psychology, 10, 271-299.
- Liden, R.C., Wayne S.J. & Stilwell, D. (1993). *A longitudinal study on the early development of leader-member exchange*. Journal of Applied Psychology, 78, 662-674.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

- Lyons, T.F. (1968). Nursing Attitudes of Turnover. Ames, Ia: Iowa State University.
- Mahfooz, A.A. (1990). Managing People at Work: Leadership Styles and Influence Strategies. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- March, J.G & Simon, H.A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- Marmer Solomon, C. (2000). *Cracks in the glass ceiling*. Workforce, vol.79, issue 9, 86-94.
- Marston, J. & Marston, C. (1999). *Leading & motivating the younger worker: Ten things twentysomethings want in their work*. Manage, vol. 51, issue 1, 12-13.
- McGrath, B. (1999). *One special ship*. U.S. Naval Institute Proceedings, vol.125, issue 5, 71-73.
- Melnarik-Smith, C. (1999). *Retaining high-tech employees: Constructive and destructive responses to job dissatisfaction among engineers and other professionals*. Humanities and Social Sciences, vol.59.
- Miller, H.E., Katerberg, R. & Hulin, C.L. (1979). *Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover*. Journal of Applied Psychology, 64, 509-517.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. Psychological Bulletin, 86, 493-522.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Northouse, P.G. (1997). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Malley, M. (2000). Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last. New York: Wiley.
- Pettman, B.O. (1975). Labour Turnover and Retention. New York: Halsted Press.
- Porter, L.W., Crampon, W.J., & Smith, F.J. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study*. Organizational Behavior and Human Performance, 15, 87-98.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). *Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80, 151-176.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
- Price, J.L. (1977). The study of turnover. Ames, Ia: Iowa State University Press.
- Puri S.C. (1999). Retention Management: The Art of Keeping, Motivating, Challenging the Workforce. Ottawa: Capital Publishing.
- Saleh, S.D., Lee, R.J. & Prien, E.P. (1975). *Why Nurses Leave Their Jobs – An Analysis of Female Turnover*. Personnel Administration, 28, 23-28.
- Schuh, A.J. (1967). *The predictability of employee turnover: a review of the literature*. Personnel Psychology, 20, 133-152.
- Singh, K. & Billingsley, B.S. (1996). *Intent to stay in teaching*. Remedial and Special Education, vol.17, issue 1, 37-47.
- Skelton, I. (1999). *Military Retention Intangibles: Esprit, Morale and Cohesion*. Military Review, vol.79, issue 4, 2-7.
- Skinner, E.W. (1969). *Relationship between leadership behavior patterns and organizational situational variables*. Personnel Psychology, 22, 489-494.
- Spencer, D.G. & Steers, R.M. (1981). *The influence of personal factors and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism*. Academy of Management Journal, 23, 567-572.
- Steers, R.M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Taunton, R.L., Boyle, D.K., Woods, C.Q., Hansen, H.E. & Bott, M.J. (1997). *Manager leadership and retention of hospital staff nurses*. Western Journal of Nursing Research, vol.19, issue 2, 205-226.
- Taylor, R.L. & Rosenbach, W.E. (2000). Military Leadership: In Pursuit of Excellence. Boulder, CO: Westview Press.
- Tobia, P.M. (1999). *Retention success*. Executive Excellence, vol.16, issue 9, 254-269.
- Trimberger, L. (1998). *Deloitte & Touche: Retaining women means success*. HR Focus, vol. 75, issue 11, 7-8.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & Tripoli, A. (1997). *Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?*. Academy of Management Journal, 40, 1089-1121.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walter, L.K. & Roach, D. (1971). *Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation*. Journal of Applied Psychology, 55, 92-94.

Wieland, G.F. (1969). *Studying and measuring nursing turnover*. International Journal of Nursing Studies, 6, 61-70.

Zielinsky, D. (2000). *Mentoring up*. Training, vol. 37, issue 10, 136-140.