



**HEC MONTRÉAL**

**Développement d'un modèle nomologique du followership**

**Par**

**Valérie Reine Marcil**

**Sciences de la gestion  
Développement organisationnel**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences de la gestion  
(M.Sc.)*

Février 2012  
© Valérie Reine Marcil, 2012

# AVIS DE CONFORMITÉ DU CER

Comité d'éthique  
de la recherche

HEC MONTRÉAL

## AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

**Titre du projet de recherche:**

Analyse des antécédents organisationnels qui influencent l'adoption d'un style particulier de followership

**Chercheur principal:**

Chercheur : Valérie Reine Marcil

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Développement organisationnel

Directeur : Olivier Doucet

Titre : Professeur(e) adjoint(e)

Service/Option : Gestion des ressources humaines

**Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:**

19 mai 2011

**Date d'approbation du projet:**

11 juillet 2011

**Date de publication de l'avis:**

11 juillet 2011

JoAnne Labrecque  
Comité d'éthique de la recherche

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone 514 340-7182 Télécopie 514 340-6820 www.hec.ca

École affiliée à  
l'Université de Montréal

## SOMMAIRE

Le concept du *followership* fait son apparition au début des années '80. Le *follower* se décrit comme étant un membre d'une organisation ou d'un groupe qui interagit et se rapporte à une personne désignée comme un leader (Chaleff, 1995; Fobbs, 2010; Kellerman, 2008; Kelley, 1992). Le *followership* est le processus qui survient lorsque le *follower* est en action. À cet effet, nous retrouvons différents degrés de *followership*, lesquels peuvent s'exprimer sur un continuum allant de « absence de *followership* » (ou mauvais *followership*) à « *followership* exemplaire » (ou bon *followership*). Pour plusieurs auteurs, le *followership* se présente comme une solution aux défis du marché du travail (Banutu-Gomez, 2004; Chaleff, 1995; Citrin, 2002; Lippitt, 1982). Croyant que le *followership* peut être bénéfique pour une organisation, plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les comportements clés du *followership* exemplaire (Alcorn, 1992; Brown et Thornborrow, 1996; Carsten *et al.*, 2010; Deckert, 2007). Toutefois, peu d'études se sont attardées aux antécédents et aux conséquences du *followership*. Par conséquent, l'objectif de cette étude est de développer un modèle nomologique du *followership*.

Pour commencer, nous avons sélectionné des antécédents provenant de trois catégories différentes. Pour l'antécédent relationnel, nous avons sélectionné le leadership transformationnel et le leadership laisser-faire. Pour les antécédents organisationnels, puis personnels, nous avons mesuré quatre différents types d'orientation de valeurs. Donc, au total, nous avons dix antécédents à tester. Finalement, nous avons vérifié l'influence du *followership* sur la performance extra-rôle, laquelle est composée de deux dimensions, soit la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail.

La recherche a été menée auprès de 161 participants provenant de différents secteurs d'activité à travers le Québec. Afin de tester nos hypothèses, nous avons mené des analyses de régression linéaires. Ces analyses nous ont permis de dégager trois antécédents du *followership*. Conformément à nos hypothèses, le leadership transformationnel du supérieur immédiat influence positivement le *followership*. Aussi, les valeurs personnelles d'objectifs et d'innovation ont également un rôle d'influence positive sur le *followership*, ce qui concordait avec les hypothèses formulées. Cependant, aucun lien n'a été trouvé entre la culture

organisationnelle et le *followership*. Finalement, les analyses n'indiquent pas non plus la présence d'un lien entre le *followership* et la performance extra-rôle.

Bien que sommaires, les résultats obtenus offrent tout de même des réflexions importantes pour le concept du *followership*. En effet, le fait que deux antécédents personnels aient été identifiés permet d'aborder le *followership* sous un angle qui avait été ignoré jusqu'à présent. Les résultats confirment également que le *followership* dépend aussi du leadership, ce qui contribue à la compréhension de ce processus relationnel. Bref, ce mémoire apporte des contributions théoriques considérables pour le *followership* et mériteraient une attention dans les recherches futures.

**Mots-clés:** *Followership*, leadership transformationnel, culture organisationnelle, valeurs personnelles, performance.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>vii</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Le followership .....	7
1.1.1 L'historique .....	7
1.1.2 Définition des termes liés au followership .....	10
1.2 Opérationnalisation du concept de followership.....	16
1.2.1 Synthèse des recherches sur les comportements du followership .....	16
1.2.2 Présentation des différents modèles du followership .....	20
1.2.3 Distinctions entre le concept de followership et d'autres concepts .....	33
1.3 Études sur les antécédents .....	39
1.3.1 Antécédents relationnels .....	39
1.3.2 Antécédents organisationnels .....	44
1.3.3 Antécédents individuels .....	46
1.4 Études sur les conséquences du followership en organisation .....	51
<b>CHAPITRE 2 – CADRE DE RECHERCHE .....</b>	<b>53</b>
2.1 Présentation du modèle de recherche .....	53
2.1.1 Justification des choix de variables .....	53
2.2 Hypothèses de recherche.....	55
2.2.1 Style de leadership .....	55
2.2.2 Orientations culturelles et personnelles .....	58
2.2.3 Performance extra-rôle .....	63
<b>CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>66</b>
3.1 Devis de recherche et collecte de données .....	66
3.1.1 Devis de recherche.....	66
3.1.2 Choix de la population .....	66
3.1.3 Recrutement et collecte de données .....	67
3.1.4 Outil .....	67
3.2 Instruments de mesure.....	68

3.2.1	Style de leadership .....	68
3.2.2	Orientations culturelles et personnelles .....	69
3.2.3	Followership.....	70
3.2.4	Performance extra-rôle.....	71
3.3	Méthode d'analyses.....	72
3.3.1	Préparation de la base de données .....	72
3.3.2	Choix des méthodes d'analyses.....	72
<b>CHAPITRE 4 – RÉSULTATS.....</b>		<b>75</b>
4.1	Description de l'échantillon .....	75
4.2	Analyse de corrélations .....	77
4.3	Analyses factorielles exploratoires.....	80
4.3.1	Style de leadership .....	80
4.3.2	Orientations culturelles et personnelles .....	81
4.3.3	Followership.....	83
4.3.4	Performance extra-rôle.....	84
4.4	Régression .....	85
4.4.1	Analyse de régression portant sur les antécédents .....	85
4.4.2	Analyse de régression portant sur les conséquences du followership... ..	86
<b>CHAPITRE 5 – DISCUSSION ET CONCLUSION.....</b>		<b>89</b>
5.1	Retour sur les résultats.....	89
5.1.1	Style de leadership .....	91
5.1.2	Orientations culturelles .....	93
5.1.3	Orientations personnelles.....	96
5.1.4	Performance extra-rôle.....	99
5.2	Contributions théoriques et pratiques .....	100
5.3	Limites.....	101
5.4	Recherches futures .....	102
<b>ANNEXES.....</b>		<b>105</b>
Annexe 1. Modèle de followership de Steger, Manners & Zimmerer (1982) .		105
Annexe 2. Synthèse des comportements du follower exemplaire.....		106
Annexe 3. Le modèle du performeur étoile.....		107
Annexe 4. Le questionnaire en ligne .....		108
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>117</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Différences entre les followers et les subordonnés .....	11
Tableau 1.2. Recension des définitions du followership .....	13
Tableau 1.3. Valeurs souhaitées chez les followers en fonction de l'expérience des leaders. ....	19
Tableau 1.4. Les neuf stratégies que le follower exemplaire adopte au travail .....	26
Tableau 1.5. Synthèse des comportements du follower courageux .....	32
Tableau 1.6. Tableau de corrélations de Tanoff et Barlow (2002).....	48
Tableau 3.1. Présentation de l'échelle du leadership transformationnel .....	69
Tableau 3.2. Présentation de l'échelle FOCUS .....	70
Tableau 3.3. Présentation de l'échelle du followership. ....	71
Tableau 4.1. Présentation des variables démographiques .....	76
Tableau 4.2. Matrice de corrélations .....	78
Tableau 4.3. Matrice des types de leadership .....	81
Tableau 4.4. Matrice des orientations culturelles.....	82
Tableau 4.5. Matrice des orientations personnelles.....	83
Tableau 4.6. Matrice du followership .....	84
Tableau 4.7. Matrice des types de performance extra-rôle.....	84
Tableau 4.8. Analyse de régression «pas à pas» avec le followership en tant que variable dépendante.....	86
Tableau 4.9. Analyse de régression «pas à pas» avec la facilitation interpersonnelle en tant que variable dépendante .....	87
Tableau 4.10. Analyse de régression «pas à pas» avec le dévouement au travail en tant que variable dépendante .....	87

Tableau 5.1. Synthèse des résultats obtenus.....	91
--	----

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1. Hiérarchisation des termes.....	12
Figure 1.2. Le continuum du Followership.....	20
Figure 1.3. Modèle de followership de Kellerman.....	22
Figure 1.4. Le modèle de Potter III et ses collègues.....	23
Figure 1.5. Le modèle de Kelley (1992).....	24
Figure 1.6. Le modèle des styles de followership.....	28
Figure 1.7. Le continuum du leadership-teamship-followership.....	34
Figure 1.8. Typologie des tempéraments de Kiersey.....	50
Figure 2.1. Modèle de recherche.....	53
Figure 2.2. Le modèle des valeurs concurrentes.....	59
Figure 5.1. Modèle nomologique du followership.....	90
Figure 5.2. Graphique de l'interaction entre l'orientation culturelle de soutien et le leadership transformationnel.....	95

## REMERCIEMENTS

Il m'a été difficile de trouver les mots justes pour faire des remerciements qui refléteront réellement la portée de vos contributions. Par conséquent, j'invite les personnes mentionnées ci-dessous d'amplifier ces quelques mots afin de vous en attribuer le mérite qu'il se doit.

Comme vous pouvez vous en douter, le parcours de la rédaction est parsemé d'embûches. Heureusement, ces quelques moments difficiles ont pu rapidement être surmontés grâce au soutien de mon entourage. Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire, Olivier Doucet. Malgré la récence de mon sujet, il a su tourner la situation à mon avantage et me soutenir de façon admirable tout au long du projet. Sa disponibilité et ses compétences ont sans aucun doute été le facteur de succès de mon mémoire. Si on me demandait aujourd'hui de dresser le portrait idéal d'un directeur de mémoire, c'est sa description que je donnerais, car je n'aurais pu espérer meilleure supervision. Merci!

Je remercie également tous mes amis qui m'ont encouragée et surtout ceux qui ont travaillé à mes côtés au Salon National ou dans divers cafés de Montréal. Grâce à vous, mes longues périodes de rédaction ont été considérablement égayées. Plus particulièrement, merci à Chloé Fortin-Bergeron et à Marie-Claude Lépine, mes deux collègues au mémoire qui m'ont soutenue. Merci aussi à mes Valentines préférées qui ont su agrémenter mes soirées et me divertir comme nulle autre. Merci!

Finalement, je tiens à signifier ma gratitude envers ma famille. Vos encouragements, votre soutien et votre compréhension ont contribué à alléger cette étape de ma vie, en plus de raviver ma persévérance et ma motivation. Cet accomplissement, je vous le dois. Merci!

# INTRODUCTION

## Défis actuels

Le monde du travail québécois a subi une multitude de changements au courant des dernières années. L'ère de l'économie du savoir, les avancées technologiques, la pénurie de main-d'œuvre et les restructurations constituent des facteurs qui nécessiteront une révision de la relation gestionnaire-employé. Tout d'abord, Saint-Martin (2000) soutient que le capital humain se retrouve maintenant au cœur de la nouvelle économie que l'on surnomme l'économie du savoir. L'auteur explique qu'en plus d'être fondée sur le savoir et les connaissances, cette économie repose sur le capital humain, la profusion des idées, tout en ayant une composante sociale omniprésente. Par conséquent, l'avantage comparatif de cette économie est maintenant basé sur la « capacité de créer, d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter le savoir » (Saint-Martin, 2000:10). De façon globale, cette emphase sur le savoir a engendré de nouveaux modèles de production qui mettent de l'avant l'autonomie, le jugement et les aptitudes relationnelles des employés (Saglietto et Thomas, 1998). Cette nouvelle économie est alimentée par une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée. D'ailleurs, de 1986 à 2006, il y a eu une augmentation de 61,7 % de Canadiens détenant un certificat ou diplôme universitaire supérieur au baccalauréat (Statistique Canada, 2009b). Ce nouveau contexte rend l'évolution des pratiques des ressources humaines indispensable, incluant un renouveau de l'approche du dirigeant (Gendron, 2011). C'est-à-dire que les dirigeants doivent considérer leurs employés comme des « collaborateurs complices actifs » pour que l'entreprise soit efficace et productive (Rojas-Rojas et Stomboli, 2009:74).

De façon progressive, les facteurs démographiques du Québec viennent modeler les stratégies organisationnelles à adopter. Tout d'abord, les compagnies doivent remettre leur façon de faire en question en prévision d'une pénurie de main-d'œuvre. À cet effet, Ménard et Légaré (2006) expliquent qu'à partir de 2011, il n'y aura pas suffisamment de travailleurs pour remplacer les départs à la retraite, entraînant une pénurie. Par conséquent, Hughes, Ginnett et Curphy (1999) affirment que les

pratiques des organisations devront tenir compte des pressions grandissantes à fonctionner avec des ressources réduites. Dans un tel contexte, l'efficacité et l'augmentation de la productivité sont une partie des réponses à la pénurie (Cappelli, 2005). Ensuite, comme l'explique Nayar (2011), l'entrée de la génération Y sur le marché de l'emploi justifiera un ajustement du style de gestion, puisque celle-ci ne souhaite pas subir les mauvais aspects de la gestion traditionnelle. L'auteur renchérit en affirmant que plutôt que de suivre les directions, les employés de la génération Y auront tendance à questionner les façons de faire. Gratton (2011) ajoute que cette génération voit l'intérêt de se rapporter à un maître, mais pas à un cadre. Cela renforce ainsi l'idée que la relation entre le subordonné et le gestionnaire doit évoluer. Le changement relationnel ainsi suggéré est également supporté par les avancées technologiques, étant donné que le gestionnaire n'est plus l'unique source d'informations (Brown, 2003). En effet, l'accessibilité à l'information crée des subordonnés de plus en plus informés et sceptiques et qui ne suivront plus les dirigeants aveuglément, ce qui les forcera à ajuster leur style de gestion (Brown, 2003). En somme, le changement démographique et la technologie contribuent à une remise en question des rapports gestionnaires-subordonnés.

En plus des multiples changements qui modèlent le monde du travail, les organisations doivent faire face à plusieurs défis. Les cadres sont débordés et ne disposent pas de suffisamment d'informations pour décider (Pearce, Manz et Sims Jr., 2009). Dans certains cas, la complexité des tâches qui incombent aux cadres les empêche de répondre rapidement aux demandes de l'environnement (Pearce, Manz et Sims Jr., 2009). Par exemple, en plus d'être le responsable du succès ou de l'échec d'un projet, certains de ces cadres doivent s'occuper de la gestion d'une équipe de travail surpeuplée. En effet, Kelley (1992) explique que les superviseurs ont maintenant entre 20 et 30 employés qui se rapportent à eux, comparativement à 5 ou 7 autrefois. D'autres entreprises ont des structures désuètes et se lancent dans des restructurations pour y remédier, remettant en question tout le concept de hiérarchie inhérent aux organisations de l'ère industrielle. Parmi les restructurations, plusieurs subissent une décentralisation et un aplanissement de la structure via la suppression des postes des cadres intermédiaires (Yukl, 2006). Ces restructurations mènent à un changement dans le rôle des cadres, qui se doivent d'agir davantage comme un coach et un facilitateur, plutôt qu'un directeur ou un contrôleur (Yukl,

2006). Puisque les formes traditionnelles de hiérarchie sont remises en question, le rôle que les subordonnés joueront dans leur interaction avec le cadre deviendra encore plus critique au succès organisationnel (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009).

### **Objectifs**

Comme solution aux défis rencontrés dans les entreprises, certains auteurs proposent une amélioration du *followership* des employés. Le *followership* est défini comme étant un processus observable chez un *follower*<sup>1</sup> (employé qui se rapporte à un leader) dans ses interactions avec son leader (Chaleff, 1995). Pour Citrin (2002), avoir des followers compétents est critique étant donné l'augmentation des coûts liés au capital intellectuel. Quant à Banutu-Gomez (2004), il émet la suggestion que l'innovation peut répondre à une partie des défis auxquels font face les organisations et que l'innovation peut être favorisée par le *followership*. En effet, il explique que la confrontation d'idées est l'un des comportements souhaités chez les followers qui amènerait la diversité nécessaire à l'innovation. Afin de répondre aux objectifs grandissants de productivité de l'organisation, Chaleff (1995) avance que les followers doivent être compris et traités comme des partenaires, participants, co-leader et co-follower. Dans le même ordre d'idées, Zhu, Avolio et Walumbwa (2009) soutiennent que le dirigeant doit déléguer et donner plus de responsabilités et d'autorité à leurs employés. Aussi, étant donné le contexte économique actuel, plusieurs compagnies effectuent des fusions, acquisitions et restructurations. Cela nécessite des followers plus actifs et critiques (Lippitt, 1982).

Depuis les années 1980, le concept de *followership* est en forte émergence. De ce fait, plusieurs études ont porté sur les comportements clés des followers qui mènent à l'efficacité (Alcorn, 1992; Carsten *et al.*, 2010; Deckert, 2007). D'autres études se sont également intéressées aux conséquences liées à l'adoption de ces comportements sur la performance (Alcorn, 1992; Blackshear, 2003; Pitron, 2007; Rich, 2008; Seeley, 2006). Par contre, aucune étude empirique n'a été menée sur les antécédents du *followership*, mis à part quelques études portant sur l'influence du style de leadership sur l'adoption de comportements des followers (Dixon, 2009; Dvir et Shamir, 2003; Haslam et Platow, 2001; Ilies, Judge et Wagner, 2006; Ricketson, 2008). Pourtant, l'étude des antécédents est cruciale à une meilleure

---

<sup>1</sup> Le terme *follower* sera conservé, n'ayant pas de réelle équivalence en français.

compréhension d'un phénomène. En effet, ce n'est qu'en en apprenant davantage sur l'influence des déterminants du followership que les entreprises pourront le favoriser. De ce fait, la présente étude aura pour objet d'identifier et d'évaluer les différents antécédents au followership. Ce premier objectif se traduira par la question de recherche suivante :

**1) *Quels sont les antécédents qui influencent un followership efficace en milieu de travail?***

Afin de justifier des changements dans l'organisation pour favoriser le followership, il convient de confirmer que le followership a une réelle influence sur l'organisation. Jusqu'à présent, quelques études antérieures ont établi ce lien (Alcorn, 1992; Blackshear, 2003; Favara Jr., 2009; Pitron, 2007; Rich, 2008; Seeley, 2006) et cette recherche visera à confirmer ces résultats. À cet effet, un deuxième objectif de recherche a été formulé et porte sur les conséquences des comportements de followership sur la performance. Plus spécifiquement, la question de recherche est la suivante :

**2) *Quelle est l'influence de la relation entre le followership et la performance des employés?***

### **Contributions**

Ces deux questions de recherche permettront de former un modèle nomologique sur le followership. Ce modèle amènera un apport important à la littérature portant sur ce concept, mais également sur les pratiques en entreprises. D'un point de vue théorique, bien que l'application de ce concept semble une avenue très prometteuse, il y a un manque flagrant d'évidences empiriques sur le followership. Bien que quelques théories aient été émises sur une classification des styles de followership (Blackshear, 2003; Chaleff, 1995; Kellerman, 2008; Kelley, 1992), peu ont été testées. À cet effet, McClure (2009) mentionne que seulement quelques études empiriques supportent les théories de Kelley (1992), Chaleff (1995) et Kellerman (2008) et que d'autres études seraient nécessaires en vue de les valider. Ensuite, cette recherche visera à mieux comprendre les antécédents du followership. Justement, Agho (2009) suggérait quelques pistes de recherches futures, dont l'identification des conditions organisationnelles qui encouragent le

followership efficace et l'analyser des relations entre un leader efficace et un follower efficace. Ces deux pistes seront explorées grâce à la présente recherche. Finalement, certains chercheurs ont réalisé des études mettant en lien le followership avec la performance de l'organisation, ce qui sera répliqué dans le cadre de cette étude.

D'un point de vue pratique, la connaissance des antécédents du followership permettrait à l'organisation d'avoir une meilleure compréhension des dynamiques liées au comportement des followers, lui donnant ainsi l'opportunité de favoriser un meilleur followership. De plus, un meilleur followership serait une piste de solution au changement de rapport qui doit survenir entre le dirigeant et l'employé (Brown, 2003). Aussi, la promotion d'un meilleur followership répondrait à divers enjeux organisationnels, dont la pénurie de main-d'œuvre, puisque les comportements associés à un bon followership sont liés à une meilleure productivité (Gilbert et Hyde, 1988). Selon Kelley (1992), un followership efficace mènerait au succès organisationnel. Pour lui, plus les followers seront efficaces, plus le besoin de supervision s'en trouvera réduit. Kellerman (2007) ajoute que malgré le fait que ce soit des followers, ils ont un pouvoir et de l'influence sur la productivité. En termes d'efficacité, plusieurs auteurs affirment que l'une des caractéristiques primordiales d'un bon followership est la responsabilisation de l'employé (Carsten *et al.*, 2010; Chaleff, 1995; Heifetz, 1999; Kelley, 1998; Lee, 1991; Lovelace, Manz et Alves, 2007; Ray, 2006). Donc, en favorisant un followership plus actif, c'est tout le concept de responsabilité qui est rétabli. En effet, ceux-ci participeront dans le processus de changement et opposeront le leader quand il prendra des décisions qui pourraient nuire à l'organisation (Chaleff, 1995). De la même façon, ce type d'intervention des followers pourrait agir en prévention des déraillements de succès des leaders, car cela favorise les réflexions (Gosselin, 2008). De plus, les capacités relationnelles et de communication comprises dans un bon followership figurent parmi les pistes de prévention du déraillement suggérées par Gosselin (2008). Dans un autre ordre d'idées, le développement du followership pourrait servir de préparation à une promotion et pourrait aussi être à la base d'un programme de planification de la relève. En effet, Kelley (1992) et Brown et Thornborrow (1996) défendent que chaque leader devrait, à la base, apprendre comment être un bon follower pour être en mesure de devenir un meilleur leader. Finalement, cette étude pourrait suggérer

des pistes de réflexion sur des actions à entreprendre pour favoriser un meilleur followership.

### **Plan du mémoire**

Ce mémoire sera divisé en cinq chapitres. Le premier sera consacré à la revue de littérature et couvrira les thématiques du followership. L'historique, la définition des termes, l'opérationnalisation du concept, leurs antécédents probables, ainsi que ses conséquences seront exposés. L'explication du cadre de recherche ainsi que les hypothèses seront présentées dans le deuxième chapitre. Quant au troisième chapitre, il fera état du cadre méthodologique de la recherche, incluant la présentation du devis de recherche, des instruments de mesure et des méthodes d'analyses. Le quatrième chapitre offrira une description de l'échantillon, ainsi que les résultats des analyses effectuées. Finalement, le dernier chapitre discutera des résultats obtenus et mettra en lumière les différentes contributions de l'étude, ainsi que ses limites. Le chapitre se terminera par la proposition de quelques avenues de recherches.

# CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

Le chapitre 1 débutera par l'historique du concept de followership, ainsi que quelques définitions qui baliseront la présente recherche. Ensuite, les différentes théories sur les comportements du followership seront abordées. Finalement, il sera question des modèles du followership et de la recension concernant les résultats avec les antécédents et les conséquences du followership.

## 1.1 Le followership

### 1.1.1 L'historique

L'idée du lien bidirectionnel qui unirait le leader et son follower remonte à la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, avec les écrits de Freud (1921), Follet (1930), Fromm (1941), Mead (1949) et Sanford (1950), pour ne nommer que ceux-là (cités dans Baker, 2007). Malgré ce postulat du lien bidirectionnel, les écrits ont davantage porté sur le leader et le gestionnaire. Parmi ces écrits, Greenleaf (1977) proposa sa théorie du *servant leadership*. L'auteur explique que l'organisation réussit mieux quand les leaders servent les followers, par exemple via leur support (Greenleaf, 1977). Cette théorie apporte une perspective différente sur les dynamiques leader-follower, ajoutant à l'importance du rôle des followers. Peu après, Burns (1978) fit une distinction des followers en trois styles, allant de « passif » à « quasi-leader »<sup>2</sup> en passant par « participatif ». Le follower passif est décrit comme plus transactionnel, c'est-à-dire qu'il offre un support en échange de faveurs. Quant au follower participatif, il tient à appartenir au groupe du leader, mais toujours en échangeant son support contre des faveurs. Finalement, le quasi-leader est pratiquement un leader, mais est toujours dépendant du leader. En somme, la vision de Burns fait état des différences inter-rôle et intra-rôle du leader et du follower, tout en précisant leur lien de dépendance (Burns, 1978).

---

<sup>2</sup> Bien que l'auteur utilise les termes "close followers", la définition qu'il en fait revient au terme « quasi-leader ».

En dépit de ces théories, ce n'est qu'au début des années '80 que le terme « follower », incluant une notion active plutôt que passive dans sa définition, commença à se répandre dans la littérature et qu'un réel intérêt envers les followers fût manifesté (Baker, 2007). Plus précisément, Moss Kanter et Stein (1979) amènent le concept du followership en postulant que c'est grâce à leur volonté et consentement de suivre les ordres du superviseur que ce dernier peut être efficace. Les auteurs résument leurs pensées en admettant que sans les followers, il ne peut y avoir de leader. Cette affirmation sera reprise par la majorité des écrits sur le followership qui suivirent. Trois ans plus tard, Heller et Van Til (1982) publient *Leadership and Followership : Some Summary Propositions*, dans lequel ils énumèrent une quinzaine de postulats, tels que : 1) le leadership et le followership sont plutôt des rôles s'inscrivant dans une relation, 2) Un bon leadership améliore le follower et un bon followership améliore le leader, 3) Le leadership et le followership sont un art dans lequel il est possible de devenir plus compétent.

La même année, Steger, Manners et Zimmerer (1982) conceptualisent le premier modèle sur les comportements des followers. Celui-ci reposait sur deux axes, soit le désir du follower de s'améliorer et son besoin de protection contre les échecs. Chaque axe comportait trois degrés, allant de « bas » à « élevé », desquels découlait une classification en neuf points (Annexe 1). Dans ce modèle, le Super Follower serait l'idéal à atteindre, c'est-à-dire un bon équilibre des désirs d'amélioration et un besoin de protection modéré. Dans ce cadre, le follower idéal a la capacité de se motiver à changer, d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et de s'adapter aux nouveaux événements. Il est décrit comme un follower engagé, mature, ouvert d'esprit, disposé à apprendre et capable de conserver un bon niveau de productivité.

En 1987, Hansen faisait une remise en perspective des causes du manque d'efficacité des superviseurs de première ligne. Partant du principe que l'efficacité du superviseur est dépendante de la volonté et du consentement des subordonnés à suivre les ordres, il précise le processus du followership. Selon son modèle, un subordonné dont les attentes sont comblées mène à une reconnaissance de la légitimité du leader et à l'octroi de leur support au leader, ce qui se traduira en termes de followership (Hansen, 1987). De façon générale, les followers s'attendent à ce que leur leader soit honnête, intègre et consciencieux, en plus d'avoir un intérêt

en eux en tant qu'individu (Hansen, 1987). Le respect de ses attentes mène au consentement des followers à suivre les directions du leader. Selon la description de l'auteur, le followership semble se produire principalement par imitation. Donc, si le leader est paresseux plutôt que consciencieux, le follower aura aussi tendance à ne pas fournir son plein effort et pourrait même devenir retardataire. Bien que son modèle concerne le followership, l'accent est mis sur les actions que peuvent entreprendre les leaders pour influencer le followership de leurs employés, telles que de démontrer son honnêteté et son intégrité.

L'année 1988 fût particulièrement importante. Tout d'abord, Graham (1988) propose une distinction entre leader et cadre, mais également entre follower et subordonné. Il s'appuie sur la liberté des employés à obéir, en expliquant qu'un employé qui agit par obligation, récompense ou peur est un subordonné, alors qu'un employé qui agit délibérément est un follower. Cette distinction sera reprise ultérieurement par les autres théoriciens et sera également retenue dans le cadre de cette recherche. En ce sens, puisque le followership (selon la définition retenue et présentée dans la section 1.1.2) s'inscrit nécessairement dans une relation avec un leader (lequel n'est pas nécessairement le supérieur hiérarchique), les termes « followers » et « leaders » seront utilisés tout au long de ce mémoire, à moins que l'auteur auquel nous faisons référence utilise un autre terme.

Pour leur part, Gilbert et Hyde (1988) publient les résultats d'une recherche exploratoire sur les comportements des followers qui mènent à la performance, en sondant plus de 3000 cadres. Suite à ce sondage, huit dimensions ont émergé, dont la motivation, la défense de son point de vue et la compétence. Ces chercheurs furent les premiers à établir des dimensions de followers de façon rigoureuse. Simultanément, Kelley (1988) publie un court article dans *Harvard Business Review*, intitulé *In Praise of Follower*. Cet article fut le premier à adopter un point de vue entièrement centré sur le followership. Cet article fût particulièrement important pour la littérature du followership, puisque l'auteur y affirme que le succès de l'organisation ne dépend pas seulement du leader : le follower y joue un rôle actif. Dans les années qui suivirent, une multitude d'études a vu le jour, renforçant l'idée de l'importance que mérite le followership.

Comme le mentionne Baker (2007), la littérature sur le leadership et le followership semble suggérer que le paradigme du leader-héro est révolu pour céder la place à une vision plus active et participative des followers. Pour conclure, l'auteur affirme que la nouvelle vision du followership actif est partagée par les théoriciens et repose sur quatre principes de base :

- 1- Les followers et les leaders ne sont pas des personnes, mais des rôles;
- 2- Les followers sont actifs, non passifs;
- 3- Les followers et les leaders ont des objectifs communs;
- 4- Les followers et les leaders doivent être étudiés dans le contexte de leur relation.

Au cours des prochaines sections, ces fondements seront repris et expliqués. Pour l'instant, il est important de préciser que ces fondements sont reflétés dans la majorité des définitions du concept de followership.

### **1.1.2 Définition des termes liés au followership**

#### *Définition du follower*

Dans la littérature sur le followership, un follower est un membre d'une organisation ou d'un groupe qui interagit et se rapporte à l'autorité ou accepte de s'y rapporter. Cette autorité peut provenir d'un autre groupe ou d'un autre membre de l'organisation, et qui est désigné comme un leader (Chaleff, 1995; Fobbs, 2010; Kellerman, 2008; Kelley, 1992). Dans la littérature sur le leadership, la majorité des auteurs, comme Burns (1978), utilisent les termes followers et subordonnés de façon interchangeable. Toutefois, selon Chaleff (1995), Kelley (1992) et Rost (1991), le terme follower n'est pas équivalent à subordonné. En effet, les followers et subordonnés sont traités de façon différente dans la littérature sur le followership. Un subordonné est défini comme un employé qui se rapporte directement à une personne en position d'autorité supérieure (Havins Jr, 2010; Yukl, 2006). Tandis que le follower est défini comme une personne qui partage une vision et un sens et pas seulement envers une personne en autorité : c'est un état d'esprit (Havins Jr, 2010). Le tableau 1.1 démontre des différences supplémentaires entre ces deux termes.

Tableau 1.1. Différences entre les followers et les subordonnés

	<b>Followers</b>	<b>Subordonnés</b>
<b>Hiérarchie</b>	Conditionnelle	Relatif à la position
<b>Motivation</b>	Volonté personnelle	Coercition
<b>Conduite</b>	Pour soi et l'organisation	Pour son bénéfice
<b>Autorité</b>	Multidirectionnelle	Chaîne de commandement
<b>Attitude</b>	Additive	Apathique
<b>Direction</b>	Pro-sociale	Narcissique
<b>Contribution</b>	Croissante	Réticente

Source : adapté de Dixon, 2003.

Sur le plan hiérarchique, le subordonné est vu comme une position définitive au sein d'une chaîne de commandes, alors que le follower peut se trouver dans tous les niveaux hiérarchiques. De plus, le follower peut reconnaître une personne comme étant son leader et ce, peu importe le niveau hiérarchique de ce dernier (Dixon, 2003). Sur l'aspect motivationnel, le subordonné se plie au rôle et aux exigences du poste, alors que le follower remplit son rôle volontairement, en plus d'être engagé (Hollander et Offerman, 1990). Du point de vue de la conduite, le subordonné agira toujours en son bénéfice personnel, tandis que le follower agira en plus dans le bénéfice de l'organisation et de son groupe de travail (Dixon, 2003). De ce fait, le subordonné aura tendance à conserver le silence, alors que le follower sera prêt à donner une rétroaction et à remettre les choses en question pour nourrir la situation et améliorer les comportements (Dixon, 2003). Concernant l'autorité, le follower se positionne dans une relation d'égal à égal plutôt que de contrôle (Dixon, 2003). Le subordonné et le follower se distinguent également par leurs attitudes, le premier pouvant passer de promoteur à protestataire et le second participant de façon enthousiaste, en plus d'être coopératif, diplomate et sociable (Dixon, 2003). Ensuite, les actions du subordonné sont orientées vers ses intérêts et besoins personnels, alors que le follower aura la capacité de diriger ses besoins de pouvoir d'une façon socialement responsable et proactive (Dixon, 2003). Finalement, sur le plan de la contribution, le subordonné offrira sa contribution parce qu'il y est contraint, alors que le follower cherchera toujours à offrir sa contribution pour ajouter de la valeur à l'organisation (Dixon, 2003).

Cette vision dichotomique entre follower et subordonné ne fait pas l'unanimité auprès des théoriciens. À cet effet, certains auteurs postulent que le subordonné et le follower exemplaire seraient plutôt les deux pôles d'un continuum, ce qui permet de mieux représenter toute la nuance des comportements d'un individu (Dixon, 2003). Adoptant cette logique, voici le modèle qui sera utilisé dans la présente recherche :

Figure 1.1. Hiérarchisation des termes



Cette vision est en accord avec celle de Rost (1991) qui soutient que les employés passifs ne sont pas des followers<sup>3</sup>. De plus, l'auteur affirme que le terme follower possède une dimension active. Donc, à une extrémité du pôle se trouve le subordonné et lorsque celui-ci se met à être actif et à accorder son support au leader, il devient un follower. À l'autre extrémité se trouve le follower exemplaire, lequel se trouve à être un bon follower.

### *Définition du followership*

Plusieurs auteurs ont formulé leur propre définition du followership. À cet effet, le tableau 1.2 résume quelques différentes définitions en fonction des auteurs.

<sup>3</sup> Certains auteurs, comme Kelley (1992, 2008) et Baker (2006), vont utiliser les termes subordonnés et followers passifs comme des synonymes.

Tableau 1.2. Recension des définitions du followership

Auteurs	Définitions
<b>Woodward (1975)</b>	Le followership est un processus où les subordonnés reconnaissent leur responsabilité à se conformer aux ordres d'un leader et à agir de façon adéquate au meilleur de leurs compétences. En l'absence d'ordre, ils déterminent et entreprennent une action appropriée pour contribuer de façon performante à la mission.
<b>Wortman (1982)</b>	Le followership est un processus qui consiste à atteindre des buts personnels, sous l'influence d'un leader à faire des efforts pour atteindre les buts organisationnels.
<b>Bailey (1988)</b>	Un follower accepte la direction ou d'être guidé par le leader et entreprend l'action appropriée.
<b>Kelley (1988)</b>	Un follower a le désir de participer au bien commun et a la capacité d'avoir une vision d'ensemble.
<b>Rost (1991)</b>	Le followership ne repose pas sur une dyade, c'est une action collective qui survient au sein d'un groupe, par un groupe.
<b>Lee (1991)</b>	Le followership est efficace lorsque le follower devient un partenaire dans la création de la vision. Un bon follower agit beaucoup comme un leader.
<b>Chaleff (1995)</b>	Le followership comporte cinq comportements issus du courage : le courage d'assumer la responsabilité, le courage de servir, le courage de défier, le courage de participer à la transformation et le courage d'agir moralement.
<b>Vecchio (1997)</b>	En reconnaissant un leader, le follower accorde son engagement, autant de corps que d'esprit.
<b>Howell &amp; Costly (2001)</b>	Le followership s'exprime par l'enthousiasme, la coopération, l'effort, la participation, la compétence, la pensée critique et le support des objectifs organisationnels.
<b>Dixon (2003)</b>	Le followership est la volonté de reconnaître le leadership dans le cadre d'un engagement à réaliser la vision et la culture d'une organisation. Le followership est basé sur la confiance et les valeurs communes de la dyade leader-follower.
<b>Blackshear (2003)</b>	Le followership est la relation entre le follower et le leader, une relation caractérisée par l'interdépendance plutôt que la dépendance des rôles.
<b>Banutu-Gomez (2004)</b>	Le followership se produit lorsqu'une personne dans le rôle du follower agit de façon indépendante, pense de façon critique, donne et reçoit des critiques constructives, est innovatrice et créative, prend des initiatives et participe au processus de prise de décisions.
<b>Nwogu (2004)</b>	Le followership est un rôle inhérent à une position dans lequel les followers supportent volontairement la vision et les directives d'un leader, de façon active et efficace.
<b>Baker (2006)</b>	Le followership est un processus par lequel un individu prend le rôle de follower, tout en supportant la vision d'un leader en travaillant consciemment et délibérément vers un objectif partagé par l'organisation et le leader. La participation active du leader et du follower est essentielle au processus.
<b>Kellerman (2007)</b>	Le followership est une réponse que des employés occupant une position inférieure (follower) démontrent à ceux des positions supérieures (leader). Le followership implique une relation entre les subordonnés et les supérieurs.

Les définitions ci-dessus ont toutes un point important en commun : elles impliquent une notion active, soit via l'action, la participation ou les comportements. Ensuite, la majorité de ces définitions comporte l'aspect de l'objectif commun. Cet aspect est attribuable en grande partie à l'étude empirique de Tjosvold, Andrews et Jones (1983) qui suggère que les leaders doivent mettre l'emphase sur des objectifs communs pour favoriser la réaction, le moral et la satisfaction de leurs subordonnés<sup>4</sup>. Aussi, plusieurs de ces définitions impliquent la reconnaissance d'une personne en tant que leader, son acceptation ou la volonté du follower de suivre (Bailey, 1988; Baker, 2006; Dixon, 2003; Howell et Costly, 2001; Kelley, 1988; Vecchio, 1997). À cet effet, la définition de Woodward (1975, cité dans Townsend et Gebhardt, 1997) reflète également une composante de reconnaissance du leader, mais sans l'aspect important du libre arbitre, puisqu'il ferait partie du devoir du follower de suivre les ordres. Cette différence majeure s'explique par le fait que cette définition fût élaborée par un sergent de l'infanterie dans le cadre d'un article paru dans le *US Army Journal*.

Certains de ces auteurs affirment que le followership est un processus (Baker, 2006; Dixon, 2003; Wortman, 1982). Le follower et le leader entretiennent une influence bidirectionnelle, laquelle sous-entend que le follower et le leader acceptent l'influence et la contribution l'un de l'autre (Blackshear, 2003; Dixon, 2003). Également partagé par plusieurs auteurs, la création et /ou adoption d'une vision commune est un aspect important (Baker, 2006; Dixon, 2003; Kelley, 1988; Lee, 1991). À cet effet, Dixon (2003) soutient que l'engagement du follower passe par l'adoption de la vision et de la culture organisationnelle, lesquelles seront le fruit d'une réalisation collective.

Bien qu'il y ait plusieurs points similaires, les définitions comportent également des différences importantes. Par exemple, Rost (1991) soutient qu'il s'agit d'un phénomène collectif, alors que les autres auteurs soutiennent qu'il s'agit de la relation entre le leader et le follower. Aussi, Nwogu (2004) et Kellerman (2007) avancent que le followership s'inscrit dans une position hiérarchique. Pourtant, cette définition va à l'encontre du concept de follower retrouvé habituellement dans la littérature sur le followership, puisque le follower répond à une personne qu'il reconnaît comme son leader et qui peut occuper n'importe quelle position

---

<sup>4</sup> Dans la littérature d'aujourd'hui, le terme follower aurait été employé.

hiérarchique. Aussi, plusieurs auteurs incluent des comportements spécifiques dans la définition du followership, comme cette version de Chaleff, celle de Howell et Costly (2001) et celle de Banutu-Gomez (2004). Ces éléments font généralement partie de la définition du followership exemplaire, ce qui explique leur absence dans les autres définitions. Certains de ces éléments seront abordés plus en détails dans les sections suivantes.

Pour conclure, la définition qui sera utilisée dans le cadre de cette recherche est une définition commune aux deux auteurs les plus importants dans la littérature sur le followership, soit Chaleff et Kelley. Cette définition a été sélectionnée, car il s'agit de la définition la plus complète et que le modèle théorique de cette recherche s'appuie sur cette définition. La définition est la suivante : le followership est l'ensemble des processus (affectifs, cognitifs et métacognitifs) qui régissent les comportements et le style des followers dans les interactions et processus d'influence avec le leader (Chaleff, 2009; Fobbs, 2010; Kelley, 2008; Lord et Emrich, 2000). Selon Chaleff (1995), ces comportements devraient être les cinq comportements du follower courageux, lesquels seront décrits ultérieurement. Cette définition comporte la dimension active du follower et la notion de processus, autant individuel que relationnel. Toutefois, d'autres aspects analysés ci-haut, tels que les objectifs communs, ne figurent pas dans cette définition. Ce fait s'explique par un manque de distinction entre les termes follower et followership. Certains auteurs se contentent de définir l'un ou l'autre de ces termes, résultant en une définition combinant les caractéristiques du follower et du followership simultanément. Cela engendre un manque d'unicité dans les définitions entre les auteurs. Par exemple, par définition un follower doit nécessairement avoir la volonté de suivre, donc nul besoin de réitérer ce fait dans la définition du followership. Pourtant, quelques auteurs incluent la notion de volonté dans leur définition du followership. En conclusion, pour clarifier le tout, le follower serait la personne ayant un état d'esprit spécifique (volonté d'agir pour le bien de l'organisation et de son équipe, attitude de coopération, etc.) et le followership serait le processus qui s'opère lorsque cette personne est en action. Par conséquent, les actions du follower donneraient lieu à un bon ou à un mauvais followership.

## 1.2 Opérationnalisation du concept de followership

Depuis la fin des années 1980, plusieurs études ont porté sur le followership. Bien que les études sur le sujet aient des visées différentes, un objectif commun les relie : dégager les comportements des followers pour mener à un modèle de followership exemplaire. Il convient de rappeler que le concept du follower exemplaire est l'antithèse du mauvais follower (Bjugstad *et al.*, 2006). Même si la composition des comportements diffère selon les auteurs, tous en font référence comme un idéal auquel les followers devraient aspirer. En premier lieu, une synthèse sur les comportements du followership sera présentée. En deuxième lieu, les différents modèles théoriques menant au followership exemplaire seront abordés. En dernier lieu, quelques distinctions entre le followership et d'autres concepts, comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, seront effectuées.

### 1.2.1 Synthèse des recherches sur les comportements du followership

La littérature sur le followership contient diverses conceptions de ce que devrait être le follower exemplaire. Pour expliquer ces différences, Pitron (2007) s'appuie sur le fait qu'au sein d'une entreprise, le concept de followership est méconnu, ce qui fait que l'on ne retrouve pas de vision commune des attributs que devraient détenir les followers exemplaires. Donc, si les attributs diffèrent au sein d'une même entreprise, il est tout à fait normal qu'il en soit de même dans la littérature. Par conséquent, nous avons tenté de résumer brièvement les différentes conceptions du follower exemplaire dans les lignes qui suivent.

Les premières lignes de conduite des bons followers ont été élaborées dans l'armée. Se référant aux lignes directrices du leadership, le Sergent Woodward publie *Guidelines for Followers*, consistant en dix recommandations pour devenir un bon follower (1975, cité dans Townsend et Gebhardt, 1997).

1. Avoir une bonne connaissance de soi et rechercher l'amélioration;
2. Être compétent techniquement et tactiquement;
3. Se conformer aux ordres et prendre des actions adéquates en l'absence d'ordres;
4. Développer son sens des responsabilités et assumer la responsabilité;

5. Savoir prendre des décisions ou faire des recommandations réfléchies et au bon moment;
6. Montrer l'exemple;
7. Être familier avec le leader et son travail et anticiper ses requêtes;
8. Garder son leader informé;
9. Comprendre les tâches et les accomplir de façon éthique;
10. Être un joueur d'équipe.

Malgré le fait que ces recommandations furent élaborées pour des soldats d'infanterie en 1975, les concepts sont toujours applicables aujourd'hui (Work Center Supervisor Leadership Course, 2006). D'ailleurs, plusieurs de ces points font partie des comportements du follower exemplaire de la théorie de Chaleff (1995), laquelle sera exposée dans la section suivante.

En 1988, Gilbert et Hyde ont mené une recherche empirique sur les dimensions du followership, en les reliant à la performance du follower. Leur objectif principal était de confirmer les dimensions qui avaient été formulées intuitivement par des superviseurs lors d'une étude exploratoire. Leur étude leur a permis de confirmer huit dimensions du followership efficace : le partnership, l'engagement envers le travail, les compétences, le sens de l'humour, être fiable, entretenir des relations de travail positives, manifester ses pensées et adopter des comportements appropriés (Gilbert et Hyde, 1988). Un score élevé sur chacune de ces dimensions était significativement relié à la performance et la productivité des followers.

Les années '90 marquent le début de l'essor des théories du followership. Parmi les recherches, cinq études sur les comportements des followers exemplaires sont relevées : Lundin et Lancaster (1990), Lee (1991), Alcorn (1992), Brown et Thornborrow (1996) et Deckert (2007). La première étude, celle de Lundin et Lancaster (1990), a permis de dégager quelques points qui font qu'un follower est efficace grâce à leur sondage en entreprises auprès d'une centaine d'employés. Ces quatre dimensions sont : l'intégrité, être maître sur son territoire, être versatile et entretenir sa valeur en tant qu'employé. *L'intégrité* signifie d'avoir la volonté d'agir selon ses convictions et ses valeurs, tout en étant loyal. Cela inclut la volonté de rechercher la vérité, avoir des aptitudes à la gestion de conflits et avoir la volonté de prendre des risques personnels pour le bien commun. *Être maître sur son territoire*

est une combinaison de connaissances et d'engagement. Les followers connaissent très bien leur entreprise, la comprennent et savent reconnaître leur contribution. Les followers doivent relier leurs tâches (micro) aux projets (macro). La *versatilité* réfère autant à la variété des aptitudes qu'à la flexibilité nécessaire pour s'adapter à son environnement. Le follower doit percevoir le changement comme étant stimulant. Pour y parvenir, le follower doit avoir la capacité de composer avec l'ambiguïté, à donner et recevoir de la rétroaction et à rechercher les opportunités lui permettant de demeurer versatile. *L'entretien de sa valeur en tant qu'employé* signifie que le follower est responsable de sa propre carrière, ses actions et son développement. De cette façon, le follower s'assure de conserver sa liberté à travailler pour son entreprise. Quant à Lee (1991), il supporte les dimensions avancées par Lundin et Lancaster (1990), tout en formulant quelques points supplémentaires. Lee (1991) décrit les followers efficaces comme étant des partenaires dans la création de la vision et qui ont plusieurs fonctions, dont s'assurer de livrer la marchandise, prendre l'initiative de régler les problèmes et trouver des façons d'améliorer le processus.

La troisième étude, celle d'Alcorn (1992), est une recherche qui s'est étalée sur 3 ans auprès de plus de 10 000 travailleurs. Cette étude leur a permis d'identifier cinq traits critiques associés au bon followership. Ces traits sont la coopération, la flexibilité, l'intégrité, la prise d'initiative et les aptitudes en résolution de problèmes.

Les deux dernières études ont tenté de recueillir les comportements des followers exemplaires en se basant sur le point de vue du leader. Pour leur part, Brown et Thornborrow (1996) mènent un sondage auprès de 160 leaders provenant de 3 organisations différentes pour déterminer quelles caractéristiques étaient les plus désirables chez les followers. Leur étude révèle que les trois caractéristiques les plus convoitées sont la fiabilité (23,1 %), la prise d'initiatives (17 %) et être digne de confiance (15 %). Dans le même ordre d'idées, Deckert (2007), mène une recherche ayant pour objectif d'isoler les valeurs les plus désirables d'un follower œuvrant dans une petite entreprise. Celui-ci demande à ses participants d'ordonner une liste de 18 valeurs (N=29). Suite à ses analyses, Deckert conclut que les leaders désirent principalement que leurs followers soient responsables, compétents et honnêtes. Finalement, le chercheur vérifie si ces valeurs demeurent les mêmes en fonction du nombre d'années d'expérience du leader. Les résultats oscillent entre quatre valeurs (Tableau 1.3).

Tableau 1.3. Valeurs souhaitées chez les followers en fonction de l'expérience des leaders.

Valeurs	Nombre d'années d'expérience du leader			
	1 — 5 ans	6 — 10 ans	11 — 15 ans	16 ans+
Ambition	Compétence	Responsabilité	Responsabilité	Responsabilité
Compétence	Ambition	Honnêteté	Compétence	Compétence
Honnêteté	Responsabilité	Compétence	Ambition	Ambition

Source : adapté de Deckert, 2007.

Ces résultats indiquent que plus les leaders sont expérimentés, plus la responsabilité est une valeur privilégiée chez leurs followers. Aussi, peu importe le nombre d'années d'expérience des leaders, la compétence demeure une valeur importante chez les followers.

Issus d'une littérature plus normative, d'autres auteurs ont formulé des règles du bon followership, en s'appuyant non pas sur une démarche scientifique, mais sur leur expérience professionnelle ou personnelle. Dans cette catégorie figure Steger, Manners et Zimmerer (1982), qui caractérisent le follower exemplaire comme un travailleur motivé à changer, agissant de façon indépendante, ayant la capacité de s'adapter aux nouvelles situations. En plus d'être mature et ouvert, le follower exemplaire est également engagé envers son organisation et cherche à agir dans le meilleur intérêt de l'organisation. Ensuite, Meilinger (1994) rédige 10 règles du bon followership, s'appuyant sur ses 23 ans de service militaire. Ces règles sont : 1) Ne pas blâmer son leader; 2) Ne pas se battre contre son leader; 3) Faire preuve d'initiatives; 4) Accepter la responsabilité; 5) Dire la vérité et ne pas argumenter avec son leader; 6) Remplir ses devoirs; 7) Faire des suggestions et se préparer à devoir les implanter; 8) Garder le leader informé; 9) Régler les problèmes au fur et à mesure; 10) Être engagé envers son travail<sup>5</sup>. Pour sa part, Solovy (2005) indique cinq caractéristiques d'un bon follower : 1) L'auto-gestion; 2) La communication; 3) Le travail d'équipe; 4) Le développement personnel; 5) L'engagement. À ces caractéristiques, Solovy ajoute trois traits fondamentaux, soit la crédibilité, l'honnêteté et le courage.

<sup>5</sup> L'auteur utilise les termes anglais "Put in an honest day's work"

En résumé, les auteurs qui ont abordé les caractéristiques du follower exemplaire le font en énumérant des comportements ou des conduites, puis quelques fois les deux simultanément. Les deux comportements chez les followers exemplaires qui ressortent le plus souvent sont la fiabilité et la compétence. Quant à la conduite, tenir le leader informé est celle qui ressort. Afin de mieux comprendre les éléments semblables entre les différents auteurs, un tableau synthèse comprenant également les éléments des modèles théoriques de la prochaine section est présenté à l'annexe 2.

### 1.2.2 Présentation des différents modèles du followership

D'autres théoriciens se sont attardés à la conceptualisation d'un modèle du followership afin de fixer des balises et déterminer les différents comportements du follower exemplaire. D'ailleurs, plusieurs des comportements décrits précédemment se retrouvent dans les modèles théoriques qui suivent.

#### *Modèle de Blackshear (2003), Le continuum du Followership*

Le modèle de Blackshear (2003) est basé sur les postulats suivants : le followership est contingent à la situation et aux phases de développement. Son modèle a pour objectif de servir d'outil dans la formulation d'un diagnostic dans les entreprises. Ce modèle fait état de 5 phases : d'employé purement « transactionnel » (Phase 1) à follower « exemplaire » (Phase 5) (Figure 1.2). Blackshear (2003) explique que le followership est développemental et que ces phases suivent une logique séquentielle, ce qui veut dire qu'un employé sera engagé avant d'être impliqué. Ceci étant dit, le follower peut se déplacer dans les deux sens du continuum.

Figure 1.2. Le continuum du Followership<sup>6</sup>



Source : Adapté de Blackshear, 2003.

<sup>6</sup> L'auteure utilise les termes anglais suivants: 1) *Employee* 2) *Committed follower* 3) *Engaged follower* 4) *Effective follower* 5) *Exemplary follower*.

La 1<sup>ère</sup> phase débute avec l'embauche de l'employé. C'est une phase dans laquelle la relation de travail est purement transactionnelle. À la 2<sup>e</sup> phase, l'employé est engagé envers la mission, les idées, l'organisation, une personne ou son travail. À la 3<sup>e</sup> phase, le follower est un supporteur actif, prêt à aller au-delà de la routine. La 4<sup>e</sup> phase est celle où le follower est un employé compétent sur lequel on peut compter. Finalement, la 5<sup>e</sup> phase est caractérisée par l'atteinte d'un followership exemplaire, où l'employé se gère lui-même et accorde son plein support au leader. Plus exactement, cette 5<sup>e</sup> phase est décrite selon huit caractéristiques principales, lesquelles découlent de sa recherche dans la littérature et une validation par sondage (n=300). Ces caractéristiques sont :

- 1- Être un joueur d'équipe
- 2- Prendre des initiatives et posséder une volonté d'agir
- 3- Être persistant et avoir le pouvoir de rester.
- 4- Être entrepreneur, savoir prendre des risques et atteindre les résultats souhaités.
- 5- Avoir une approche de résolution de problèmes proactive plutôt que réactive.
- 6- Être flexible, avoir la capacité de s'adapter et pouvoir gérer le changement
- 7- Avoir une approche optimiste et positive.
- 8- Détenir un désir d'amélioration continue et un désir de développement personnel dans le but d'acquérir d'autres compétences.

En plus de son modèle, une partie de sa recherche a tenté de valider quelles facteurs au travail pourraient favoriser le followership. Dans sa recherche, des facteurs ont été sélectionnés en fonction d'une auto-évaluation de la performance des followers (Blackshear, 2003). Par exemple, les facteurs d'un bon travail sont retenus lorsque le follower indique un meilleur followership (phases plus élevées sur le continuum), et les facteurs du pire travail, à l'inverse, par les premières phases du continuum. Ces différents facteurs ont ensuite été répertoriés puis classés sur trois différents aspects : personnel, relationnel et organisationnel. Sur le plan personnel, les facteurs qui favorisaient un bon followership sont : la satisfaction, le *self-empowerment*, l'implication, l'engagement, l'appréciation, l'attitude, la motivation ou les initiatives. Sur le plan de la relation avec le leader, les caractéristiques qui influencent un bon followership sont : une gestion efficace (incluant la

communication et l'engagement) et les capacités et le support de l'équipe de gestion et des leaders. Sur le plan organisationnel, ces facteurs étaient : l'atmosphère, l'état des relations de travail, la reconnaissance et les récompenses. Les facteurs identifiés offrent une piste d'investissement intéressante à l'entreprise, car ils ont une influence sur le followership (Blackshear, 2003).

### *Modèle de Kellerman (2007)*

Tout comme le modèle précédent, le modèle de Kellerman repose sur une dimension unique, un continuum (Figure 1.3). Dans ce cas-ci, l'auteure soutient que le niveau d'engagement est l'indicateur de la nature de la relation entre le leader et le follower. Kellerman (2007) a choisi l'engagement afin de pouvoir offrir au leader une information immédiate sur le degré d'engagement de leurs followers.

Figure 1.3. Modèle de followership de Kellerman



Source : adapté de Kellerman, 2008.

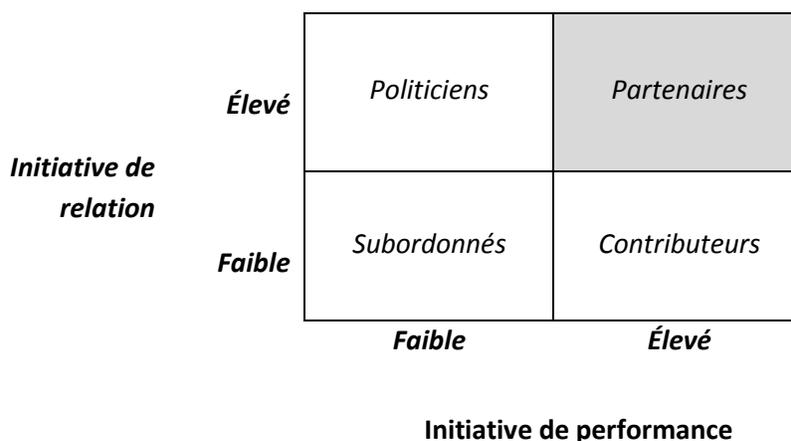
Selon son modèle, l'idéal à atteindre est le profil passionné. Les passionnés sont décrits comme étant des followers totalement dévoués à la cause et à leur leader, et qui sont prêts à agir en conséquence. Cependant, si le leader est mauvais (inefficace ou non-éthique), les passionnés n'hésiteront pas à les opposer. Ils sont aussi caractérisés par leur fort engagement, incluant la volonté de prendre des risques. Finalement, elle affirme que d'être passionné est inhérent à la personnalité et fait partie de l'identité de cette personne (Kellerman, 2008).

### *Modèle de Potter III et ses collègues (2001)*

Ce modèle repose sur deux axes, soit l'initiative de performance et l'initiative de relation (Rosenbach et Taylor, 2006). D'une part, l'initiative de performance est le degré avec lequel un follower fera strictement ce qu'on lui demande de faire

(initiative faible) ou ira au-delà des demandes du leader (initiative élevée). Cet axe regroupe quatre caractéristiques du follower : accomplir ses tâches, travailler en équipe, être une ressource et être favorable au changement. D'autre part, l'initiative de relation est le degré avec lequel le follower essaie d'améliorer ses relations de travail avec le leader. Cela inclut de s'identifier avec le leader, de bâtir la confiance, de faire preuve de communication courageuse et de savoir composer avec les différences.

Figure 1.4. Le modèle de Potter III et ses collègues.



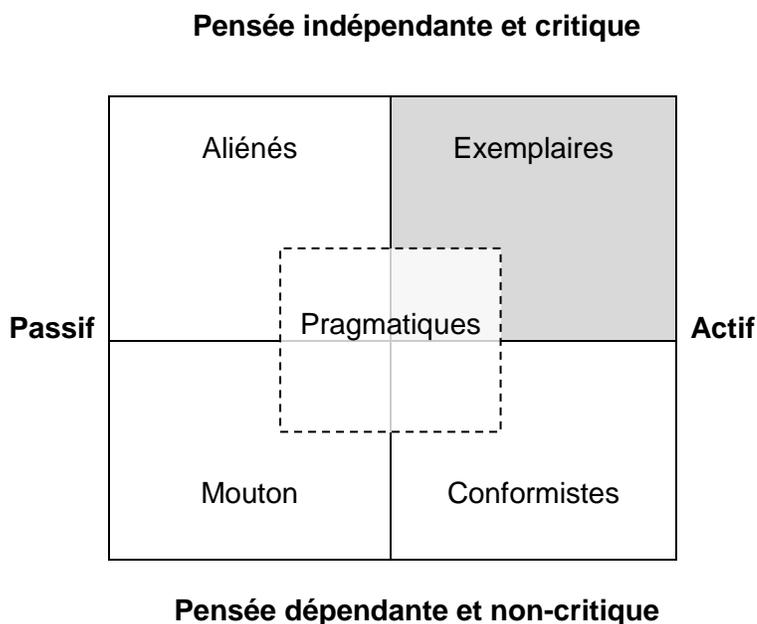
Source: adapté de Rosenbach & Taylor, 2006.

Dans ce modèle, le follower exemplaire serait le partenaire. Celui-ci est décrit comme étant « maître de son territoire ». Cette connaissance de son organisation et de son environnement lui permettra d'anticiper les opportunités du marché et les besoins des clients, ce qui contribue à sa performance. De plus, le partenaire possède un équilibre idéal entre ses relations professionnelles et sa performance au travail. Les auteurs affirment que le partenaire est le type le plus efficace de façon générale et plus particulièrement dans les organisations turbulentes où les défis sont nombreux. Cependant, ils précisent que le bon type de follower dépend également du contexte et du leader, ce qui fait qu'il n'y a pas de mauvais type de follower. Par exemple, le partenaire nécessite un style de leadership et d'organisation qui le supporte (Potter III, Rosenbach et Pittman, 2001). Selon ces auteurs, mener une équipe de followers créatifs et engagés ne pose pas les mêmes défis de gestion qu'une équipe qui se contente de répondre à des ordres.

### Modèle de Kelley (1992)

Le principal objectif du modèle de Kelley est d'aider les gens à déterminer le genre de follower qu'ils sont dans le but de connaître leurs points forts et leurs points faibles en vue d'une amélioration de leur followership (1992). La typologie de Kelley est formée en deux axes : la dimension passive-active (ou l'engagement actif) et la pensée indépendante et critique (figure 1.5). La dimension passive-active fait référence au degré d'engagement envers l'organisation (Kelley, 1992). Pour Kelley, l'engagement se reflète par le degré d'activité du follower. Par exemple, un follower actif (engagé) prendra des initiatives. Il ne faut donc pas confondre ce type d'engagement avec l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1997). La pensée indépendante et critique réfère au degré d'indépendance du follower par rapport à l'organisation et au leader (Kelley, 1992). Par exemple, un follower ayant une pensée dépendante et non-critique fait seulement ce qu'il s'est fait dire de faire et accepte tout ce que le leader dit. Cette typologie crée cinq types de followers à travers lesquels le follower se déplace en fonction des situations.

Figure 1.5. Le modèle de Kelley (1992)



Le croisement des deux axes forme quatre types de followers : les moutons, les aliénés, les conformistes et les exemplaires. À cela, Kelley ajoute les **pragmatiques**

qui ne seront jamais les premiers à suivre le leader : ils observeront les autres pour déterminer si cela vaut la peine de changer. En somme, ce sont des fervents du statut quo. Les **moutons** sont des followers passifs. Ils attendent que le leader les motive et pense à leur place. Les **conformistes** sont des followers de nature très positive. Lorsque le leader leur a transmis une vision et une direction, ils exécutent cette demande, puis retournent vers le leader pour obtenir la suite des directives. Contrairement aux deux types précédents, les **aliénés** pensent par eux-mêmes. Cependant, ce sont des followers sceptiques et cyniques qui n'utilisent pas leur énergie positivement. Ceux-ci tiennent tête à leur leader et se perçoivent comme des francs-tireurs.

Le dernier type, celui qui nous intéresse, est celui des followers **exemplaires**. Ces followers sont caractérisés par une pensée indépendante et une énergie très positive. Lorsque le leader fait part de ses directives, les followers exemplaires prennent position : s'ils donnent leur accord, ils offriront leur plein support, mais s'ils sont en désaccord, ils pourraient questionner le leader ou proposer une solution alternative afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Dans *The Power of Followership* (1992), Kelley raffine sa définition du follower exemplaire en abordant trois thèmes : les aptitudes, les relations et la conscience courageuse. Dans le chapitre « aptitudes », l'auteur explique que les followers exemplaires ajoutent de la valeur à leur entreprise, notamment grâce à leur engagement et leurs compétences. Dans le chapitre « relations », il met l'accent sur trois points : construire une équipe, construire un réseau et travailler avec le leader. Finalement, la « conscience courageuse », réfère à l'aptitude fondamentale du follower exemplaire de juger du bien et du mal et d'avoir le courage d'agir selon ses convictions.

Allant plus loin dans sa conceptualisation du follower exemplaire, Kelley (1998) rédige le livre *How to be a star at work* où il y décrit *The Star Performance Model*, ou comment devenir un follower exemplaire via neuf stratégies concrètes. Basé sur des histoires de cas, ce modèle aiderait les followers à avoir une meilleure maîtrise sur leur productivité. Le tableau 1.4 présente ces stratégies ainsi qu'une brève description de chacune d'entre elles. Conceptuellement, le modèle s'apparenterait à un modèle développemental, puisqu'il s'agit d'acquérir certaines compétences de base (les stratégies 1, 2 et 3) et que les stratégies sont ordonnées de la plus importante à la moins vitale pour la performance du follower (Annexe 3).

Tableau 1.4. Les neuf stratégies que le follower exemplaire adopte au travail

Stratégies	Description
1 Initiative : marcher hors des sentiers battus	<p>Aller au-delà de la description de poste pour offrir de nouvelles idées et d'en faire le suivi afin d'ajouter de la valeur pour l'organisation ou les travailleurs.</p> <p><i>Ex:</i> Se porter volontaire pour organiser le pique-nique annuel.</p>
2 Networking : intégrer et étendre son réseau	<p>Développer un réseau de personnes qui possèdent des connaissances qui pourront être utiles afin de compléter certaines tâches critiques, proposer de meilleures solutions, partager les connaissances et minimiser les déficits de connaissances.</p> <p><i>Ex :</i> Aller chercher l'avis de plusieurs experts et y combiner le sien afin de développer le plan d'action parfait.</p>
3 Autogestion : gérer sa vie au travail	<p>Créer des opportunités, diriger ses choix au travail, assurer une performance élevée au travail et développer son plan de carrière pour se développer un portfolio de talents et d'expériences de travail permettant au follower d'augmenter sa valeur.</p> <p><i>Ex :</i> Établir la priorité des tâches.</p>
4 Perspective : comprendre le portrait global	<p>Percevoir un projet ou un problème dans un contexte plus large avec un regard critique pour pouvoir faire une meilleure évaluation de l'importance relative de plusieurs points de vue et améliorer un produit ou développer de meilleures solutions.</p> <p><i>Ex :</i> Voir un problème selon la perspective des différents acteurs de l'organisation.</p>
5 Assister son leader : savoir inhiber son égo	<p>Être activement engagé à aider l'organisation à réussir, exercer un jugement critique et indépendant des objectifs, tâches et méthodes. Savoir travailler en coopération avec le leader pour accomplir les objectifs de l'organisation et ce, même s'il y a des différends au niveau de la personnalité ou sur le lieu de travail.</p> <p><i>Ex :</i> S'assurer d'avoir les mêmes objectifs que le leader et l'organisation.</p>
6 Leadership : savoir faire preuve d'influence	<p>Mettre à profit les expertises et l'influence pour convaincre le groupe de se serrer les coudes. Savoir trouver les ressources nécessaires. Aider le groupe à créer une vision claire et à trouver la confiance nécessaire pour accomplir la tâche et mener le projet à terme avec succès.</p> <p><i>Ex :</i> Devenir un agent de changement.</p>

7	Travail d'équipe : comprendre les réalités du travail d'équipe	Prendre sa part de responsabilité dans l'établissement d'objectifs, l'engagement, les tâches, etc. Être un collaborateur positif à la dynamique de travail en aidant les autres à se sentir acceptés, en gérant les conflits et en assistant ses collègues pour résoudre des problèmes dans le but d'accomplir les tâches plus efficacement et productivement.  <i>Ex</i> : Savoir choisir ses coéquipiers.
8	Expert organisationnel : développer ses habiletés et autres compétences	Maintenir les intérêts compétitifs de l'entreprise en promouvant la coopération. Savoir faire face aux conflits, s'assurer que les tâches soient faites, acquérir l'appui des collègues de travail pour faire avancer ses idées.  <i>Ex</i> : Développer une expertise dans la gestion de la dynamique des relations de groupes.
9	Communication : persuader l'audience	Sélectionner adéquatement le bon message pour une audience particulière ou la bonne audience pour un message particulier afin de rejoindre et persuader une audience spécifique.  <i>Ex</i> : Produire plusieurs versions d'un même plan.

Source : Adapté de Kelley, 1998.

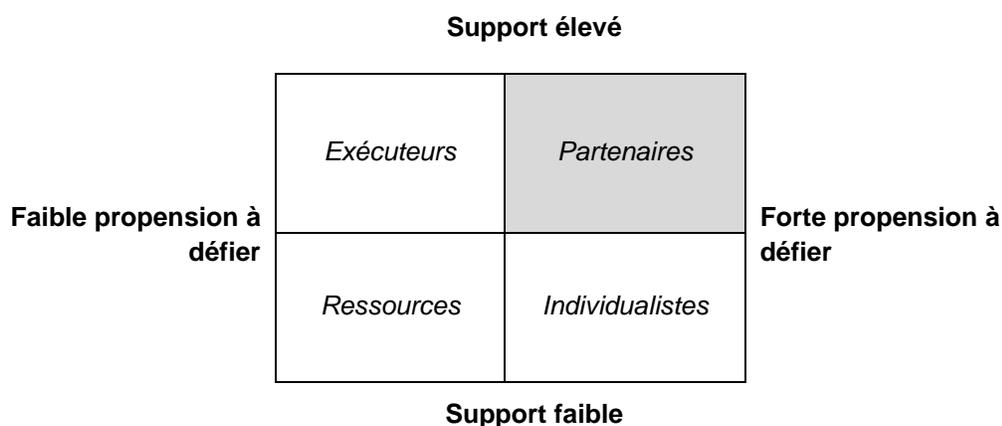
Plus concrètement, Kelley a développé *The Followership Questionnaire* (1992) lequel est basé sur sa typologie (Figure 1.5). La version initiale de ce questionnaire comporte 20 items, dont 10 items pour la dimension passive-active et 10 items pour la dimension pensée indépendante et critique. Cette échelle n'avait pas été validée à la base par Kelley, mais plusieurs évaluations empiriques ont tenté de déterminer sa validité depuis (Seeley, 2006). Parmi ses évaluations, l'analyse factorielle exploratoire de Colangelo (2000) a permis de conclure que les items formeraient quatre dimensions plutôt que les deux originellement proposées par Kelley. Il nomme ces nouvelles dimensions « la passion » et « l'esprit d'équipe ». La passion se traduit par l'énergie et l'enthousiasme d'une personne et à l'adéquation entre les objectifs personnels du follower et ceux de l'organisation. L'esprit d'équipe correspond à l'aide offerte aux collègues afin qu'ils accomplissent leurs tâches et au partage des succès et échecs de l'organisation. Colangelo ne propose pas de nouvelle typologie pour répondre aux deux dimensions supplémentaires. Depuis ce temps, d'autres études ont effectué des modifications au questionnaire, dont celle de Seeley et Ashworth (2005).

### Modèle de Chaleff (1995)

En 1995, Chaleff rédige *The Courageous Follower*, où il y décrit son modèle théorique du followership. Par la suite, il raffina son modèle dans ses autres publications, y compris dans les deux autres éditions de *The Courageous Follower* (Chaleff, 2003, 2009). Par exemple, l'édition de 2003 ajoute un modèle des styles de followership (figure 1.6) et l'édition de 2009 tente de répondre à de nouveaux défis en organisation via un nouveau chapitre *The Courage to Speak to the Hierarchy*. En créant ses théories, Chaleff souhaite ancrer un mouvement de culture du follower responsable pour éviter le règne des usurpateurs. Cette culture permettrait, entre autres, de redéfinir les relations leader-follower.

L'objectif principal du modèle des styles de followership de Chaleff, est d'aider les employés en leur donnant un modèle de développement pour améliorer leur followership (Chaleff, 2008). Comme Kelley, Chaleff croit que le type de follower peut être situationnel. Il croit également que chaque personne a une tendance naturelle à adopter un type de followership en particulier, lequel serait indépendant du leadership (Chaleff, 2008). Selon son modèle, les types de followers sont déterminés selon deux axes : le degré de support et la propension à défier le leader.

Figure 1.6. Le modèle des styles de followership



Source: adapté de Chaleff, 2003.

Les **exécuteurs** sont des followers sur lesquels le leader peut compter pour que le travail soit fait. Ces followers nécessitent peu de supervision. Si le leader semble prendre une mauvaise voie, les exécuteurs lui mentionneront, sans pour autant

insister si leur tentative est repoussée par le leader. Les **individualistes** ont un franc parlé et n'hésitent pas à dire aux autres ce qu'ils pensent des actions et des politiques. Selon Chaleff, ce type de follower est important dans un groupe puisqu'ils viennent contrebalancer la tendance au conformisme du groupe. Cependant, ces followers supportent moins les initiatives du leader et amènent des critiques qui peuvent devenir prévisibles et épuisantes, ce qui contribue à leur marginalisation. Les **ressources** sont des followers qui savent ce qu'ils ont à faire, sans aller au-delà de ce qui est demandé. Ils agissent principalement de façon transactionnelle. Finalement, les **partenaires** sont des followers qui offrent un excellent support au leader et qui ont la volonté de questionner les comportements et politiques de leur leader. De plus, ils démontrent plusieurs caractéristiques associées au followership courageux.

Chaleff insiste sur le fait que son modèle des styles de followership n'est pas important. Ce serait plutôt le followership courageux qui mérite l'attention, sa théorie principale, puisque cette théorie est basée sur les comportements à adopter pour avoir un bon followership. L'auteur choisit le terme « courageux » pour contrer les préjugés péjoratifs liés au terme « follower ». Le followership courageux regroupe cinq comportements : le courage d'assumer la responsabilité, le courage de servir, le courage de défier, le courage de participer à la transformation et le courage d'agir moralement. Les prochains paragraphes détailleront chacun de ces comportements, puis un tableau synthèse sera présenté (tableau 1.5).

Le **courage d'assumer la responsabilité** doit se faire autant envers l'organisation qu'envers soi-même. Au travail, un follower doit assumer la responsabilité des résultats engendrés par les actions posées, mais également par son inaction. D'ailleurs, la prise d'initiatives est très importante. Pour pouvoir devenir un bon follower, la base est de savoir faire une bonne autogestion. C'est-à-dire que le follower doit être préparé, organisé, effectuer un travail de qualité et ce, dans le respect des dates limites. Aussi, le follower doit savoir exercer son influence, ce qui sera possible si celui-ci reste fidèle à lui-même et s'il respecte la culture de l'organisation. Par exemple, l'attitude du follower doit s'exprimer comme un ajout à la force de l'organisation plutôt que comme une contradiction. Aussi, un follower doit bien connaître les règles de son organisation, tout en les remettant en question si elles ne servent pas adéquatement l'organisation. Au-delà des règles, le follower doit

penser à l'extérieur du cadre de référence afin de prendre en considération toutes les options possibles et trouver des façons d'améliorer le processus existant. Quelques fois, ces nouvelles idées devront être testées pour prouver leur réel potentiel, ce qui sous-entend également d'aller chercher des appuis auprès de ses collègues. Sur le plan personnel, le follower est responsable de sa croissance, ce qui doit passer par son auto-évaluation et la recherche du feedback. Assumer la responsabilité veut aussi dire de prendre soin de soi et trouver un équilibre entre les différentes sphères de sa vie. En effet, le follower doit être passionné et impliqué envers son travail, sans toutefois être consumé par cette passion.

Le ***courage de servir*** réfère principalement à la dimension de support du leader. Cela implique d'aider le leader à gérer le temps et l'information, comme de prendre des tâches supplémentaires, en plus de veiller à bien véhiculer et maintenir les valeurs et messages du leader. Cela inclut de s'assurer que le processus de communication demeure ouvert, de préserver le leader contre les rumeurs non fondées, de défendre le leader aux yeux des autres, de servir d'intermédiaire, d'agir au nom du leader, de s'assurer de la clarté des communications, de conserver une ouverture d'esprit, de faire de la gestion de crise, etc. Le courage de servir s'étend au-delà des tâches et va même jusqu'à encourager les relations interpersonnelles du leader si le follower perçoit que le leader commence à s'isoler et à maintenir un environnement calme lors d'une crise.

Le ***courage de défier*** signifie de trouver des méthodes pour révéler la réalité au leader, en favorisant un climat de réceptivité. Pour ce faire, le follower doit préparer le leader de manière à ce qu'il ne soit pas sur la défensive. Défier le leader peut se faire de plusieurs façons, la plus douce étant de poser des questions ou de formuler la rétroaction de façon indirecte et la plus forte étant de désobéir à un ordre. Le courage de défier implique de donner une rétroaction au leader sur les actions passées et sur des nouveaux comportements, éviter les réactions impulsives, faire face aux problèmes personnels avec le leader et surpasser la pensée de groupe.

Le ***courage de participer à la transformation*** concerne majoritairement le leader. C'est-à-dire que le follower doit aider le leader à changer, avant que les comportements indésirables mènent à des résultats fâcheux. Avant même de penser à aider le leader à changer, le follower doit en faire prendre conscience au leader.

Cela peut se faire en devenant un catalyseur de changement, ce qui peut se traduire par une explication des répercussions des actions du leader ou de les empêcher de se cacher derrière des justifications. Durant le processus de changement, le follower doit entretenir des attentes réalistes, créer un support environnemental, suggérer des ressources, parler ouvertement de son propre processus de transformation pour montrer l'exemple, savoir renforcer les bons comportements, se montrer patient, etc. En somme, le follower joue un rôle actif dans la transformation de son leader. Le follower doit également savoir se remettre en question et initier des changements dans ses propres comportements. Cela requiert une certaine ouverture d'esprit, comme de comprendre son environnement ou de comprendre son rôle dans un système dysfonctionnel, et peut nécessiter d'avoir la volonté d'expérimenter de nouvelles façons de faire.

Le ***courage d'agir moralement*** est caractérisé par les valeurs du follower. Ces valeurs dictent les actions entreprises par le follower. Ces actions peuvent être drastiques ou non, comme de quitter la compagnie ou de souligner des actions incongrues. Le follower pourrait devoir quitter l'organisation pour plusieurs raisons : sa croissance personnelle, l'optimisation du groupe, pour se ressourcer, par principe, etc. Le follower peut aussi choisir de retirer son support au leader, totalement ou en partie, en fonction de la gravité de la situation. Le follower pourrait être appelé à opposer directement son leader. Dans tous ces scénarios, le follower doit se préparer à affronter la situation, notamment en préparant son support social.

Tableau 1.5. Synthèse des comportements du follower courageux

<b>Followership courageux</b>	<b>Description des comportements</b>
Courage d'assumer la responsabilité	Initiative, engagement, responsabilité, pensée critique et indépendante, esprit d'entrepreneur, motivation, maîtrise compétences, autoévaluation, prise de risques, autogestion, crédibilité, sens des priorités, équilibre.
Courage de servir	Coopération, collaboration, travail d'équipe, communication, fiabilité, relations de travail positives (respect).
Courage de défier	Intégrité, honnêteté, capacité d'anticiper, assumer ses convictions, aptitudes en résolution de problèmes, volonté d'agir.
Courage de participer à la transformation	Désir d'amélioration, adaptation, flexibilité, loyauté, source d'inspiration, créativité, persévérance.
Courage d'agir moralement	Éthique, respect de ses convictions, agir dans le meilleur intérêt de l'organisation.

Source : adapté de Chaleff, 1995.

L'échelle utilisée pour mesurer le followership courageux est *The Follower Profile*, développé par Dixon (2003). Suite à quelques modifications, l'échelle abrégée compte maintenant 21 items (McClure, 2009). Plutôt que de chercher à identifier un type de follower, cette échelle vise à accorder un score global de followership. Plus le score est élevé, meilleur est le followership. Chaque dimension du followership courageux est pondérée en fonction de son importance. Plusieurs mesures statistiques ont été prises afin d'obtenir un outil fiable et valide (Dixon, 2003). Les détails complets de cette échelle figureront dans la section méthodologie.

#### *Justification de l'utilisation du modèle de Chaleff (1995)*

L'utilisation du modèle de Chaleff (1995) dans le présent mémoire est pertinente à plusieurs égards. D'un point de vue théorique, plusieurs similitudes sont retrouvées entre le modèle de Chaleff (1995) et les recherches sur les comportements des followers exemplaires. Les similitudes présentes dans le tableau synthèse (Annexe 2) supportent la conceptualisation du follower courageux de Chaleff. Par rapport aux autres modèles théoriques présentés précédemment, le modèle de Chaleff demeure privilégié, puisqu'il est le plus complet. En effet, le modèle du followership courageux

englobe les dimensions utilisées par Blackshear (2003), Kellerman (2007), Potter III et ses collègues (2001) et Kelley (1992). Toutefois, malgré cette ressemblance théorique, des différences résident dans l'articulation du followership exemplaire. Puisque la présente étude vise exclusivement le followership exemplaire, le modèle de Chaleff (1995) a été retenu pour ses caractéristiques opérationnelles. En effet, le questionnaire *The Follower Profil* (Dixon, 2003) est basé uniquement sur les cinq comportements du followership courageux, alors que celui de Kelley (1992) est basé sur la détermination des types de followers. Aussi, d'un point de vue pratique, l'utilisation de l'échelle de Dixon (2003) est plus intéressante puisqu'elle permet d'attribuer un score global de followership au participant, ce qui facilitera les analyses de cette recherche.

### **1.2.3 Distinctions entre le concept de followership et d'autres concepts**

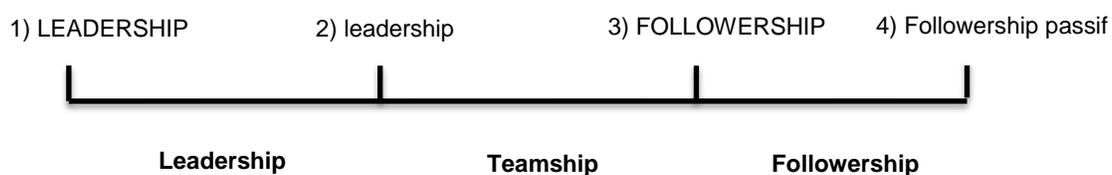
Maintenant que les différentes conceptions du followership exemplaire ont été présentées, il convient d'ancrer la définition du followership grâce à une comparaison avec des concepts d'apparence similaire. Pour ce faire, des distinctions seront effectuées entre le followership et trois concepts, soit le leadership, le leadership partagé et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

#### *Distinctions entre le followership et le leadership*

Lee (1991) résume le followership efficace par une simple phrase : « En somme, ils agissent comme des leaders ». Toutefois, si un followership efficace se résumait à démontrer du leadership sans détenir d'autorité, tout le concept de followership serait impertinent. La différence se situerait donc davantage au niveau des rôles de chacun. Par exemple, pour Kelley (1988), un leader efficace détient la vision nécessaire pour établir les objectifs et stratégies organisationnels, les aptitudes interpersonnelles pour atteindre un consensus et surtout le désir de mener. Dans le même sens, Yulk (2006) énumère quelques rôles exclusifs du leader : impliquer les membres dans le processus décisionnel, faire de la formation, clarifier les rôles et attentes face aux followers, etc. Quant aux followers, leurs rôles sont tout autres : avoir les capacités sociales pour travailler en équipe, obtenir un sentiment d'accomplissement sans être sous le feu des projecteurs, etc. (Kelley, 1988). Yulk

(2006) ajoute que les followers doivent encourager le leader à lui donner de la rétroaction, garder le leader informé, vérifier l'exactitude des informations fournies, etc. Marosis (2008), pour sa part, voit le followership essentiellement comme une position d'apprentissage, le leader étant le professeur. Dans tous les cas, le leader et le follower sont des rôles distincts que les individus doivent jouer, d'autant plus que la plupart des leaders ont également un supérieur hiérarchique, ce qui les amène à passer du rôle de leader au rôle de follower (Kellerman, 2008; Kelley, 1992; Lee, 1991). Au-delà de la reconnaissance de cette distinction de rôles, Roe (1989) affirme que le followership est une étape préparatoire<sup>7</sup> au développement du leadership. Cette affirmation a également été reprise par d'autres auteurs (Banutu-Gomez, 2004; Brown et Thornborrow, 1996; Kelley, 1992; Townsend et Gebhardt, 1997). Plus particulièrement, Dixon (2006) revalide cette affirmation lors de sa recherche et explique qu'un bon leadership implique une compréhension et la reconnaissance du followership, car les compétences du followership font partie des aptitudes de base de l'exécutif. Reprenant cette affirmation, Townsend et Gebhardt (2003) ont développé *The leadership-teamship-followership continuum* (Figure 1.7).

Figure 1.7. Le continuum du leadership-teamship-followership



Source: adapté de Townsend et Gebhardt, 2003.

Pour Townsend et Gebhardt (2003), le *LEADERSHIP* (1) est majoritairement exercé par la haute direction d'une entreprise et concerne des décisions de haute importance. Quant au *leadership* (2), il peut être exercé par tous, puisqu'il n'est pas lié à la position hiérarchique, et fait référence aux actions quotidiennes, comme d'amener un groupe à coopérer. Ce modèle propose que le *teamship* soit le lien entre le leadership et le followership. Le *teamship* fait référence aux efforts mis en commun dans l'objectif d'atteindre un but commun. Le *teamship* n'est ni le followership ni le leadership, car chaque individu peut être amené à être leader

<sup>7</sup> L'auteur utilise le terme anglais "prelude".

lorsque son expertise est sollicitée, alors qu'il est *FOLLOWER* (3) le reste du temps. Le *FOLLOWERSHIP* ferait référence au followership exemplaire, alors que le *followership passif* (4) ferait référence au subordonné. Townsend et Gebhardt (2003) expliquent que les individus se déplacent le long du continuum en fonction des situations et ce, dans toutes les sphères de leur vie.

### *Distinctions entre le followership et le leadership partagé*

Étant donné que l'absence de leadership mène nécessairement à l'absence de followership, il convient de s'attarder sur le cas particulier du followership en contexte de leadership partagé. D'ailleurs, la figure 1.7 illustre bien la position du leadership partagé (ou teamship) par rapport au followership et au leadership. Contrairement au leadership qui est généralement associé à un pouvoir centralisé, le leadership partagé consiste à partager le pouvoir et l'influence au sein d'un groupe d'individus compétents (Pearce, Manz et Sims Jr., 2009). Les paragraphes qui suivent serviront à différencier les rôles du leader momentané et du follower et les contrastes de leurs comportements dans les différents contextes du leadership partagé.

Tout comme le leader n'adopte pas les mêmes rôles que le follower, le leader momentané n'adopte pas les mêmes rôles que le follower non plus. Afin de mieux comparer ces rôles et comportements, la typologie de Manz et Sims (1991) sera utilisée. Cette typologie fait la différence entre quatre différentes approches que le leader vertical peut adopter: transformationnelle, transactionnelle, directive et *empowerment*. Un leader qui adopte l'approche transformationnelle mettra l'accent sur l'engagement émotionnel et incitera les autres à s'impliquer et à s'engager envers la vision d'équipe qu'il aura préalablement clarifiée (Pearce, 2004). Quant au follower, son rôle n'est pas d'inciter les autres followers à s'engager ou s'impliquer. Son rôle est d'adopter des comportements exemplaires, de montrer l'exemple et de véhiculer la vision que son leader aura déterminée. Le leader qui adopte une approche transactionnelle sera axé sur les récompenses, matérielles ou personnelles, pour influencer la performance des membres. De plus, le leader transactionnel visera à préciser les attentes et les objectifs de l'ensemble des membres (Pearce, 2004). Quant au follower, son rôle n'est pas d'octroyer quelque récompense que ce soit. Le follower peut chercher à préciser les attentes et objectifs

de son leader, mais ces comportements sont faits pour son propre intérêt, hors du contexte d'équipe. Le leader qui adopte une approche directive aura des comportements plus directifs face au plan d'action adopté et face à la réalisation des tâches. Dans un cas comme celui-là, le follower a comme rôle d'exécuter les tâches qui lui auront été assignées, en fonction du plan d'action (Pearce, 2004). Contrairement au leader momentané directif, le rôle du follower n'est pas de diriger le groupe. Finalement, un leader qui adopte une approche d'*empowerment* mettra l'emphase sur l'autonomie des autres membres de l'équipe, c'est-à-dire qu'il favorisera l'autogestion, comme l'observation de soi, la fixation de ses propres objectifs et l'auto-motivation. Ces comportements favorisés par le leader sont des comportements que le follower exemplaire doit adopter. Donc, cette approche n'est pas différente des autres : le rôle du leader momentané n'est pas le même que celui du follower.

Aussi, le leadership partagé se distingue du followership en fonction de la façon dont survient le leadership partagé. Ce dernier peut survenir de deux façons : lorsqu'une personne est appelée à devenir un leader quand son champ d'expertise est sollicité ou lors du partage des responsabilités de leadership entre les membres de l'équipe. Dans le premier cas, une seule personne à la fois sera appelée à mener le groupe lorsqu'elle est la plus compétente pour la tâche en cours (Sweeney, 2009). L'influence dont ce leader momentané fera preuve peut être dirigée autant vers les pairs que vers les niveaux supérieurs ou inférieurs de la hiérarchie (Pearce, Manz et Sims Jr., 2009). Tel qu'expliqué précédemment, le follower portera allégeance à son leader. Le followership s'exprimerait alors envers le leader momentané reconnu par l'équipe de la même façon qu'il s'exprimerait dans un cas de leadership standard. En somme, ses rôles seront les mêmes, soit de prendre ses responsabilités, supporter son leader, avoir le courage de le défier, etc. Dans le deuxième cas, les membres exercent collectivement du leadership (Pearce, 1997). Dans ce cas du leadership partagé, tous les membres avaient un double rôle : leader et follower (Carson, Tesluk et Marrone, 2007). Or, étant donné que l'on retrouve des followers à tous les niveaux de la hiérarchie, cela signifie que certains de ces followers doivent également adopter le rôle du leader, ce qui implique de reconnaître à quel moment il faut agir comme un leader et à quel moment il faut agir comme un follower. Par

conséquent, cet enjeu est également retrouvé dans ce deuxième cas du leadership partagé.

Dans la littérature du followership, deux auteurs abordent le leadership partagé. Chaleff explique que dans le cas du leadership partagé, étant donné que le followership s'inscrit dans un cadre d'influences latérales plutôt qu'horizontales, il faudrait remplacer les termes « followership courageux » par « citoyenneté courageuse »<sup>8</sup> (Chaleff, 2011). L'auteur explique qu'il faut aussi beaucoup de courage pour agir selon ses principes lorsque l'on est confronté à la pression des pairs et que cela nécessite les mêmes aptitudes que le followership courageux. Pour sa part, Blackshear (2003) soutient que le followership existe dans toutes les situations où l'on retrouve du leadership, qu'il soit partagé ou non. Pour conclure, le follower et le leader momentané peuvent effectivement être présents dans un même contexte, adoptant des rôles différents et modifiant deux choses, soit leur propre fonction (de follower à leader) selon le contexte ou leur allégeance pour soutenir la personne en charge.

### *Distinctions entre le followership et les comportements de citoyenneté organisationnelle*

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) sont décrits comme étant des comportements qui sont émis volontairement (ne font pas partie de la définition de tâches), sans être reconnus formellement ou directement par le système de récompenses, et dont l'ensemble favorise le bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). Les CCO regroupent cinq dimensions principales : l'altruisme, la sportivité, la courtoisie, le comportement consciencieux et la vertu civique (Podsakoff *et al.*, 1990). L'*altruisme* se reflète dans les actions d'aide envers une autre personne dans le contexte de tâches ou de problématiques organisationnelles. La *sportivité* est une attitude de tolérance envers des conditions organisationnelles difficiles, tout en évitant d'émettre des plaintes de quelque nature que ce soit. La *courtoisie* consiste à prévenir les conflits en prenant les actions appropriées, comme de consulter les autres. Le *comportement consciencieux* représente le dépassement des exigences minimales de l'emploi. Ces comportements concernent principalement la bonne conduite et les règlements,

---

<sup>8</sup> L'auteur utilise les termes anglais "courageous citizenship".

comme d'arriver en avance au travail pour être disponible. La *vertu civique* est composée de comportements d'implication et de préoccupation envers l'organisation et son environnement.

Bien que les concepts du CCO et du followership soient différents sur plusieurs aspects, il est important d'en faire la distinction puisqu'ils partagent quelques similitudes. Premièrement, ces dimensions se distinguent de celles associées au followership dû à l'orientation de l'action : les CCO s'opérationnalisent sur l'ensemble de l'organisation (incluant les collègues de travail), alors que les comportements de followership sont orientés vers l'organisation et principalement vers le leader. Par exemple, l'altruisme est décrit comme un acte de courtoisie qui consiste à aider les autres avec des problématiques rencontrées au travail (Organ, 1988). Dans la littérature du followership, l'altruisme s'exprime majoritairement envers le leader : le follower cherchera à prévenir ou régler des problématiques pour mieux servir son leader. Aussi, les comportements consciencieux illustrent bien cette différence. Un employé consciencieux a comme devoir d'obéir aux règles de l'organisation (Podsakoff *et al.*, 2000), tandis qu'un bon follower a comme devoir de les remettre en question si elles ne servent pas adéquatement l'organisation (Chaleff, 2009). Deuxièmement, les CCO comportent certains comportements qui ne se reflètent pas dans ceux du followership, soit la sportivité, la courtoisie et la vertu civique. Par exemple, un employé faisant preuve de sportivité n'émettra pas de plaintes et tolérera les situations difficiles. Cela dit, le rôle du follower va au-delà de l'absence de plaintes : il cherchera à formuler ses inconforts ou recommandations de façon constructive et au moment approprié, en plus de trouver des façons d'améliorer les conditions. Aussi, la courtoisie ne se retrouve pas explicitement dans le followership. D'autant plus que le follower doit quelques fois adopter une position de confrontation avec son leader, ce qui pourrait contrevenir à la courtoisie. Troisièmement, plusieurs comportements du followership compris dans les dimensions du followership courageux ne se retrouvent pas dans les CCO. Parmi ces comportements, voici quelques exemples : pensée critique et indépendante, capacité d'anticiper, créativité et respect de ses convictions. En résumé, le followership se distingue des CCO par la différence de la cible des comportements similaires, par les différences entre les comportements présents et par des comportements supplémentaires.

### **1.3 Études sur les antécédents**

Dans cette section, il sera question d'un tour d'horizon de la littérature sur les différentes études portant sur les antécédents du followership, en conservant un accent sur le modèle de Chaleff (1995). Cette section vise à survoler les principaux auteurs, sans toutefois être exhaustive. Les antécédents ont été regroupés sous trois catégories : les antécédents relationnels, organisationnels et individuels.

#### **1.3.1 Antécédents relationnels**

Les facteurs relationnels ont un rôle très influent sur l'adoption de comportements chez l'employé (Chaleff, 2009). Dans cette section, trois facteurs seront abordés : les caractéristiques de la relation, le style de leadership et la qualité de la relation avec le leader. Ces facteurs ont été retenus puisqu'ils représentent l'ensemble des études à avoir été effectuées jusqu'à présent.

##### *Les caractéristiques de la relation leader-follower*

Au sein de la relation leader-follower, plusieurs éléments ont une influence sur le followership. Ces éléments abordés seront la conceptualisation du followership, la façon dont le leader perçoit son follower, la façon dont le follower perçoit son leader et la nature des émotions vécues avec le leader. Actuellement, la définition de ce que devrait être un bon followership ne fait pas consensus, ni chez les leaders ni chez les followers (Antelo, Prilipko et Sheridan-Pereira, 2010). Ce manque de consensus fait en sorte que la conception qu'entretient le leader sur le followership aura une conséquence sur le follower. En effet, l'étude de Carsten et ses collègues (2010) révèle que certains employés s'adaptent au leader dans le but d'émettre des comportements appropriés, d'où l'importance de la conception du leader. Toutefois, les followers qui s'adaptent sont ceux qui ont une conception plus active du followership (contrairement à ceux qui ont une conception passive). Donc, les comportements du leader ont une certaine influence sur les comportements des followers.

Au-delà de la conception du followership, la façon dont le leader perçoit son follower doit orienter le succès de ce dernier (Hollander, 1992). À ce sujet, Alcorn (1992) avance que la croyance qu'entretient les leaders à l'effet que les followers sont

passifs et imitent simplement une conduite est contreproductive. L'auteur explique que les croyances du leader dictent quelquefois la direction à la conduite des followers, ce que l'on appelle communément les prophéties qui s'autoréalisent. Donc, la façon dont le leader perçoit son follower aura des répercussions sur le followership.

À l'inverse, la façon dont le follower perçoit son leader a aussi une influence, mais sur son propre comportement. Pour étayer cette affirmation, deux études sont concluantes. La première, celle de Hollander et Kelley (1990), démontre que les followers qui ont perçu un bon leadership avaient une meilleure participation, étaient plus productifs et plus satisfaits. La deuxième, celle de Bass (1990a), soutient que la perception de l'efficacité du leader peut mener à une meilleure performance des followers, suggérant un changement dans les comportements des followers. Afin de mieux comprendre cette relation entre la façon dont le follower perçoit son leader et les comportements du follower, Hollander (1958) a créé le modèle du crédit idiosyncratique (MCI). Son modèle repose sur le principe que les qualités que perçoivent les followers sont situationnelles plutôt que stables dans le temps. Le MCI stipule que les divers comportements ou actions permettent au leader d'accumuler ou de perdre du crédit. Plus le leader a de crédits, plus sa marge de manœuvre est grande. La marge de manœuvre est en fait la latitude que donne le follower au leader via l'octroi de leur support, au-delà de ce qui pourrait être accordé normalement par l'autorité. Des actions ou comportements comme la compétence, séniorité ou sa réputation lui permet de gagner des crédits. À l'inverse, des actions ou comportements comme le manque de motivation, l'incompétence ou l'échec lui enlèvent des crédits. Par exemple, si les followers perçoivent que leur leader peut accomplir un extrant favorable et qu'il ne le fait pas, cela sera perçu comme un manque de volonté, entraînant une perte de crédit qui pourrait aller jusqu'à une diminution de leur followership. Bref, les différentes caractéristiques que les followers attribuent au leader, comme la compétence ou la motivation, affectent non seulement leur relation, mais aussi leurs réactions (Hollander, 1992). Donc, la perception des followers est la clé qui lie la performance passée à la performance future (Hollander, 1992). Appuyant une partie de ce modèle, l'étude de Haslam et Platow (2001) démontre que la volonté de faire des efforts supplémentaires à la demande du leader est directement reliée à la perception des followers que celui-ci

est prêt à le faire en leur faveur en retour. Somme toute, une perception favorable du leader aurait un effet sur le followership.

En plus de la conception du follower et de la perception de chacun, les émotions vécues au sein de la relation joueraient un rôle sur le followership. À cet effet, l'article d'Illies, Judge et Wagner (2006), met en évidence le rôle des émotions positives. Les émotions positives influenceraient l'amplitude des efforts effectués par les employés. Ces émotions positives prennent source dans le degré de confiance dans la relation, dans le partage de valeurs communes avec le leader et dans les objectifs de qualité fixés.

Finalement, l'adéquation entre le leader et le follower peut contribuer à un meilleur followership. En effet, un manque d'adéquation entre les visions du follower et du leader peut entraver les processus de socialisation et d'identification des followers, puisque l'adéquation interfère avec tout le processus de leadership et le développement de l'identité organisationnelle souhaitée (Lord, Brown et Freiberg, 1999). L'identification des followers est importante, car elle permet de maximiser les résultats collectifs et devrait contribuer à promouvoir les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lord, Brown et Freiberg, 1999). Donc, il semble que la similarité perçue entre le leader et le follower encouragerait un meilleur followership.

### *Le style de leadership*

Plusieurs auteurs ont tenté de cerner l'influence du style de leadership sur les comportements des followers. Quelques études démontrent un lien entre le leadership transformationnel et les comportements des followers. Tout d'abord, Humphreys et Einstein (2004) postulent que les leaders transformationnels contribuent à l'augmentation de la motivation des followers, en plus de les inciter à être plus autonomes. Ces résultats s'expliqueraient par la confiance et le respect, caractéristiques de l'attitude des leaders transformationnels (Yukl, 2006). Aussi, les leaders transformationnels sont plus ouverts à la participation des followers (Ricketson, 2008), encouragent la pensée indépendante (Dvir *et al.*, 2002), sont plus attentifs au besoin d'accomplissement et au besoin de croissance de leurs followers, ont plus tendance à leur confier des responsabilités et aident au développement du potentiel de leurs followers (Avolio, 1999; Kark et Shamir, 2002). Selon Zhu, Avolio

et Walumba (2009), ces caractéristiques du leadership transformationnel devraient engendrer un meilleur engagement au travail chez les followers. De façon plus spécifique, Jung et Sosik (2006) se sont intéressés à l'influence des leaders charismatiques sur les comportements des followers. Il s'est avéré que les leaders charismatiques avaient des followers qui fournissaient significativement plus d'efforts et qui démontraient plus de comportements de citoyenneté organisationnelle que les groupes ayant des leaders moins charismatiques. Outre ces comportements, Ilies, Judge et Wagner (2006) soutiennent que le leadership charismatique permettrait de favoriser les tendances d'apprentissage chez les followers.

Quelques autres recherches ont eu des visées similaires avec d'autres nomenclatures de leadership. L'une de ces recherches, celle de Carsten et ses collègues (2010), aborde l'influence du style de leadership sur le degré de proactivité des followers. Suite à leur étude qualitative exploratoire, les auteurs concluent que les followers actifs et proactifs sont fortement influencés par le style de leadership et qu'ils modifient leurs actions en fonction de ce style. Par exemple, les followers actifs et proactifs ont beaucoup de difficulté à travailler avec un leader autoritaire. Ce type de leader les amènera à être moins proactifs. Ensuite, Al-Gattant (1985) suggère que les followers qui ont un plus grand besoin de croissance auraient une meilleure performance lorsqu'ils travailleraient avec des leaders qui donnent des directions et les incitent à avoir une participation plus active. Dans ce cas, le besoin de croissance des followers agit comme modérateur sur la relation entre le leadership participatif et sa performance (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009). Enfin, un style de leadership qui supporte et motive l'autonomie<sup>9</sup> engendre significativement plus de motivation autonome et un plus grand engagement envers le lieu de travail, alors qu'un leadership visionnaire est positivement associé à l'engagement (Antelo, Prilipko et Sheridan-Pereira, 2010). Suite à leur étude de cas, Brown et Thornborrow (1996) en viennent à la conclusion que le leadership directif influence le style de followership obtenu, puisque le style de leadership est négativement relié au followership exemplaire, mais positivement relié au conformiste, au mouton et au pragmatique.

Finalement, la dernière tendance de recherche est d'évaluer les conséquences de la perception du leadership par les followers pour comprendre les répercussions sur

---

<sup>9</sup> Les termes anglais utilisés sont « autonomy-supportive motivating »

les comportements de ces followers. Parmi celles-ci, deux études ont confirmé que les followers qui perçoivent leur leader comme étant transformationnel tendent à démontrer eux-mêmes des caractéristiques transformationnelles (Hetland, Sandal et Johnsen, 2008; Schyns et Felfe, 2006).

### *La qualité de la relation leader-follower*

La théorie des échanges leader-membre de Dansereau, Graen et Haga (1975) explique de quelle façon la relation entretenue avec le leader a une influence sur la façon dont les followers sont traités. Cette théorie stipule que les followers peuvent être dans deux groupes différents, le *in-group* et le *out-group*, et que selon son groupe, le follower ne recevrait pas le même traitement. La relation leader-follower des followers du *in-group* est caractérisée par la confiance, le respect et l'influence bidirectionnelle, alors que celle du *out-group* serait plus transactionnelle. Lorsque la relation est de bonne qualité, les deux parties en tirent du bénéfice. La qualité de la relation leader-follower engendre plusieurs résultats. Par exemple, Alcorn (1992) a trouvé une forte corrélation entre la qualité de la relation entre leader-follower et le degré de satisfaction. Ce faisant, il supporte l'idée que le followership serait meilleur dans un climat de confiance. Quant à Fobbs (2010), il observe que les interactions positives entre les followers et les leaders émergent de l'influence du leadership transformationnel et que ces interactions positives contribuent à la satisfaction au travail. Sensiblement dans le même sens, Kelley (1992) et Chaleff (1995) soutiennent que plus il y a d'interactions positives entre les followers et les leaders, plus la motivation à démontrer des comportements de followership exemplaire s'en trouve accrue. Parmi les comportements de followership exemplaire, la communication prend une grande proportion (Gilbert et Hyde, 1988; Kellerman, 2008; Kelley, 1992; Lundin et Lancaster, 1990; Meilinger, 1994; Potter III, Rosenbach et Pittman, 2001; Solovy, 2005; Townsend et Gebhardt, 2003). À cet effet, plus la relation entre le leader et le follower est forte, plus ce sera propice aux communications honnêtes et bidirectionnelles (Potter III, Rosenbach et Pittman, 2001). Jusqu'à présent, deux études ont tenté de cerner la relation entre la qualité de la relation et le followership. Les résultats de l'étude de Woods (2009) indiquent que la qualité de la relation leader-follower est positivement liée à l'engagement actif et la pensée indépendante et critique. La variance de la relation leader-follower était expliquée à 15% par l'engagement actif, alors que la pensée indépendante et

critique expliquait 6% de la variance. Quant aux résultats de Deckert (2007), ils indiquent que les followers responsables, fiables, de confiance et compétents augmentent leur chance de développer une relation de qualité avec le leader. Malgré le fait que leur recherche ne leur permette pas d'affirmer de causalité entre la qualité de relation et le followership, Woods (2009) et Deckert (2007) suggèrent que le bon followership inciterait le développement d'une relation de qualité entre le leader et le follower. Pour récapituler, la direction de la relation entre la qualité de la relation et le followership ne fait pas consensus dans la littérature, mais les auteurs ayant abordé le sujet sont tous d'avis que ces deux concepts sont liés.

### **1.3.2 Antécédents organisationnels**

Dans cette section, trois types d'antécédents organisationnels seront abordés : la hiérarchie, la culture organisationnelle et les caractéristiques organisationnelles. Ces trois facteurs regroupent l'ensemble des recherches dans la littérature à cet effet.

#### *Structure de l'organisation et hiérarchie*

Sur le plan structurel, l'étude de Carsten et ses collègues (2010) fait intervenir deux facteurs organisationnels influençant le followership: la proximité hiérarchique et la bureaucratie. Les résultats établissent que la combinaison d'un climat d'empowerment et d'une structure organisationnelle moins hiérarchique favoriserait la contribution des followers. De plus, ils observent que la bureaucratie a un effet d'inhibition partielle sur la prise d'initiative des followers (Carsten *et al.*, 2010).

Sur le plan hiérarchique, trois études ont tenté de mesurer l'influence de la hiérarchie sur les comportements des followers, plus précisément la relation entre la position occupée dans la pyramide hiérarchique et le followership (Dixon, 2006; Havins Jr, 2010; Ray, 2006). Premièrement, les résultats de Dixon (2006) font état de scores plus importants sur les cinq comportements du followership courageux<sup>10</sup> au sein du niveau exécutif que dans les niveaux organisationnels inférieurs (manager intermédiaire, superviseur, opération), le niveau opérationnel ayant les scores les plus faibles. Également, des analyses plus poussées démontrent que les

---

<sup>10</sup> Courage d'assumer la responsabilité, courage de servir, courage de défier, courage de participer à la transformation, courage d'agir moralement.

scores des dimensions du courage d'assumer la responsabilité, du courage de servir et du courage d'agir moralement étaient significativement différents à travers les niveaux hiérarchiques : le courage d'assumer la responsabilité, le courage de servir et le courage d'agir moralement étaient plus présents chez les followers du niveau exécutif et moins présents au niveau opérationnel. Deuxièmement, l'étude de Ray (2006) démontre des différences significatives de followership entre les niveaux hiérarchiques. Les comportements du courage d'assumer la responsabilité et du courage d'agir moralement augmentent avec le niveau hiérarchique. Aussi, plus le follower est bas dans la hiérarchie, moins celui-ci démontrera un followership courageux envers les niveaux supérieurs. De plus, seul le 3<sup>e</sup> niveau hiérarchique avait une moyenne positive inférieure quant à la démonstration du courage de servir. Finalement, il n'y avait aucune différence significative entre les niveaux pour le courage de participer à la transformation. Dernièrement, l'étude de Havins (2010) a cherché à reproduire ces résultats auprès des forces de l'ordre. Cependant, des résultats différents ont été trouvés : il n'y avait aucune différence significative entre les trois niveaux hiérarchiques (commandant, sergent et officier) et le followership courageux. Le chercheur propose entre autres que la culture organisationnelle particulière des forces de l'ordre pourrait en être la raison.

### *Culture organisationnelle*

La culture organisationnelle est définie comme étant un ensemble de valeurs qui supportent les activités des membres de l'organisation (Vandenberghe et Peiro, 1999). Seule l'étude de Jordan (2010) a exploré les liens entre la culture organisationnelle et le followership. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent son importance et émettent des propositions ou hypothèses quant à l'influence de la culture sur le followership (Blackshear, 2003; Chong et Wolf, 2010; Havins Jr, 2010; Lee, 1991; Mead, 1949; Potter III, Rosenbach et Pittman, 2001). Par exemple, Potter III, Rosenbach et Pittman (2001) affirment que la culture organisationnelle favorise certains styles de followership. Ils expliquent, entre autres, qu'une culture favorisant la prise d'initiatives engendre un meilleur followership. Reprenant cette même affirmation, Blackshear (2003) ajoute qu'une culture organisationnelle encourageant la prise de risques favoriserait également un meilleur followership. Pour sa part, Lee (1991) avance qu'une culture organisationnelle mettant l'accent sur l'*empowerment* et le développement favorisera des comportements de followership chez l'employé,

comme l'établissement de ses propres buts. Quant à Pitron (2007), il soutient que ce serait la compréhension de cette culture qui serait fondamentale au followership. Malgré l'absence de soutien empirique, ces diverses affirmations suggèrent un lien d'influence entre la culture organisationnelle et le followership. Finalement, une étude a démontré un lien entre la culture organisationnelle et le followership. En effet, les témoignages recueillis par l'étude qualitative de Jordan (2010) mettent l'accent sur le rôle de l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles du follower pour expliquer le followership exemplaire. L'auteur ajoute qu'une culture organisationnelle forte pourrait être un antécédent des actions des followers. En résumé, que ce soit l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs des followers ou simplement la culture, il semble y avoir un lien d'influence positive entre ce facteur et le followership exemplaire.

### *Les caractéristiques organisationnelles*

Carsten et ses collègues (2010) avancent que le contexte serait en partie responsable du comportement des followers, puisque ceux-ci modulent leurs comportements pour les rendre appropriés ou acceptables selon l'environnement. En ce sens, Piccolo et Colquitt (2006) affirment que les comportements émis par les followers dépendraient de la nature du travail et mettent l'emphase sur l'importance d'une bonne perception des tâches ainsi que de la façon dont celles-ci seront communiquées. De façon plus globale, les réponses des participants à l'étude qualitative de Blackshear (2003) ont permis à l'auteure de distinguer des facteurs organisationnels qui influencent le followership. Ces facteurs sont l'atmosphère au travail (avec les collègues ou l'équipe), les récompenses, la reconnaissance, la communication, le type de travail et les conditions de travail. Selon ces résultats, l'atmosphère, les récompenses et la reconnaissance favorisent un bon followership. À l'inverse, une mauvaise communication et certaines conditions et type de travail peuvent avoir une influence négative sur le followership. Cependant, les détails de ces facteurs ne sont pas précisés.

### **1.3.3 Antécédents individuels**

Les caractéristiques personnelles des followers sont essentielles dans le processus du followership (Antelo, Prilipko et Sheridan-Pereira, 2010). Quatre facteurs

personnels principaux ont été identifiés dans la littérature comme étant des antécédents du followership : le concept de soi, la personnalité, le tempérament et les valeurs.

### *Le concept de soi*

Selon Lord, Brown et Freiberg (1999), le concept de soi du follower a une influence importante sur son followership. Le concept de soi renvoie aux a) perceptions et aux connaissances d'un individu et b) aux caractéristiques et qualités qu'un individu s'autoattribue (Vallerand et Losier, 1994). Le concept de soi repose sur trois catégories : le soi social (ex : être professeur en gestion), le soi spirituel (ex : être positif) et le soi matériel (ex : avoir une voiture sport). Le concept de soi regroupe un ensemble de schémas, lesquels représentent un ensemble de connaissances sur le soi dans un domaine particulier qui guident le traitement de l'information et les activités d'une personne, en plus d'être modulables par l'expérience (Vallerand et Losier, 1994). Par exemple, les schémas du soi social d'un gradué du HEC pourraient être l'ouverture d'esprit, la confiance, etc. En d'autres termes, le concept de soi et les schémas sont responsables de la conception du followership pour un individu, laquelle aura une conséquence directe sur les comportements de followership qu'il émettra (Carsten *et al.*, 2010). L'étude de Carsten et ses collègues (2010) a permis de démontrer que les followers ont effectivement des schémas de followership plus passif, actif ou proactif de nature, influençant les comportements. Par exemple, les followers ayant un schéma plus passif du followership étaient plus obéissants, alors que les followers ayant un schéma plus actif avaient tendance à défier leur leader de façon constructive et à communiquer leurs préoccupations. Ce faisant, certains followers pourraient vivre une dissonance entre leurs schémas et ce que l'entreprise qualifie de bon followership (Carsten *et al.*, 2010). Bref, la littérature sur le concept de soi nous offre une meilleure compréhension des déterminants de la définition du followership, laquelle donne lieu à des comportements de followership particuliers.

### *La personnalité*

Quelques chercheurs proposent que la personnalité soit associée à l'adoption de comportements (Adler, 2002; Hofstede, 2001; Hofstede et McCrae, 2004).

Concrètement, Tanoff et Barlow (2002) ont mené une étude sur les liens existants entre le *Leadership Personality Survey (LPS)* et le followership, basé sur le modèle à cinq facteurs de McCrae et Costa (1999). Les variables du LPS mesurent seulement quatre des cinq dimensions, soit l'extraversion, l'amabilité, le fait d'être consciencieux et le névrosisme. Le tableau 1.6 ci-dessous démontre les différents traits qui ont été testés relativement à chaque type de personnalité. Ces personnalités et traits ont fait l'objet d'analyses avec le modèle de Kelley (1992), soit les dimensions passive-proactive et la pensée indépendante et critique.

Tableau 1.6. Tableau de corrélations de Tanoff et Barlow (2002).

Types de personnalité	Traits	Proactivité	Pensée indépendante
Extraversion	Dominant	0.31**	0.34*
	Sociable	0.27**	0.24**
	<i>Total</i>	0.35**	0.28**
Amabilité	Empathique	0.30**	0.16
	Accessible	0.07	0.01
	<i>Total</i>	0.25**	0.16
Esprit consciencieux	Conformité	0.26**	0.12
	Orientation sur l'accomplissement	0.49**	0.48**
	Organisation	0.45**	0.19*
	Crédibilité	0.41**	0.23*
	<i>Total</i>	0.44**	0.27**
Névrosisme	Stabilité	0.25**	0.28**
	Acceptation de soi	0.23*	0.24**
	<i>Total</i>	0.29**	0.29**

\*\*  $p < .01$  ; \*  $p < .05$

Source : adapté de Tanoff et Barlow, 2002.

L'étude de Tanoff et Barlow (2002) révèle des corrélations positives entre les quatre facteurs et les deux dimensions du followership. La relation la plus forte se situe entre l'orientation sur l'accomplissement (amabilité) et la proactivité (0,49) et la pensée indépendante et critique (0,48). Les analyses de régressions multiples indiquent que les personnalités consciencieuses, extraverties et névrosismes expliquent 31 % de la variance de la proactivité et 18 % de la pensée indépendante. De plus, l'empathie (amabilité) explique 5 % de la variance de la proactivité. En

somme, cette étude démontre que la personnalité d'un employé est un déterminant important du followership.

### *Le tempérament*

La théorie des tempéraments de Kiersey (1998) postule que les tempéraments diffèrent dans les rôles observables en fonction de deux axes : la communication et le moyen dont les outils sont utilisés pour atteindre les buts. La communication réfère au degré avec lequel la personne s'exprime avec pragmatisme ou, à l'inverse, de façon plus abstraite (théorique, philosophique, etc.). Le deuxième axe réfère à la propension qu'ont les individus à sélectionner leurs outils selon un mode utilitaire ou coopératif : une personne qui préconise le mode utilitaire recherche l'efficacité de l'outil d'abord, tandis qu'une personne qui préconise le mode coopératif priorise un outil qui sera socialement et moralement acceptable (Kiersey, 1998). Par exemple, une personne qui est utilitaire n'hésitera pas à faire des mises à pied pour devenir plus rentable, ce qui ne serait pas le premier choix de la personne coopérative. Le croisement ainsi provoqué crée quatre types de tempérament, soit l'idéaliste, le gardien, le rationnel et l'artisan (Figure 1.8). Les types de tempérament sont déterminés en fonction d'un ensemble de comportements qui crée un pattern précis (Hirsch et Kummerow, 1998), lequel est stable dans le temps (Beckerleg, 2002). Le tempérament idéaliste se caractérise par une communication abstraite et un moyen coopératif dans l'établissement de buts. Le gardien est tout aussi coopératif, mais son mode de communication est concret. L'artisan et le rationnel utilisent les outils de façon utilitaire, mais l'artisan s'exprime de façon concrète, par opposition au rationnel qui est plus abstrait.

Figure 1.8. Typologie des tempéraments de Kiersey

		<b>Communication</b>	
		Abstrait	Concret
<b>Moyen</b>	Coopératif	Idéaliste	Gardien
	Utilitaire	Rationnel	Artisan

Source : adapté de Kiersey, 1998.

L'étude de Beckerleg (2002) a analysé les liens entre le tempérament et le followership chez les directeurs d'école. Les résultats révèlent que les tempéraments ont une relation significative avec le followership ( $\chi^2=17,64$ ). Plus spécifiquement, les bons followers ont des tempéraments à prédominance idéaliste (56,9%) et gardien (18,1%). En résumé, Beckerleg (2002) démontre que le tempérament des individus serait l'un des antécédents du followership.

### *Les valeurs*

Bien qu'aucune étude n'ait exploré empiriquement les valeurs personnelles en tant qu'antécédent, plusieurs théoriciens du followership stipulent que les valeurs sont à la base du followership. Trois théories mentionnées précédemment dans les sections 1.2.1 et 1.2.2 permettent d'avancer cette relation. Lundin et Lancaster (1990) soutiennent que les valeurs sont à la base de l'un des quatre comportements du follower : l'intégrité. Les auteurs expliquent que le follower se doit d'identifier ses valeurs personnelles puisque l'intégrité est le reflet du respect des valeurs du follower. Dans ce cas-ci, les valeurs du follower seraient les assises qui lui permettraient de prendre position face à son leader et son organisation et d'émettre des comportements de followership. Pour sa part, Alcorn (1992) évoque également l'intégrité comme faisant partie de l'un des cinq comportements du follower exemplaire. Tout comme les deux auteurs précédents, Alcorn (1992) croit que les valeurs sont à la base de l'intégrité et que les comportements émis doivent refléter

ces valeurs. Finalement, le dernier auteur à aborder les valeurs personnelles comme antécédent du followership est Chaleff (1995, 2009). Ce dernier stipule explicitement que les followers sont des personnes qui ont des valeurs fortes et qui se doivent de les respecter. Tel qu'élaboré précédemment lors de la présentation de sa théorie sur le followership courageux, il précise que les valeurs sont à la base du courage d'agir moralement.

#### **1.4 Études sur les conséquences du followership en organisation**

Plusieurs auteurs croient que les followers exemplaires contribuent à accroître la performance individuelle et celle des organisations. Sur le plan de la performance individuelle, Humphreys et Einstein (2004) croient que la motivation et l'autonomie des followers contribuent à une meilleure performance. Aussi, Solovy (2005) affirme que les followers exemplaires travaillent au-delà des attentes pour produire des résultats exemplaires. Concrètement, quatre études ont établi un lien entre le followership et la performance individuelle. Premièrement, Seeley (2006) a mené une étude sur l'influence du followership sur l'engagement affectif et la performance intra et extra-rôle<sup>11</sup>. Ainsi, il découvre que l'engagement actif est positivement relié à l'engagement affectif et la performance intra et extra-rôle. Aussi, les dimensions d'engagement actif et de la pensée indépendante et critique expliquent 9% de la variance de la performance intra-rôle et 5% de la variance de la performance extra-rôle. Deuxièmement, l'étude de Favara (2009) démontre que les followers exemplaires sont plus performants sur l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle. Troisièmement, les répondants du sondage de Blackshear (2003) sont d'avis à 42 % que leur performance est due à leurs caractéristiques individuelles, tels que leurs comportements et attitudes. Ce résultat amène Blackshear à affirmer que les followers exemplaires ont une influence importante sur la performance individuelle. L'auteure conclut qu'il est important pour la productivité de l'entreprise de considérer ces influences externes et de favoriser un meilleur followership. Finalement, Rich (2008) a cherché à établir le lien entre le followership courageux et la performance, telle qu'évaluée par le superviseur. Afin de mesurer cette performance, une question de type Likert concernant la satisfaction quant à la

---

<sup>11</sup> Telle que mesurée par l'échelle de comportements de citoyenneté organisationnelle.

performance de l'employé figurait dans le questionnaire du superviseur. Les analyses montrent que la prise d'initiative explique 50 % de la variance de la performance de l'employé. De plus, les cinq comportements du followership courageux sont corrélés à l'évaluation positive de la performance des employés. Ces quatre études montrent un lien clair entre le followership et la performance de l'employé.

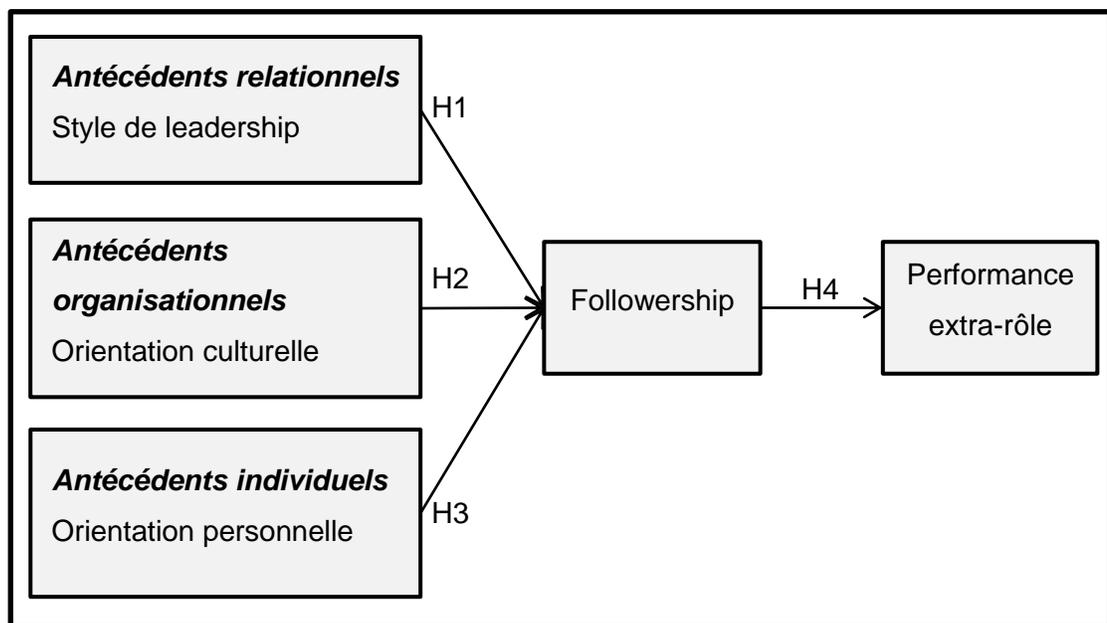
Sur le plan de la performance organisationnelle, certains auteurs affirment que le followership est un complément aussi important que le leadership pour atteindre les objectifs et la performance organisationnels (Howell et Costly, 2001; Kelley, 1992). Pour leur part, Jung et Sosik (2006) expliquent que dans le contexte actuel, une organisation sera plus performante si les employés initient des tâches et devoirs qui ne sont pas nécessairement dans leur description de tâche, puisque l'innovation provient souvent d'initiatives personnelles d'employés motivés. Confirmant le lien entre le followership et la performance organisationnelle, deux études ont été relevées. D'une part, les résultats de l'histoire de cas présentés par Alcorn (1992) démontrent qu'une équipe réduite d'effectifs faisant preuve de beaucoup de followership peut servir un nombre supérieur de clients, tout en obtenant une hausse du taux de satisfaction de la clientèle. Ce faisant, cela a permis à l'entreprise en question de réduire ses coûts. La deuxième étude, celle de Pitron (2007), démontre que l'absence des comportements de followership exemplaire influence négativement l'index de performance des coûts de l'entreprise. Afin d'améliorer la performance, le chercheur suggère l'enseignement du followership. En résumé, un bon followership semble lié directement à la performance à la fois individuelle et organisationnelle.

## CHAPITRE 2 – CADRE DE RECHERCHE

Tel qu'expliqué lors du premier chapitre, cette recherche vise à développer un modèle nomologique du followership. Par conséquent, ce chapitre présentera le modèle de recherche proposé, avec ses antécédents et conséquences, ainsi que les hypothèses qui y sont rattachées.

### 2.1 Présentation du modèle de recherche

Figure 2.1. Modèle de recherche



#### 2.1.1 Justification des choix de variables

Puisque le followership a trait aux comportements humains, une panoplie d'antécédents et de conséquences peut être envisagée. Il aurait été intéressant de tester tous les antécédents discutés dans la revue de la littérature, mais cela aurait nécessité une taille d'échantillon beaucoup trop grande et un questionnaire trop long. Pour les fins de ce mémoire, nous nous sommes centrés sur trois antécédents

en particulier. Nous avons donc retenu un antécédent dans chaque catégorie (relationnelle, organisationnelle et individuelle) et une conséquence. Les motifs orientant les choix de ces variables sont expliqués ci-dessous.

Tout d'abord, le style de leadership a été sélectionné comme antécédent relationnel, puisque le concept de followership s'inscrit dans une perspective relationnelle avec le leader et que le follower n'existerait pas sans leader. D'ailleurs, cet antécédent a été le plus fréquemment étudié dans la littérature sur le followership. La nomenclature du leadership transformationnel a été retenue, car ce concept a fait l'objet de plusieurs études en plus d'avoir une bonne capacité à expliquer les relations de causalité (Bass, 1997).

Comme facteur organisationnel, nous avons choisi d'explorer la culture organisationnelle comme antécédent, car plusieurs auteurs ont affirmé ou suggéré un lien d'influence entre la culture organisationnelle et le followership (Blackshear, 2003; Chong et Wolf, 2010; Havins Jr, 2010; Jordan, 2010; Lee, 1991; Mead, 1949; Potter III, Rosenbach et Pittman, 2001), mais les preuves empiriques sont insuffisantes pour appuyer ces propos. De plus, Casimir et ses collègues (2006) soutiennent que la culture est un élément particulièrement important à considérer lorsque l'on investigue sur la relation entre les supérieurs et les subordonnés. Ce choix s'imposait donc par rapport aux autres antécédents organisationnels recensés dans la littérature.

Parmi les antécédents individuels, les valeurs personnelles ont été retenues. L'étude des valeurs était intéressante pour sensiblement les mêmes raisons que la culture. En effet, trois théoriciens ont supposé un lien entre les valeurs et les comportements du follower (Alcorn, 1992; Chaleff, 2009; Lundin et Lancaster, 1990), mais aucune étude n'a encore exploré ce lien. À cet effet, Hofstede et McCrae (2004) suggèrent que les valeurs sont reliées aux choix comportementaux, ce qui rend l'étude de cet antécédent pertinente.

Concernant les conséquences, une seule variable a été sélectionnée : la performance extra-rôle. Dans la littérature, six études ont validé l'influence du followership sur la performance individuelle ou organisationnelle (Alcorn, 1992; Blackshear, 2003; Favara Jr., 2009; Pitron, 2007; Rich, 2008; Seeley, 2006). Cette

étude tentera de valider un lien supplémentaire entre le followership et la performance extra-rôle, telle que mesurée par Van Scotter et Motowidlo (1996).

## 2.2 Hypothèses de recherche

### 2.2.1 Style de leadership

La nomenclature utilisée pour le style de leadership est celle du leadership transformationnel (Bass, 1985). Cette nomenclature répertorie quatre types de comportements associés au leadership transformationnel. Le leadership transformationnel a pour but la modification de comportements et de cognitions chez l'employé. Burns (1978, dans Bass, 1990b) attribue les quatre caractéristiques suivantes au leader transformationnel : l'influence idéalisée, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle des personnes. L'*influence idéalisée* est une caractéristique qui est perçue indirectement, entre autres par des valeurs très affirmées. Elle agit à la manière d'une idéalisation : les gens vont s'identifier au leader, le prendre comme modèle (en imitant certains de ses comportements), avoir tendance à lui démontrer du respect et lui accorder leur confiance. Les leaders qui ont une forte influence sont plus enclins à prendre des risques, présentent des comportements cohérents, possèdent un bon sens de l'éthique et de la morale (Bass et Riggio, 2006). L'*inspiration* se traduit de plusieurs façons. Le leader va motiver ses troupes par des symboles, les émotions et des défis, afin que tous adoptent une vision organisationnelle commune et s'investissent en dépassant les intérêts personnels. Il démontrera une vision optimiste et enthousiaste. Ensuite, la *stimulation intellectuelle* fait appel à la créativité des followers en les appelant à dépasser leurs croyances et valeurs personnelles, ainsi que celles de l'entreprise et du leader. Cette stimulation les amène à penser de façon indépendante, en les sollicitant à aborder les problèmes qui se présentent sous un nouvel angle, tout en les orientant vers de nouvelles solutions. De plus, le leader ne critiquera pas les idées simplement parce qu'elles diffèrent des siennes (Bass et Riggio, 2006). Finalement, la *considération individuelle* est la caractéristique du leader qui se traduit par un soutien comparable au coach ou mentor aux membres de son équipe pour qu'ils s'améliorent et se surpassent. Celui-ci s'adressera spécifiquement au besoin de croissance et d'accomplissement de ses

employés, ainsi qu'à leurs différences individuelles. Dans ce cadre, le leader peut utiliser la délégation de tâches pour offrir des opportunités d'apprentissage. Le leader encourage la communication bidirectionnelle et reconnaît les désirs de ses followers. Aussi, son style de gestion fera en sorte que les employés ne se sentiront pas surveillés, mais soutenus (Bass et Riggio, 2006). Grâce à toutes ces caractéristiques, le leader crée une atmosphère de travail dans laquelle les employés se sentent à l'aise de s'exprimer (Konorti et Eng, 2008).

### *Leadership transformationnel*

Jusqu'à présent, une seule étude a établi un lien significatif entre le leadership transformationnel et le concept de followership (Geist, 2001). En effet, le leadership transformationnel a eu une influence significativement plus importante que le leadership transactionnel sur le followership. Outre cette démonstration, plusieurs comportements attribués au leader transformationnel permettraient de formuler l'hypothèse que le leader transformationnel pourrait favoriser un bon followership. Parmi ces comportements, l'influence idéalisée du leader fait en sorte que les followers le prendraient comme un modèle. Tel que mentionné précédemment, ces leaders ont une tendance à prendre des risques et à agir éthiquement. Or, ces deux comportements se retrouvent également chez le follower exemplaire. Par conséquent, si le leader est un modèle pour le follower, c'est dire qu'il influence au moins en partie le followership. Ensuite, le leader transformationnel est reconnu pour son habileté à transmettre et communiquer sa vision et la mission. Or, Alcorn (1992) soutient que les followers qui ont une compréhension claire de la mission de l'organisation et qui sont engagés par celle-ci sont de meilleurs followers. Donc, il serait possible de croire que le leader transformationnel contribue au bon followership. Aussi, la stimulation intellectuelle offerte par le leader transformationnel amène le follower à penser de façon indépendante, ce qui est un aspect essentiel d'un bon followership. Ensuite, le leader transformationnel est un leader qui favorise une plus grande participation de leurs followers (Ricketson, 2008). Cette participation pourrait encourager les followers à agir au-delà de ce qui est demandé, favorisant ainsi un meilleur followership. Renforçant cette hypothèse, l'étude de Brown et Thornborrow (1996) démontre une relation négative entre le leader directif et le followership exemplaire. Selon ces chercheurs, le leadership directif ne laisserait pas suffisamment de place pour la participation, la créativité et la

croissance personnelle, ce qui expliquerait cette relation négative. Par conséquent, puisque le leadership transformationnel favorise la participation (Ricketson, 2008), la créativité et la croissance personnelle (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009), il serait possible de supposer que le leadership transformationnel favorise un followership exemplaire. Les comportements du leader transformationnel décrits précédemment permettent non seulement d'augmenter l'engagement des followers, mais devraient également encourager certains comportements spécifiques chez les followers, comme la prise d'initiatives et la responsabilisation, ce qui se traduirait par un meilleur followership. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

*H1 a) Le leadership transformationnel du superviseur immédiat est positivement associé au followership exemplaire.*

### *Leadership laisser-faire*

Le leadership laisser-faire se définit globalement par l'absence de comportements de leadership (Bass, 1997). En somme, Bass (1997) évoque l'évitement des responsabilités, comme de ne pas faire de suivis, et d'omettre de consulter le point de vue de leurs employés sur des questions d'importance. Dans le cas où le leader serait de type laisser-faire, trois scénarios sur le comportement des followers sont envisageables. Premier scénario : le follower pourrait tout simplement reconnaître une autre personne comme son leader, ce qui n'aurait pas de conséquence majeure sur son followership. Deuxième scénario : le follower demeure exemplaire et continue de défier son leader et d'agir éthiquement, car il s'agit de son devoir. Troisième scénario : le follower s'adapte au leader laisser-faire et adopte un followership médiocre. Nous sommes portés à croire que le troisième scénario serait celui qui prime. En effet, Ricketson (2008) a mené une étude dans le domaine de la restauration sur la relation entre les comportements du follower courageux et le leadership. Celui-ci a trouvé un lien négatif entre le leadership laissez-faire et le courage de participer à la transformation. Comme l'explique le chercheur, cette relation est consistante avec la littérature, puisque le style de leadership laisser-faire ne s'implique pas dans la relation avec le follower, ce qui entre en contradiction avec le courage de participer à la transformation puisque cette dimension implique une relation avec le leader. De ce fait, cette relation négative est tout à fait justifiée et il serait donc logique de croire que cette relation sera retrouvée dans d'autres secteurs

d'activité que la restauration. De plus, puisque plusieurs facteurs suggèrent que le leadership transformationnel est lié positivement au followership et lié négativement au leadership laisser-faire, il serait probable que le leadership laisser-faire entretienne une relation négative avec le followership. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

*H1 b) Le leadership laisser-faire du supérieur immédiat est négativement associé au followership exemplaire.*

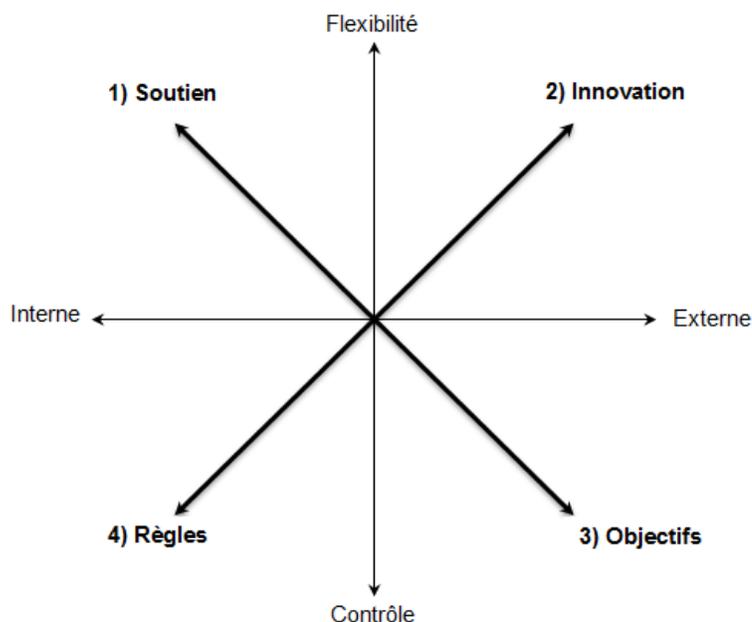
### 2.2.2 Orientations culturelles et personnelles

Pour ce mémoire, la culture organisationnelle est mesurée en termes de valeurs véhiculées par l'entreprise (Van Muijen *et al.*, 1999). Le modèle à l'étude est basé sur le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1988) qui regroupe des valeurs sous quatre types d'orientation en fonction de deux axes aux pôles opposés. Le premier axe représente le point de vue de l'entreprise et s'articule sur une base interne ou externe. Dans le cas où l'interne prime, l'entreprise sera davantage préoccupée par ses employés et ses processus, alors que lorsque l'externe prime, l'entreprise sera davantage préoccupée par son environnement. Le deuxième axe représente le degré de flexibilité de l'entreprise, allant de « contrôle » à « flexibilité ». Ainsi, ces deux dimensions forment quatre types d'orientation<sup>12</sup>, soit : 1) le soutien, 2) l'innovation, 3) les objectifs et 4) les règles (Figure 2.2). L'**orientation culturelle de soutien** fait référence à la participation, la coopération, la confiance, l'esprit d'équipe et la croissance personnelle. Dans ce contexte, la communication est encouragée et ce, autant formellement qu'informellement. La prise de décisions peut également s'effectuer sans passer par les formalités. L'**orientation culturelle d'innovation** regroupe la recherche de nouvelles informations dans l'environnement, la créativité, l'ouverture aux changements, l'anticipation et l'expérimentation. Cette orientation est caractérisée par l'absence d'un contrôle *top-down*. Aussi, la direction s'attendra à de l'implication et de l'engagement de la part des employés. L'**orientation culturelle d'objectifs** renvoie à l'accomplissement, la rationalité, la responsabilité, les récompenses contingentes et les indicateurs de performance. Enfin, l'**orientation culturelle de règles** représente le respect de la

<sup>12</sup> Dans ce contexte, le terme orientation fait référence à un ensemble de valeurs.

hiérarchie (communications *top-down*), la rationalité des procédures et la division du travail. Dans ce cadre, l'autorité sera nécessairement formelle. (Van Muijen *et al.*, 1999).

Figure 2.2. Le modèle des valeurs concurrentes



Source : adapté de Van Muijen et ses collègues, 1999.

Van Muijen et ses collègues (1999) expliquent que chacune des orientations partage des valeurs communes avec sa voisine. Par exemple, les orientations de règles et d'objectifs ont une emphase sur le contrôle. De plus, chaque orientation a son opposé, comme l'innovation et les règles. Dans leur étude, Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004) ont repris ce concept d'orientations culturelles, mais en y ajoutant le volet des orientations personnelles. En fait, les auteurs ont dupliqué l'échelle des valeurs organisationnelles pour mesurer les mêmes valeurs chez le participant. Ainsi, les répondants devaient évaluer l'importance de chacune des valeurs pour eux et pour l'organisation. Dans la présente recherche, le même outil est utilisé et sera expliqué en détails dans la section 3.2.2. Donc, nous mesurons quatre orientations culturelles et quatre orientations personnelles.

Tel qu'élaboré précédemment, plusieurs auteurs ont postulé un lien d'influence entre la culture organisationnelle et le followership. Par exemple, Casimir et ses collègues

(2006) démontrent des liens entre le concept de culture (individualiste-collectiviste) et les comportements. Bien qu'il ne s'agisse pas du même concept de culture, les cultures individualiste et collectiviste véhiculent des valeurs qui peuvent s'apparenter à celles actuellement à l'étude. La collaboration en est un bon exemple, car elle se retrouve autant dans la culture collectiviste que dans l'orientation de soutien. Puisque les cultures individualiste et collectiviste ont des conséquences sur les comportements, comme les comportements égocentriques (Casimir *et al.*, 2006), il ne serait pas exclu que les orientations culturelles influencent aussi certains comportements du follower, comme de servir des objectifs organisationnels avant des intérêts personnels. En somme, l'hypothèse d'un lien entre les orientations culturelles de l'entreprise et le followership semble justifiée.

Aussi, quelques pistes permettent de croire à l'existence d'un lien entre les orientations personnelles et le followership. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, les valeurs personnelles sont directement liées au followership. Tel que mentionné dans la revue de la littérature, Lundin et Lancaster (1990) élaborent leur concept de follower exemplaire autour de quatre caractéristiques, dont l'intégrité. Or, l'intégrité repose sur le respect des valeurs personnelles du follower. C'est cette même intégrité qui se trouve à la source du courage de défier et du courage d'agir moralement. C'est donc dire que plusieurs comportements des followers reposent sur des valeurs personnelles. Plus précisément, Chaleff (2009) soutient que ces valeurs sont particulièrement importantes afin d'avoir le courage d'agir moralement. Le courage d'agir moralement implique que le follower réexamine ses valeurs personnelles lorsqu'il expérimente un inconfort afin de réitérer ou de retirer son support au leader. En résumé, l'hypothèse d'un lien entre les orientations personnelles et le followership semble justifiée.

Plus précisément, plusieurs éléments mènent à la suggestion de liens entre les quatre types d'orientation et le followership. Puisque les mêmes types d'orientation sont mesurées sur le plan culturel et personnel, les hypothèses de recherche seront regroupées en quatre sections, soit une par orientation. Les prochains paragraphes serviront donc à illustrer les liens possibles entre les quatre orientations, décrites précédemment, et le followership.

### *Orientation de soutien*

L'une des caractéristiques de l'orientation de soutien est d'encourager la croissance personnelle. Or, un bon follower cherche à s'améliorer constamment, ce qui est tout à fait compatible avec cette orientation culturelle. Aussi, puisque la communication est encouragée dans ce type d'orientation culturelle, cela devrait favoriser certains comportements du follower exemplaire, comme le courage de défier et le courage de participer à la transformation. Donc, si la culture de l'entreprise a une orientation de soutien, cela devrait favoriser le followership. Sur le plan individuel, la définition du followership de Howell et Costly (2001) abonde exactement dans le même sens que l'orientation personnelle de soutien, puisque des comportements de coopération et de participation sont mis de l'avant. Donc, si le follower possède des valeurs axées sur le soutien, son followership devrait être meilleur. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont formulées :

*H2 a) L'orientation culturelle de soutien est positivement associée au followership exemplaire.*

*H3 a) L'orientation personnelle de soutien est positivement associée au followership exemplaire.*

### *Orientation d'innovation*

Tel que spécifié auparavant, l'orientation d'innovation encourage le changement, la créativité et l'expérimentation. Or, une culture organisationnelle possédant cette orientation supporterait plusieurs des comportements du follower exemplaire. En effet, le follower doit chercher constamment à améliorer son environnement, ce qui peut se faire, entre autres, par l'expérimentation de ses idées (Chaleff, 2009). D'un point de vue personnel, si le follower a une orientation sur l'innovation, cela devrait encourager un meilleur followership, puisque l'innovation est à la base de deux comportements importants du followership, soit la prise d'initiatives et le fait de savoir remettre en question l'approche de l'organisation. Ces deux comportements font partie du courage d'assumer la responsabilité et ils contribuent à l'amélioration des processus. Pour ces raisons, il serait possible de croire que des orientations culturelles et personnelles basées sur l'innovation seraient liées au followership exemplaire. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont formulées :

*H2 b) L'orientation culturelle d'innovation est positivement associée au followership exemplaire.*

*H3 b) L'orientation personnelle d'innovation est positivement associée au followership exemplaire.*

### *Orientation d'objectifs*

L'orientation culturelle d'objectifs se retrouve souvent dans des organisations où la productivité et l'innovation ont préséance, ce qui requière des capacités d'adaptation d'emblée (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004). Étant donné que la flexibilité et l'adaptation sont des comportements attendus d'un follower exemplaire, il serait possible de retrouver un lien entre une organisation ayant une orientation d'objectifs et le followership exemplaire. De plus, le soutien des objectifs organisationnels fait partie des comportements du follower exemplaire (Chaleff, 2009; Howell et Costly, 2001), ce qui vient appuyer l'hypothèse d'un lien entre l'orientation personnelle d'objectifs et le followership exemplaire. Aussi, l'orientation d'objectifs inclut la valeur de responsabilité, laquelle est la dimension ayant le poids le plus important dans le modèle du followership courageux. Pour ces raisons, la corrélation devrait être plus forte entre l'orientation personnelle d'objectifs qu'avec les orientations personnelles de soutien ou d'innovation. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont formulées :

*H2 c) L'orientation culturelle d'objectifs est positivement associée au followership exemplaire.*

*H3 c) L'orientation personnelle d'objectifs est positivement associée au followership exemplaire.*

### *Orientation de règles*

Tel que mentionné précédemment, une orientation de règles prône le respect du cadre en place, ainsi que le respect de la hiérarchie. À ce sujet, Chaleff (2009) explique qu'un follower exemplaire comprend les différents règlements de l'organisation et sait comment atteindre ses objectifs en respectant ces règlements. Ce comportement est tout à fait cohérent avec une orientation de règles. Cependant,

l'auteur ajoute que le follower doit savoir remettre les règles en question si elles nuisent à l'accomplissement des objectifs de l'organisation, ce qui inclut d'avoir le courage de transgresser ces règles. Donc, ce comportement pourrait ne pas convenir à une orientation culturelle de règles, puisque dans une telle culture, le respect des règlements est très important. Ce faisant, une orientation culturelle de règles ne serait sans doute pas associé au followership exemplaire. Un follower exemplaire ne doit pas se contenter de respecter le cadre et la culture en place. Il doit influencer cette culture, chercher à entretenir des communications bidirectionnelles plutôt que *top-down* et même contourner la hiérarchie si nécessaire (Chaleff, 2009). Donc, par leur remise en question des règles, leur devoir de les transgresser si nécessaire et leur influence sur l'entreprise, une orientation personnelle de règles ne serait sans doute pas associée au followership exemplaire. De plus, étant donné que les orientations de règles et d'innovation sont considérées comme des opposées et que l'orientation d'innovation devrait mener à un followership exemplaire, il serait logique de croire qu'une orientation de règles ne devrait pas entretenir de lien avec le followership exemplaire. Bref, l'orientation de règles n'est pas entièrement incompatible avec un followership exemplaire, mais une hypothèse plus neutre serait de mise. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont formulées :

*H2 d) L'orientation culturelle de règles n'est pas associée au followership exemplaire.*

*H3 d) L'orientation personnelle de règles n'est pas associée au followership exemplaire.*

### **2.2.3 Performance extra-rôle**

Pour répondre à la deuxième question de recherche, une conséquence du followership courageux sera explorée : la performance extra-rôle. Il existe plusieurs variantes de la performance extra-rôle, mais celle de Van Scotter et Motowidlo (1996) a été choisie. Ces auteurs définissent la performance extra-rôle (ou contextuelle) par deux aspects : la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail.

### *Facilitation interpersonnelle*

L'aspect de la *facilitation interpersonnelle* consiste en des comportements qui contribuent aux objectifs organisationnels. Ces comportements regroupent la considération d'autrui, l'entraide et la collaboration. En somme, la facilitation interpersonnelle comprend plusieurs actes de nature interpersonnelle qui permettent de conserver un contexte propice à la performance. Sur le plan théorique, quelques pistes laissent croire que le followership exemplaire pourrait mener à la facilitation interpersonnelle. En fait, l'un des objectifs premier du follower est d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ce faisant, ses actions devraient être orientées vers des comportements qui contribuent à cet accomplissement, soit la facilitation interpersonnelle. Ensuite, malgré le fait que le follower collabore et aide ses collègues en étant motivé par sa contribution au leader, il n'en reste pas moins que ces comportements sont présents. Ces facteurs mènent à la formulation d'une hypothèse en faveur d'une association entre le followership et la facilitation interpersonnelle. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

*H4 a) Le followership exemplaire est positivement associé à la facilitation interpersonnelle.*

### *Dévouement au travail*

Quant à l'aspect de *dévouement* au travail, cela représente des comportements de nature individuelle. Ces comportements regroupent la persistance, les efforts déployés et l'autodiscipline. Or, ces comportements de performance sont observés chez le follower exemplaire, puisque ce dernier doit faire preuve d'efforts qui surpassent sa simple description de tâches, doit s'impliquer au travail et doit faire preuve d'autogestion. Donc, ces comportements du follower exemplaire devraient mener au dévouement au travail. De plus, la prise d'initiatives, la proactivité et les aptitudes en résolution de problèmes font partie des comportements du follower courageux, lesquels sont qualifiés d'« efforts déployés » par Van Scotter et Motowidlo (1996), ce qui correspond au dévouement au travail. Donc, il serait logique de croire que les comportements du follower exemplaire mènent au dévouement au travail. Aussi, le follower exemplaire a comme devoir d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et c'est ce souci de l'intérêt de l'organisation qui guide ses actions, notamment en ce qui concerne le courage de défier son leader

(Chaleff, 2009). Or, agir dans le meilleur intérêt de l'organisation est à la base du dévouement au travail selon Van Scotter et Motowidlo (1996). Pour ces raisons, une relation positive entre le followership et le dévouement devrait être observée. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

*H4 b) Le followership exemplaire est positivement associé au dévouement au travail.*

## **CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE**

Après avoir fait un survol de la littérature et expliqué le cadre de recherche, la présente section visera spécifiquement la méthodologie utilisée. Pour commencer, le devis de recherche et la méthode de collecte de données seront exposés, puis les outils de mesure seront décrits. Finalement, le chapitre se terminera par la présentation des méthodes d'analyses.

### **3.1 Devis de recherche et collecte de données**

#### **3.1.1 Devis de recherche**

Tel qu'explicité au chapitre précédent, différentes hypothèses émergent du modèle nomologique. Puisque ces préoccupations ne sont pas de nature exploratoire, mais confirmatoire, un devis de recherche quantitatif a été choisi. Dans ce cadre, nous avons décidé d'utiliser le questionnaire en ligne comme instrument, ce qui permettait d'amasser des données quantitatives tout en ayant la possibilité de rejoindre un bassin de population plus grand comparativement à d'autres instruments. Finalement, le questionnaire en ligne garantissait également l'anonymat et la confidentialité, tout en étant un procédé qui n'engendre aucun coût.

#### **3.1.2 Choix de la population**

La présente étude sollicitait des répondants travaillant à temps plein ou à temps partiel et ayant un superviseur. Il est important de spécifier que malgré le fait que le followership ne s'exerce pas nécessairement envers un supérieur hiérarchique, nous avons demandé au participant de répondre à l'échelle du style de leadership en pensant à leur supérieur immédiat. Aussi, afin de rejoindre un plus grand nombre de participants, aucun secteur d'emploi, de nombre d'années à l'emploi ou de tranche d'âge n'était sélectionné en particulier. Cela dit, ces données ont été incluses en tant que variables de contrôle. Un seul critère d'exclusion était inhérent à cette étude :

les travailleurs autonomes n'étaient pas admissibles étant donné que le followership s'opère au sein de la relation avec le leader.

### **3.1.3 Recrutement et collecte de données**

Le recrutement de participants s'est fait de deux façons. Dans un premier temps, un courriel a été envoyé au réseau de contacts de l'auteure pour demander 1) de remplir le questionnaire en ligne s'ils remplissaient les conditions 2) de fournir quelques adresses courriel de leur réseau afin que l'auteure leur envoie un courriel pour les inviter à participer à la recherche en cliquant sur le lien web. Un mois plus tard, un courriel de rappel concernant l'étude a été envoyé aux contacts de l'auteure. Dans un deuxième temps, un message contenant le lien du questionnaire a été publié dans deux infolettres, l'une dans l'infolettre du réseau HEC Montréal et l'autre dans l'infolettre d'une compagnie privée composée d'une quarantaine d'employés. Tous les répondants participaient sur une base volontaire et ce, sans aucune compensation monétaire ou matérielle. Pour des considérations d'anonymat et de confidentialité, cette méthode de collecte de données ne permettait malheureusement pas de comptabiliser ni le bassin de l'échantillon ni le taux de réponse. La collecte s'est déroulée sur une période de 3 mois, soit du 7 août au 13 novembre 2011. En moyenne, les répondants prenaient 25 minutes à répondre au questionnaire.

### **3.1.4 Outil**

Seule une version électronique du questionnaire a été utilisée. Cette dernière a été réalisée sur la plateforme web Unipark. Lorsque les participants accédaient au questionnaire après avoir cliqué sur le lien, la formule de consentement, incluant les mentions d'anonymat et de confidentialité des données, faisait office d'introduction. Suite à cette introduction, les participants étaient appelés à répondre aux instruments de mesure, puis à quelques questions démographiques. Le questionnaire compte 97 énoncés, lesquels sont répartis entre les 5 concepts à l'étude et quelques questions démographiques. L'ensemble du questionnaire figure à l'annexe 4.

## 3.2 Instruments de mesure

Pour les besoins de l'étude, les échelles du followership et du leadership ont été traduites de l'anglais au français par un groupe d'experts bilingues œuvrant dans la recherche universitaire, selon la « méthode par comité » (Brislin, 1980). Cette méthode consiste à traduire les items en français, puis à reprendre ces items français pour les traduire en anglais. Ensuite, les deux versions anglophones ont été comparées afin de s'assurer que les items ont conservé leur sens. Quant à l'échelle de la performance extra-rôle, la version française avait déjà été utilisée au cours de d'autres études. Finalement, la version française de l'échelle de culture avait déjà fait l'objet de validations par deux membres de l'équipe de concepteurs (Vandenberghe et Peiro, 1999).

### 3.2.1 Style de leadership

L'échelle utilisée est le *Transformational Leader Behaviors Inventory* de Podsakoff et ses collègues (1990). Cette échelle comporte 16 items associés au leadership transformationnel (Podsakoff *et al.*, 1990). À ces items ont été rajouté les trois items associés au leadership laisser-faire d'Avolio, Bass et Jung (1999). Les participants devaient, en pensant à leur supérieur immédiat, répondre aux 19 items sur une échelle Likert allant de 1) *Entièrement en désaccord* à 7) *Entièrement d'accord*. Des exemples d'items pour chaque dimension sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.1. Présentation de l'échelle du leadership transformationnel

Style de leadership	# d'items	Nb. d'items	Exemples d'items
<b>Transformationnel</b>			
• l'influence idéalisée	22 à 26	5	Mon supérieur immédiat est un modèle à suivre
• l'inspiration	27 à 29	3	Mon supérieur immédiat sait clairement où l'on se dirige
• la stimulation intellectuelle	41 à 44	4	Mon supérieur immédiat m'encourage à voir les situations sous un angle différent
• la considération individuelle des personnes	37 à 40	4	Mon supérieur immédiat s'assure que mes intérêts sont respectés
<b>Laisser-faire</b>	45 à 47	3	Mon supérieur immédiat évite de prendre des décisions
<b>Total</b>		19	

Les analyses statistiques indiquent que les alphas des dimensions du leadership transformationnel sont généralement supérieurs à .80 (Mackenzie, Podsakoff et Rich, 2001; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996) et que l'alpha pour le leadership laisser-faire est de .84 (Avolio, Bass et Jung, 1999).

### 3.2.2 Orientations culturelles et personnelles

L'échelle de culture organisationnelle, nommée FOCUS, a été développée par Van Muijen et ses collègues (1999). Cette échelle est composée de 35 items et où chacun de ces items représente une valeur différente. Conformément à la version de l'échelle utilisée par Vandenberghe et Peiro (1999) et Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004), les 35 items serviront également à mesurer les valeurs personnelles. Donc, les participants sont appelés à répondre à chaque énoncé en deux temps afin de déterminer à la fois les orientations culturelles et personnelles. Ce qui veut dire que dans un premier temps, l'employé doit répondre aux items en pensant à son entreprise, jugeant sur une échelle Likert à quel point l'énoncé est 1) *Pas du tout caractéristique* à 6) *Tout à fait caractéristique* de son entreprise. Dans un deuxième temps, l'employé répond aux mêmes énoncés, mais en fonction de ses valeurs personnelles sur une échelle Likert allant de 1) *N'est pas du tout une valeur*

*importante pour moi* à 6) *Est une valeur très importante pour moi*. En somme, les 35 items mesurent 4 orientations culturelles et personnelles distinctes : le soutien, l'innovation, les règles et les objectifs. Le tableau suivant présente les particularités de cette échelle, un exemple d'item, ainsi que les alphas des différentes orientations selon l'étude de Van Muijen et ses collègues (1999).

Tableau 3.2. Présentation de l'échelle FOCUS

Dimensions	# d'items	Nb. d'items	Alphas	Exemples d'items
Soutien	47,52,61,64,66, 70,71,73,74,78	10	.80	La compréhension mutuelle
Innovation	46,55,59,62,75, 77,79	7	.82	La prise de risques
Objectifs	48,51,53,56,58, 67,68,76	8	.76	La clarté des objectifs
Règles	49,50,54,57,60, 63,65,69,72,80	10	.58	Le respect des procédures standards
<b>Total</b>		35	.74	

### 3.2.3 Followership

L'échelle originale *The Follower Profile* a été créée en 2003 par Dixon. L'échelle abrégée a été créée au même moment et comportait 19 items plutôt que 56. Cependant, la version utilisée dans ce questionnaire sera celle de McClure (2009), étant donné des efforts supplémentaires de validation. L'auteure a veillé à ce que chaque item ne comporte qu'une seule composante (résultant en deux items supplémentaires) et a reformulé les items de façon à ce que les participants répondent à la première personne du singulier.

Les participants devaient répondre aux 21 items sur une échelle Likert allant de 1) *Peu ou pas du tout* à 5) *Tout à fait*. Chaque réponse à un énoncé alloue un score entre 1 et 5. Ensuite, ces points sont additionnés pour donner un score global pour la dimension. Ainsi, l'échelle du followership fonctionne selon une pondération. C'est-à-dire que chaque dimension n'a pas le même poids sur le score global de followership. Par exemple, le courage d'assumer la responsabilité a un poids plus

important (30 points) que le courage de défier (15 points). Le tableau ci-dessous résume la répartition des items, leur pondération (score) et des exemples d'énoncés.

Tableau 3.3. Présentation de l'échelle du followership.

Dimensions	# d'items	Nb. d'items	Score	Exemples d'items
Courage d'assumer la responsabilité (CR)	2,3,7,9,17,18	6	0 - 30	J'évalue ma performance
Courage de servir (CS)	8,12,13,14,15	5	0 - 25	Je prends la défense de mon gestionnaire lorsqu'il ou elle est attaqué(e)
Courage de défier (CD)	16,19,20	3	0 - 15	Je conteste les comportements inopportuns des autres
Courage de participer à la transformation (CT)	1,4,5,11	4	0 - 20	Je remarque et j'apprécie les améliorations
Courage d'agir moralement (CM)	6,10,21	3	0 - 15	Je ne compromettrais pas mon éthique personnelle pour conserver mon emploi
<b>Total</b>		21	105	

Quant à la version anglaise, plusieurs validations statistiques ont eu lieu (Dixon, 2003). Parmi ces validations, Dixon a obtenu un alpha de Cronbach de .90 et un coefficient de Spearman-Brown de .90, lesquels sont bien au-dessus du score minimum de .70. Des résultats similaires ont été observés lors de l'utilisation de l'échelle abrégée par d'autres chercheurs (McClure, 2009; Rich, 2008).

Afin d'analyser les liens entre les différents construits à l'étude, le followership sera utilisé comme un score global plutôt que décomposé en cinq dimensions. D'un point de vue méthodologique, l'utilisation d'un score global était justifié puisque l'alpha de l'échelle était assez élevé (.83). De plus, ce regroupement était plus pertinent étant donné que l'on vise à déterminer les antécédents d'un concept et que l'utilisation des différentes dimensions n'aurait pas eu de valeur ajoutée.

### 3.2.4 Performance extra-rôle

L'échelle de performance extra-rôle a été développée par Van Scotter et Motowidlo (1996). Afin de conserver une longueur de questionnaire raisonnable, nous avons

décidé de retenir seulement huit items. Plus précisément, trois de ces items mesurent l'aspect de la facilitation interpersonnelle. Un exemple d'énoncé est « De façon générale, les employés de cette équipe de travail traitent leurs collègues avec respect ». Les cinq autres items mesurent l'aspect de dévouement au travail, un exemple d'énoncé étant « De façon générale, les employés de cette équipe de travail portent une attention particulière aux détails ». Pour chaque item, les répondants devaient encercler un chiffre sur une échelle de Likert, allant de 1) *Très en désaccord* à 7) *Très en accord*. Pour ces deux aspects de la performance extra-rôle, les analyses statistiques révèlent des alphas de .89 pour la facilitation interpersonnelle et de .94 pour le dévouement (Van Scotter et Motowidlo, 1996).

### **3.3 Méthode d'analyses**

#### **3.3.1 Préparation de la base de données**

Pour commencer, la base de données a été explorée à l'aide de SPSS pour s'assurer de la qualité des données. En premier lieu, une analyse par cas a été effectuée dans le but d'éliminer les participants qui n'ont pas complété le questionnaire ou qui ont mal rempli ce dernier. Les répondants ont été effacés lorsque nous observions l'absence de réponse à au moins une échelle complète. Ainsi, pour un total de 220 questionnaires, seules les données de 161 participants ont été comptabilisées et analysées (les données relatives à ces participants sont présentées dans le tableau 4.1 du chapitre résultats). En deuxième lieu, les quelques valeurs manquantes contenues dans les instruments de mesure ont été remplacées par leur tendance linéaire au point, étant donné leur faible pourcentage (3% et moins, soit cinq valeurs manquantes et moins). Suite à cet écrémage, des analyses statistiques descriptives ont été effectuées avec le logiciel SPSS afin de s'assurer qu'il n'y ait aucune valeur aberrante, ce qui ne fût pas le cas.

#### **3.3.2 Choix des méthodes d'analyses**

Le projet initial était de faire des analyses factorielles confirmatoires et des équations structurelles. Cependant, la taille de l'échantillon obtenu était inférieure à celle souhaitée compte tenu du nombre d'indicateurs à évaluer pour ce genre d'analyses.

En effet, en se basant sur un ratio minimum de 5 participants pour chaque paramètre estimé (Kline, 2005), environ 1250 participants auraient été nécessaires. Par conséquent, il a été convenu de procéder à des analyses factorielles exploratoires et des analyses de régression pour vérifier les différents liens entre les construits et répondre aux hypothèses.

Pour commencer, des analyses factorielles exploratoires par vraisemblance maximale avec rotation oblique ont été menées sur chaque variable à l'étude afin de s'assurer que les items représentaient adéquatement le construit souhaité. La méthode d'extraction par vraisemblance maximale était préférable aux autres méthodes étant donné qu'elle offre des solutions plus adaptées pour des échantillons de petite taille (Hair *et al.*, 2010). Aussi, la rotation oblique a été retenue conformément à l'affirmation de Preacher et MacCallum (2003) qui stipule que lorsque le chercheur ne connaît pas la nature des relations entre les dimensions, ce dernier ne peut assumer leur indépendance. Par conséquent, la rotation oblique s'imposait dans ce cas par opposition à la rotation varimax qui assume l'indépendance des dimensions. Pour toutes les échelles, l'extraction a été forcée pour correspondre au nombre de facteurs de la théorie. Les items retenus sont ceux dont le poids est supérieur à .400, ce qui est la borne supérieure de l'intervalle minimal pour l'interprétation d'une structure factorielle (Hair *et al.*, 2010). Ce faisant, les analyses ont donné lieu à la suppression de quelques items, dont les détails figureront au chapitre suivant. Par la suite, des variables composites ont été créées en calculant la moyenne des items restants.

Suite aux analyses factorielles exploratoires, les variables créées ainsi que trois variables de contrôle, soit le sexe, l'âge et l'ancienneté, ont servi pour les analyses de régression linéaire. Quant au type de régression, il a été convenu d'utiliser la méthode « pas à pas » (stepwise) étant donné que l'objectif est de trouver les variables indépendantes qui auront la meilleure prédiction pour le modèle (Hair *et al.*, 2010) et qu'il s'agit de la méthode la plus appropriée pour le développement exploratoire d'un modèle (Field, 2009). De plus, la méthode « pas à pas » était avantageuse, parce que cette méthode séquentielle permet de constater les effets des variables indépendantes qui auront le plus d'influence sur la variable dépendante. Voici son fonctionnement. La méthode pas à pas sélectionne la meilleure variable indépendante pour le modèle parmi l'ensemble des variables

indépendantes lors de la première étape, soit celle qui a la proportion significative de variance expliquée la plus élevée. Ensuite, cette étape est répétée. À chaque fois qu'une nouvelle variable indépendante est introduite à l'équation de régression, la valeur de  $F$  est prise en considération afin de revalider la présence de la variable sélectionnée à l'étape précédente. Dans l'éventualité où la variable en question n'a plus de contribution satisfaisante, elle est éliminée du modèle. Ces étapes sont répétées jusqu'à ce qu'aucune autre variable indépendante ne puisse faire de contribution significative additionnelle au modèle. La dernière étape générée indique le meilleur modèle prédictif pour la variable dépendante, soit celle où la variance résiduelle est la plus basse (Hair *et al.*, 2010). Les seuils de signification ont été fixés à 0,05 pour l'entrée et de 0,10 pour la remise, soit les seuils standards.

La méthode pas à pas était la plus appropriée dans le cas présent. D'une part, elle a été retenue puisqu'elle considère un plus grand nombre de modèles pertinents comparativement aux méthodes « forward » et « backward ». D'autre part, cette méthode est préférable à la méthode introduire (« enter ») puisque le nombre d'observations était peu élevé comparativement au nombre d'indicateurs (Veldt Larsen, 2008).

## **CHAPITRE 4 – RÉSULTATS**

Ce chapitre vise spécifiquement la présentation du portrait de la population de l'étude, ainsi que des résultats des analyses réalisées sur l'échantillon. Parmi ces analyses figurent les corrélations entre les variables et les détails relatifs aux analyses factorielles exploratoires. La dernière section de ce chapitre sera destinée aux analyses de régressions linéaires, ce qui permettra de répondre aux différentes hypothèses formulées à la section 2.2.

### **4.1 Description de l'échantillon**

Le tableau 4.1 présente les particularités de l'échantillon, lequel compte 161 employés au total.

Tableau 4.1. Présentation des variables démographiques

Variabes		Fréquence	%
Sexe <sup>13</sup>	Homme	54	33,5
	Femme	107	66,5
Âge	18 à 25 ans	26	16,1
	26 à 30 ans	51	31,7
	31 à 40 ans	45	28,0
	41 à 50 ans	19	11,8
	51 à 60 ans	17	10,6
	61 ans et +	3	1,9
Scolarité	Secondaire	15	9,3
	Collégial	27	16,8
	Universitaire	119	73,9
Secteur	Administration	5	3,1
	Arts, médias et tourisme	25	15,5
	Finance/économie	21	13,0
	Éducation	13	8,1
	Gouvernement	14	8,7
	Informatique/électronique	10	6,2
	Hôtellerie/ Alimentation	3	1,9
	Manufacturier/construction/transport	13	8,1
	Ressources humaines	8	5,0
	Santé et relation d'aide	17	10,6
	Vente	9	5,6
	Autre	22	13,7
Nombre d'années à l'emploi	0 - 2	71	44,1
	3 - 5	36	22,4
	6 - 10	25	15,5
	11 et +	29	18,0
Nombre d'heures travaillées par semaine	0 – 39	62	38,5
	40 – 49	77	47,8
	50 et +	15	9,3

N = 161

Tout d'abord, nous constatons que les 2/3 des participants à l'étude sont des femmes et qu'environ 60 % des participants sont âgés entre 26 et 40 ans. Autre fait digne de mention, près de 74 % des participants de l'échantillon ont une formation universitaire. Ces données ne sont pas tout à fait représentatives de la population

<sup>13</sup> Codage: Femme = 0, Homme = 1.

puisque dans la population âgée entre 18 et 65 ans, nous retrouvons 49,5% de femmes et 30,4% de cette population sont âgés entre 26 et 40 ans (Institut de la statistique Québec, 2011). De plus, seulement 16,5% des Québécois ont une formation universitaire (Statistique Canada, 2009a). Le niveau de scolarité des répondants peut s'expliquer de deux façons, premièrement, le réseau de l'auteure est majoritairement composé de gens dont le niveau d'éducation est supérieur au Cégep et, deuxièmement, le lien de la recherche a été publié dans l'infolettre du réseau de HEC Montréal, laquelle s'adresse aux diplômés de l'université. Ensuite, nous pouvons observer une bonne diversité du secteur d'emploi, le plus important étant le secteur des arts, des médias et du tourisme (15.5 %). Finalement, 44 % des répondants sont à l'emploi depuis 2 ans ou moins.

## **4.2 Analyse de corrélations**

Afin d'obtenir un portrait plus complet de l'échantillon, nous avons procédé à des corrélations pour vérifier l'existence de relations linéaires. Le tableau 4.2 représente la matrice de corrélations de l'ensemble des variables à l'étude.

Tableau 4.2. Matrice de corrélations

	Moy.	É.-t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Âge	-	-	-															
2. Sexe	-	-	,070	-														
3. Ancienneté	-	-	-,051	,627**	-													
4. Leadership laisser-faire	3,11	1,72	,052	,178*	,083	(.817)												
5. Leadership transformationnel	4,86	1,38	-,190*	-,169*	-,095	-,676**	(.952)											
6. OC soutien	4,07	1,10	-,138	-,122	-,115	-,376**	,587**	(.889)										
7. OC innovation	4,21	1,48	-,137	-,123	-,129	,261**	,260**	,292**	(.682)									
8. OC objectifs	4,28	1,18	-,048	-,105	-,029	-,498**	,441**	,505**	,395**	(.838)								
9. OC règles	4,43	1,06	-,055	,120	,140	-,244**	,217**	,224**	,054	,449**	(.890)							
10. OP soutien	5,54	,66	-,114	-,107	-,109	-,073	,173*	,115	,075	,190*	,046	(.681)						
11. OP innovation	4,18	,99	,041	,094	,084	,064	,039	,119	,261**	,025	,101	,047	(.679)					
12. OP objectifs	5,21	,60	-,022	-,034	-,002	-,224**	,220**	,253**	,189*	,363**	,229**	,178*	,371**	(.703)				
13. OP règles	4,47	,79	-,051	,116	,121	-,093	,075	,153	,107	,253**	,234**	,147	,168*	,239**	(.848)			
14. Followership	4,00	,54	-,057	,112	,118	-,216**	,335**	,340**	,117	,240**	,111	,160*	,354**	,441**	,178*	(.800)		
15. Facilitation interpersonnelle	5,39	1,44	,262**	,022	,024	-,284**	,336**	,425**	,175*	,352**	,266**	,164*	,016	,085	,074	,060	(.896)	
16. Dévouement au travail	5,30	1,52	,212**	-,041	-,024	-,258**	,197*	,234**	,257**	,346**	,196*	,093	,012	,148	,058	,092	,554**	(.877)

\*p<0,05 ; \*\*p<0,01

OC = Orientation culturelle

OP = Orientation personnelle

Avant de discuter des corrélations, précisons que les moyennes et écarts type des trois variables sociodémographiques ne figurent pas au tableau étant donné qu'il s'agissait de variables de nature catégorielle plutôt que continue.

Cette matrice de corrélations démontre quelques relations intéressantes. Nous nous attarderons aux corrélations entre le followership et les autres variables. Pour commencer, nous pouvons observer deux relations significatives entre le style de leadership et le followership. Le leadership transformationnel et le followership entretiennent une relation positive significative ( $r = .335^{**}$ ), alors qu'à l'opposé le leadership laisser-faire et le followership entretiennent une relation significative négative ( $r = -.216^{**}$ ). Bien que les coefficients soient plutôt faibles, ces deux corrélations sont cohérentes avec les hypothèses formulées précédemment.

Concernant les liens entre les orientations culturelles et le followership, deux relations sont significatives. En effet, les orientations culturelles de soutien et d'objectifs sont toutes les deux positivement reliées au followership à un seuil de signification de 0.01 et les coefficients sont respectivement de  $r = .340$  et  $r = .240$ . De plus, l'absence de corrélations entre l'orientation culturelle de règles et le followership est cohérente avec l'hypothèse formulée. Par conséquent, seule l'orientation d'innovation n'entretient aucune relation significative avec le followership, ce qui ne concorde pas avec l'hypothèse formulée.

En ce qui a trait aux orientations personnelles, elles sont toutes positivement et significativement reliées au followership. Tel qu'argumenté à la section 2.2.2, la corrélation la plus forte devait se retrouver entre les valeurs d'objectifs et le followership, ce qui fût le cas ( $r = .441^{**}$ ). Pour leur part, les relations entre les orientations de soutien et d'innovation sont également significatives et concordent avec les hypothèses formulées. Cependant, l'orientation de règles entretient également une faible relation positive ( $r = .178^*$ ), ce qui est contraire à l'hypothèse. En somme, les différentes corrélations retrouvées indiquent que les valeurs personnelles sont toutes associées positivement au followership, ce qui pourrait se refléter ultérieurement dans les régressions.

Finalement, contrairement à ce qui était attendu, aucune corrélation significative n'a été retrouvée entre le followership et les deux aspects de la performance extra-rôle.

## **4.3 Analyses factorielles exploratoires**

### **4.3.1 Style de leadership**

L'analyse factorielle exploratoire par vraisemblance maximale et rotation oblique et une extraction forcée de cinq facteurs a permis de déterminer que les items représentaient adéquatement les quatre comportements du leadership transformationnel et celui du laisser-faire et ce, en conservant tous les items de l'échelle. Dans le cas de la présente recherche, il a été convenu d'utiliser une seule dimension pour le leadership transformationnel, puisqu'il n'y a pas d'hypothèse formulée en fonction des différentes dimensions et que l'alpha de Cronbach de l'ensemble des items (.93) est équivalent ou supérieur aux dimensions individuelles (.93; .93; .89; .88). De plus, la conception unidimensionnelle est cohérente avec la littérature. D'ailleurs, plusieurs auteurs sont d'avis que les quatre comportements du leadership transformationnel ne peuvent être distingués (Avolio, Bass et Jung, 1999). En plus, l'étude de Bycio et ses collègues (1995) démontre même des corrélations très fortes entre les comportements en plus de déterminer que les comportements isolés n'ont pas de relations différentes comparativement à l'ensemble des quatre types de comportements. Confirmant cette perspective, l'étude d'Howell et Avolio (1993) supporte l'utilisation d'un seul facteur pour le leadership transformationnel. L'alpha de Cronbach pour le leadership laisser-faire (.82) est également satisfaisant, excédant .70. La variance totale expliquée par les cinq facteurs est de 72 %. Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire en question.

Tableau 4.3. Matrice des types de leadership

	Items	Facteurs					Alphas
		1	2	3	4	5	
<b>Leadership transformationnel</b>							<b>.928</b>
- Influence idéalisée	22	,475					.926
	23	,845					
	24	,687					
	25	,859					
	26	,675					
- Inspiration	27				-,610		.929
	28				-,499		
	29				-,811		
- Considération individuelle	37			,554			.885
	38			,722			
	39			,791			
	40			,669			
- Stimulation intellectuelle	41		,722				.882
	42		,942				
	43		,713				
	44		,573				
<b>Leadership laisser-faire</b>	45					,752	<b>.817</b>
	46					,502	
	47					,754	

### 4.3.2 Orientations culturelles et personnelles

#### *Orientations culturelles*

À travers l'analyse factorielle exploratoire par vraisemblance maximale, douze items ont été supprimés dû à un coefficient de saturation inférieur à .400 ou à une double saturation ou encore à une saturation sur le mauvais facteur. Il s'agit des items 46, 49, 51, 55, 56, 58, 59, 62, 66, 68, 75 et 78. Ainsi, nous avons obtenu quatre facteurs correspondant aux quatre orientations recherchées. La variance expliquée par ces quatre facteurs est de 57,3 %. Les alphas de Cronbach sont présentés dans le tableau ci-dessous et démontrent une bonne cohérence interne de l'instrument pour les orientations de soutien, d'objectifs et de règles, et une cohérence interne acceptable pour l'orientation d'innovation.

Tableau 4.4. Matrice des orientations culturelles

	Items	Facteurs				Alphas
		1	2	3	4	
Soutien	47	,582				.889
	52	,651				
	61	,478				
	64	,813				
	70	,635				
	71	,793				
	73	,827				
	74	,646				
Innovation	77				,585	.682
	79				,658	
Objectifs	48			,696		.838
	91			,810		
	67			,638		
	76			,637		
Règles	50		,691			.890
	54		,860			
	57		,780			
	60		,645			
	63		,644			
	65		,486			
	69		,755			
	72		,621			
	80		,540			

### *Orientations personnelles*

À travers l'analyse factorielle exploratoire par vraisemblance maximale, seize items ont été supprimés dû à un coefficient de saturation inférieur à .400 ou à une double saturation ou encore à une saturation sur le mauvais facteur. En somme, les items 47, 49, 51, 52, 55, 58, 61, 62, 64, 66, 70, 74, 75, 76, 78 et 80 ont été supprimés. Ainsi, nous avons obtenu quatre facteurs correspondant aux quatre orientations recherchées. La variance expliquée par ces quatre facteurs est de 44,8 %. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire et les alphas de Cronbach sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces derniers démontrent une cohérence interne acceptable de l'instrument.

Tableau 4.5. Matrice des orientations personnelles

	Items	Facteurs				Alphas
		1	2	3	4	
Soutien	71			-,838		.681
	73			-,594		
Innovation	46		,490			.679
	59		,469			
	77		,669			
	79		,686			
Objectifs	48				-,418	.703
	53				-,578	
	56				-,600	
	67				-,613	
	68				-,437	
Règles	50	,757				.848
	54	,820				
	57	,720				
	60	,700				
	63	,511				
	65	,634				
	69	,706				
	72	,456				

### 4.3.3 Followership

L'analyse factorielle exploratoire par vraisemblance maximale et rotation oblique a été forcée à un facteur. Cette analyse a donné lieu à la suppression de onze items dû à des coefficients de saturation inférieurs à .400. Ces items sont : 2, 3, 4, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 19 et 21. La combinaison des dix items restants a obtenu un alpha supérieur à .70, ce qui est satisfaisant. De plus, la variance expliquée par le facteur est de 29,8 %. Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau 4.6.

Tableau 4.6. Matrice du followership

	Items	Facteur	Alphas
Followership	1	,452	.800
	5	,564	
	8	,561	
	10	,494	
	11	,669	
	12	,507	
	13	,501	
	14	,625	
	15	,575	
	20	,471	

#### 4.3.4 Performance extra-rôle

L'analyse factorielle exploratoire par vraisemblance maximale a été forcée en deux facteurs. Cette analyse a donné lieu à la suppression de deux items du facteur de dévouement au travail étant donné que le coefficient de l'item 84 n'était pas sur le bon facteur et que le coefficient de l'item 88 n'était pas assez élevé. Les alphas de Cronbach des échelles sont tous les deux très satisfaisants et au-dessus de .70, démontrant ainsi la cohérence interne de l'échelle. La variance expliquée par les deux facteurs est de 73,6 %.

Tableau 4.7. Matrice des types de performance extra-rôle

	Items	Facteurs		Alphas
		1	2	
Facilitation interpersonnelle	81	,784		.877
	82	,924		
	83	,862		
Dévouement au travail	85		,777	.896
	86		,819	
	87		,909	

## 4.4 Régression

### 4.4.1 Analyse de régression portant sur les antécédents

Premièrement, une analyse de régression linéaire a été effectuée afin de vérifier les antécédents du followership. Pour ce faire, le followership a été désigné comme variable dépendante, les trois variables sociodémographiques (âge, sexe et ancienneté) ont été placées comme variables contrôle dans le premier bloc, alors que les dix variables indépendantes (deux leadership, quatre orientations culturelles, quatre orientations personnelles) ont été placées dans le deuxième bloc. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 4.8. La régression a permis de dégager trois antécédents significatifs, lesquels seront abordés en détails dans les paragraphes suivants.

En ce qui concerne les antécédents relationnels, le leadership transformationnel a ressorti comme étant un antécédent significatif du followership ( $\beta = 0.26^{**}$ ), confirmant ainsi l'hypothèse H1a. Cependant, aucune relation significative n'a été observée entre le leadership laisser-faire et le followership exemplaire, infirmant ainsi l'hypothèse H1b qui stipulait que le leadership laisser-faire serait associé négativement au followership exemplaire.

Concernant les quatre antécédents organisationnels, aucune des orientations culturelles ne s'est avérée être un antécédent du followership, infirmant ainsi les hypothèses H2 a, b, c qui stipulaient que les orientations culturelles de soutien, d'innovation et d'objectifs seraient associées positivement au followership. Toutefois, ces absences de relations confirment l'hypothèse H2d qui suggérait qu'une orientation culturelle de règles ne serait pas associée au followership exemplaire.

Finalement, quelques relations significatives ont été observées entre les orientations personnelles et le followership. En effet, les orientations personnelles basées sur l'innovation ( $\beta = 0.23^{**}$ ) et les objectifs ( $\beta = 0.30^{**}$ ) se sont avérés être des antécédents du followership, confirmant par le fait même les hypothèses H3 b et c. Ces résultats confirment également l'hypothèse H3d qui stipulait qu'une orientation personnelle de règles ne serait pas associée au followership exemplaire. Pour terminer, seule l'hypothèse H3a a été infirmée dans le volet des antécédents

individuels, c'est-à-dire que contrairement à l'hypothèse, une orientation personnelle de soutien n'était pas associée à un followership exemplaire.

Tableau 4.8. Analyse de régression «pas à pas» avec le followership en tant que variable dépendante

Variables indépendantes	Variable dépendante : Followership			
	$\beta$ standardisé	t	R <sup>2</sup> ajusté	F
<i>Étape 1</i>			,190	38,47**
Orientation personnelle d'objectifs	,441**	6,20		
<i>Étape 2</i>			,245	26,91**
Orientation personnelle d'objectifs	,386**	5,49		
Leadership transformationnel	,250**	3,54		
<i>Étape 3</i>			,288	22,54**
Orientation personnelle d'objectifs	,297**	4,04		
Leadership transformationnel	,260**	3,80		
Orientation personnelle d'innovation	,234**	3,25		

\*p<0,05 ; \*\* p<0,01

N=161

#### 4.4.2 Analyse de régression portant sur les conséquences du followership

Deuxièmement, deux régressions linéaires ont été effectuées afin de vérifier si le followership exemplaire avait une influence sur la performance extra-rôle. Pour ce faire, deux équations de régression ont été construites avec chacun des aspects de la performance extra-rôle, soit la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail, en tant que variable dépendante. Les trois variables sociodémographiques (âge, sexe et ancienneté) ont été placées dans le premier bloc, tandis que l'ensemble des autres variables indépendantes a été placé dans le deuxième bloc. Ces variables indépendantes ont été entrées préalablement au followership pour 1) contrôler leurs effets sur la performance et 2) valider si le followership possède une variance unique au-delà de ces variables indépendantes. Donc, le followership a été placé dans le troisième bloc. Les résultats de ces deux analyses de régression sont présentés dans les tableaux 4.9 et 4.10. Aucun lien n'a été établi entre le followership et les deux dimensions de la performance extra-rôle. Ces résultats

infirmen donc les hypothèses H4 a et b, qui suggéraient que le followership était associé positivement à la facilitation interpersonnelle (H4 a) et au dévouement au travail (H4 b). Il est à noter que même en enlevant l'ensemble des variables indépendantes du bloc 2 ou des blocs 1 et 2, le followership n'est pas associé à la performance extra-rôle. D'ailleurs, l'absence de résultat est logique puisque nous n'avons retrouvé aucun lien à cet effet lors de l'analyse corrélacionnelle.

Tableau 4.9. Analyse de régression «pas à pas» avec la facilitation interpersonnelle en tant que variable dépendante

Variables indépendantes	Variable dépendante : Facilitation interpersonnelle			
	$\beta$ standardisé	t	R <sup>2</sup> ajusté	F
<i>Étape 1</i>			,063	11,68**
Sexe	-,262**	-3,42		
<i>Étape 2</i>			,213	22,63**
Sexe	-,207**	-2,92		
Orientation culturelle de soutien	,396**	5,60		
<i>Étape 3</i>			,238	17,61**
Sexe	-,203**	-2,91		
Orientation culturelle de soutien	,358**	5,01		
Orientation culturelle de règles	,175*	2,48		

\*p<0,05 ; \*\* p<0,01

N=161

Sexe : femme=0, homme=1

Tableau 4.10. Analyse de régression «pas à pas» avec le dévouement au travail en tant que variable dépendante

Variables indépendantes	Variable dépendante: Dévouement au travail			
	$\beta$ standardisé	t	R <sup>2</sup> ajusté	F
<i>Étape 1</i>			,039	7,45**
Sexe	-,212**	-2,73		
<i>Étape 2</i>			,147	14,82**
Sexe	-,195**	-2,67		
Orientation culturelle d'objectifs	,337**	4,61		

\*p<0,05 ; \*\* p<0,01

N=161

Sexe : femme=0, homme=1

Finalement, ces analyses semblent démontrer une influence du sexe des répondants sur chacun des types de performance. Ainsi, nous pourrions penser que les femmes sont plus performantes. Toutefois, il faut interpréter ces résultats avec précaution étant donné la surreprésentation des femmes (66%) dans notre échantillon. Aussi, trois variables organisationnelles ont une influence sur la performance extra-rôle, soit les orientations de soutien et de règles sur la facilitation personnelle (Respectivement  $\beta = 0.36^{**}$  et  $\beta = 0.18^*$ ) et l'orientation d'objectifs sur le dévouement au travail ( $\beta = 0.34^{**}$ ).

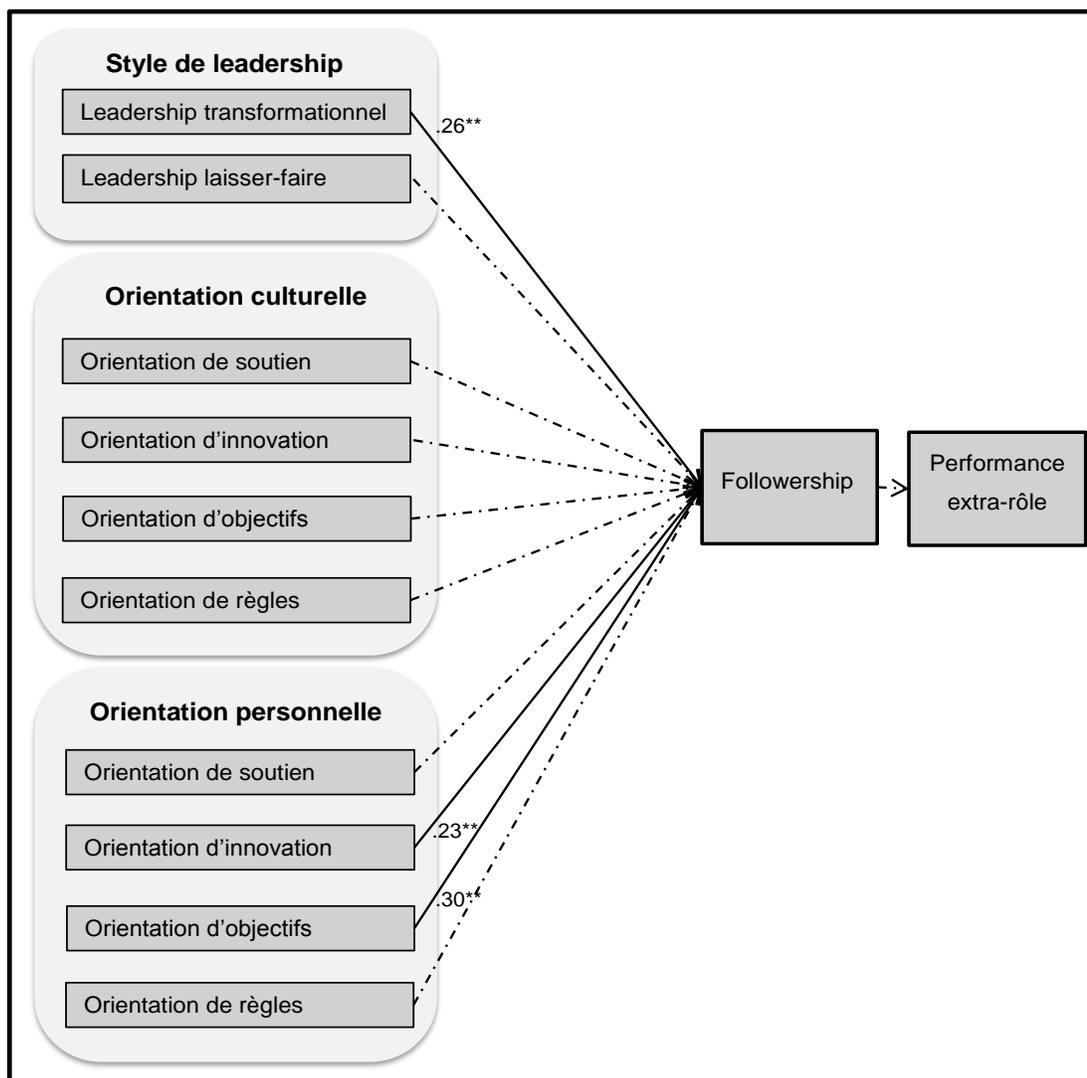
## **CHAPITRE 5 – DISCUSSION ET CONCLUSION**

Cette dernière section vise à explorer et à discuter des résultats obtenus suite aux analyses. Celle-ci débutera par un retour sur les résultats et tentera d'expliquer les relations confirmées ou infirmées. Nous enchaînerons en abordant l'apport des différents résultats obtenus sur les plans théorique et pratique. Puis, nous conclurons cette recherche en élaborant sur les limites de l'étude et en suggérant des pistes de recherches futures.

### **5.1 Retour sur les résultats**

Avant de tenter d'expliquer les résultats exposés dans le chapitre précédent, il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche était de développer un modèle nomologique du followership. Le modèle final est présenté ci-dessous.

Figure 5.1. Modèle nomologique du followership



\*\*  $p < 0,01$ ; flèches pointillées: relations non-significatives.

Ce modèle montre que le followership serait déterminé par des antécédents de nature relationnelle et individuelle. À eux seuls, ces trois antécédents expliquent 29% de la variance totale.

Il convient également de réitérer l'ensemble des résultats liés aux hypothèses, ce qui fait l'objet du tableau suivant.

Tableau 5.1. Synthèse des résultats obtenus

Type de variables	Hypothèses	Résultats
<b>Relationnelle</b>	H1 a) Le leadership transformationnel du superviseur immédiat est positivement associé au followership exemplaire.	Confirmé
	H1 b) Le leadership laisser-faire du supérieur immédiat est négativement associé au followership exemplaire.	Infirmé
<b>Organisationnelle</b>	H2 a) L'orientation culturelle de soutien est positivement associée au followership exemplaire.	Infirmé
	H2 b) L'orientation culturelle d'innovation est positivement associée au followership exemplaire.	Infirmé
	H2 c) L'orientation culturelle d'objectifs est positivement associée au followership exemplaire.	Infirmé
	H2 d) L'orientation culturelle de règles n'est pas associée au followership exemplaire.	Confirmé
<b>Individuelle</b>	H3 a) L'orientation personnelle de soutien est positivement associée au followership exemplaire.	Infirmé
	H3 b) L'orientation personnelle d'innovation est positivement associée au followership exemplaire.	Confirmé
	H3 c) L'orientation personnelle d'objectifs est positivement associée au followership exemplaire.	Confirmé
	H3 d) L'orientation personnelle de règles n'est pas associée au followership exemplaire.	Confirmé
<b>Conséquence</b>	H4 a) Le followership exemplaire est positivement associé à la facilitation interpersonnelle.	Infirmé
	H4 b) Le followership exemplaire est positivement associé au dévouement au travail.	Infirmé

### 5.1.1 Style de leadership

Conformément à l'hypothèse formulée, nos résultats impliquent que le leadership transformationnel influence le followership. Il s'agit donc de la deuxième étude établissant un lien entre le leadership transformationnel et le concept de followership. Toutefois, la première étude, celle de Geist (2001) avait établi cette relation avec le modèle de followership de Kelley (1992). Tel que suggéré dans la section 2.2, le leader transformationnel détient plusieurs caractéristiques qui

pourraient justifier cette influence. Parmi les suggestions faites, relevons une fois de plus que le leader transformationnel encourage plusieurs comportements clés du follower exemplaire, tels que la pensée indépendante (Dvir et Shamir, 2003), le développement personnel (Avolio, 1999) et la créativité (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009). Nous croyons également que la dimension de l'influence idéalisée du leader transformationnel pourrait être en partie responsable de ce résultat. Puisque cette dimension encourage les followers à reproduire des comportements du leader transformationnel qui sont également partagés par le follower exemplaire, tels que la prise de risques et les comportements éthiques, c'est donc dire que les leaders transformationnels contribuent à un meilleur followership. D'ailleurs, Schyns et Felfe (2006) avaient déjà démontré que les followers ayant un leader transformationnel tendent à présenter les mêmes caractéristiques. Qui plus est, le leader transformationnel est reconnu pour engendrer des interactions positives avec les followers (Fobbs, 2010) et ces interactions positives tendent à augmenter la motivation des followers à adopter un followership exemplaire (Chaleff, 2009; Kelley, 1992).

Bien que les analyses de régression n'aient établi aucune relation quant à l'influence du leadership laissez-faire sur le followership exemplaire, soulignons tout de même que les analyses corrélationnelles avaient révélé une corrélation négative significative entre les deux ( $r = -.216^{**}$ ). Ce faisant, nous avons pensé à trois possibilités pouvant expliquer cette absence de résultat. La première possibilité, également supportée par la régression, serait que le followership est davantage influencé par des caractéristiques individuelles (comme l'orientation personnelle d'objectifs  $r = .297^{**}$ ) que par le leadership laissez-faire. Donc, dans les cas d'absence de leadership du supérieur immédiat (ou de leadership laissez-faire), les comportements du follower seraient initiés en conformité avec sa personnalité ou ses valeurs, ce qui voudrait dire qu'en dépit d'un leadership laissez-faire la qualité du followership ne s'en trouverait pas diminuée. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Jordan (2010) révèle que le leadership, bien qu'important pour le followership, n'est pas la source principale de motivation à agir. La motivation proviendrait davantage des valeurs personnelles du follower et de l'adéquation entre celles-ci et celles de l'organisation. Par conséquent, il serait possible que le followership émerge d'une motivation intrinsèque et que le leadership transformationnel agisse sur ces

motivations, expliquant ainsi l'influence positive sur le followership, tandis que l'absence de leadership n'aurait aucune influence. Les deux autres possibilités découlent du fait que le leader désigné dans le cadre de cette étude par les chercheurs, soit le supérieur immédiat, pourrait ne pas être reconnu par le follower comme étant son leader. Donc, la deuxième possibilité serait que les followers qui ont indiqué que leur superviseur immédiat a un style de leadership laisser-faire, reconnaîtraient une autre personne dans l'organisation comme leur leader, ce qui expliquerait l'absence d'influence sur leur followership. La troisième possibilité serait que le followership serait imperméable à l'influence négative du leadership laisser-faire. Ce faisant, cette indifférence ne nuirait ni au développement ni à l'émission de comportements liés au followership exemplaire, comme la proactivité ou la pensée indépendante. Quoi qu'il en soit, ces avenues mériteraient d'être explorées lors d'études futures afin de mieux cerner le rôle de ces antécédents sur le followership.

### **5.1.2 Orientations culturelles**

Soutenant l'hypothèse formulée, l'orientation culturelle de règles n'entretient effectivement pas de relation avec le followership. Tel qu'expliqué lors de la section 2.2, ce résultat est tout à fait cohérent avec la théorie de Chaleff (2009), notamment parce que le follower a le devoir de remettre les règles en question lorsque nécessaire et doit même les transgresser dans certains cas. Cependant, étant donné qu'aucune autre des orientations culturelles n'est ressortie comme étant un antécédent du followership, il y a lieu de se demander si l'absence de relation observée entre l'orientation culturelle de règles et le followership est réellement due à la cohérence avec la théorie. À ce stade, bien qu'il soit impossible de se prononcer avec certitude sur la cause, nous entrevoyons deux avenues d'explications sur ces absences de relations. La première avenue serait que l'adéquation personne-organisation serait une meilleure variable prédictrice que la culture organisationnelle et la deuxième avenue serait que la culture organisationnelle ait un rôle indirect sur le followership. Cependant, nous n'envisageons pas que la culture organisationnelle n'ait tout simplement aucun lien avec le followership, car non seulement les différentes recherches et théories exposées dans les sections 1.3.2 et 2.2 ne vont pas en ce sens, mais en plus, nous avons tout de même obtenu deux corrélations positives significatives dans les analyses corrélationnelles (Orientation culturelle de

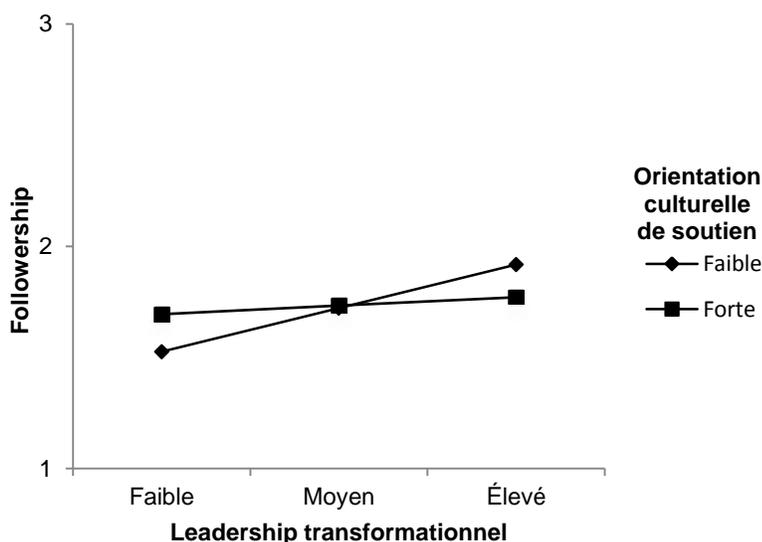
soutien,  $r = .340^{**}$ ; Orientation culturelle d'objectifs,  $r = .240^{**}$ ). Ces corrélations pourraient appuyer, entre autres, l'hypothèse que la taille de l'échantillon était insuffisante pour que l'effet de la culture organisationnelle ressorte dans les analyses de régression ou que la variance expliquée par d'autres facteurs masque l'effet de ces orientations culturelles.

La première avenue d'explication que nous envisageons est que l'adéquation entre les valeurs personnelles et la culture organisationnelle (ou congruence personne-organisation) soit une meilleure variable prédictive que la culture organisationnelle. Supportant cette piste, quelques recherches ont mis en évidence les conséquences de l'adéquation. Parmi celles-ci, notons que l'adéquation encourage les attitudes positives au travail (Vandenberghe et Peiro, 1999) et l'engagement des employés (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Aussi, l'étude qualitative de Jordan (2010) indique que la perception de congruence entre les valeurs de l'organisation et celles du follower a une influence sur le followership. L'auteur relève que cette congruence favorise, entre autres, des comportements de collaboration, l'implication envers les objectifs organisationnels et un désir d'amélioration. Pour sa part, Pitron (2007) avance que la culture organisationnelle devrait être collaborative et reconnaître les valeurs personnelles des followers. Cela revient à dire que l'adéquation entre les valeurs du follower et la culture organisationnelle favoriserait le followership. Supportant cette suggestion, l'étude de Cable et Judge (1996) a prouvé que la congruence des valeurs subjectives est un déterminant important des attitudes en milieu de travail. L'adéquation de la culture d'entreprise et des valeurs de l'employé prédit les intentions et les décisions. Ce faisant, il serait possible de croire que cette adéquation favoriserait le followership. En résumé, l'adéquation offre non seulement une piste pour expliquer l'absence de relations observées, mais offre également une piste de recherche future intéressante.

Nous pourrions également croire que les orientations culturelles jouent un rôle indirect sur le followership, plutôt qu'un rôle direct. Cette suggestion émerge de l'article de Brown et Thornborrow (1996) qui postule que la culture est déterminante dans l'adoption d'un style de leadership, lequel engendrerait ensuite un style de followership. D'ailleurs, quelques auteurs s'entendent pour dire que la culture organisationnelle se transmet par l'intermédiaire des leaders, devenant des « agents de transmission » (Zussman et Jabès, 1989:33). En effet, la culture se transmettrait

selon les réactions des supérieurs face à des incidents, leur influence sur les rôles des followers et l'attention sélective dont ils font preuve envers certaines situations ou comportements (Schein, 1983). Ce faisant, la culture organisationnelle transiterait par le leader. Donc, ceci justifierait l'hypothèse d'une influence indirecte des orientations culturelles sur le followership, entraînant par le fait même l'absence de résultats lors des analyses de régression. Par conséquent, nous avons mené une analyse de régression « pas à pas » supplémentaire pour vérifier si les orientations culturelles agissaient comme modérateur sur la relation entre le leadership et le followership. La régression démontre effectivement un effet d'interaction significatif négatif entre le leadership transformationnel et l'orientation culturelle de soutien sur le followership ( $\beta = -0.16^*$ ). L'ajout de cette interaction dans le modèle a fait augmenter le pourcentage de variance expliquée à 30,6%, soit une augmentation de 1,8%. Malgré le fait que l'interaction soit présente dans le modèle, le leadership transformationnel conserve tout de même un effet simple sur le followership ( $\beta = 0.216^{**}$ ). Précisons également que l'indice d'inflation de la variance des coefficients est de 1,1, ce qui indique l'absence de multicolinéarité, nous permettant ainsi une interprétation plus juste de l'interaction (Bressoux, 2008). Afin de poursuivre l'exploration, nous avons fait un graphique d'interaction pour illustrer l'effet modérateur de la culture de soutien (voir figure 5.2).

Figure 5.2. Graphique de l'interaction entre l'orientation culturelle de soutien et le leadership transformationnel



Selon le graphique, lorsque l'orientation culturelle de soutien est faible, l'association entre le leadership transformationnel et le followership est plus forte. À l'inverse, lorsque le leadership transformationnel est faible, mais que l'orientation culturelle de soutien est forte, le followership est meilleur. Bref, il semblerait qu'une forte orientation culturelle de soutien se substitue au leadership transformationnel. Cela dit, des analyses supplémentaires seraient nécessaires en vue de mieux connaître l'influence de cette variable modératrice.

### **5.1.3 Orientations personnelles**

Selon les analyses de régression effectuées, deux orientations personnelles se sont avérées être des antécédents du followership, soit les orientations d'objectifs et d'innovation. Afin d'expliquer ces résultats, réitérons que les valeurs servent de guide pour les actions, les attitudes et les jugements d'une personne (Rokeach, 1973). De plus, l'étude de Pozzebon et Ashton (2009) révèle qu'il y a une réelle cohérence entre les valeurs et les comportements. Par conséquent, il n'est pas surprenant d'avoir obtenu des relations d'influence significatives entre ces deux orientations personnelles et les comportements de followership exemplaire lors des analyses de régression. Malgré le fait que seules deux orientations aient été identifiées comme antécédents, les analyses corrélationnelles ont révélé des corrélations significatives positives entre chacune des quatre orientations et le followership exemplaire. Encore une fois, le fait que l'ensemble de ces corrélations n'était pas reflété dans les analyses de régression peut signifier que la taille de l'échantillon était insuffisante ou que d'autres variables sont plus déterminantes. Outre cette constatation, il convient de s'attarder aux explications des deux absences de relation, ainsi qu'aux deux antécédents identifiés.

Pour commencer, les orientations personnelles de règles et de soutien n'ont pas été identifiées comme étant des antécédents du followership. Le fait que l'orientation de règles ne soit pas reliée au followership concorde avec notre hypothèse de départ. En effet, nous avons formulé cette hypothèse en fonction de la théorie de Chaleff (1995) qui stipule entre autres que le follower a comme devoir de remettre les règles en question et même de contourner la hiérarchie si nécessaire. Ce faisant, un follower ayant une orientation personnelle de règles n'aurait pas un followership aussi exemplaire que s'il possédait une orientation personnelle d'objectifs ou

d'innovation. Ensuite, l'orientation personnelle de soutien n'est pas ressortie comme étant un antécédent. Rappelons que l'orientation personnelle de soutien a un accent sur l'aspect des relations humaines, comme « l'harmonie entre les personnes » ou « le soutien mutuel en ce qui concerne les problèmes extra-professionnels ». Or, le follower prend soin et entretient la relation avec son leader, mais peu d'informations nous renseignent quant à ses préoccupations envers les relations avec ses collègues de travail. Selon la théorie de Chaleff (2009), il s'agit du rôle du follower de soutenir son leader et d'agir comme facilitateur, mais le bénéficiaire principal demeure le leader en tout temps. Donc, il ne serait pas exclu que l'orientation personnelle de soutien soit tout simplement moins adéquate pour prédire le followership.

Autre fait intéressant les deux orientations personnelles non reliées au followership sont antagonistes aux orientations liées. De plus, en observant la figure 2.2 de la section 2.2, nous constatons que les orientations de règles et de soutien se trouvent dans les cadrans de droite, c'est-à-dire qu'elles reposent toutes deux sur une vision interne de l'entreprise. Rappelons que la vision dirigée vers l'interne représente une vision axée sur l'entreprise, ses employés et ses processus (Van Muijen *et al.*, 1999) et appelle à la coordination, l'équilibre et le maintien (Quinn, 1988). Ce fait nous amène à nous questionner sur les conséquences du followership, c'est-à-dire qu'il serait possible que les comportements du followership exemplaire soient moins compatibles avec une vision interne. Plus spécifiquement, les comportements du courage de défier, du courage de participer à la transformation et du courage d'agir moralement pourraient ne pas convenir au maintien et à l'équilibre, mais correspondraient probablement davantage à l'action et au changement, soit une vision axée vers l'externe. Par exemple, le courage de défier implique que le follower ne se conforme pas à la *pensée de groupe*<sup>14</sup> en conservant un esprit ouvert et critique, ce qui n'est pas compatible avec le statu quo (Chaleff, 2009). De plus, le follower est, par définition, un employé proactif en quête d'améliorations. Cela semble peu cohérent avec le maintien et le statu quo. À l'opposé, les orientations personnelles d'objectifs et d'innovation sont deux orientations dont la vision est dirigée vers l'externe. Une vision dirigée vers l'externe est caractérisée par la

---

<sup>14</sup> Pensée de groupe : « [Conformisme excessif] qui fait en sorte que, lors d'une prise de décision, tous les membres du groupe se rallient aux opinions dominantes plutôt que d'émettre leur propre opinion. » (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007: 140)

compétition, l'engagement et un travail sous pression (Quinn, 1988) et l'entreprise sera concernée par son environnement (Van Muijen *et al.*, 1999). Cette vision est compatible avec les différentes dimensions du followership courageux, car ces comportements requièrent de l'engagement de la part des followers à plusieurs égards. Par exemple, le courage de participer à la transformation émerge souvent de l'environnement et peut être orienté sur les objectifs, les processus ou les deux à la fois (2009). Donc, une vision externe semble compatible avec le followership.

Plus spécifiquement, la relation positive entre l'orientation personnelle d'objectifs et le followership peut s'expliquer par la motivation du follower. En effet, l'une des motivations premières du follower consiste à atteindre la mission et les objectifs de l'entreprise (Chaleff, 2003; Howell et Costly, 2001). Cela dit, une orientation personnelle d'objectifs dont les valeurs sont l'orientation vers la tâche, la performance et la clarté des objectifs est tout à fait cohérente avec les motivations du follower. Ainsi, plusieurs comportements du follower sont empreints de valeurs d'objectifs. Par exemple, en ne se conformant pas à la pensée du groupe, le follower courageux favorise l'atteinte et le dépassement des objectifs du groupe. Aussi, le courage de servir vise essentiellement l'atteinte des objectifs organisationnels, puisqu'il s'agit d'aider le leader dans l'exercice de ses fonctions et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise (Chaleff, 1995). Bref, une orientation personnelle d'objectifs est cohérente avec le followership.

Finalement, l'orientation personnelle d'innovation est également ressortie comme étant un antécédent du followership. De la même façon que l'orientation personnelle d'objectifs, l'orientation personnelle d'innovation véhicule des valeurs qui sont compatibles avec plusieurs comportements du follower exemplaire. Des valeurs telles que la prise de risques, l'ouverture à la critique et la remise en cause des idées reçues sont à la base des comportements du courage de défier (comme de surpasser la pensée de groupe) et du courage de servir (comme de conserver une ouverture d'esprit). Aussi, plusieurs compétences du followership nécessitent de l'innovation, telles que la résolution de problème et l'amélioration des processus. Donc, il est tout à fait logique que l'orientation personnelle d'innovation soit associée positivement au followership.

#### 5.1.4 Performance extra-rôle

Contrairement à nos attentes, le followership n'était pas relié à la performance extra-rôle. Rappelons que la performance extra-rôle se distinguait en deux dimensions, soit la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail, et que le followership n'était relié à aucune des deux dimensions. À notre connaissance, il s'agit de la première étude sur le followership ayant utilisé cette échelle de performance. Ainsi, bien qu'il nous soit impossible de comparer ces résultats avec ceux d'études antérieures, nous constatons tout de même que d'autres mesures de performance se sont avérées concluantes. Cela nous amène à nous questionner sur la typologie de performance utilisée. D'une part, la facilitation interpersonnelle comporte trois items qui sont tous reliés aux collègues de travail (ex. : « Encouragent fréquemment leurs collègues »). Précédemment, nous étions venus à la conclusion que l'orientation personnelle de soutien était moins adéquate pour prédire le followership. Or, l'orientation personnelle de soutien et la facilitation interpersonnelle ont ce même accent sur les relations de travail. Donc, si l'orientation personnelle de soutien est moins importante pour le follower, il serait normal que le followership ne soit pas associé à la facilitation interpersonnelle. D'autre part, nous soutenions que la prise d'initiatives et l'autogestion sont des comportements du follower exemplaire qui devraient mener au dévouement au travail. Cependant, ces comportements font partie du courage d'assumer la responsabilité et ont été supprimés lors de l'analyse factorielle. Donc, la suppression de ces items pourrait justifier partiellement l'absence de relation entre le followership et le dévouement au travail. Mis à part ces constats, d'autres facteurs pourraient expliquer l'absence de liens entre le followership et la performance. Plus spécifiquement, nous nous attarderons à deux facteurs, soit la proximité entre le leader et le follower comme modérateur sur la performance et la conséquence de la culture sur la performance.

Le facteur de la proximité leader-follower comme modérateur sur la performance a fait l'objet de plusieurs études. Plusieurs auteurs croient que la proximité entre le leader et le follower contribuerait à améliorer la qualité de la relation, ce qui se traduirait par la performance des followers (Bass, 1998; Bass et Avolio, 1990; Howell et Hall-Merenda, 1999; Yagil, 1998). Quelques auteurs ont confirmé le rôle modérateur de la distance, signifiant que la distance physique amplifie l'effet du leadership transformationnel sur la performance, sa proximité prédisant positivement

la performance et sa distance ne prédisant pas la performance (Howell et Hall-Merenda, 1999; Howell, Neufeld et Avolio, 2005). Selon Howell et Hall-Merenda (1999), la proximité permet au leader transformationnel d'offrir son support et sa considération plus facilement, en plus de pouvoir s'intéresser aux besoins de ses followers. Yagil (1998) ajoute que cette proximité peut inciter les followers à prendre leur leader comme un modèle, ce qui pourrait favoriser la performance. En somme, la proximité entre le leader et le follower pourrait avoir une influence supérieure au followership pour prédire la performance.

L'autre facteur résiderait dans le rôle prépondérant de la culture organisationnelle sur la performance. Quelques auteurs ont déjà démontré l'influence positive de la culture d'entreprise sur la performance (Goodman et Svyantek, 1999; Lee et Yu, 2004). Conformément à cette affirmation, les analyses de régression effectuées lors de la présente recherche ont déterminé que certaines orientations de la culture organisationnelle mènent à la performance. Plus concrètement, les orientations culturelles de soutien et de règles mènent à la facilitation interpersonnelle (respectivement  $\beta = .358^{**}$  et  $\beta = .175^{*}$ ), alors que l'orientation culturelle d'objectifs mène au dévouement au travail ( $\beta = .337^{**}$ ). En somme, il serait effectivement possible que la culture organisationnelle soit une meilleure variable prédictrice que le followership en ce qui concerne la performance extra-rôle.

## **5.2 Contributions théoriques et pratiques**

Sur le plan théorique, cette recherche a contribué à mieux saisir l'influence du leadership, de la culture organisationnelle et des valeurs personnelles sur le followership. Ainsi, elle initie un champ de recherche sur les caractéristiques personnelles du follower en tant qu'antécédent, ce qui n'avait été fait que dans très peu d'études. Plus précisément, les valeurs personnelles n'avaient jamais été testées avec le followership. Le fait que certaines orientations personnelles soient ressorties en tant qu'antécédent du followership pourrait indiquer que le followership a une certaine stabilité, puisque les valeurs d'un individu changent rarement dans le temps (Rokeach, 1973; Schwartz, 1997). Donc, à la base, le follower adopterait un certain followership, lequel serait ensuite modulé par le leader transformationnel.

Cette piste est assez importante d'un point de vue théorique, puisqu'elle contribue à mieux comprendre ce processus d'interaction.

Sur le plan pratique, l'identification des antécédents nous permet de mieux comprendre comment stimuler le followership. Cependant, avant de chercher à le stimuler, d'autres études seraient nécessaires en vue d'en connaître les retombées. Bref, le concept demeure intéressant, mais mériterait d'être davantage exploré avant de songer à des applications pratiques.

### **5.3 Limites**

La présente étude comporte certaines limites importantes à considérer. En premier lieu, la petite taille de l'échantillon a été une limite non négligeable ( $n = 161$ ). Le faible nombre de participants nous a amené à faire des analyses de régression plutôt que des équations structurelles. Il aurait été intéressant de pouvoir faire des analyses d'équations structurelles pour tester simultanément les relations entre les différentes variables, mais également pour pouvoir introduire une mesure d'erreur à même les analyses (Roussel, Durrieu et Campoy, 2002), ce qui nous aurait permis d'acquérir de la précision au niveau des résultats. De plus, le faible nombre de participants pourrait avoir une répercussion sur la précision des résultats : un plus grand nombre de participants aurait pu contribuer à renforcer, voire augmenter les coefficients des relations trouvées ou à faire ressortir des relations inexistantes actuellement. De plus, cela aurait pu contribuer à augmenter la diversité de l'échantillon et à réduire les biais. Par exemple, l'échantillon était composé à 74 % de gens dont la scolarité est supérieure au cégep. Une plus grande diversité aurait pu apporter une réalité différente dans notre modèle.

En deuxième lieu, nous relevons deux limites liées au questionnaire. Le questionnaire utilisé s'est avéré être très long. En fait, selon nos statistiques, les participants prenaient en moyenne 25 minutes à répondre au questionnaire. La longueur du questionnaire a non seulement fait en sorte d'augmenter le nombre d'abandons (59 au total), mais pourrait aussi avoir nuit aux réponses, car les participants pourraient avoir répondu à la hâte. La deuxième limite du questionnaire réside dans la configuration des échelles de mesure. L'échelle FOCUS était utilisée pour mesurer à la fois les orientations culturelles et personnelles et ce, dans des

colonnes adjacentes. Or, le fait que le même item servait à mesurer simultanément l'importance de cette valeur pour l'organisation et pour l'individu aurait pu porter à confusion lors de l'inscription de la réponse.

En dernier lieu, les analyses factorielles exploratoires ont donné lieu à la suppression d'un grand nombre d'items dans les échelles FOCUS (33% des énoncés pour les orientations culturelles et 46% pour les orientations personnelles ont été supprimés) et du followership (52% des énoncés ont été retirés), remettant en question la validité de ces échelles et les résultats obtenus. Plus précisément, la suppression des items est plus préoccupante dans le cas de l'échelle du followership, puisque cela a fait en sorte que l'ensemble des dimensions du followership n'est pas représenté. En effet, tous les énoncés de la dimension du courage d'assumer la responsabilité ont dû être retirés. Toutefois, il convient de se demander si l'absence de cette dimension nuit réellement aux fondations du concept. Prenons deux caractéristiques à la base d'un follower exemplaire et présents dans le courage d'assumer la responsabilité : la proactivité et l'engagement. Or, même si ces composantes étaient mesurées par le courage d'assumer la responsabilité, rien n'exclut la possibilité qu'elles soient mesurées par l'une des quatre autres dimensions, d'autant plus que ces caractéristiques devraient faire partie de la nature même du follower. Par exemple, un item du courage de servir est « Je prends le temps de résumer les communications de mon gestionnaire si une confusion semble présente auprès des membres de l'équipe ». Toutefois, un follower passif et non-engagé n'aurait probablement pas ce comportement, entre autres parce que cela ne fait pas partie de sa définition de tâches. Un autre item du courage de servir est « Je me comporte d'une façon qui reflète les valeurs de mon gestionnaire, sans mettre l'accent sur mes intérêts personnels ». Un follower désengagé aura tendance à mettre ses intérêts personnels de l'avant, plutôt que ceux de l'entreprise. En somme, l'absence de la dimension du courage d'assumer la responsabilité est une limite dans la mesure où certains comportements clés du follower sont ignorés, ce qui est impossible de vérifier à ce stade-ci.

#### **5.4 Recherches futures**

Les résultats et limites de la présente étude nous amènent à proposer quelques pistes de recherches futures. À la lumière des limites énoncées, nous proposons la

réplication de cette étude auprès d'au moins une entreprise. En fait, l'idéal serait de trouver un minimum de quatre entreprises représentant chacune l'une des quatre orientations culturelles. Cela pourrait permettre de mesurer plus facilement la nature des relations entre la culture organisationnelle, le leadership et le followership, tel qu'il l'a été suggéré dans la section 5.1.2. De plus, nous pourrions observer l'influence de variables autres que la culture organisationnelle sur la performance. Finalement, la réplication de cette étude permettra aussi de confirmer les résultats obtenus dans cette étude.

Du point de vue relationnel, la présente recherche a permis de déterminer que le leadership transformationnel a effectivement une influence sur le followership. Il serait intéressant de vérifier si cette influence est bidirectionnelle. Quelques auteurs, dont Hollander et Julian (1969), avaient déjà conclu que le leader et son employé entretiennent une relation d'influence bidirectionnelle. Toutefois, cela n'a jamais été testé avec le concept du followership. Cela dit, quelques pistes théoriques nous permettraient de soutenir cette hypothèse. Par exemple, selon la théorie de Chaleff (1995), le follower doit avoir le courage de participer à la transformation, ce qui implique d'aider le leader à changer et évoluer. Par conséquent, il serait intéressant de mener une recherche pour déterminer la nature de la relation d'influence réelle entre le followership et le leadership, car cela contribuerait à une meilleure compréhension du processus relationnel qui unit les deux protagonistes. Dans le même ordre d'idées, nous suggérons d'explorer la relation entre le leadership laisser-faire et le followership. Cette exploration serait intéressante afin de mieux saisir l'influence de l'absence de leadership du superviseur immédiat sur le followership. Par exemple, est-ce qu'un follower exemplaire fournira un suivi sur ses activités si le leader laisser-faire omet de faire son suivi comme prévu? Aussi, l'exploration permettrait d'identifier les motivations primaires du follower, par exemple ses valeurs personnelles ou sa personnalité, ce qui pourrait expliquer et prédire le followership. Cela permettrait également de déterminer si le follower reconnaîtra une autre personne que son superviseur immédiat en tant que leader dans l'éventualité où ce dernier a un style de leadership laisser-faire. S'il reconnaît son superviseur immédiat laisser-faire comme leader, est-ce que le follower exemplaire accomplira certaines tâches du leader pour mieux le servir? Cela donnerait des pistes intéressantes pour expliquer les dynamiques relationnelles au

travail. En somme, d'autres recherches seraient nécessaires afin d'augmenter les connaissances théoriques relationnelles entourant le followership.

Tel que mentionné dans la section 5.1.2, il serait intéressant de tester la conséquence de l'adéquation entre le follower et l'entreprise, mais aussi celle de l'adéquation entre le follower et le leader. En effet, le followership étant un processus décisionnel actif, la congruence des valeurs entre le leader et le follower est de mise (Shamir, House et Arthur, 1993). La congruence des valeurs est reconnue pour augmenter l'expérience d'émotions positives, lesquelles auraient à leur tour une influence sur le followership (2006). Dans un autre ordre d'idées, Lord, Brown et Freiberg (1999) argumentent que l'efficacité du leader dépend entre autres de la congruence des valeurs entre le leader et le follower. Or, il serait possible que le followership exemplaire dépende aussi de cette congruence, ce qui nécessiterait une validation. Concernant les processus entre le leader et le follower, le fait qu'il y ait un fit entre le leader et le follower pourrait contribuer à augmenter le sentiment d'appartenance au groupe. Lord, Brown et Freiberg (1999) soutiennent que le processus d'identification du follower envers son leader explique en partie leurs interactions. Concrètement, lorsque l'appartenance au groupe est forte, les followers ont tendance à percevoir plus d'efficacité de leur leader ce qui augmenterait le pouvoir d'influence des leaders sur les followers (Van Knippenberg, Lössle et Wilke, 1994). La congruence des valeurs pourrait aussi avoir une influence positive sur la similarité, ce qui devrait à son tour avoir une conséquence positive sur la qualité de la relation (Lord, Brown et Freiberg, 1999). Par ailleurs, une bonne qualité de relation serait liée à l'engagement et à la pensée indépendante et critique du follower (Woods, 2009). Somme toute, la littérature sur le followership pourrait grandement bénéficier d'une meilleure compréhension du processus relationnel via une série d'études sur la congruence des valeurs.

Toutefois, avant d'explorer les pistes mentionnées ci-haut, il conviendrait de procéder à une validation plus poussée de l'instrument de mesure du followership. En effet, lors de cette recherche, l'analyse factorielle exploratoire a révélé quelques lacunes qui nous ont amené à supprimer les items liés au courage d'assumer la responsabilité. Étant donné que cette dimension est très importante selon la théorie de Chaleff (1995), il serait approprié d'apporter certaines modifications au questionnaire pour remédier à ce problème.

# ANNEXES

## Annexe 1. Modèle de followership de Steger, Manners & Zimmerer (1982)

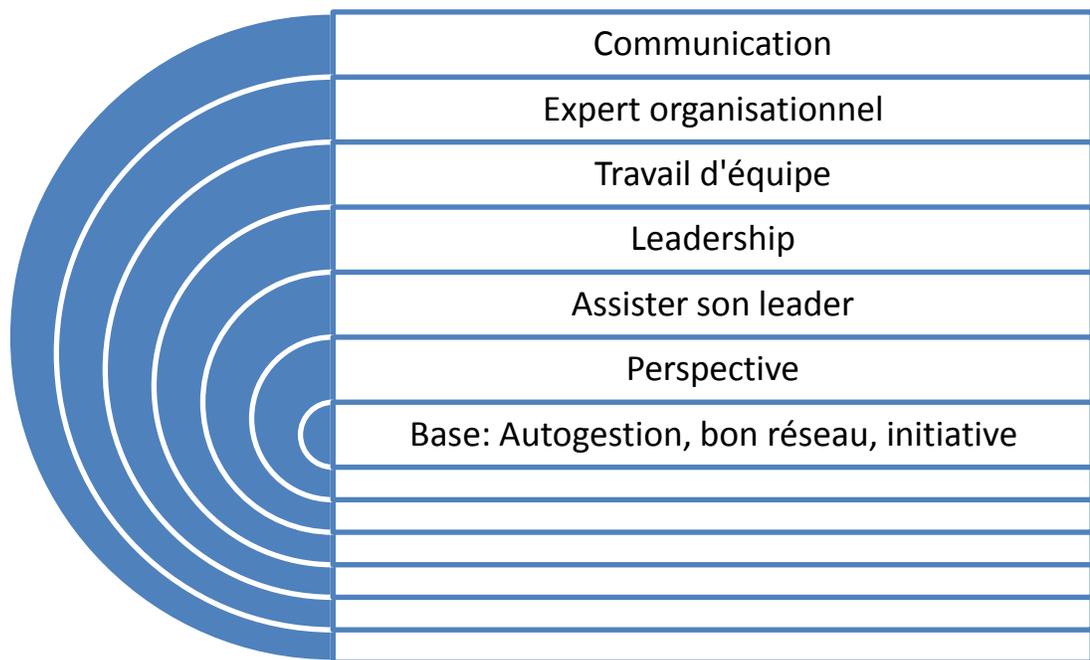
		Besoin de protection contre les échecs		
		Élevé	Moyen	Faible
Désir d'amélioration	Élevé	<p><b>Joueur d'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préfère son statut social à sa performance</li> <li>- Porte attention aux jeux politiques</li> <li>- Défensif</li> <li>- Utilise ses relations pour résister au changement</li> </ul>	<p><b>Réalisateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productif</li> <li>- Se fixe des objectifs</li> <li>- A besoin de rétroaction</li> <li>- Participe activement au changement</li> </ul>	<p><b>Kamikaze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très énergique</li> <li>- Productif</li> <li>- Extraverti</li> <li>- Peut être couteux pour l'organisation</li> </ul>
	Moyen	<p><b>Bureaucrate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productif</li> <li>- Reconnaît ses limites tout en aimant son statut social</li> <li>- Prend peu de risque</li> <li>- Préfère le statu quo</li> </ul>	<p><b>Super follower</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productif</li> <li>- Réalisateur moyen</li> <li>- Participe au changement</li> <li>- L'idéal à atteindre</li> </ul>	<p><b>Artiste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productif</li> <li>- Attitude positive envers le changement</li> <li>- A tendance à prendre des risques</li> <li>- Travaille par satisfaction personnelle, mais aime la reconnaissance</li> </ul>
	Faible	<p><b>Apathique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improductif</li> <li>- Défensif</li> <li>- En retrait</li> </ul>	<p><b>Âne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu productif</li> <li>- N'a pas d'intérêt envers la reconnaissance ou le statut social</li> <li>- Ne participe pas au changement à moins qu'il y soit contraint</li> </ul>	<p><b>Déviant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossible à motiver</li> <li>- Attitude nonchalante</li> <li>- Associé à un haut taux de roulement</li> <li>- Peut être destructeur</li> </ul>

\*Adapté de Steger, Joseph A., George E. Manners Jr et Thomas W. Zimmerer (1982). «How to link management style to subordinate personalities », *Management Review*, vol. 71, no 10, p. 22-51.

## Annexe 2. Synthèse des comportements du follower exemplaire

Dimensions de Chaleff	Caractéristiques d'un follower efficace	Fréquence	Auteurs
<b>Courage d'assumer la responsabilité</b>	Initiative	10	Murphy, Alcorn, Blackshear, Meilinger, Solovy, Kelley, Lee, Rosenbach, Townsend, Steger
	Engagement (commitment)	9	Antelo, Banutu-Gomez, Blackshear, Solovy, Kelley, Gilbert, Kellerman, Lundin, Steger
	Responsables	8	Murphy, Antelo, Meilinger, Kelley, Lundin, Rosenbach, Townsend, Deckert
	Pensée critique et indépendante	7	Murphy, Kelley, Kellerman, Latour, Lee, Rosenbach, Townsend
	Esprit d'entrepreneur (gets the job done)	6	Blackshear, Solovy, Kelley, Lee, Rosenbach, Townsend
	Motivation (direction, drive, intensity)	6	Banutu-Gomez, Blackshear, Meilinger, Lundin, Rosenbach, Steger
	Maîtrise compétences	6	Banutu-Gomez, Kelley, Gilbert, Lundin, Townsend, Deckert
	Autoévaluation (et connaissance de soi)	5	Banutu-Gomez, Meilinger, Solovy, Kelley, Townsend
	Prise de risques	5	Blackshear, Meilinger, Kelley, Lundin, Rosenbach
	Self-management (et contrôle de soi)	4	Murphy, Solovy, Kelley, Steger
	Crédibilité	3	Solovy, Kelley, Gilbert
	Sens des priorités	3	Banutu-Gomez, Solovy, Kelley
	Well-balanced	2	Murphy, Rosenbach
<b>Courage de servir</b>	Coopération - collaboration - team work	11	Alcorn, Banutu-Gomez, Blackshear, Solovy, Kelley, Gilbert, Latour, Lee, Rosenbach, Townsend, Steger
	Communication (informer le leader)	8	Meilinger, Solovy, Kelley, Gilbert, Kellerman, Lundin, Rosenbach, Townsend
	Fiabilité (dependable and reliable)	4	Kelley, Gilbert, Rosenbach, Deckert
	Relations de travail positives (Respect)	3	Meilinger, Gilbert, Rosenbach
<b>Courage de défier</b>	Intégrité - honnêteté	8	Alcorn, Meilinger, Solovy, Kelley, Latour, Lundin, Rosenbach, Deckert
	Proactivité (anticipation)	7	Blackshear, Meilinger, Kelley, Kellerman, Lee, Rosenbach, Townsend
	Stand up for what you believe (speak up)	7	Meilinger, Solovy, Kelley, Gilbert, Kellerman, Lee, Rosenbach
	Aptitudes en résolution de problèmes	5	Alcorn, Meilinger, Lee, Lundin, Rosenbach
	Volonté d'agir	2	Blackshear, Kellerman
<b>Courage de participer à la transformation</b>	Désir d'amélioration	7	Banutu-Gomez, Blackshear, Solovy, Kelley, Rosenbach, Townsend, Steger
	Adaptation et flexibilité (face changelements)	7	Alcorn, Blackshear, Kellerman, Latour, Lundin, Rosenbach, Steger
	Loyauté (fidélité)	3	Meilinger, Latour, Rosenbach
	Inspire les autres (modèle)	3	Banutu-Gomez, Rosenbach, Townsend
	Créativité	2	Banutu-Gomez, Meilinger
<b>Courage d'agir moralement</b>	Persévérance (persistence)	1	Blackshear
	Éthique	2	Kelley, Townsend

### Annexe 3. Le modèle du performeur étoile



Source: Adapté de Kelley, 1998.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

### SECTION 1 – Comportements en milieu de travail

En encerclant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous démontrez chacun des comportements suivants.	Peu ou pas du tout	Tout à fait
1. Je crée un environnement favorable dans lequel les changements peuvent se produire.	1 2 3 4 5	
2. Je suis dévoué à mon travail	1 2 3 4 5	
3. Je crois qu'il est crucial d'honorer mes engagements	1 2 3 4 5	
4. Je remarque et j'apprécie les améliorations	1 2 3 4 5	
5. J'apporte mon soutien à l'expérimentation et l'apprentissage	1 2 3 4 5	
6. Je suis dévoué au partage des connaissances et de l'information advenant mon départ de l'entreprise	1 2 3 4 5	
7. Je suis autonome quant au respect des échéances et des engagements	1 2 3 4 5	
8. Je me comporte d'une façon qui reflète les valeurs de mon gestionnaire, sans mettre l'accent sur mes intérêts personnels	1 2 3 4 5	
9. J'assume la responsabilité de déroger à une règle dans une situation où la règle m'empêche de servir les autres	1 2 3 4 5	
10. Si des conséquences négatives pour mon gestionnaire résulteraient de mes actions, j'assumerais l'entière responsabilité afin de le protéger.	1 2 3 4 5	
11. J'essaie d'ajuster mon comportement pour favoriser les changements positifs	1 2 3 4 5	
12. Je prends le temps de résumer les communications de mon gestionnaire si une confusion semble présente auprès des membres de l'équipe	1 2 3 4 5	
13. Je m'abstiens d'exercer une pression indue sur mon gestionnaire	1 2 3 4 5	
14. Je prends la défense de mon gestionnaire lorsqu'il ou elle est attaqué(e)	1 2 3 4 5	
15. J'encourage ceux qui désirent se plaindre à partager les faits et les comportements, plutôt que leurs émotions	1 2 3 4 5	
16. Je suis capable d'admettre lorsque mon équipe est « bloquée » lors de la prise de décisions ou la résolution de problèmes	1 2 3 4 5	
17. J'évalue ma performance	1 2 3 4 5	
18. Je fais preuve d'initiative même lorsqu'une tâche n'est pas dans ma description de tâches	1 2 3 4 5	
19. Je conteste les comportements inopportuns des autres	1 2 3 4 5	
20. Je donne l'exemple quant aux comportements appropriés à adopter	1 2 3 4 5	
21. Je ne compromettrais pas mon éthique personnelle pour conserver mon emploi	1 2 3 4 5	

## SECTION 2 — Relation avec le supérieur

### **Section 2.1**

Les prochains énoncés font référence à  **votre supérieur immédiat**. Il s'agit de la personne qui coordonne et supervise votre travail quotidien ou celui de votre équipe de travail.

<b>Leadership du supérieur</b>							
<i>Mon supérieur immédiat...</i>	Entièrement en désaccord						Entièrement d'accord
22. ... sait clairement où l'on se dirige	1	2	3	4	5	6	7
23. ... présente une image intéressante de l'avenir	1	2	3	4	5	6	7
24. ... est toujours à la recherche de nouvelles opportunités pour l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
25. ... offre une vision inspirante	1	2	3	4	5	6	7
26. ... est capable d'engager les autres dans sa vision	1	2	3	4	5	6	7
27. ... montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire	1	2	3	4	5	6	7
28. ... est un modèle à suivre	1	2	3	4	5	6	7
29. ... prêche par l'exemple	1	2	3	4	5	6	7
30. ... agit sans tenir compte de mes sentiments	1	2	3	4	5	6	7
31. ... s'assure que mes intérêts sont respectés	1	2	3	4	5	6	7
32. ... se préoccupe de mes besoins en tant qu'individu	1	2	3	4	5	6	7
33. ... considère mes sentiments personnels avant d'agir	1	2	3	4	5	6	7
34. ... m'encourage à voir les situations sous un angle différent	1	2	3	4	5	6	7
35. ... pose des questions qui m'incitent à réfléchir	1	2	3	4	5	6	7
36. ... m'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire	1	2	3	4	5	6	7

<i>Mon supérieur immédiat...</i>	Entièrement en désaccord							Entièrement d'accord						
37. ... n'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
38. ... est absent lorsqu'on a besoin de lui	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
39. ... évite de prendre des décisions	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
40. ... tarde à répondre aux requêtes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
41. ... me fournit toujours une rétroaction positive lorsque j'effectue mon travail de façon satisfaisante	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
42. ... me donne une reconnaissance spéciale lorsque mon travail est très bon	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
43. ... me félicite quand j'effectue un travail au-dessus de la moyenne	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
44. ... me fais personnellement des compliments lorsque mon travail est remarquable	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
45. ... ignore fréquemment mes bons résultats	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

### SECTION 3 – Culture organisationnelle et valeurs

Dans cette section, nous souhaitons obtenir des informations quant à la culture de votre entreprise et vos valeurs personnelles. <b>ATTENTION! Entourez le chiffre approprié dans chacune des colonnes.</b>	Pour mon entreprise						Pour moi					
	Pas du tout caractéristique			Très caractéristique			N'est pas une valeur importante pour moi			Est une valeur très importante pour moi		
46. La prise de risques	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
47. La compréhension mutuelle	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
48. La clarté des objectifs	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
49. L'unité de commandement (voir une ligne hiérarchique unique et claire)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
50. Le respect des procédures standards	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
51. L'orientation vers la tâche (donner la priorité au travail)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
52. Les échanges et contacts informels	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
53. Le sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses propres résultats (au travail)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
54. La présence de règles formelles	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
55. L'ouverture à la critique	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
56. L'accent mis sur un haut niveau de performance	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
57. L'adhésion aux règles	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
58. Une rémunération basée sur les résultats	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
59. Être à la pointe des nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
60. Avoir des procédures de travail bien établies	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
61. La tolérance vis-à-vis de l'échec	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
62. La flexibilité	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
63. La formalisation (du travail)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
64. L'attention portée aux collègues de travail	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
65. Le respect des normes (de travail)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
66. La confiance mutuelle	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
67. L'efficacité	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Dans cette section, nous souhaitons obtenir des informations quant à la culture de votre entreprise et vos valeurs personnelles. <b>ATTENTION! Entourez le chiffre approprié dans chacune des colonnes.</b>	Pour mon entreprise						Pour moi					
	Pas du tout caractéristique			Très caractéristique			N'est pas une valeur importante pour moi			Est une valeur très importante pour moi		
68. L'évaluation des performances (dans le travail)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
69. Le travail organisé en fonction de procédures établies	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
70. Le soutien mutuel dans la résolution des problèmes de travail	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
71. L'harmonie entre les personnes	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
72. La rigidité	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
73. Un climat (de travail) agréable	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
74. Le soutien mutuel en ce qui concerne les problèmes extra-professionnels	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
75. La remise en cause des idées reçues	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
76. La clarté des tâches	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
77. La recherche de nouveaux marchés	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
78. Le sentiment d'être chez soi (dans l'entreprise)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
79. L'esprit pionnier	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
80. Le respect de l'autorité (hiérarchique)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

### SECTION 4 – Performance

<p>Cette section vise à évaluer la performance de votre équipe de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, <b>évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7)</b> avec chacun des énoncés suivants.</p> <p><b><i>De façon générale, les employés de l'équipe de travail...</i></b></p>		Entièrement en désaccord						Entièrement d'accord
81. Encouragent leurs collègues à surmonter leurs différences et à mieux s'entendre	1	2	3	4	5	6	7	
82. Traitent leurs collègues avec respect	1	2	3	4	5	6	7	
83. Encouragent fréquemment leurs collègues	1	2	3	4	5	6	7	
84. Prennent des initiatives pour résoudre des problèmes	1	2	3	4	5	6	7	
85. N'hésitent pas à faire des heures supplémentaires pour terminer le travail à temps	1	2	3	4	5	6	7	
86. Tentent toujours de surmonter les problèmes qui surviennent	1	2	3	4	5	6	7	
87. Fournissent souvent plus d'efforts que ce qui est attendu d'eux	1	2	3	4	5	6	7	
88. Portent une attention particulière aux détails	1	2	3	4	5	6	7	

### SECTION 5 — Informations générales

Pour terminer, nous souhaiterions obtenir certaines **informations sociodémographiques**. Indiquez ou **encerclez** la bonne réponse.

Informations générales	
89. Vous êtes...	Homme ----- 1 Femme ----- 2
90. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?	18 à 25 ans ----- 1 26 à 30 ans ----- 2 31 à 40 ans ----- 3 41 à 50 ans ----- 4 51 à 60 ans ----- 5 61 ans et + ----- 6
91. Quel est votre degré de scolarité (dernier diplôme obtenu) ?	Secondaire (DES, DEP) -----1 Collégial (DEC) -----2 Universitaire (BAC, Maîtrise) ---3 Autre, précisez : _____
92. Dans quel secteur travaillez-vous? (ex : finances, restauration, etc.)	_____
93. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise?	_____ années _____ mois
94. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine?	_____ Heures
95. Combien d'employés avez-vous sous votre supervision? (inscrivez 0 si vous ne supervisez aucun employé)	_____ Employés
96. Dans votre équipe de travail, combien d'employés relèvent du même supérieur immédiat que vous?	_____ Employés
97. Quelle est la principale raison pour laquelle vous demeurez dans votre emploi actuel ? (ex : acquérir de l'expérience, manque d'alternative, parce que j'aime ce que je fais, etc.)	_____

**Merci d'avoir participé à cette étude !**

## **COMMENTAIRES**

*\*Section facultative\**

Si vous avez des commentaires, n'hésitez pas à nous en faire part.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organization Behavior*, Cincinnati, South-Western.
- Agho, A. O. (2009). « Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 16, no 2, p. 159-166.
- Al-Gattan, A. A. (1985). « Test of the path-goal theory of leadership in the multinational domain », *Group and Organization Studies*, vol. 10, no 4, p. 429-445.
- Alcorn, D. S. (1992). « Dynamic followership: Empowerment at work », *Management Quarterly*, vol. 33, no 1, p. 9-13.
- Antelo, A., E. Prilipko et M. Sheridan-Pereira (2010). « Assessing Effective Attributes Of Followers In A Leadership Process », *Contemporary Issues in Education Research*, vol. 3, no 9, p. 33.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Avolio, B. J., B. M. Bass et D. I. Jung (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441 - 462.
- Bailey, F. G. (1988). *Humbuggering and Manipulation, the Art of Leadership*, Ithaca, Cornell University Press.
- Baker, S. D. (2006). *The effect of leader-follower agreement on team effectiveness*, Thèse de doctorat, District of Columbia, U.S., The George Washington University.
- Baker, S. D. (2007). « Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no 1, p. 50-60.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). « Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders », *Journal of American Academy of Business Cambridge*, vol. 4, no 1/2, p. 143-151.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 256 p.
- Bass, B. M. (1990a). « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, vol. 18, no 3, p. 19 - 31.
- Bass, B. M. (1990b). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3<sup>e</sup> éd., New York, Free Press, 1516 p.

- Bass, B. M. (1997). « Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries », *American Psychologist*, vol. 52, no 2, p. 130 - 139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. et R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Beckerleg, C. N. (2002). *An exploration of the practice of followership by school principals* [Thèse de doctorat], Minnesota, U.S., University of Minnesota, 149 p.
- Bjugstad, K., E. C. Thach, K. J. Thompson et A. Morris (2006). « A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles », *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 7, no 3, p. 304-319.
- Blackshear, P. B. (2003). « The Followership Continuum: A Model for Fine Tuning the Workforce: A Seasoned Public Manager Draws on Her Experience at the Federal and Local Levels and Offers a Case Illustration from Anne Arundel County, MD, on How to Identify Opportunities for Improving Organizational Performance », *The Public Manager*, vol. 32, no 2, p. 25-30.
- Bressoux, Pascal (2008). *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 464 p.
- Brislin, R.W. (1980). « Translation and content analysis of oral and written material », dans Triandis, H. C. et J. W. Berry (dir.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol 2, Boston, Allyn & Bacon, p. 389 - 444.
- Brown, A. (2003). « The new followership: A challenge for leaders », *The Futurist*, vol. 37, no 2, p. 68.
- Brown, A. D. et W. T. Thornborrow (1996). « Do organizations get the followers they deserve? », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, no 1, p. 5-11.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row, 530 p.
- Bycio, P., R. D. Hackett et J. S. Allen (1995). « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 4, p. 468-478.
- Cable, D. M. et T. A. Judge (1996). « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, no 3, p. 294-311.
- Cappelli, P. (2005). « Will there really be a labor shortage? », *Human Resource Management*, vol. 44, no 2, p. 143-149.
- Carson, J. B., P. E. Tesluk et J. A. Marrone (2007). « Shared Leadership in Teams : An Investigation of Antecedent Conditions and Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 5, p. 1217 - 1234.

- Carsten, M. K., M. Uhl-Bien, B. J. West, J. L. Patera et R. McGregor (2010). « Exploring social constructions of followership: A qualitative study », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 543-562.
- Casimir, G., D. A. Waldman, T. Bartram et S. Yang (2006). « Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, no 3, p. 68.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc. , 194 p.
- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*, 2<sup>e</sup> éd., San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc, 270 p.
- Chaleff, I. (2008). « Creating New Ways of Following », dans Riggio, R. E. , I. Chaleff et J. Lipman-Blumen (dir.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, San Francisco, CA., Jossey-Bass, p. 67-88.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*, 3<sup>e</sup> éd., San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc. , 264 p.
- Chong, E. et H. Wolf (2010). « Factors influencing followers' perception of organisational leaders », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, no 5, p. 402-419.
- Citrin, J. M. (2002). *Zoom*, New York, Doubleday Publishing, 255 p.
- Colangelo, A. J. (2000). *Followership: Leadership styles*, Thèse de doctorat, Oklahoma, U.S., University of Oklahoma, 110 p.
- Dansereau, F., G. B. Graen et W. Haga (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, p. 46-78.
- Deckert, T. (2007). *Foundations of followership: A study identifying the values and behaviors deemed most desirable by small business leaders in north Florida*, Thèse de doctorat, Minneapolis, MN., Capella University, 133 p.
- Dixon, E. N. (2003). *An exploration of the relationship of organizational level and measures of follower behaviors*, Thèse de doctorat, Alabama, U.S., The University of Alabama in Huntsville, 218 p.
- Dixon, G. (2006). « An Exploration of the Relationship of Organizational Level and Measures of Follower Behaviors », communication présentée au *Intertech Conference Proceedings*, Huntsville, AL.
- Dixon, G. (2009). « Can We Lead and Follow? », *Engineering Management Journal*, vol. 21, no 1, p. 34-41.
- Dolan, S. L., E. Gosselin et J. Carrière (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin, 494 p.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio et B. Shamir (2002). « Impact of transformational leadership on follower development in performance: A field experiment », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 4, p. 735-744.

- Dvir, T. et B. Shamir (2003). « Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 327-344.
- Favara Jr., L. F. (2009). *Examining Followership Styles and Their Relationship with Job Satisfaction and Performance*, Thèse de doctorat, Arizona, Northcentral University, 1-91 p.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, Thousand Oaks, Sage publications, 752 p.
- Fobbs, T. (2010). *The evaluation of a paradigm: The critical examination of the influence of followership styles and courageous follower attributes on hotel customer-contact employee job satisfaction*, Thèse de doctorat, Minnesota, US., Capella University, 215 p.
- Geist, A. L. (2001). *Leadership and followership in NCAA Division II athletic directors*, Thèse de doctorat, Ohio, The Ohio State University, 231 p.
- Gendron, B. (2011). « Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines: Des notions aux pratiques », dans Marmoz, L. et V. Attias-Delattre (dir.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain, des notions aux pratiques: Des notions aux pratiques*, Paris, L'Harmattan, coll. Éducatons et sociétés, p. 175 - 185.
- Gilbert, G. R. et A. C. Hyde (1988). « Followership and the federal worker », *Public Administration Review*, vol. 48, no 6, p. 962-968.
- Goodman, S. A. et D. J. Svyantek (1999). « Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, no 2, p. 254-275.
- Gosselin, A. (2008). « Le leadership, "haut potentiel, haut risque" », *La Presse*. Récupéré de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-686074-le-leadership-haut-potentiel-haut-risque.php>
- Graham, J. W. (1988). « Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership », dans Hunt, J. G., B. R. Baliga, H. P. Dachler et C. A. Schriesheim (dir.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, Lexington Books, p. 73–79.
- Gratton, L. (2011). « The End of the Middle Manager », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1/2, p. 36-36.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.*, Mahwah, Paulist Press, 370 p.
- Hair, J. F., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson et R. L. Tatham (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>e</sup> éd., Upper Saddle River, Prentice Hall, 785 p.
- Hansen, Jr T. L. (1987). « Management's Impact On First-Line Supervisor Effectiveness », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 52, no 1, p. 41.
- Haslam, S. A. et M. J. Platow (2001). « The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 11, p. 1469.

- Havins Jr, M. H. (2010). *An examination of the relationship of organizational levels and followership behaviors in law enforcement*, Thèse de doctorat, Arizona, U.S. , Northern Arizona University.
- Heifetz, R. A. (1999). « Leadership vs. Authority », *Across the Board*, vol. 36, no 4, p. 19.
- Heller, T. et J. Van Til (1982). « Leadership and Followership: Some Summary Propositions », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, no 3, p. 405-414.
- Hetland, H., G. M. Sandal et T. B. Johnsen (2008). « Followers' Personality and Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no 4, p. 322-331.
- Hirsch, S. et J. Kummerow (1998). *Introduction to type in organizations*, Palo Alto, Josey-Bass Publishers, 32 p.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 596 p.
- Hofstede, G. et R. R. McCrae (2004). « Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture », *Cross-Cultural Research*, vol. 38, no 1, p. 52-88.
- Hollander, E. P. (1958). « Conformity, status, and idiosyncrasy credit », *Psychological Review*, vol. 65, no 2, p. 117-127.
- Hollander, E. P. (1992). « Leadership, followership, self, and others », *The Leadership Quarterly*, vol. 3, no 1, p. 43-54.
- Hollander, E. P. et J. W. Julian (1969). « Contemporary trends in the analysis of leadership processes », *Psychological Bulletin*, vol. 71, no 5, p. 387-397.
- Hollander, E. P. et D. R. Kelly (1990). « Rewards from leaders as perceived by followers: Further use of critical incidents and rating scales », communication présentée au *Eastern Psychological Association Annual Meeting*, 30 mars, Philadelphia.
- Hollander, E. P. et L. R. Offerman (1990). « Power and leadership in organizations », *American Psychologist*, vol. 45, no 2, p. 179-189.
- Howell, J. M. et B. J. Avolio (1993). « Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 6, p. 891-902.
- Howell, J. M. et K. E. Hall-Merenda (1999). « The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680-694.
- Howell, J. M., D. J. Neufeld et B. J. Avolio (2005). « Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 273-285.
- Howell, J. P. et D. L. Costly (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 432 p.

- Hughes, R. L., R. C. Ginnett et G. J. Curphy (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of Experience*, 3<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin McGraw-Hill, 736 p.
- Humphreys, J. H. et W. O. Einstein (2004). « Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10, no 4, p. 58-79.
- Ilies, R., T. Judge et D. Wagner (2006). « Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no 1, p. 1-22.
- Institut de la statistique Québec (2011). « Population par année d'âge et par sexe, Québec ». Récupéré de [http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/iwae.proc\\_acce?p\\_temp\\_bran=ISQ](http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/iwae.proc_acce?p_temp_bran=ISQ)
- Jordan, J. (2010). *An investigation of exemplary acts of followership: A multiple case study design*, Thèse de doctorat, Minnesota, U.S. , University of St. Thomas, 204 p.
- Jung, D. D. et J. J. Sosik (2006). « Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, no 4, p. 12-25.
- Kark, R. et B. Shamir (2002). « The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers », dans Avolio, B.J. et F. J. Yammarino (dir.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, vol 2, Oxford, Elsevier, p. 67-91.
- Kellerman, B. (2007). « What Every Leader Needs to Know About Followers », *Harvard Business Review*, vol. 85, no 12, p. 84-91.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 305 p.
- Kelley, R. E. (1988). « In Praise of Followers », *Harvard Business Review*, vol. 66, no 6, p. 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*, New York, Doubleday, 260 p.
- Kelley, R. E. (1998). *How to be a star at work*, New York, Three Rivers Press, 336 p.
- Kelley, R. E. (2008). « Rethink Followership », dans Riggio, R. E. , I. Chaleff et J. Lipman-Blumen (dir.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA., Jossey-Bass, p. 5-16.
- Kiersey, D. (1998). *Please Understand Me II*, Del Mar, Prometheus Nemesis Book Co, 350 p.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, 2<sup>e</sup> éd., New York, The Guilford Press, 366 p.
- Konorti, R. et P. Eng (2008). « The 3D transformational leadership model », *The Journal of American Academy of Business*, vol. 14, no 1, p. 10 - 20.
- Lee, C. (1991). « Followership: The Essence of Leadership », *Training*, vol. 28, no 1, p. 27-35.
- Lee, S. K. J. et K. Yu (2004). « Corporate culture and organizational performance », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no 4, p. 340-359.

- Lippitt, R. (1982). « The changing leader-follower relationships of the 1980s », *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 18, no 3, p. 395-403.
- Lord, R. G., D. J. Brown et S. J. Freiberg (1999). « Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 78, no 3, p. 167-203.
- Lord, R. G. et C. G. Emrich (2000). « Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research », *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 551-579.
- Lovelace, K. J., C. C. Manz et J. C. Alves (2007). « Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control », *Human Resource Management Review*, vol. 17, no 4, p. 374-387.
- Lundin, S. C. et L. C. Lancaster (1990). « Beyond leadership...the importance of followership », *Futurist*, vol. 24, no 3, p. 18-22.
- Mackenzie, S. B., P. M. Podsakoff et G. A. Rich (2001). « Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, no 2, p. 115 - 134.
- Manz, C. C. et H. P. Sims Jr. (1991). « Inner leadership: Creating productive thought patterns », *Academy of Management Executive*, vol. 5, no 3, p. 87-95.
- Maroosis, J. (2008). « Leadership: A Partnership in Reciprocal Following », dans Riggio, R. E. , I. Chaleff et J. Lipman-Blumen (dir.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA., Jossey-Bass, p. 17-24.
- McClure, S. (2009). *In support of followership: An exploration of the relationship between organizational role and self-attribution of courageous follower behaviors*, Thèse de doctorat, Minneapolis, MN., Capella University, 187 p.
- McCrae, R. R. et P. T. Jr. Costa (1999). « A five-factor theory of personality », dans Pervin, L. A. et O. P. John (dir.), *Handbook of personality: Theory and research*, New York, Guilford, p. 139-153.
- Mead, M. (1949). « Problems of leadership and mental health », *World Federation for Mental Health Bulletin* vol. 1, no 6, p. 7 - 12.
- Meilinger, P. S. (1994). « The ten rules of good followership », *Military Review*, vol. 74, no 8, p. 32.
- Ménard, P.O. et J. Légaré (2006). « L'augmentation des taux d'activité chez les travailleurs âgés du Québec: une solution à une éventuelle baisse de main-d'œuvre? », communication présentée au *Population et travail*, Actes du colloque de Aveiro Récupéré de [http://www.erudit.org/livre/aidelf/2006/0014\\_81co.pdf](http://www.erudit.org/livre/aidelf/2006/0014_81co.pdf)
- Meyer, J. P. et N. J. Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, Sage publications, 150 p.
- Moss Kanter, R. et B. S. Stein (1979). *Life in Organizations*, New York, Basic Books, 444 p.
- Nayar, V. (2011). « Letting Gen Y Lead a Management Makeover », vol. 3 mars 2011. Récupéré de <http://blogs.hbr.org/hbr/nayar/>

- Nwogu, O. G. (2004). « Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness ». Récupéré de [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004pdf/nwogu\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/nwogu_servant_leadership.pdf)
- O'Reilly, C. A., J. A. Chatman et D. F. Caldwell (1991). « People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 487 - 516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, Lexington Books, 132 p.
- Pearce, C. L. (1997). *The determinant of change management team (cmt) effectiveness: A longitudinal investigation*, Thèse de doctorat, Maryland, University of Maryland College Park, 196 p.
- Pearce, C. L. (2004). « The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, p. 47-57.
- Pearce, C. L., C. C. Manz et H. P. Sims Jr. (2009). « Where do We Go From Here? : Is Shared Leadership the Key to Team Success? », *Organizational Dynamics*, vol. 38, no 3, p. 234-238.
- Piccolo, R. F. et J. A. Colquitt (2006). « Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 2, p. 327-340.
- Pitron, J. E. (2007). *The Influence of Exemplary Followership on Organizational Performance: A Phenomenological Approach*, Doctor of Management in Organizational Leadership, Phoenix, University of Phoenix, 190 p.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie et W. H. Bommer (1996). « Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of management*, vol. 22, no 2, p. 259 - 298.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman et R. Fetter (1990). « Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine et D. G. Bachrach (2000). « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of management*, vol. 26, no 3, p. 513-563.
- Preacher, K. J. et R. C. MacCallum (2003). « Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine », *Understanding Statistics: Statistical Issues in Psychology, Education, and the Social Sciences*, vol. 2, no 1, p. 13-43.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 224 p.
- Ray, L. (2006). *Follow the leader: An investigation of the relationship between hierarchical levels and measures of follower behaviors of selected North*

- Carolina community college employees*, Thèse de doctorat, North Carolina, U.S. , East Carolina University, 176 p.
- Rich, T. (2008). *Becoming the boss whisperer: An examination of the relationship between employee follower behaviors and supervisor satisfaction with employee performance*, Thèse de doctorat, Minneapolis, MN., Capella University, 183 p.
- Ricketson, R. S. Sr. (2008). *An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership*, Thèse de doctorat, Virginia, U.S., Regent University, 115 p.
- Roe, M. A. (1989). *Identifying Readiness for Leadership: The Behavioral Competencies Associated with Outstanding Community College Presidents and Executive Administrators*, Austin, The University of Texas.
- Rojas-Rojas, W. et L. Stomboli (2009). « La conflictualité des rapports de travail dans l'économie de la connaissance: une perspective identitaire », *Cuadernos de Administracion*, vol. 41, no Janvier-juin, p. 71-80.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, New York, Free Press, 438 p.
- Rosenbach, W. E. et R. L. Taylor (2006). *Contemporary Issues in Leadership*, Boulder, Westview Press, 290 p.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, Praeger, 220 p.
- Roussel, P., F. Durrieu et E. Campoy (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*, Paris, Economica, 274 p.
- Saglietto, L. et C. Thomas (1998). « Gestion des ressources humaines et enjeux de l'économie post-industrielle: l'histoire d'une reconquête de la performance par la responsabilisation et la confiance », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 28, no juillet-août-septembre, p. 15-25.
- Schein, E. H. (1983). « The role of the founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, vol. 12, no 1, p. 13-28.
- Schwartz, S. H. (1997). « Values and culture », dans Munro, D., S. Carr et J. Schumaker (dir.), *Motivation and culture*, New York, Routledge, p. 69-84.
- Schyns, B. et J. Felfe (2006). « The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership », *Small group research*, vol. 37, no 5, p. 522.
- Seeley, T. (2006). *The impact of followership dimensions on affective commitment and in-role and extra-role performance*, Thèse de doctorat, California, U.S., Alliant International University, 125 p.
- Shamir, B., R. J. House et M. B. Arthur (1993). « The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory », *Organizational Science*, vol. 4, no 4, p. 577-594.
- Solovy, A. (2005). « Followership », *Hospitals & Health Networks*, vol. 78, no 5, p. 32.
- Statistique Canada (2009a). « Population âgée de 15 ans et plus selon le plus haut grade, certificat ou diplôme, par province et territoire (Recensement de 2006) ». Récupéré de <http://www40.statcan.gc.ca/102/cst01/educ41b-fra.htm>

- Statistique Canada (2009b). « Population âgée de 15 ans et plus selon le plus haut grade, certificat ou diplôme, Recensements de 1986 à 2006. ». Récupéré de <http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/educ42-fra.htm>
- Steger, J. A., G. E. Manners Jr et T. W. Zimmerer (1982). « How to link management style to subordinate personalities », *Management Review*, vol. 71, no 10, p. 22-51.
- Stinglhamber, F., K. Bentein et C. Vandenberghe (2004). « Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, no 2, p. 165-187.
- Sweeney, I. (2009). *Leadership partagé dans les équipes de travail: le rôle du superviseur immédiat et de la distance*, Maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 139 p.
- Tanoff, G. F. et C. B. Barlow (2002). « Leadership and followership: Same animal, different spots? », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 54, no 3, p. 157-167.
- Tjosvold, D. , R. Andrews et H. Jones (1983). « Cooperative and Competitive Relationships between Leaders and Subordinates », *Human Relations*, vol. 36, no 12, p. 1111-1124.
- Townsend, P. L. et J. E. Gebhardt (1997). « For service to work right, skilled leaders need skills in "followership" », *Managing Service Quality*, vol. 7, no 3, p. 136-140.
- Townsend, P. L. et J. E. Gebhardt (2003). « The leadership-teamship-followership continuum », *Leader to Leader*, vol. 2003, no 29, p. 18-21.
- Vallerand, R. J. et G. F. Losier (1994). « Le soi en psychologie sociale: perspectives classiques et contemporaines », dans Vallerand, R. J. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 121-192.
- Van Knippenberg, D., N. Lossie et H. Wilke (1994). « In-group prototypicality and persuasion: Determinants of heuristic and systematic message processing », *British Journal of Social Psychology*, vol. 33, no 3, p. 289-300.
- Van Muijen, J. J., P. Koopman, K. De Witte, G. De Cock, Z. Susanj, C. Lemoine et al. (1999). « Organizational Culture: The Focus Questionnaire », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 8, no 4, p. 551-568.
- Van Scotter, J. R. et S. J. Motowidlo (1996). « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 5, p. 525 - 531.
- Vandenberghe, C. et J. M. Peiro (1999). « Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 8, no 4, p. 569 - 581.
- Vecchio, R. P. (1997). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, South Bend, University of Pittsburgh Press, 582 p.
- Veldt Larsen, Pia (2008). *Module 8: Selecting regression models*, University of Southern Denmark. Récupéré le 6 janvier 2012 <http://statmaster.sdu.dk/courses/st111/module08/index.html>

- Woods, C. R. (2009). *Followership as a complement to leadership: An analysis of the relationship between leader member exchange and followership types*, Thèse de doctorat, Minneapolis, MN., Capella university, 144 p.
- Wortman, M. S. (1982). « Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, no 3, p. 371-383.
- Yagil, D. (1998). « Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 9, no 2, p. 161-176.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*, 6<sup>e</sup> éd., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 542 p.
- Zhu, W., B. J. Avolio et F. O. Walumbwa (2009). « Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement », *Group & Organization Management*, vol. 34, no 5, p. 590-619.
- Zussman, D. et J. Jabès (1989). « Le management des ressources humaines : une comparaison entre la fonction publique et l'entreprise », *Politiques et management public*, vol. 7, no 2, p. 15-35.

