

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE MODÉRATEUR DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DANS
LA RELATION ENTRE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET
L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SARLÈNE JACQUES PIERRE

JANVIER 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Malgré le chemin fastidieux parcouru, ce mémoire demeure une expérience à la fois inoubliable et enrichissante à différents niveaux. Il va sans dire que la concrétisation de ce projet n'a été possible que grâce à l'apport inestimable de plusieurs personnes extraordinaires à qui je dois toute ma reconnaissance.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche, Sylvie Guerrero, d'avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce cheminement. Ce mémoire est aussi le fruit de son expertise, son esprit critique, ses judicieux conseils qui sont des lignes directrices pour garder la bonne direction. Des remerciements sincères à Sylvie pour sa patience alors que je n'étais qu'une néophyte dans cette démarche scientifique, mais, son enthousiasme et ses qualités humaines ont été une source d'encouragement. Son encadrement m'était indispensable.

J'adresse aussi mes remerciements aux membres du jury, Marie-Ève Lapalme et Guylaine Landry, d'avoir consacré du temps pour évaluer mon mémoire et faire des recommandations qui ont contribué à améliorer cette étude. Merci à Marie-Claude Beaudin de la chaire de coopération Guy Bernier pour sa disposition naturelle à vouloir m'aider.

Je remercie aussi chaque membre de ma famille et tous mes amis qui n'ont cessé de m'encourager sur cette voie, merci pour tout votre soutien, vos sourires, vos appels. Enfin, merci à ma mère qui encourage toujours ses enfants à aller de l'avant.

À Serge et Tayou

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	ix
CHAPITRE I	
L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE (IO).....	12
1. La conceptualisation de l'identification organisationnelle.....	12
1.1 La théorie de l'identité sociale.....	15
1.1.1 Principes généraux.	15
1.1.2 Catégorisation sociale.....	17
1.2 Les composantes d'identification organisationnelle.....	19
1.3 Les différentes formes d'identification.....	23
1.3.1 La désidentification	23
1.3.2 L'identification ambivalente.....	24
1.3.3 L'identification neutre.....	25
1.4 Identification organisationnelle et engagement organisationnel.....	25
1.4.1 Similarités entre les concepts.....	26
1.4.2 Distinctions entre les concepts.....	27
CHAPITRE II	
MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	30
2.1 Vue d'ensemble des antécédents organisationnels à l'IO.....	33
2.1.1 Le prestige externe perçu.....	33
2.1.2 La communication.....	34
2.1.3 Le leadership positif.....	35

2.1.4	La justice organisationnelle.....	36
2.1.5	Le soutien organisationnel perçu (SOP).....	38
2.2	Antécédents de l'identification retenus pour notre mémoire...	39
2.2.1	La culture organisationnelle.....	40
2.2.2	Valeurs organisationnelles.....	42
2.2.3	La distinction organisationnelle.....	44
2.3	Le leadership transformationnel comme variable modératrice	46
2.3.1	Leadership transformationnel.....	48
2.3.2	Dimensions du leadership transformationnel.....	49
2.4	Hypothèses de recherche	50
CHAPITRE III		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		54
3.1	Contexte de l'étude.....	54
3.2	Devis de recherche.....	56
3.3	La méthode quantitative	56
3.4	La collecte de données.....	57
3.5	L'échantillon.....	58
3.6	Échelles de mesure.....	59
3.6.1	Échelle des valeurs d'équipe et humanistes.	59
3.6.2	Échelle de distinction organisationnelle	61
3.6.3	Échelle du leadership transformationnel.....	62
3.6.4	Échelle de l'IO	64
3.7	Variables de contrôle	65
3.8	Test de validité et de fiabilité des mesures.....	65
3.8.1	Test de validité et de fiabilité des valeurs chez Desjardins.....	67

3.8.2	Test de validité et de fiabilité de distinction organisationnelle.....	68
3.8.3	Test de validité et de fiabilité du leadership transformationnel.....	68
3.8.4	Test de validité et de fiabilité de l'IO.....	70
CHAPITRE IV		
ANALYSES ET RÉSULTATS		71
4.1	Statistiques descriptives des variables de l'étude.....	71
4.2	Test des hypothèses par la régression linéaire multiple.....	75
4.3	Résultats.....	75
CHAPITRE V		
DISCUSSION ET CONCLUSION.....		80
5.1	Implications théoriques.....	80
5.2	Implications pratiques.....	85
5.3	Limites de l'étude.....	87
5.4	Avenues de recherches futures.....	89
5.5	Conclusion.....	91
ANNEXE A		
Questionnaires.....		93
ANNEXE B		
Tableaux des variances totales expliquées des variables.....		98
BIBLIOGRAPHIE		102

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure	Page
1. Les composantes de l'identification.....	20
2. Modèle d'hypothèses.....	53
 Tableau	
2.1 Principaux antécédents de l'identification organisationnelle.....	31
3.1 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.....	58
3.2 Échelle des valeurs d'équipe et humanistes.....	60
3.3 Échelle de mesure de distinction organisationnelle.....	61
3.4 Échelle de mesure du leadership transformationnel.....	62
3.5 Échelle de mesure de l'identification organisationnelle.....	64
3.6 Synthèse des tests de validité et de fiabilité.....	66
3.7 Contributions factorielles des énoncés des valeurs d'équipe et humanistes.....	67
3.8 Matrice de composante de distinction organisationnelle.....	68
3.9 Contributions factorielles des énoncés du leadership transformationnel.....	69
3.10 Matrice de composante de l'identification organisationnelle.....	70
3.11 Variance totale expliquée du leadership transformationnel.....	98
3.12 Variance totale expliquée des valeurs d'équipe et humanistes.....	99
3.13 Variance totale expliquée de la distinction organisationnelle.....	100
3.14 Variance totale expliquée de l'identification organisationnelle.....	101
4.1 Matrice de corrélation et statistiques descriptives.....	74
4.2 Synthèse des résultats des analyses des régressions linéaires multiples de l'identification organisationnelle.....	77
4.3 Synthèse des analyses de régression linéaire multiple des effets d'interaction des valeurs humanistes.....	78
4.4 Synthèse des hypothèses vérifiées.....	79

RÉSUMÉ

L'identification organisationnelle (IO) s'avère un concept fondamental dans les études touchant le comportement organisationnel à cause, entre autres, de ses impacts positifs sur la satisfaction au travail, la performance des individus et la diminution du taux de roulement. L'IO représente un lien d'attachement psychologique entre les employés et leur organisation. Elle amène les individus à se définir en lien avec leur organisation. Ainsi, lorsque les employés s'identifient à leur organisation, ils auront des attitudes et des comportements favorables envers celle-ci. Par conséquent, nous croyons qu'il est crucial pour les gestionnaires de s'intéresser aux facteurs qui développent l'identification pour le bien-être des employés et des organisations.

Ce mémoire est centré sur les antécédents de l'identification organisationnelle. Il vise principalement à déterminer dans quelle mesure le leadership transformationnel modère la relation entre la culture organisationnelle (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction organisationnelle) et l'identification organisationnelle. Une revue de littérature et une approche théorique basée sur l'identité sociale et la catégorisation sociale ont permis de formuler cinq hypothèses. Elles stipulent que les valeurs d'équipe et humanistes sont positivement liées à l'identification organisationnelle, que la distinction organisationnelle est positivement liée à l'identification organisationnelle, et qu'il existe un effet interactif entre le leadership transformationnel et la culture organisationnelle pour influencer positivement l'identification organisationnelle.

De nature empirique, cette étude se base sur une enquête réalisée, par le biais d'un questionnaire, auprès de 183 conseillers financiers des caisses de groupes Desjardins du Québec, ce qui correspond à un taux de réponse global de 53%. Les résultats révèlent que les valeurs humanistes sont positivement liées à l'identification organisationnelle. En introduisant le leadership transformationnel comme variable modératrice dans la relation entre la culture et l'identification, les analyses de régression indiquent qu'il n'y a pas d'effet d'interaction mais plutôt un effet direct au même titre que les valeurs humanistes sur l'identification organisationnelle.

Cette recherche se démarque par son originalité basée sur une approche combinant les attributs organisationnels au style de leadership transformationnel. Nous voulons croire que ce mémoire contribuera à l'avancement des connaissances sur l'organisation, en offrant un cadre explicatif du rôle des valeurs humanistes dans le développement l'identification organisationnelle.

Mots clés : valeurs d'équipe, valeurs humanistes, distinction organisationnelle, leadership transformationnel, identification organisationnelle.

INTRODUCTION

Issue de la psychologie sociale, l'identification organisationnelle (IO) représente un concept central dans les études sur le comportement organisationnel. Elle suscite de façon générale un intérêt majeur dans la recherche en gestion (Edwards, 2005). Perçue comme la manifestation d'un sentiment d'appartenance à son organisation (Ashforth et Mael, 1989), l'identification organisationnelle traduit, avant tout, la façon dont les employés se définissent par rapport à leur adhésion à leur organisation (Haslam, 2001; Mignonac *et al.*, 2005), ou encore le moyen par lequel ils communiquent cette définition aux autres et l'utilisent pour circuler dans leur vie, au travail ou autre (Ashforth *et al.* 2008).

L'identification amène les individus à se définir comme des membres de catégories sociales et ils s'attribuent des caractéristiques typiques de ces catégories. Par conséquent, les individus se perçoivent non seulement en termes de caractéristiques idiosyncratiques qui les différencient des autres individus, mais aussi en termes de caractéristiques qu'ils partagent avec les autres membres de leur catégorie d'appartenance (Van Knippenberg et Van Schie, 2000).

Ainsi, lorsque le concept de soi d'un individu contient les mêmes attributs (les valeurs, les normes, les objectifs, etc.) que ceux perçus dans l'identité organisationnelle, cela représente un lien cognitif qui est l'identification organisationnelle. Il en ressort que cela affectera leurs attitudes et leurs comportements et ils agiront dans l'intérêt de l'organisation (Dutton *et al.*, 1994 ; Lee *et al.*, 2015).

Evidemment, plus un individu s'identifie à une organisation, plus il aura tendance à penser et à se comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs de

celle-ci (Ashforth et Mael, 1989), parce que l'identification enracine l'individu dans l'organisation (Ashforth *et al.*, 2008). Autrement dit, l'identification guide les actions des individus et constitue un élément clé pouvant conduire à la performance organisationnelle.

L'identification est aussi importante parce qu'elle est liée à l'identité. Selon Haslam et Ellemers (2005), pour s'identifier à une organisation, l'individu doit avoir une identité comme étant membre de celle-ci. L'identité aide à saisir le sens de «qui sommes-nous?», en tant qu'organisation et de fait, la raison pour laquelle les individus rejoignent et quittent volontairement les organisations (Ashforth *et al.*, 2008).

En intériorisant l'identité organisationnelle comme une définition de soi, l'individu acquiert, à la fois, un sentiment de connexion avec celle-ci et une identité sociale. Aussi, en se définissant en termes d'identité organisationnelle, les individus sont désireux d'adopter cette identité et d'agir dans l'intérêt de l'organisation, même à leur propre détriment (Ashforth *et al.*, 2008).

Enjeux contemporains reliés à l'identification organisationnelle

Il existe des motifs variés qui témoignent de l'importance que les praticiens accordent au concept de l'identification dans les organisations contemporaines. Selon Albert *et al.*, (2000), l'environnement dynamique et complexe dans lequel évoluent les organisations produit l'aplatissement des hiérarchies, l'externalisation des compétences, la croissance du travail en équipe, l'autonomie accrue des employés et bien d'autres pratiques qui permettent à l'organisation de se doter d'un ensemble de capacités productive et concurrentielle. Ainsi, les formes d'organisations conventionnelles tendent à disparaître. Toutefois, malgré ces changements, une organisation doit résider dans la tête et le cœur de ses membres. De fait, en l'absence

d'une structure hiérarchique classique, il paraît important d'avoir une structure cognitive de ce que l'organisation représente pour ses employés (Albert *et al.*, 2000).

De plus, avec la mondialisation croissante, les alliances transnationales, les fusions organisationnelles, la question de restructuration qui occupe de plus en plus l'esprit de certains dirigeants, tout porte à croire que le lien psychologique entre l'employé et son organisation est devenu plus faible (Van Dick, 2004). Les nouvelles formes de travail et les entreprises comme le télétravail ou d'autres types d'organisations virtuelles semblent perturber psychologiquement les employés plus que les organisations. De fait, en raison de ces changements rapides qui ébranlent les individus, on peut croire qu'un attachement psychologique entre l'organisation et ses membres serait d'une importance capitale pour le bien-être de l'individu et le succès de l'organisation (Van Dick, 2004).

Par ailleurs, les individus qui travaillent dans un environnement virtuel font face à de nombreux défis. Ces employés qui n'évoluent pas dans un contexte organisationnel régulier, sont séparés physiquement des autres membres de l'organisation, se sentent isolés et rencontrent des barrières culturelles (Bartel *et al.* 2012; Thatcher et Zhu, 2006). Dans une telle situation, l'identification organisationnelle peut jouer le rôle d'un agent de liaison entre les employés et leur l'organisation, parce qu'elle permet d'établir un lien psychologique entre ces employés travaillant à distance et leur organisation respective (Mukherjee *et al.*, 2012). Selon ces chercheurs, l'identification organisationnelle, compte tenu de son impact sur la motivation des employés, peut agir comme un mécanisme de contrôle informel même en l'absence d'un système bureaucratique coûteux de supervision directe.

On remarque également que les organisations adoptent de multiples stratégies, telles que l'amélioration de l'image de marque des employeurs, les possibilités d'apprentissage et une culture unique dans le but d'assurer l'attachement solide des employés à leur égard (Raghuram, 2011). En effet, de nombreuses organisations

veulent être attrayantes en développant une image cohérente avec leur identité (Livens *et al.*, 2007).

Selon certains chercheurs, il peut paraître étrange de parler d'identification, malgré la mondialisation, les changements technologiques et les structures organisationnelles (Ashforth *et al.*, 2008). Cependant, ces derniers affirment que c'est précisément parce que les employés cherchent des ancrages identitaires dans leur organisation qu'il est important de comprendre et de s'intéresser à la dynamique et au potentiel de l'identification dans les organisations actuelles.

De ce fait, les gestionnaires doivent établir ou renforcer ce lien d'attachement psychologique qui, entre autres, favorise le bien-être de ces deux entités. En effet, l'identification permet aux employés d'améliorer leur estime de soi par leur appartenance organisationnelle (Hogg et Abrams, 1988). D'un autre côté, une organisation qui encourage l'identification se verra dotée d'un personnel loyal qui partage ses principaux objectifs et valeurs, tout en extériorisant un sentiment accru d'appartenance (Edwards, 2009).

L'importance de l'identification organisationnelle pour les chercheurs

Depuis plus d'une vingtaine d'années, l'identification organisationnelle suscite un intérêt considérable dans les sciences de la gestion, compte tenu des impacts positifs qui lui sont associés dans la recherche en comportement organisationnel (Herrbach *et al.*, 2006; Lee *et al.*, 2015; Pratt, 1998; Rousseau, 1998; Van Knippenberg et Van Schie, 2000).

Considérée comme un système social, l'organisation est une source d'identification (Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et Terry, 2000) et constitue un lieu où les individus peuvent s'identifier à différentes cibles. Certains chercheurs ont exploré l'influence

de l'identification dans les relations subordonné-superviseur et son impact sur l'identification organisationnelle (Sluss et Asforth, 2008). D'autres se sont penchés sur l'identification envers la profession (Kreiner *et al.*, 2006). On retrace également des recherches orientées vers l'identification à l'équipe de travail avec des variables comme la satisfaction avec les coéquipiers ou superviseurs, les comportements extra-rôle, les intentions de quitter ainsi que le climat au sein de l'équipe (Riketta et Van Dick, 2005; Van Dick *et al.*, 2008; Van Knippenberg et Van Schie, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrerons sur l'organisation comme cible d'identification, compte tenu des impacts positifs enregistrés lorsque les employés s'identifient à leur organisation.

Les effets bénéfiques de l'identification organisationnelle (IO) sont largement documentés dans la littérature scientifique. Ainsi, la méta-analyse réalisée par Lee *et al.*, (2015) ($k = 114$; $N = 36,526$), fait ressortir deux grandes catégories de conséquences positives de l'IO : les attitudes et les comportements des individus. Ces chercheurs se sont intéressés particulièrement à trois attitudes au travail, considérées comme les plus courantes dans la littérature (Broke *et al.*, 1988; Newman et Harrison, 2008). Premièrement, l'implication au travail qui est « le degré auquel l'employé est lié psychologiquement à son travail et la performance qu'il exerce » (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005, p. 244). Deuxièmement, la satisfaction au travail se rapportant à un « état d'évaluation qui exprime le contentement et les sentiments positifs à propos de son travail » (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012, p 347). En dernier lieu, l'engagement affectif qui se réfère à un attachement qui lie l'employé à son organisation (Allen et Meyer, 1990). Les résultats ont démontré des liens significatifs et positifs entre l'IO et l'implication au travail ($p=.50$), la satisfaction au travail ($p=.45$) et l'engagement affectif ($p=.64$).

En ce qui a trait aux conséquences liées aux comportements, deux variables ont été considérées : la performance dans le rôle qui consiste à adopter des comportements

visant à exceller dans les tâches consignées dans la description de poste et la performance extra-rôle qui renvoie aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Lee *et al.*, (2015) ont identifié des liens significatifs et positifs entre l'IO et la performance dans le rôle ($p=.27$) et la performance extra-rôle ($p=.42$).

Un point important à souligner est l'influence de l'IO sur le taux de roulement. Il représente un problème majeur pour certaines organisations parce qu'il engendre des coûts substantiels (VanDick *et al.*, 2004). Dans une étude au sein de sept organisations de domaines et cultures différents ($k = 7$; $N = 1392$), De Moura *et al.*, (2009) ont validé une relation négative entre l'IO et les intentions de quitter. Van Dick *et al.* (2004) et Riketta (2005) ont aussi obtenu des résultats similaires prouvant que plus l'identification est forte, plus les employés s'approprient les caractéristiques de leur groupe d'appartenance et le soutiennent. Il s'ensuit que cette appartenance fait partie intégrante de leur concept de soi, ce qui tend à réduire les intentions de quitter. De fait, en quittant son organisation, l'individu fortement identifié aurait le sentiment d'abandonner une partie de lui-même (De Moura *et al.*, 2009). Ces résultats montrent que la valeur accordée à l'appartenance organisationnelle et les sentiments qui s'y rattachent jouent un rôle important dans la rétention des employés.

La rétention des employés actuels et potentiels est l'un des problèmes récurrents dans les organisations. Et comme nous venons de le voir, l'identification organisationnelle permet de réduire les intentions de quitter et favorise les attitudes et comportements favorables au bien-être de l'organisation.

Considérant l'importance de l'identification organisationnelle et les impacts positifs qui lui sont associés, il importe également de prendre en considération les facteurs qui développent ce lien d'attachement entre les individus et leur organisation. Une revue de littérature sur les antécédents permettra de comprendre les conditions qui favorisent l'IO.

Les antécédents de l'identification organisationnelle

Plusieurs antécédents de l'identification organisationnelle ont été étudiés dans la littérature scientifique. Parmi ces antécédents, on retrouve le prestige externe perçu qui est la valeur sociale que les employés attribuent à l'identité de l'organisation (Mignonac *et al.*, 2006). Des chercheurs ont montré que le prestige externe perçue favorisait l'identification des employés à leur organisation (Boros *et al.*, 2011; Myers *et al.*, 2016; Reade, 2001). D'autres recherches ont analysé l'influence de la communication sur l'IO (Bartels *et al.*, 2007; Smidts *et al.*, 2001). Plus récemment, des chercheurs se sont penchés sur l'influence de la perception de justice organisationnelle (Blader et Tyler, 2009; Fuchs et Edwards, 2012), du support organisationnel perçu (Edwards et Peccei, 2010; Sluss *et al.*, 2008) et du leadership (Morianio *et al.*, 2014 ; Van Dick *et al.*, 2007) sur l'IO, et ont trouvé des liens significatifs.

En analysant les études antérieures, on observe que ces antécédents sont généralement étudiés de façon isolée concernant leur lien avec l'identification organisationnelle. Par exemple, dans leur étude, Bartels *et al.*, (2007) ont étudié de façon distincte l'influence du prestige externe perçu et le style de communication sur l'identification organisationnelle. Pour leur part, Myers *et al.*, (2016) ont étudié séparément l'influence de cinq types d'antécédents sur l'IO.

Plusieurs études se sont penchées sur la culture organisationnelle comme antécédent de l'identification organisationnelle, c'est un facteur important qui détermine la façon dont les individus s'ajustent au contexte organisationnel (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Nous croyons que la culture peut façonner la pensée collective, tout en permettant aux individus de se conformer aux objectifs organisationnels. Par ailleurs, les valeurs organisationnelles sont la composante qui peut être plus facilement étudiée dans la culture organisationnelle (Cicognani *et al.*, 2012)

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à l'IO dans une entreprise coopérative québécoise, le Mouvement Desjardins. Or, les valeurs des coopératives ont un rôle central à jouer dans la définition des organisations coopératives. Elles peuvent être considérées comme leur noyau, et incitent les membres à s'y adhérer. Par conséquent, on peut supposer que dans la mesure où une coopérative respecte ses valeurs, cela peut susciter le sentiment d'appartenance de ses membres et le désir de rester attachés à l'organisation par la compréhension des aspects de la culture (Cicognani *et al.*, 2012).

Par ailleurs, on constate que certains chercheurs se sont penchés sur l'influence de la distinction organisationnelle sur l'IO (Mael et Ashforth, 1992; Myers *et al.*, 2016). La distinction qui est aussi un attribut organisationnel, se réfère aux caractéristiques qui distinguent une organisation des autres avec lesquelles elle peut être comparée et elle fournit une identité unique à l'organisation (Albert et Whetten, 1985). Donc, la distinction est une notion clé liée à l'identité. De fait, l'identité organisationnelle perçue, telles les croyances des membres sur les attributs distinctifs, centraux et durables de l'organisation, peuvent servir d'image distinctive pouvant influencer le degré auquel les membres s'identifient à l'organisation (Dutton *et al.*, 1994).

Dans cette perspective, la présente étude veut contribuer à la littérature dans la compréhension des antécédents de l'IO, en examinant la relation entre la culture (valeurs et distinction) et l'IO. De plus, nous voulons analyser comment le leadership pourrait être un intermédiaire afin de voir quelle direction prendrait cette relation. Ainsi, notre choix s'est arrêté sur le leadership transformationnel parce que, en référence à la littérature, c'est l'un des styles qui a le plus d'impacts positifs sur les employés et sur la performance organisationnelle.

En effet, le leadership transformationnel met l'accent sur des qualités intangibles, telles que la vision, les valeurs partagées et les idées afin d'établir des relations, de donner plus de sens à des activités distinctes et de fournir des bases communes afin

de participer au processus de changement (Nguyen et Mohamed, 2011). Plusieurs études ont montré le lien entre le leadership transformationnel et la culture (Kim, 2014; Schein, 2010; Walumbwa *et al.*, 2007), ainsi qu'entre le leadership et l'IO (Morianio *et al.*, 2014; Shamir *et al.*, 1993; Van Knippenberg et Hogg, 2003). Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a été menée sur le rôle du leadership transformationnel dans la relation entre la culture et l'identification organisationnelle.

La problématique

Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche vise à déterminer le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction organisationnelle) et l'identification organisationnelle. En d'autres termes, nous entendons vérifier dans quelle mesure le leadership transformationnel intensifie ou atténue l'effet de la culture organisationnelle sur l'identification organisationnelle.

Cette étude offre une particularité remarquable, elle permet de dégager une perspective commune des attributs organisationnels, en traitant ensemble les valeurs et la distinction organisationnelles au regard de l'identification organisationnelle. En outre, nous combinerons ces attributs organisationnels au style de leadership transformationnel. Cela découle du fait que ces concepts ont été généralement étudiés séparément (Xenikou, 2014; Vijayakumar et Padma, 2014) et malgré la richesse des argumentations des chercheurs, les résultats ne permettent pas d'obtenir une ligne directrice qui dégagerait une vision d'ensemble et enrichie de ces attributs organisationnels par rapport à l'identification.

Cette étude est également pertinente si elle parvient à démontrer que le leadership transformationnel intensifie l'effet de la culture sur l'identification organisationnelle,

ce qui inciterait les responsables à encourager les gestionnaires à développer davantage les caractéristiques du leadership transformationnel et à identifier les valeurs qui encouragent l'identification organisationnelle.

Cette recherche est un avant-gardiste dans les études relatives aux antécédents de l'identification à l'organisation parce qu'elle repose sur une approche axée sur la culture. Comparativement à d'autres études, ce thème est creusé plus en profondeur puisque plusieurs concepts (valeurs d'équipe, valeurs humanistes, distinction organisationnelle et leadership transformationnel) sont utilisés et mis en interaction pour appréhender la notion de culture. Cette approche s'appuie sur la volonté d'apporter un ciment théorique au regard des concepts étudiés, ce qui constitue l'une des forces de ce mémoire.

Plan du mémoire

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres.

La conceptualisation de l'identification organisationnelle et le cadre théorique font l'objet du premier chapitre. Nous avons approfondi le concept d'identification en présentant les divergences dans les définitions, les composantes et les différentes formes pouvant émerger dans une organisation. Il a été jugé nécessaire d'établir la distinction entre l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel puisque ces deux concepts sont des formes d'attachement et sont fortement corrélés. L'identification organisationnelle s'appuie sur la théorie de l'identité sociale et celle de la catégorisation sociale. Ce cadre théorique constitue la base pour mieux comprendre les antécédents de l'identification organisationnelle qui sont abordés au chapitre suivant.

Dans le deuxième chapitre, suite à une recension des écrits, nous présentons d'abord les principaux antécédents de l'identification organisationnelle. Ensuite, les antécédents retenus dans le cadre de notre étude sont analysés : les valeurs d'équipe, les valeurs humanistes et la distinction organisationnelle, ce sont nos variables indépendantes. Le leadership transformationnel est aussi introduit comme variable modératrice. Nous concluons ce chapitre par la formulation de nos cinq hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre traite de la méthodologie adoptée pour tester empiriquement nos hypothèses et répondre à notre objectif de recherche. Cette section consiste à décrire le devis de recherche, la population à l'étude et la méthode de collecte de données. Nous justifierons le choix des instruments de mesure en mettant en évidence leurs qualités psychométriques.

Le chapitre quatre est consacré aux résultats des analyses statistiques effectuées pour tester les hypothèses en vue de répondre à notre objectif de recherche. Alors que le dernier chapitre fait état de l'interprétation des résultats, tout en exposant les implications de la recherche pour les praticiens, les limites de l'étude et les avenues de recherches futures.

CHAPITRE I

L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE

Comme certains chercheurs l'ont précisé, l'identification organisationnelle est centrale pour appréhender le lien entre les employés et leur organisation (Atouba *et al.*, 2016; Mael et Ashforth, 1992). Elle influence les attitudes et comportements des individus pour le bien-être de l'organisation. À notre avis, ce concept mérite d'être approfondi dans le cadre de ce mémoire. De fait, ce chapitre décrit les composantes et les différentes formes de l'identification organisationnelle. Il sera aussi question d'établir la similarité et la différence entre l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel qui est un concept connexe. Ensuite, nous explorerons la théorie de l'identité sociale. Nous passerons également en revue la théorie de la catégorisation sociale qui met en évidence les principes théoriques relatifs à l'identité sociale.

1. La conceptualisation de l'identification organisationnelle

L'identification organisationnelle (IO) est définie comme un sentiment d'appartenance à son organisation (Ashforth et Mael, 1989). Selon ces chercheurs, il s'agit d'une forme spécifique d'identification sociale qui, entre autres, est perçue comme une unité ou une appartenance à un groupe d'individus. Dans un contexte organisationnel, l'individu va se classer comme membre de l'organisation et il se définit en fonction de son organisation (Lee, 1971; Mael et Ashforth, 1992; Van

Knippenberg et Van Schie, 2000). L'IO représente aussi un lien cognitif entre l'employé et son organisation et se produit « lorsque le concept de soi d'une personne contient les mêmes attributs que ceux perçus dans l'identité organisationnelle » (Dutton *et al.*, 1994, p. 239). Ainsi, pour s'identifier en tant que membre, l'individu va s'approprier les caractéristiques et les normes du groupe d'appartenance. En d'autres termes, les employés éprouvent le sentiment d'appartenir à leur organisation tout en s'attribuant les caractéristiques de celle-ci. Lorsque les employés s'identifient à leur organisation, ils internalisent l'identité organisationnelle au sein de leur propre identité (Haslam et Ellemers, 2005). En outre, ils se sentent étroitement liés avec l'organisation au point où le succès ou la défaite de celle-ci sont considérés comme partie intégrante de leur expérience personnelle (Ashforth et Mael, 1989). L'IO agit sur les attitudes et les comportements des individus puisque plus ils s'identifient à leur organisation, plus ils adopteront des comportements en fonction des normes, des croyances et des valeurs de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989).

Malgré les caractéristiques communes que les auteurs attribuent au concept d'IO, on note des divergences dans la manière dont celui-ci a été défini et conceptualisé. Ainsi, certaines définitions se réfèrent à la congruence de valeurs entre l'employé et son organisation. Par exemple, selon Pratt (1998, p. 172-175), l'IO se produit lorsque « les croyances des individus concernant leur organisation deviennent des auto-références ou auto-définissantes ». Dans la même veine, l'IO est définie comme le « processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent plus intégrés et congruents » (Hall *et al.*, 1970, p. 176-177). Ces deux définitions renvoient au construit de congruence personne-organisation (P-O fit). Dans cette optique, on peut dire que le P-O fit facilite l'IO.

Patchen (1970) conceptualise l'IO comme un ensemble complexe formé de trois phénomènes : premièrement les individus ont des sentiments de solidarité à l'égard de l'organisation; deuxièmement, ils ont la perception qu'ils partagent les mêmes caractéristiques et troisièmement, ils supportent et défendent les objectifs et politiques

organisationnels. Cet auteur suggère que le sentiment de caractéristiques partagées implique un processus cognitif basé sur la perception des similitudes entre soi et les autres. Bref, en se basant sur la théorie de l'identité sociale qui s'apparente à l'approche la plus dominante dans la littérature, d'autres chercheurs combinent les aspects cognitifs et émotionnels pour définir l'IO comme « la partie du concept de soi qui dérive de la connaissance d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qui s'y attache » (Tajfel, 1978, p. 63; Tajfel et Turner, 1979).

Afin de mieux cerner le concept, Pratt (1998) s'appuie sur les définitions les plus courantes. Selon lui, l'IO survient lorsqu'une personne intègre ses croyances concernant l'organisation dans sa propre identité. À la faveur de cette définition, l'acte de s'identifier soulève deux points essentiels : l'affinité et la similarité. D'après le chercheur, l'affinité évoque le concept de soi d'un individu dans la reconnaissance qu'il partage des valeurs semblables à celles de l'organisation. Pour la similarité, l'individu change son concept de soi pour que ces valeurs et croyances deviennent similaires à celles de l'organisation. Ainsi, l'identification est centrée sur une affinité et une similarité entre les valeurs, les croyances de l'individu et celles de l'organisation.

En somme, selon Riketta (2005), malgré leur hétérogénéité, ces définitions montrent que les individus associent leur appartenance organisationnelle à leur concept de soi. Cette association peut être cognitive en éprouvant le sentiment d'être une partie de l'organisation. Elle peut être aussi émotionnelle dans la mesure où elle évoque une fierté d'appartenance, ou encore cognitive et émotionnelle à la fois.

1.1 La théorie de l'identité sociale (TIS)

Le concept d'identification organisationnelle prend son enracinement dans la théorie de l'identité sociale (TIS) et de son prolongement la théorie de la catégorisation sociale (TCS), surtout dans les travaux d'Ashforth et Mael (1989) qui l'adaptent à cette théorie.

1.1.1 Principes généraux

La théorie de l'identité sociale (TIS) a été principalement développée par Henri Tajfel (1978; Tajfel et Turner, 1986) et John Turner (1975, 1981). À l'origine, elle s'inscrivait dans la compréhension des bases psychologiques de la discrimination intergroupe (Haslam, 2001). Elle s'intéresse particulièrement aux dynamiques de groupe, tout en tenant compte des réalités sociales. La TIS permet de comprendre la façon dont les individus perçoivent leur appartenance à un groupe social ou encore la construction de leur concept de soi par rapport à leur affiliation à un groupe social (Tajfel, 1978; Tajfel et Turner, 1986). Cette théorie propose que l'identité sociale d'un individu s'améliore lorsque le groupe auquel il appartient se distingue et est plus favorable par rapport à d'autres groupes comparables. Donc, elle se fonde sur une logique d'évaluation positive de son groupe d'appartenance et de comparaison avec d'autres groupes. Selon Tajfel et Turner (1986, p. 15), un groupe social est :

un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie sociale. Ils attachent une valeur émotionnelle à leur définition commune d'eux-mêmes et atteignent un degré de consensus concernant l'évaluation qu'ils font de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci.

Dans le cadre de la TIS, il y a lieu de distinguer l'identité personnelle et l'identité sociale (Mael et Ashforth, 1989; Edwards, 2005) qui forment, les deux, le concept de

soi. L'identité personnelle se réfère à la connaissance de soi, elle englobe les caractéristiques idiosyncrasiques qui distinguent une personne d'une autre, et permet de répondre à la question : « Qui suis-je? ».

Pour sa part, l'identité sociale est définie comme « la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la connaissance qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social tout en considérant la valeur et la signification émotionnelle attachées à cette appartenance » (Tajfel, 1978, p. 63). Elle répond à la question : « Qui sommes-nous? ». Cette définition renvoie à un aspect cognitif dans la mesure où l'individu reconnaît qu'une partie de son concept de soi provient de l'appropriation des caractéristiques de son groupe d'appartenance. Ainsi, selon la TIS, l'identité sociale d'une personne dérive de son appartenance au groupe (Tajfel, 1978; Tajfel et Turner, 1986).

La TIS stipule que le motif principal pour s'identifier à un groupe est le désir d'améliorer et de maintenir une estime de soi positive. Elle soutient également que les individus veulent appartenir à des groupes valorisés. Donc, un employé qui croit que son organisation est attrayante verra son estime de soi renforcée puisqu'il acquiert une évaluation de soi positive (Reade, 2001). Il est aussi vrai que les individus s'identifient à leur groupe dans le but d'avoir une pensée positive d'eux-mêmes, ce qui contribue à l'amélioration de soi (Ashforth *et al.*, 2008). Selon Ashforth (2001), la motivation derrière l'amélioration de soi se base sur deux éléments : l'expérience d'une identité positive, et le fait d'être un exemple de l'identité valorisée. Ainsi, en maintenant cette distinction positive au sein d'un groupe valorisé, l'image de soi, en tant que membre du groupe, est renforcée (Abrams et Hogg, 1988).

1.1.2 Théorie de la catégorisation sociale (TCS)

Les individus ont tendance à se classer eux-mêmes, et à classer les autres dans des catégories sociales, telles que l'organisation, une congrégation religieuse, le genre, l'âge et bien d'autres catégories (Tajfel et Turner, 1985). Ce phénomène de catégorisation sociale, qui est une extension de la TIS, regroupe les processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement d'un individu, en termes de catégories semblables et équivalentes pour l'action (Tajfel, 1972b). En d'autres mots, la réalité sociale est segmentée en catégories et chacun reconnaît celle à laquelle il appartient. Donc, la catégorisation sociale crée et définit la place des individus dans la société (Tajfel et Turner, 1986).

En regard de la TIS, les individus veulent appartenir à des groupes jugés supérieurs par rapport à d'autres groupes comparables, puisque cela conduit à une estime de soi positive (Tajfel et Turner, 1979). Aussi, le désir d'amélioration de soi est renforcé lorsque les individus se définissent en termes de catégorisation sociale. Ils chercheront alors à maintenir une estime de soi positive en se différenciant positivement par rapport à d'autres groupes comparables au leur (Haslam et Ellemers, 2005). Cette quête de distinction positive amène les gens à se définir meilleurs que les autres (Haslam et Ellemers, 2005; Rubin et Hewstone, 1998). À la suite des principes établis au sein du groupe, des biais se forment à l'encontre des groupes comparables, de manière à maintenir une image de soi positive (Ashforth *et al.*, 2008).

Selon Fiske (2004, p. 538), « l'identité sociale a tendance à fonder l'estime de soi sur une évaluation positive de son propre groupe par comparaison à d'autres groupes ». On peut ainsi dire que l'identité sociale d'un groupe (ingroup) se construit sur une base de comparaison vis-à-vis d'un autre groupe (outgroup). En effet, les groupes n'existent que par rapport à la présence d'autres groupes, et de là découlent leurs propriétés descriptives, évaluatives et leur signification sociale (Hogg, 2001).

Rappelons que la catégorisation sociale est un système d'organisation qui crée et détermine la place d'un individu dans la société (Tajfel, 1978). C'est dans le cadre de ce processus que les membres d'un groupe social parviennent à se stéréotyper eux-mêmes en fonction de leurs ressemblances perçues.

La catégorisation réduit l'incertitude chez les individus puisque les perceptions, les sentiments, les attitudes et les comportements sont prescrits et approuvés par les membres du groupe (Hogg, 2001 ; Hogg et Terry, 2000). De fait, dans les situations d'incertitude, les individus sont plus susceptibles de rechercher des affiliations de groupes et de s'identifier à ces groupes (Hogg et Terry, 2000).

Les membres d'un même groupe (ingroup) ont tendance à minimiser leurs différences, en mettant davantage en évidence leurs ressemblances au sein du même groupe. En outre, ils accentuent les différences de leur groupe par rapport aux groupes comparables (outgroup). Bref, le processus de catégorisation amène les individus à se classer dans des groupes distincts et entraîne des comportements discriminatoires.

Tajfel et Turner (1986) expliquent que la catégorisation sociale procure une identité sociale aux individus aux moyens de comparaison. Dans cette perspective, ils font ressortir trois principes théoriques relatifs à l'identité sociale :

- 1) les individus cherchent à acquérir et à maintenir une identité sociale positive;
- 2) l'identité sociale positive du groupe découle des comparaisons favorables au groupe vis-à-vis des groupes comparables jugés pertinents : le groupe d'appartenance doit se distinguer positivement;
- 3) dans le cas où l'identité sociale est insatisfaisante, les individus risquent de quitter leur groupe d'appartenance pour rejoindre un groupe plus valorisé ou bien ils essaient de rendre leur groupe positivement distinct.

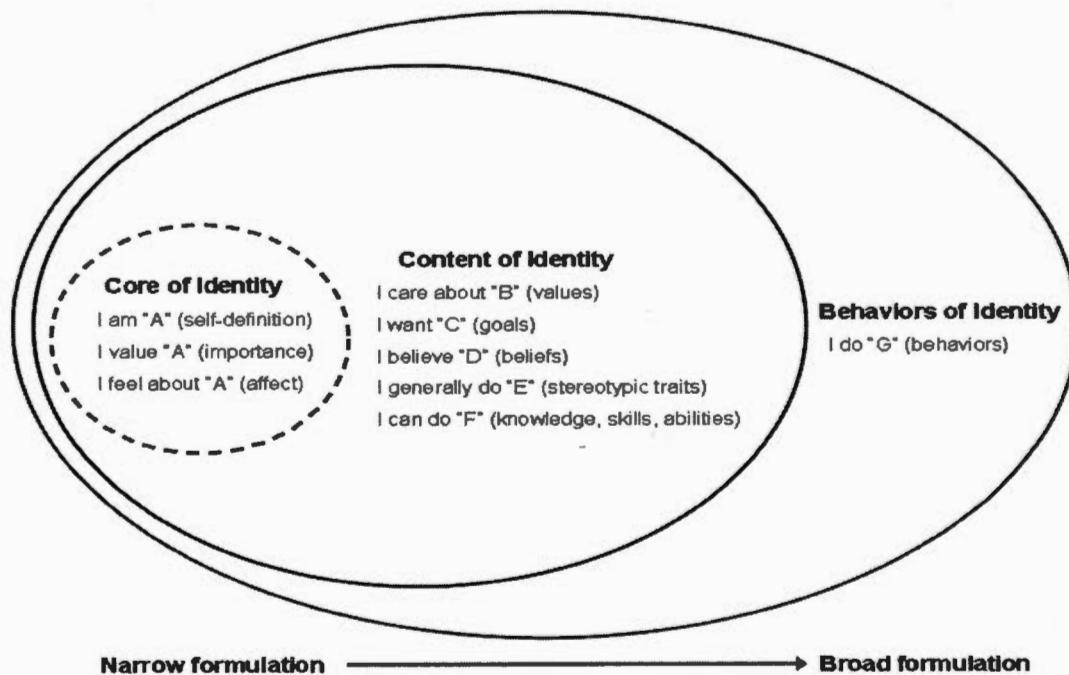
En somme, la TIS et la TCS sont pertinentes pour comprendre l'émergence de l'identification organisationnelle. L'identité sociale d'un individu découle de sa catégorie sociale ou encore de son groupe d'appartenance. Donc, la catégorie à laquelle on appartient devient importante parce qu'elle participe à la construction de l'identité de tout individu. Lorsque la catégorie d'appartenance est socialement valorisée par rapport à d'autres catégories, cela contribue à une identité sociale et une estime de soi positives. Or, l'identité sociale et l'estime de soi positives constituent les principaux motifs pour qu'un individu s'identifie à un groupe. Ainsi, en contexte organisationnel, le lien entre la TIS et la TCS implique que plus un employé va se définir en fonction des attributs de son organisation qui sont valorisés plus il adoptera des attitudes et des comportements en fonction de son appartenance (Van Dick, 2004).

1.2 Les composantes de l'identification

Les définitions mentionnées précédemment font état des différentes composantes émotionnelles, cognitives et comportementales de l'IO. En ce sens, Ashforth *et al.*, (2008) ont proposé un modèle en trois anneaux qui clarifie la manière dont les trois composantes s'imbriquent et se complètent les unes les autres (Figure 1.1).

On remarque que l'identité est au centre de ce modèle. Ashforth *et al.*, (2008) avancent que pour comprendre l'identification, il faut en premier lieu comprendre l'identité. Ils définissent l'identité comme une description de soi qui permet de répondre à la question «Qui suis-je?» ou «Qui sommes-nous?» Ainsi, autant les perceptions identitaires sont partagées et fortement véhiculées par les membres de l'organisation, autant l'identité sera forte (Kreiner et Ashforth, 2004) et par incidence, l'identification sera plus forte.

Figure 1 : Les composantes de l'identification



Source : Ashforth, Harrison et Corley (2008)

Le premier anneau représente le cœur de l'identification. Il renvoie à la définition de soi et aux émotions comme étant les principaux attributs de l'identification. Cette définition de soi se réfère à la perception d'appartenir à un ensemble de personnes (Ashforth et Mael, 1989). Comme Dutton *et al.*, (1994, p. 239) l'ont souligné, l'IO survient lorsque « le concept de soi de l'employé contient les mêmes attributs que ceux de l'identité organisationnelle ». Ce point de vue rejoint celui de Pratt (1998) où l'identification est le fait que l'individu reconnaît son organisation comme une référence à sa perception de soi. En outre, l'individu peut même procéder à des changements pour présenter des similarités et se définir en fonction de son organisation. Donc, c'est en se définissant comme membre de son organisation (Je suis Desjardins) et en internalisant ses attributs que l'individu parvient à s'identifier à

celle-ci et est conscient de son appartenance organisationnelle. Cela explique clairement l'aspect cognitif de l'IO (Ashforth et Mael, 1989).

Le premier anneau renferme aussi une composante émotionnelle représentée par l'affect. Tajfel (1978, p. 63) soutient que l'identité sociale d'une personne comporte « une valeur et une émotion significatives qu'il attache à cette appartenance ». Aussi, pour établir des liens profonds, les individus doivent valoriser l'identité de leur groupe d'appartenance, donc, cela sous-tend que l'identité suscite aussi les émotions (Ashforth *et al.*, 2008).

Pour illustrer cette composante émotionnelle, Ashforth *et al.*, (2008) se sont inspirés de la figure de Whetten dans Albert *et al.* (1998). Ce dernier a utilisé l'oignon comme métaphore pour décrire les identités dans l'organisation: au fur et à mesure qu'on le tranche, cela provoque des larmes symbolisant des émotions fortes. Ces émotions fortes sont considérées comme le noyau vital de l'identité qui est la base pour construire l'identification. Les émotions déterminent la valeur que les individus accordent à l'identité organisationnelle. Aussi, les individus veulent évoluer dans un milieu où l'identité est attrayante et favorise une définition de soi positive. À l'inverse, une identité dévalorisante constitue l'échec ou la dévalorisation de soi (Ashforth, 1998). Donc, les émotions positives (fierté, joie, amour) sont associées à l'appartenance à un groupe valorisé socialement où l'identité est positive et les émotions négatives (honte, dégoût) sont liées à l'appartenance à un groupe dévalorisé.

Selon Ashforth *et al.*, (2008), l'identification est principalement associée aux émotions positives. En effet, lorsqu'une organisation est valorisée socialement, les individus éprouvent des émotions positives. Ils sont fiers de leur appartenance organisationnelle et se définissent comme membres de leur collectif en disant par exemple "Je suis un employé de Desjardins et c'est important pour moi". Ainsi, la cognition et les émotions positives se combinent pour renforcer l'identification (Kessler et Hollbach, 2005).

Il est à remarquer que le premier anneau est en pointillé. Cela indique que l'identification des individus n'implique pas forcément tous les attributs d'une organisation, étant donné que les valeurs, les objectifs, les croyances et les connaissances peuvent être modifiés ou ne sont pas clairement définis. Par conséquent, tout en s'identifiant à son organisation, quelqu'un peut ne pas accepter certains objectifs, valeurs, missions, connaissances comme ses propres caractéristiques. À l'inverse, plus l'identité est positive à l'intérieur de l'organisation, plus l'identification des individus englobera les éléments du premier anneau.

Dans le deuxième anneau, on retrouve les composantes cognitives. Ce sont les attributs organisationnels que les individus considèrent comme centraux, distincts et relativement durables. Ils constituent les identités organisationnelles, représentées par un ensemble de valeurs, de croyances, d'objectifs et de connaissances qui sont partagés entre les individus et l'organisation. En effet, selon Dutton *et al.*, (1994), l'identité organisationnelle est une image cognitive que détient un membre de son organisation. De ce fait, l'identification des employés implique une acceptation des attributs organisationnels intégrés à leur propre identité. Elsbach (2004) souligne que plus l'individu symbolise les attributs organisationnels, plus il représente un modèle de son organisation. En ce sens, l'identification fait de l'individu un prototype de son organisation.

Le troisième anneau représente les comportements. Ashforth *et al.*, (2008) soutiennent que les comportements devraient être considérés comme des conséquences de l'identification plutôt qu'une composante. En effet, comme constaté dans la figure I, lorsque les individus se définissent en fonction de leur organisation, ils intègrent l'identité organisationnelle à leur concept de soi. Cela favorise l'adoption des valeurs, croyances, objectifs et normes organisationnels. Par incidence, les individus auront des comportements favorables au bon fonctionnement de l'organisation, qui aideront à préserver une image organisationnelle et une identité sociale positives. On relève notamment des comportements de citoyenneté

organisationnelle qui contribuent à l'atteinte des objectifs parce que les employés accomplissent des actions bénéfiques pour l'organisation (Haslam et Ellemers, 2005). À titre d'exemple, certains chercheurs mentionnent que l'IO réduit les intentions des individus de quitter leur organisation (De Moura *et al.*, 2009). D'autres études mentionnent qu'elle favorise la performance dans le rôle et extra-rôle (Riketta, 2005), une coopération intense (Dutton *et al.*, 1994) ainsi que la cohésion au sein des équipes et la loyauté (Mael et Ashforth, 1989).

1.3 Les différentes formes d'identification

Après avoir présenté les aspects positifs de l'IO, d'autres chercheurs se sont évertués à creuser différentes facettes de ce concept qui paraîtraient encore plus complexes. C'est dans cette perspective que Kreiner et Ashforth (2004) ont conçu un modèle élargi composé de trois formes d'identification : la désidentification, l'identification ambivalente et l'identification neutre.

1.3.1 La désidentification

La désidentification survient lorsque l'employé se définit comme n'ayant pas les mêmes attributs ou principes qui définissent l'organisation (Elsbach et Bhattacharya, 2001) et ce, dans l'objectif de préserver une identité sociale positive (Kreiner et Ashforth, 2004). Elsbach et Bhattacharya (2001) font ressortir deux aspects de la désidentification. D'abord, c'est une perception de soi basée sur une dissociation cognitive entre l'identité de l'individu et sa perception de l'identité organisationnelle. Ensuite, elle représente une forme de catégorisation relationnelle négative qui définit l'individu et l'organisation de telle sorte que les deux parties sont considérées comme des ennemis. Par exemple, dans une étude réalisée par Elsbach et Bhattacharya

(2001) sur la séparation entre les identités (individus et organisation), certains répondants s'exprimaient ainsi : « Nous n'avons rien en commun... C'est comme si nous étions des rivaux, des pôles opposés » (Elsbach et Bhattacharya, 2001, p. 398). Ces affirmations révèlent justement une perception extrême et contradictoire dans la relation existant entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation.

Par ailleurs, Kreiner et Ashforth (2004) mentionnent que la désidentification provoque un repoussement des missions, de la culture ou des caractéristiques essentielles de l'organisation. Cet effet amène les individus à séparer sciemment leur identité et leur réputation de celles de l'organisation (Kreiner et Ashforth, 2004). En ce sens, on peut dire que la désidentification est aussi un construit cognitif.

Selon Harquail (1998), les émotions négatives associées au processus de désidentification provoquent un double effet : une catégorisation négative vis-à-vis de l'identité organisationnelle surtout si celle-ci ne jouit pas d'une bonne réputation, et une rupture avec l'identification : c'est l'aspect émotionnel de la désidentification.

1.3.2 L'identification ambivalente

Les employés peuvent, simultanément, s'identifier et se désidentifier à leur organisation ou à certaines composantes de celle-ci (Boros, 2008; Pratt, 2000), créant ainsi des identités conflictuelles (Dukerich *et al.*, 1998). Ce phénomène s'appelle l'identification ambivalente (schizo/conflicted identification).

Selon Kreiner et Ashforth (2004), des psychologues sociaux ont longuement étudié le phénomène d'ambivalence et ont découvert que les individus pouvaient consciemment s'intéresser à la fois aux aspects positifs et négatifs d'une autre entité et maintenir cet état d'ambivalence sur une longue période, voire durant des années. On peut attribuer ce fait à la dimension cognitive. En contexte organisationnel, les individus reconnaissent cette simultanéité, ils peuvent s'identifier à certaines

composantes mais pas à d'autres. À titre d'exemple, un individu peut s'identifier à la pratique d'évaluation du rendement et parallèlement, se désidentifier avec les méthodes utilisées ou les critères d'évaluation.

Sur le plan émotionnel, les individus tendent à éprouver des sentiments partagés (positifs/négatifs) sur les valeurs ou l'identité de leur organisation à cause de cette ambivalence. Lorsqu'ils s'identifient à un aspect de l'organisation, cela se rapporte aux émotions positives. À l'inverse, les émotions négatives se rattachent à la désidentification qui est liée à une autre dimension qu'ils n'apprécient pas.

1.3.3 L'identification neutre

L'identification neutre fait référence à l'absence d'identification et de désidentification chez l'individu (Kreiner et Ashforth, 2004). Dans ce cas, les employés choisissent délibérément de rester neutres à l'égard de leur organisation, leur identité n'étant ni séparée ni connectée à cette dernière (Boros, 2008; Elstak et Van Riel, 2005). Cette absence d'attachement à son organisation découle d'un état cognitif, d'une définition de soi propre à l'individu (ex. : je ne prends pas parti, je fais juste mon travail). Kreiner et Ashforth (2004) expliquent que les individus peuvent éviter consciemment tout attachement à leur organisation à cause des expériences négatives vécues avec d'autres organisations et qui impriment dans leur conscience une sorte de solitude et de méfiance.

1.4 Identification organisationnelle (IO) et Engagement organisationnel (EO)

L'IO et l'EO, deux concepts qui représentent des formes d'attachement, et qui entretiennent entre eux une relation de ressemblance, ont soulevé des questionnements chez plusieurs chercheurs qui ont tenté d'explorer les aspects qui les

distinguent et les rapprochent (Ashforth *et al.*, 2008; Edwards, 2005; Edwards et Peccei, 2007; Herrbach, 2006; Riketta, 2005; Van Dick, 2004). Voyons d'abord les points qui les rapprochent.

1.4.1 Similarités entre les deux concepts

Les deux concepts sont considérés comme des formes d'attachement psychologique entre l'employé et son organisation. Ils prennent en considération les sentiments, les perceptions des employés, les évaluations qu'ils font de leur organisation et aident les individus à donner un sens à leurs activités quotidiennes (Ng, 2015).

Il existe plusieurs définitions de l'EO. Toutefois, on retrouve dans la littérature deux courants dominants: celui de Porter *et al.*, (1974) et celui d'Allen et Meyer (1990). Porter *et al.*, (1974, p. 604) considèrent l'EO comme « un construit global et unidimensionnel ». Ils le définissent comme « une forte identification de l'employé à son organisation, ainsi que son implication dans cette dernière ». Selon ces chercheurs, l'EO serait caractérisé par trois facteurs : premièrement, une forte croyance dans l'acceptation des objectifs et valeurs organisationnels; deuxièmement, une volonté de déployer des efforts considérables pour l'organisation et troisièmement, le désir de rester membre de celle-ci.

Dans leur modèle multidimensionnel à trois composantes (affectif, normatif et continuité), Allen et Meyer (1990) ont défini l'engagement affectif comme un attachement émotionnel, une identification, une implication dans l'organisation. Pour d'autres chercheurs, l'EO reflète une réaction émotionnelle assez forte où les employés ont le sentiment d'appartenir à leur organisation (Mathieu et Zajac, 1990). Il est évident que ces formulations de l'EO présentent une similarité considérable avec la définition de l'IO. Notamment, Ashforth et Mael (1989) ont défini l'IO

comme un sentiment d'unité ou d'appartenance à son organisation et cette définition est largement acceptée dans la littérature.

Au niveau opérationnel, les échelles de mesure des deux concepts présentent également quelques similitudes (Ashforth *et al.*, 2008, Riketta, 2005). À cet effet, on retrouve des énoncés de l'EO qui se rapprochent de l'IO. Certains font état d'un attachement émotionnel : « Je me soucie du destin de l'organisation » (Monwday *et al.*, 1979), et d'autres évoquent l'implication dans les problèmes de l'organisation « Je sens que les problèmes de l'organisation sont comme mes problèmes » (Allen et Meyer, 1990). On observe également des énoncés de l'EO qui prêtent à la congruence des valeurs « Je trouve que mes valeurs et celles de l'organisation sont très similaires » (Monwday *et al.*, 1979). Aussi, Riketta (2005) rapporte que huit des vingt-cinq énoncés du questionnaire de l'identification de Cheney (1983) sont identiques à ceux de l'EO.

Donc, il est clairement indiqué que ces deux concepts entretiennent des rapports très étroits, en regard de leur opérationnalisation d'une part, et d'autre part, de leur fonction au sein de l'organisation, ainsi que de leurs impacts sur les employés.

1.4.2 Distinctions entre les deux concepts

Autant l'EO et l'IO présentent, entre eux, certaines similarités, autant certaines études révèlent des écarts significatifs entre les deux concepts. L'EO ne se base pas sur la théorie de l'identité sociale et donc, ne contient pas l'aspect de définition de soi qui est central dans le concept d'IO (Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 1998; Van Dick, 2004). Il ne reflète pas non plus la notion d'unité psychologique entre l'identité individuelle et celle de l'organisation, il se fonde plutôt sur une perception d'échange social (Lee *et al.*, 2015; Ng, 2015). Pratt (1998) établit une distinction remarquable. Il souligne

que l'EO est souvent associé à la satisfaction avec son organisation et soulève la question : « À quel point je suis content ou satisfait avec mon organisation? » (p. 178), tandis que l'IO se réfère à la perception de soi par rapport à son organisation et pose la question « Comment je me perçois en relation par rapport à l'organisation » (p. 178). Ashforth *et al.*, (2008) expliquent que l'EO est une attitude positive envers l'organisation où l'employé et celle-ci restent deux entités distinctes, alors que pour l'IO, l'identité et le destin de l'employé sont étroitement liés à ceux de l'organisation. C'est pourquoi, d'un point de vue opérationnel, la plupart des outils de mesure de ces deux concepts sont empiriquement distincts (Herrbach, 2006), quoique fortement corrélés (Riketta, 2005).

La distinction s'observe également au niveau des antécédents et des conséquences des deux concepts. Pour l'EO, on retrouve une série d'antécédents largement validés dans la littérature, tandis que pour l'IO, il n'existe pas de modèle établi (Reade, 2001).

En ce qui concerne l'IO, Ashforth et Mael (1989) sont parmi les premiers à présenter un modèle d'antécédents basés sur la théorie de l'identité sociale. Ces principaux antécédents sont la distinction organisationnelle, le prestige organisationnel, la saillance du groupe comparable, la formation du groupe (relations interpersonnelles, cohésion). Toutefois, vu l'intérêt grandissant pour l'identification, plusieurs études ont fait ressortir d'autres antécédents pouvant développer l'IO. On peut citer, entre autres, la communication, la perception de justice, le soutien organisationnel perçu, le leadership (Bartels *et al.*, 2007; Blader et Tyler, 2009; Edwards et Peccei, 2010). Notons que tous ces antécédents mettent aussi l'accent sur le concept de soi. Toutefois, il convient de noter que la perception de justice, le leadership et le soutien organisationnel perçu sont des antécédents communs à l'IO et à l'EO.

Par ailleurs, Meyer *et al.*, (2002) présentent trois principales conséquences liées à l'EO. Ce sont : la rétention de la main-d'œuvre, la performance, la santé et le bien-être des employés. Donc, l'engagement réduit les intentions de quitter l'organisation et l'absentéisme, il favorise leur performance ainsi que la santé et le bien-être au travail (Meyer *et al.*, 2002). Quant à l'IO, les études démontrent son impact sur les attitudes des individus (implication et la satisfaction au travail, l'engagement affectif organisationnel) et leurs comportements au travail (performance dans le rôle et performance extra rôle, la réduction du taux de roulement) (Lee *et al.*, 2015; Riketta, 2005). Comme mentionné, l'IO influence les attitudes, dont l'engagement organisationnel. Donc, nous pouvons dire que les deux construits sont reliés dans une relation «IO influence EO». De même que les antécédents, la performance et la réduction des départs peuvent être considérées comme des conséquences communes aux deux construits. Toujours en termes de distinction, Riketta (2005) souligne que l'IO s'associe davantage à la performance extra rôle par rapport à l'EO. De plus, contrairement à l'EO qui implique essentiellement une relation d'échange entre les entités psychologiquement séparées (Herrbach, 2006; Lee *et al.*, 2015), l'IO est plus associée aux expériences émotionnelles négatives. Cela est cohérent avec le fait que le destin de l'individu est étroitement lié avec celui de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir et d'explorer le concept d'identification organisationnelle. Nous avons établi un parallèle entre l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel qui sont tous deux des formes d'attachement à l'organisation. Enfin, la présentation du contenu théorique de ce chapitre nous servira de base pour mieux comprendre le rôle des antécédents dans l'identification organisationnelle.

CHAPITRE II

MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le premier chapitre a permis d'explorer le concept de l'identification organisationnelle qui a servi de toile de fond de notre cadre théorique. Considérant les impacts positifs sur l'organisation qui ont été précédemment mentionnés, il s'avère important de s'intéresser aux facteurs qui peuvent susciter l'identification organisationnelle. Ainsi, dans ce présent chapitre, nous présenterons, dans un premier temps, la revue de littérature qui fait état des principaux antécédents de l'identification organisationnelle, et, dans un deuxième temps, les variables retenues dans le cadre de notre étude. L'analyse de ces variables nous conduira à formuler les hypothèses qui permettront de répondre à notre objectif de recherche qui, rappelons-le, consiste à vérifier le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle (IO).

À notre connaissance, il n'existe pas une typologie établie concernant les antécédents de l'IO. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, nous mettons l'emphasis sur les antécédents organisationnels de l'identification à l'organisation, que nous avons regroupés en trois catégories : d'abord les attributs organisationnels, ensuite les pratiques de gestion et pour finir les attitudes des employés au travail. Nous présentons ci-après un tableau récapitulatif des principaux antécédents de l'IO trouvés dans la littérature.

Tableau 2.1

Tableau des principaux antécédents de l'identification organisationnelle

Auteurs	Antécédents
<i>Attributs organisationnels</i>	
Ashforth et Mael (1989, 1992); Dukerich <i>et al.</i> , (2002); Elstak et Van Riel (2005); Fuller <i>et al.</i> (2006); Lipponen <i>et al.</i> , (2005); Mignonac <i>et al.</i> , (2006); Myers <i>et al.</i> , (2016); Reade (2001); Riketta (2005); Vora <i>et al.</i> , (2005)	Prestige externe perçu
Mukherjee <i>et al.</i> , 2012; Raghuram, 2011; Vijayakumar et Padma (2014)	Culture organisationnelle
Mael et Ashforth (1989, 1992); Myers <i>et al.</i> , (2016) Reade (2001)	Distinction organisationnelle
Carmeli <i>et al.</i> , (2007); Jones (2010)	Responsabilité sociale perçue
Ashforth et Mael (1992); Myers <i>et al.</i> , (2016)	Compétition interorganisationnelle
<i>Pratiques de gestion</i>	
Bartels <i>et al.</i> , (2006); Bartels <i>et al.</i> , (2007); Fay et Clain (2012); Nakra (2006); Scott et Stephens (2009); Smidts <i>et al.</i> , (2001); Wiesenfel <i>et al.</i> , (1999)	Communication
Chughtai (2016); Erkutlu et Chafra (2016); Krishnan, (2005); Moriano <i>et al.</i> , (2014); Van Dick <i>et al.</i> , (2007)	Leadership
Bansk <i>et al.</i> , (2015) ; Griepentrog <i>et al.</i> , (2012)	Recrutement et sélection
Kaschube <i>et al.</i> , (1996); Reade (2001)	Opportunité d'avancement de carrière

Tableau des principaux antécédents de l'identification organisationnelle (suite)

Katrinli <i>et al.</i> , (2009)	Caractéristiques de l'emploi
Reade (2001)	Accessibilité hiérarchique
Gonzalez et Denisi (2009)	Diversité de l'organisation
Kaschube <i>et al.</i> , (1996)	Clarté et acceptation des objectifs de l'organisation
Berger <i>et al.</i> , (2006)	Développement des alliances sociales par l'organisation
Edwards (2009); Katrinli <i>et al.</i> , (2009)	Autonomie
<i>Attitudes au travail</i>	
Blader et Tyler (2009); Cheung et Law (2008); Edwards (2009); Fuchs et Edwards (2012); Olkkonen et Lipponen (2006)	Justice distributive et procédurale
Edwards (2009); Edwards et Peccei (2010); Sluss <i>et al.</i> , (2008)	Support organisationnel perçu
Cheung et Law (2008)	Justice interpersonnelle et informationnelle
Myers <i>et al.</i> , (2016); Riketta (2005)	Satisfaction au travail, satisfaction organisationnelle
Reade (2001)	Sens du destin partagé
Reade (2001)	Préférences culturelles similaires
Myers <i>et al.</i> , (2016)	Satisfaction
Myers <i>et al.</i> , (2016)	Implication dans l'avenir de l'organisation
Myers <i>et al.</i> , (2016)	Confiance en l'organisation

2.1 Vue d'ensemble des antécédents organisationnels à l'IO

En observant le tableau ci-dessus qui présente sommairement les principaux antécédents de l'IO, on constate que certains d'entre eux ont largement été analysés par rapport à d'autres, tels que le prestige externe perçu, la communication, le leadership positif, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu. De fait, nous nous basons sur les antécédents les plus étudiés pour notre revue de littérature et dans la section qui suit, nous allons les décrire successivement.

2.1.1 Le prestige externe perçu

Le prestige externe perçu désigne la perception des employés sur la façon dont l'organisation est vue à l'externe (Smidts *et al.*, 2001). Selon la TIS, les individus veulent appartenir à des catégories socialement valorisées et distinctes pour acquérir une identité sociale positive et augmenter leur estime de soi (Tajfel et Turner, 1985). De fait, le concept de soi et les identités des salariés se fondent aussi sur l'opinion que le public externe a de leur organisation (Dutton et Dukerich, 1991).

Le prestige permet également aux membres de reconnaître les caractéristiques positives que les autres perçoivent de leur organisation. Lorsque les employés appartiennent à une organisation prestigieuse, distinctive, ils éprouvent un sentiment de fierté et de gloire (Cialdini *et al.*, 1976). Une réputation positive favorise l'image de soi positive des membres de l'organisation (Herrbach *et al.*, 2006). Ainsi, ils sont plus enclins à considérer les caractéristiques de leur organisation pour définir leur identité et ils éprouvent un sentiment d'appartenance à celle-ci (Ashforth et Mael, 1989). Donc, dans le milieu du travail, lorsque les employés constatent que leur organisation est considérée comme prestigieuse, cela renforce leur estime de soi et l'identification est plus susceptible de se développer au sein de celle-ci (Carmeli, 2005; Smidts *et al.*, 2001). D'ailleurs, ce lien positif entre le prestige externe perçu et

l'IO est confirmé par plusieurs études (Bartels *et al.*, 2007; Carmeli, 2005; Smidts *et al.*, 2001).

2.1.2 La communication

Dans une organisation, la communication est le processus par lequel les employés reçoivent des informations nécessaires concernant leur travail et l'implantation des pratiques de ressources humaines (Den Hartog *et al.*, 2013). En ce qui concerne les directions que peuvent prendre la communication dans l'organisation, on peut parler de communication descendante et ascendante. La communication descendante circule du haut vers le bas (des supérieurs vers les subordonnés) et la communication ascendante va du bas vers le haut, c'est-à-dire des subordonnés vers les supérieurs (Gortner *et al.*, 1993). Plus particulièrement, la communication descendante permet à l'organisation d'informer ses employés sur la façon dont elle se distingue des autres. Elle pourrait conduire à l'identification des employés à une entité très grande et à une identité d'ordre supérieur (Ashforth et Mael, 1989).

Selon Cheney (1983), une bonne communication favorise l'identification parce qu'elle transmet de l'information sur les valeurs, les procédures, les structures à travers différents messages. Ainsi, elle fait naître le sentiment d'appartenance entre les employés et leur organisation. Cela encourage l'identification parce que, justement, les employés savent sur quoi elle s'appuie (Dutton *et al.*, 1994).

Par ailleurs, Atouba *et al.*, (2016) ont démontré dans leur étude que lorsque la communication implantée permet aux employés d'exprimer leur point de vue et de participer à la structure de l'organisation, elle favorise la perception d'appartenance à celle-ci. De plus, dans un contexte de communication bien conditionnée, les employés ont le sentiment de participer à la construction identitaire de cette organisation qu'ils considèrent comme la leur.

D'autres chercheurs avancent que lorsque les messages véhiculés renferment les renseignements sur les objectifs, les projets de développement, entre autres, ils informent les individus des activités de l'organisation, tout en leur permettant de se rendre compte des caractéristiques qui distinguent leur organisation des autres (Dutton *et al.*, 1994). Cette distinction renforce la catégorisation sociale, révèle le niveau de transparence et augmente le sentiment d'appartenance (Smidts *et al.*, 2001). Plusieurs travaux de chercheurs ont confirmé l'effet positif de la communication sur l'identification à l'organisation (Bartels *et al.*, 2010; Postmes *et al.*, 2001; Smidts *et al.*, 2001).

2.1.3 Le leadership positif

Le leadership positif se réfère aux leaders qui favorisent la performance exceptionnelle et les comportements vertueux. Il met l'accent sur ce qui élève les individus et les systèmes, la communication positive, l'optimisme et les forces des personnes, ainsi que sur les apprentissages que l'on peut retirer quand on fait face à des difficultés (Cameron, 2012). Considérant le rôle que jouent les leaders dans une organisation, il est évident que leurs pratiques et leurs comportements peuvent influencer l'identification des employés à leur organisation. En ce sens, Shamir *et al.* (1993) ont émis l'hypothèse qu'en ayant de grandes attentes envers les subordonnés, en exprimant leur confiance dans leurs capacités et en montrant comment la mission reflète leurs valeurs, les leaders positifs influencent l'estime de soi des subordonnés.

Le leadership transformationnel est vu dans la littérature comme un exemple de leadership positif. Les leaders transformationnels fournissent des explications idéologiques qui relient les identités des employés à l'identité collective de leur organisation, augmentant ainsi la motivation intrinsèque des employés à accomplir leur travail (Shamir *et al.*, 1993). En communiquant des objectifs collectifs et en

inspirant une vision commune, ils suscitent l'identification organisationnelle (Lord *et al.*, 1999).

En outre, les leaders transformationnels font preuve de communication efficace, d'équité et favorisent l'implantation de bonnes pratiques RH. Ce faisant, ils façonnent le concept de soi des subordonnés, construisent l'identité collective et de ce fait, amènent les subordonnés à s'identifier à eux et à l'organisation (Kark *et al.*, 2003 ; Krishnan, 2002 ; Moriao *et al.*, 2014). Certains leaders, par leurs comportements éthiques, peuvent encourager l'identification des membres, en favorisant la coopération, la confiance, le sentiment de respect et l'estime de soi (Walumbwa *et al.*, 2011).

Donc, les leaders positifs personnifient l'organisation, et agissent en tant que symboles qui indiquent aux subordonnés les traits, les valeurs, les croyances et les comportements à adopter. Lorsque les employés s'identifient à leurs leaders, cela peut les conduire à s'identifier également à leur organisation par le biais du processus de personnification (Shamir *et al.*, 1993). En d'autres termes, les individus considèrent leurs leaders comme des symboles qui reflètent l'organisation, et en s'identifiant à leur leader, ils s'identifient à ce que représente le leader, soit l'organisation.

2.1.4 La justice organisationnelle

La justice organisationnelle renvoie à l'équité perçue par les employés dans le milieu de travail. Elle est considérée comme un facteur important qui incite les individus à s'identifier à leur organisation (Fuchs et Edwards, 2012; Olkkonen et Lipponen, 2006). On peut parler de justice procédurale telle que l'équité dans les procédures de prise de décision et de justice distributive comme l'allocation juste des ressources aux employés. Lorsque perçue dans les organisations, la justice organisationnelle prouve aux employés qu'ils sont valorisés par l'organisation (Tyler et Blader, 2003).

Tyler et Blader (2003) suggèrent que les justices distributive et procédurale communiquent aux individus des informations positives sur l'identité organisationnelle, qui affecte ensuite le degré auquel les employés s'identifient à leur organisation. En d'autres termes, les individus se basent sur les perceptions de justice pour savoir si ce groupe peut leur procurer une identité positive (Tyler et Blader, 2003).

Dans la même veine, dans la mesure où une organisation traite les employés d'une manière juste et équitable, cela leur fournit des informations qui influencent les jugements relationnels concernant l'autorité, la loyauté et le respect. Un traitement équitable transmet l'information que les employés sont appréciés, respectés et qu'ils peuvent être fiers de leur adhésion, ce qui contribue par la suite à favoriser l'identification des employés (Olkkonen et Lipponen, 2006).

Selon ces derniers, les perceptions de justice envoient le signal que l'organisation respecte les salariés et possède une identité sociale positive. Ce paramètre (identité) important de l'identification organisationnelle affecte le degré auquel les employés vont s'identifier à leur organisation. Ces deux chercheurs ont aussi affirmé que la perception de justice influence le jugement des employés concernant la loyauté et le respect qui règnent dans l'organisation. Par conséquent, les employés qui perçoivent l'équité sont plus susceptibles de s'identifier à leur organisation et d'avoir des comportements de citoyenneté organisationnelle plus affirmés. Selon Jiang et Law (2013), la justice conduit à la définition de soi des individus en harmonie avec leur organisation par le fait de se sentir respectés et d'être considérés comme les autres membres.

Donc, un traitement équitable accordé aux employés transmet une identité positive de l'organisation et les rend fiers de leur appartenance à l'entreprise. Ce genre de traitement encourage la satisfaction au travail et un sens d'estime de soi chez les

employés, tout en les plaçant dans un climat de confiance afin d'associer leur identité à celle de l'organisation (Fuchs et Edwards, 2012).

2.1.5 Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Plusieurs études ont démontré le lien qui existe entre le soutien organisationnel perçu et l'identification organisationnelle (Edwards et Peccei, 2010; Sluss *et al.*, 2008). Le soutien organisationnel perçu est défini comme « la mesure selon laquelle l'organisation valorise les contributions de l'employé et se soucie de son bien-être » (Rhoades et Eisenberger, 2002, p. 698). Par exemple, les pratiques de reconnaissance, la rémunération et les promotions permettent de récompenser et de valoriser les apports des employés, ce qui contribue du même coup à apprécier le soutien de l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon l'approche de l'échange social, le SOP produit chez l'employé l'obligation de travailler pour le bien-être de l'organisation. Pour Edwards (2009), lorsque les employés ont la certitude d'être soutenus, valorisés, cela contribue à augmenter leur estime de soi organisationnelle, qui est un élément clé dans la formation de l'IO.

2.2 Antécédents à l'identification retenus dans le cadre de notre mémoire

Nous venons de voir succinctement les principaux antécédents ayant fait l'objet de nombreuses recherches relatives à l'identification organisationnelle. Toutefois, nous avons noté que peu de travaux ont été menés sur la question des valeurs et de la distinction organisationnelles. Par ailleurs, lorsque ces concepts ont été étudiés, ils ont été généralement traités séparément (Vijayakumar et Padma, 2014; Xenikou, 2014). Cette étude séparée, même en regard de la richesse des argumentations présentées par les chercheurs, ne permet pas malheureusement d'obtenir une ligne directrice qui dégagerait une vision d'ensemble et enrichie de ces attributs organisationnels. L'une des contributions que nous entendons apporter dans ce travail de recherche est justement de parvenir à dégager une perspective commune, en traitant ensemble les valeurs et la distinction organisationnelles dans le contexte de l'identification organisationnelle. Ensuite, toujours en termes de contribution, nous tâcherons de combiner ces attributs organisationnels au style de leadership transformationnel. Ces approches combinatoires, moins documentées dans la littérature, et visant à tester les effets interactifs des antécédents de l'IO, soulignent la force et l'originalité de notre recherche.

Dans la section qui suit, nous présenterons, sous le chapeau de la culture, les variables indépendantes : valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction organisationnelle. Le leadership transformationnel sera proposé comme la variable modératrice. L'étude de ces variables nous permettra de formuler les hypothèses de notre recherche.

2.2.1 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est définie comme

un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a apprises quand il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont fonctionné assez bien pour être considérées valides, et, par conséquent, sont enseignées aux nouveaux membres comme la façon appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes (Schein, 2004, p. 17; 2010, p. 17)

On peut aussi admettre que la culture est un facteur important qui détermine la façon dont les individus s'ajustent au contexte organisationnel (O'Reilly *et al.*, 1991). Cette perspective nous permet de comprendre que la culture organisationnelle entretient la cohésion au sein de l'entreprise et contribue également à renforcer son image. Au-delà même de son rôle de catalyseur qui alimente la pensée collective au sein de l'organisation, la culture organisationnelle a la responsabilité de modeler les comportements des employés, conformément aux objectifs poursuivis par l'organisation.

Selon Schein (2010), la culture comporte les rituels, le climat, les valeurs et les comportements. Notons qu'ici le climat est vu sous l'angle de sentiments partagés entre les membres au sein de l'organisation et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. C'est à ce titre qu'il est considéré comme une manifestation de la culture. Les comportements observés peuvent être des langages, des traditions utilisées dans différentes occasions. Toutefois, ces éléments forment un ensemble cohérent et constituent l'essence même de la culture. Ce chercheur décrit la culture à trois niveaux : les artefacts, les valeurs ainsi que les croyances épousées et les prémisses de base. Chaque niveau signifie le degré auquel la culture est visible pour les observateurs.

Les artéfacts désignent les phénomènes visibles de la culture. Ils se réfèrent, entre autres, aux histoires et rituels de l'organisation, aux comportements observables, aux tenues vestimentaires, aux produits de l'entreprise ainsi qu'aux chartes et aux processus organisationnels. Bien que les artéfacts soient faciles à observer, il est cependant difficile, pour les observateurs de l'externe, d'en tirer une signification.

En ce qui a trait au deuxième niveau, les valeurs et croyances épousées représentent les objectifs, les stratégies, les valeurs, les idéologies qui forgent l'identité d'une entreprise. Les valeurs épousées servent également à mettre en évidence l'image de l'organisation (Khandelwal et Mohendra, 2010). Pour le troisième niveau, les prémisses de base sont les croyances, les perceptions et les sentiments qui agissent dans l'inconscient et sont prises pour acquies. Elles représentent le fondement de la culture et les membres les remettent peu en question. Les prémisses de base se rapportent aux questions concernant les relations liées à la nature humaine, au temps, à la réalité.

Donc, la culture donne à ses membres un sens fondamental d'identité et définit les valeurs qui produisent l'estime de soi collective (Schein, 2004), particulièrement, lorsque ces valeurs sont appréciées et que les employés les reconnaissent comme représentatives de leur quotidien.

Les valeurs organisationnelles sont importantes parce qu'elles façonnent les attitudes et les comportements des employés (Jin *et al.*, 2007 ; Rokeach, 1973), et en même temps, fournissent une identité unique, propre à l'organisation (Ashforth et Mael, 1989). Donc, l'importance des valeurs organisationnelles est fortement liée à la poursuite de l'identité sociale recherchée par les employés (Ashforth et Mael, 1989). Par ailleurs, ces attributs, valeurs et distinction, semblent jouer un rôle important dans le désir de s'identifier à son organisation. Il est donc intéressant de se focaliser sur ces deux aspects de la culture qui s'apparentent à des facteurs clés pouvant lier les employés à leur organisation.

2.2.2 Valeurs organisationnelles

Les valeurs organisationnelles constituent le cœur de la culture (Schein, 2010). Elles sont considérées comme des croyances durables qui sont personnellement ou socialement préférables par rapport à d'autres croyances, lesquelles guident les comportements (Rockeach, 1973). Les valeurs sont des caractéristiques fondamentales partagées entre les individus et l'organisation (Finegan, 2000). En ce sens, on peut dire qu'elles transmettent des croyances et des normes qui façonnent les comportements des individus dans l'organisation (Schwartz et Davis, 1981). Elles peuvent être aussi assimilées à des croyances détenues par les employés, concernant les différents modes de fonctionnement de l'organisation pour l'atteinte des objectifs (Khandelwal et Mohendra, 2010).

O'Reilly *et al.*, (1991) affirment que les organisations peuvent avoir une culture qui correspond à celle de ses membres. Selon Chatman (1989), l'ajustement personne-organisation désigne une congruence entre les normes, les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles. Cette congruence de valeurs est le centre de l'appariement personne-culture et influence les attitudes et les comportements dans les organisations (O'Reilly *et al.*, 1991).

Pour comprendre cette relation, ces derniers ont recours à une méthode de comparaison entre les profils des valeurs individuelles et organisationnelles. Ils ont déterminé des valeurs qui peuvent être, à la fois, importantes pour le concept de soi des employés et pour la culture organisationnelle. En faisant cette comparaison, ils parviennent à la conclusion que les préférences de valeurs individuelles s'harmonisent généralement avec les valeurs organisationnelles. Ainsi, lorsqu'une organisation prône des valeurs d'équipe (esprit d'équipe, sens du service et collaboration), nous supposons que ces valeurs rejoignent celles des membres parce qu'elles peuvent créer de l'entraide, un tissu relationnel fort entre les membres et améliorer l'identité de l'organisation. Pour sa part, l'identité organisationnelle reflète

les valeurs et les croyances partagées entre les membres et l'organisation (Ashforth et Mael, 1989). Ainsi, l'individu pourra se définir comme ayant les mêmes attributs que ceux perçus dans l'organisation. Comme Ashforth et Mael (1989) l'ont souligné, les valeurs sont liées au processus psychologique de la formation de l'identité. De plus, selon la TIS, l'identité sociale d'une personne découle de son appartenance à l'organisation (Tajfet et Turner, 1986). Nous pouvons dire qu'une organisation qui implante de telles valeurs promeut une culture organisationnelle qui correspond aux valeurs de ses membres (O'Reilly *et al.*, 1991) parce qu'elles peuvent leur procurer une estime de soi et une identité sociale positives.

C'est pourquoi certains chercheurs affirment que plus les employés partagent les valeurs et les objectifs de l'organisation, plus ils les intègrent à leur système de croyances et s'identifient à leur organisation (Ashforth et Mael, 1989 ; Edward et Peccei, 2007). Dans la même veine, Xenikou (2014) a montré que les organisations qui se distinguent en favorisant des valeurs essentielles telles que la participation, la coopération et la croissance individuelle, produisent des environnements de travail qui amènent les employés à devenir psychologiquement attachés à elles et à travailler pour l'intérêt des organisations.

Schwartz et Bardi (2001) expliquent que certaines valeurs comme la tolérance, la protection, la compréhension, le respect, la justice (valeurs universelles et de bienveillance) sont constantes à travers différentes cultures et favorisent les relations sociales positives. Donc, puisqu'elles sont constantes et valorisées dans différentes cultures, on peut conclure qu'elles seront également valorisées et acceptées dans les organisations. Ainsi, les valeurs humanistes (équité, respect des droits, tolérance) et d'équipe retenues dans notre recherche renvoient à des valeurs largement valorisées dans les sociétés. Par exemple, l'équité montre à l'individu qu'il est respecté, valorisé et est considéré comme un membre de l'organisation (Blader et Tyler, 2009 ; Fuchs et Edwards, 2012). Donc, ces valeurs projettent une identité positive de l'organisation qui permettra à ses membres d'améliorer leur estime de soi. Cela

favorisera l'identification puisque selon la TIS, les individus veulent s'identifier à un groupe jugé favorable en vue de maintenir une estime de soi positive.

Considérant, également, l'ajustement des valeurs individuelles et organisationnelles établi par O'Reilly *et al.*, (1991), nous supposons qu'une organisation qui prône des valeurs d'équipe (esprit d'équipe, sens du service et collaboration) et des valeurs humanistes (équité, respect des droits individuels, tolérance) influence l'identification de ses membres, ce qui nous amène à poser les hypothèses suivantes :

H1a : Les valeurs organisationnelles d'équipe sont positivement liées à l'identification des employés à leur organisation.

H1b : Les valeurs organisationnelles humanistes sont positivement liées à l'identification des employés à leur organisation.

2.2.3 La distinction organisationnelle

Pour Albert et Whetten (1985), la distinction organisationnelle renvoie à la perception des individus de leur organisation comme étant différente par rapport à celles avec qui une comparaison peut être établie. En d'autres mots, cette distinction se rapporte aux caractéristiques qui confèrent une certaine exclusivité à une organisation qui se considère unique par rapport à ses pairs.

L'une des définitions accordées à l'identité organisationnelle se réfère à son caractère distinctif. Ce caractère distinctif s'affiche par des attributs qui différencient une organisation des autres, en établissant des comparaisons (Albert et Whetten, 1985). Pour ces chercheurs, les valeurs, les croyances, les rituels et les artefacts qui sont distinctifs permettent aux membres de l'organisation d'affirmer leur identité et de refléter leur perception d'unité. Dans le prolongement de cette approche, Ashforth *et al.*, (2008) soulignent que les caractéristiques de l'identité organisationnelle sont

formées par les valeurs, les objectifs, les croyances, les habiletés, les traits et connaissances qui doivent être centraux, durables et distincts.

Par ailleurs, soulignons que les organisations possèdent chacune des modes de fonctionnement particuliers qui façonnent la culture organisationnelle (Vijayakumar et Padma, 2014). Selon Carmeli et Schaubroeck (2005), une culture organisationnelle peut promouvoir le capital des ressources humaines et l'investir d'une valeur distinctive. Un capital de ressources humaines distinctes constitue un ensemble unique, difficile à reproduire et ayant des compétences, des connaissances, des expériences et des aptitudes en ressources humaines propres à l'organisation (Carmeli et Schaubroeck, 2005). Ainsi, en associant ce capital des ressources humaines à une valeur distinctive, cela produit une plus grande performance organisationnelle qui est un caractère distinctif pouvant conduire à l'identification organisationnelle (Carmeli et Schaubroeck, 2005).

Pour leur part, Carmeli *et al.*, (2007) soutiennent que les employés ne s'intéressent pas uniquement à la rentabilité économique et à la prépondérance sur le marché dont jouit l'organisation. À leur avis, lorsque les employés observent que leur organisation se distingue par une performance, en termes de responsabilité sociale ainsi que par le développement des produits et services de qualité, cela déclenche leur attachement à l'organisation parce que cette dernière se distingue par rapport à ses concurrents. Donc, en adhérant à de telles croyances, l'organisation renvoie une image positive favorisant l'identification grâce à la réalisation des idéaux des employés.

La TCS permet d'expliquer ce phénomène. Le processus de catégorisation amène les individus à se classer dans des groupes jugés distincts par le moyen de la comparaison sociale. Ce processus représente une base cognitive du comportement du groupe. Ainsi, les individus se répertorient comme membres d'un groupe social, ils accentuent les similarités entre les membres du groupe (ingroup) et les différences

par rapport aux groupes comparables (outgroup) afin de se définir comme des groupes distincts (Turner, 1975).

Dans cette perspective, les individus ont besoin de se distinguer des autres dans un contexte social déterminé. De fait, ils entament un processus de catégorisation et de comparaison afin de structurer leur réalité sociale en se distinguant favorablement par rapport aux autres groupes comparables (Tajfel et Turner, 1985). Ainsi, ils parviennent à se stéréotyper, comprennent les attributs, les croyances, les attitudes et les comportements qui caractérisent le groupe (Hogg et Terry, 2000). On peut donc supposer que les organisations qui développent des caractéristiques distinctives favorisent la catégorisation sociale de leurs membres et sont plus susceptibles d'encourager l'identification. D'où la deuxième hypothèse :

H2 : La distinction organisationnelle est positivement liée à l'identification des employés à leur organisation.

2.3 Le leadership transformationnel comme variable modératrice

Le leadership est la « capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis » (Robbins et Judge, 2011, p. 416).

Considérant leur charisme, Schein (2010) mentionne que les leaders doivent prêter attention, mesurer et contrôler les aspects qu'ils croient importants à la culture organisationnelle. Il précise que dans ces mécanismes d'attention, de mesure et de contrôle, c'est surtout la cohésion qui importe et non l'intensité en fonction de laquelle il leur prête attention

Shamir *et al.*, (1993) proposent quant à eux que les leaders agissent comme des modèles par un processus d'inspiration. À cet effet, expliquent-ils, les leaders deviennent un modèle lorsque les employés déduisent des messages pertinents en

observant les comportements des leaders, leurs valeurs, leurs aspirations et autres. Donc, les subordonnés vont modeler leurs croyances et leurs comportements sur ceux du leader. C'est en ce sens que Lord et Brown (2001) mentionnent que les impacts du leadership puissant sont notés lorsque leurs valeurs et identités personnelles forment des modèles cohérents.

Considérant le phénomène de catégorisation, les membres tendent à être des prototypes de leur groupe d'appartenance. Aussi, l'individu qui occupe le poste qui symbolise le plus l'organisation, tel un leader, peut, par son attraction sociale, influencer les subordonnés qui vont se conformer à ses suggestions et recommandations (Hogg, 2001 ; Meleady et Crisp, 2017). Par ailleurs, comme certains chercheurs l'ont mentionné, un leader qui s'identifie à son organisation tend à internaliser les objectifs et les valeurs de celle-ci (Van Dick *et al.*, 2007). En intégrant les valeurs organisationnelles à leur concept de soi, ils peuvent influencer les subordonnés à les épouser aussi puisqu'ils sont des modèles, à s'identifier à eux et à l'organisation.

2.3.1 Leadership transformationnel

Au regard de notre objectif de recherche qui est de déterminer dans quelle mesure le leadership transformationnel intensifie ou atténue l'effet de la culture (valeurs et distinction) sur l'identification organisationnelle, nous supposons que le leadership transformationnel pourrait jouer un rôle de modérateur dans cette relation.

En effet, le leadership transformationnel se réfère aux leaders qui transmettent des idéaux supérieurs et des valeurs morales, et qui sont en mesure d'opérer des changements profonds et fondamentaux auprès des employés (Burns, 1978). Le leadership transformationnel met l'accent sur des qualités intangibles telles que la vision, les valeurs partagées et les idées afin d'établir des relations, de donner plus de sens à des activités distinctes et de fournir des bases communes (Nguyen et Mohamed, 2011).

De plus, Bass (1985) et Avolio (1999) définissent le leader transformationnel comme un leader qui permet aux individus d'aller au-delà de leurs propres intérêts pour privilégier le bien-être des autres, de leur organisation et de la société. Les leaders transformationnels influencent les subordonnés parce qu'ils sont en mesure d'étendre et de rehausser leurs objectifs, ils les placent dans un environnement de confiance en vue d'atteindre les objectifs spécifiques (Dvir *et al.*, 2002). Ce sont ces forces et caractéristiques qui nous font croire que le leadership transformationnel peut être un modérateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle.

2.3.2 Dimensions du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel regroupe quatre dimensions : le charisme (*idealized influence*), l'inspiration motivationnelle (*inspirational motivation*), la stimulation intellectuelle (*intellectual stimulation*) et la considération individuelle (*individualized consideration*).

Charisme

Le Petit Robert définit le charisme comme «une qualité qui permet à son possesseur d'exercer un ascendant, une autorité sur un groupe». Le leader charismatique est celui qui inspire les employés à accomplir de grandes choses en faisant des efforts supplémentaires (Bass, 1990). Il renforce, en même temps, la confiance, la loyauté, la fierté des employés et les aligne autour d'une vision commune (Jung *et al.*, 1995). Aussi, le leader charismatique démontre son efficacité par ses capacités à influencer positivement l'estime de soi, le concept de soi de ses subordonnés en vue d'atteindre les objectifs et les missions de l'organisation (Kark *et al.*, 2003; Lord et Brown, 2001; Shamir *et al.*, 1993).

Motivation inspirationnelle

En termes de motivation, le leader transformationnel projette un avenir rassurant, et donne du sens au travail. Il présente des défis et des objectifs aux individus, tout en indiquant la façon dont ils peuvent être atteints (Bass, 1999). Par incidence, cette caractéristique suscite les employés à vouloir s'identifier à leur leader et à accomplir de grands projets grâce à la motivation qu'il inspire. Ce type de leader fait preuve de détermination, de respect et de confiance et instaure un environnement où priment

l'esprit d'équipe et la collaboration. Étant un modèle, les employés sont plus enclins à l'imiter et à déployer des efforts pour réaliser des objectifs difficiles (Bass 1985).

Stimulation intellectuelle

En ce qui concerne la stimulation intellectuelle, le leader transformationnel aide ses subordonnés à devenir plus novateurs et créatifs. À ce titre, il développe leur capacité à identifier, à comprendre les problèmes et met l'accent sur les solutions rationnelles (Bass, 1990). Il favorise également une culture organisationnelle où les idées nouvelles et créatives sont valorisées et encouragées aussi longtemps qu'elles sont constructives et bénéfiques pour l'organisation (Jung *et al.*, 1995).

Considération individuelle

Le leader transformationnel apporte une attention particulière à chacun de ses subordonnés et tient compte de leur besoin de développement. Il se positionne comme un mentor en donnant du soutien et des conseils aux employés pour les aider à se développer (Bass, 1990). Il affiche un comportement de sacrifice de soi en privilégiant les intérêts des autres (Van Dick *et al.*, 2007).

2.4 Hypothèses de recherche

Certains chercheurs ont étudié le lien entre la culture et l'identification organisationnelle (Mukherjee *et al.*, 2012 ; Vijayakumar et Padma, 2014). D'autres ont également considéré le lien entre la distinction organisationnelle et l'identification (Ashforth et Mael, 1989 ; Reade, 2001 ; Myers *et al.*, 2016). Cependant, à notre connaissance aucune étude ne s'est encore penchée sur le rôle modérateur que

pourrait jouer le leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction) et l'identification organisationnelle. Par conséquent, nous postulons que le leadership transformationnel peut accentuer le lien entre la culture et l'IO.

En effet, une organisation peut vouloir implanter une culture en ayant le souci de bien définir les valeurs et de les véhiculer. Toutefois, il ne s'agit pas d'un document à classer dans des tiroirs, il convient plutôt de les partager et les transmettre pour rendre compte de leur influence. Donc, le leadership transformationnel, de par ses qualités exceptionnelles qui lui sont conférées, pourrait agir comme un catalyseur dans cette relation. Ce style de leadership peut renforcer la culture et conduire les employés à intégrer les valeurs organisationnelles à leur concept de soi. Ainsi, lorsque le leader épouse et personnifie les valeurs organisationnelles, cela les amènera à s'identifier au leader et par la suite à l'organisation.

Comme nous venons de le décrire, les leaders transformationnels sont considérés comme une source d'information, des inspireurs et des visionnaires qui motivent les subordonnés à surpasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation. Ils peuvent conduire leurs subordonnés à adopter les objectifs et les valeurs qui sont cohérents avec leur vision. Ces leaders aident les subordonnés à définir quels types de traits, de valeurs, de croyances et de comportements il convient de développer (Shamir *et al.*, 1993). Ce type de leader représente un symbole qui rassemble la façon dont les gens s'organisent dans un environnement social donné, donnent un sens et une direction à leur vie au travail (Epitropaki et Martin, 2005 ; Shamir *et al.*, 1993). En outre, un tel leadership souligne l'importance du but comme base pour façonner l'identité organisationnelle et pour les distinguer des autres.

Block (2003) a indiqué que les employés qui évaluent leurs supérieurs de façon positive comme des leaders transformationnels sont plus susceptibles de percevoir une vision positive de la culture organisationnelle. Cela nous amène à supposer que,

lorsque le leadership transformationnel est élevé, c'est-à-dire en détenant ces qualités exceptionnelles, il internalise et symbolise la culture organisationnelle, à travers les valeurs, les objectifs et les normes. À cet effet, si le leadership transformationnel reflète la culture organisationnelle, il pourra, dans ce cas, influencer les employés à intégrer cette culture à leur concept de soi, ce qui les amènera à s'attacher davantage à l'organisation et à s'identifier fortement à celle-ci.

Donc, plus le leader transformationnel est élevé, plus il va renforcer la relation entre la culture (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction) et l'identification organisationnelle. On observera l'effet inverse si le leader transformationnel est faible. Dans ce cas, il ne pourra pas influencer positivement l'estime de soi des employés ni intégrer les valeurs organisationnelles à leur concept de soi. Un leader transformationnel faible serait en effet moins enclin à lier l'identité de ses subordonnés à celle de l'organisation, car son comportement risque d'être en inadéquation avec les valeurs prônées. Il représente un obstacle au développement de la culture organisationnelle et atténuera la relation entre la culture et l'IO. Ainsi, nous supposons que le leader transformationnel peut jouer un rôle de modérateur dans la relation entre la culture et l'IO. D'où la formulation des hypothèses suivantes :

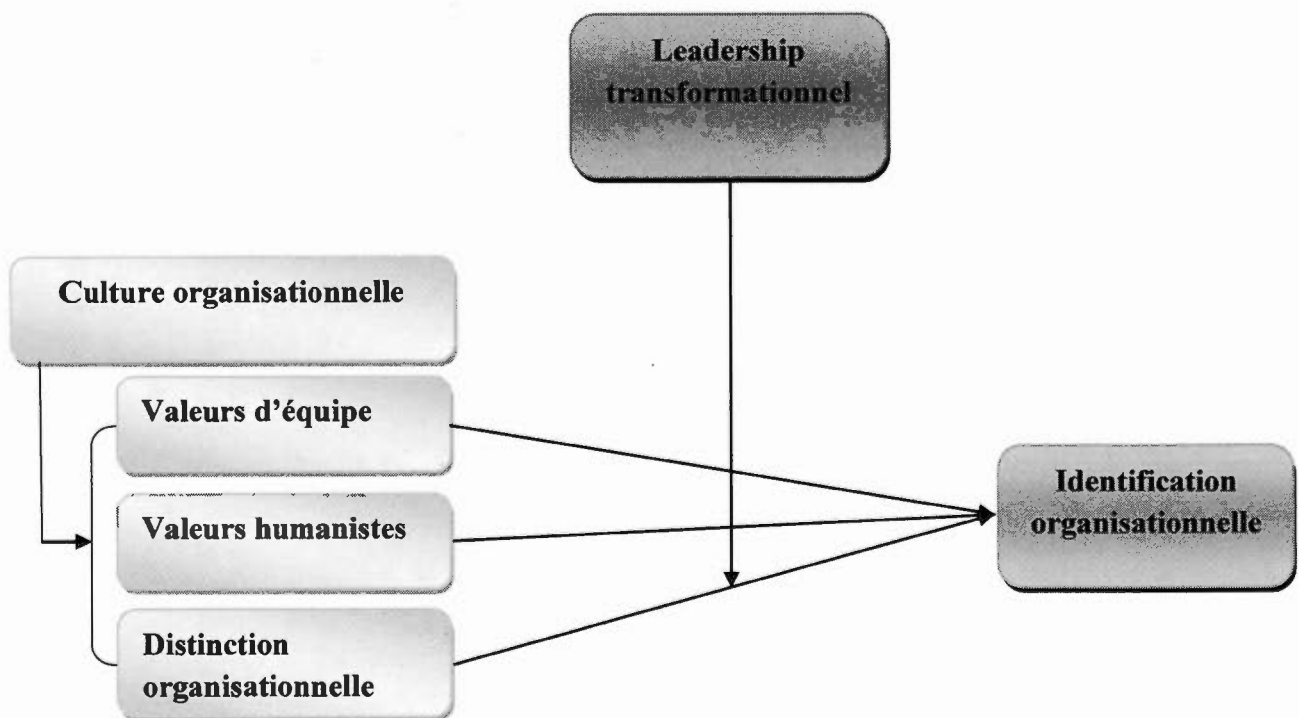
H3a : Le leadership transformationnel modère le lien entre les valeurs d'équipe et humanistes et l'identification à l'organisation, de sorte qu'un leadership transformationnel élevé augmente la force du lien entre valeurs organisationnelles et identification à l'organisation.

H3b : Le leadership transformationnel modère le lien entre la distinction organisationnelle et l'identification à l'organisation, de sorte qu'un leadership transformationnel élevé augmente la force du lien entre la distinction organisationnelle et identification à l'organisation.

Pour conclure ce chapitre, nous proposons la figure 2 qui fait une synthèse des hypothèses qui seront testées dans ce mémoire.

Figure 2

Modèle d'hypothèses



CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir identifié les variables de l'étude et présenté notre modèle de recherche dans le chapitre précédent, il convient maintenant d'aborder les aspects méthodologiques permettant de tester empiriquement les hypothèses afin de répondre à notre objectif de recherche. Dans ce chapitre, nous considérerons en premier lieu les spécificités de la recherche quantitative sur laquelle repose notre travail de recherche. Ensuite, le contexte d'étude sera décrit. Nous poursuivrons avec la procédure de collecte de données, puis la description de notre échantillon et des outils de mesure utilisés pour opérationnaliser les variables. En dernier lieu, nous testerons la validité et la fidélité des mesures.

3.1 Contexte de l'étude

Pour faire l'analyse de notre problématique et valider nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une entreprise coopérative : le mouvement Desjardins. Par sa nature, la coopérative est censée tendre vers une identité différente des autres organisations, forte et unique. En effet, comme l'explique Beaudry (2006), la coopérative, compte tenu de sa dimension démocratique rattachée à son caractère d'association de personnes, est censée affirmer une conscience aiguë de l'importance de l'identité organisationnelle, ainsi que de la distinction identitaire de la coopérative elle-même. Donc, le choix du milieu coopératif, dans le cadre de cette étude, nous apparaît approprié.

Ce travail de recherche a été réalisé à partir des données recueillies auprès des caisses de groupes Desjardins. L'entreprise Desjardins fut la première coopérative d'épargne et de crédit sur le continent américain. Des nos jours, avec un actif total de 260,7 G\$, le Mouvement Desjardins est considéré comme le plus important groupe financier au Canada. L'entreprise offre ses services par le biais de 335 caisses au Québec et en Ontario dont 32 caisses de groupes au Québec. Les caisses de groupes désignent un réseau de caisses fondées par des associations de travailleurs, des groupes syndicaux, des professionnels, des salariés et des communautés culturelles. Leur objectif principal est de se procurer les moyens pour faciliter l'autonomie financière des membres en regroupant leurs avoirs financiers. Suivant leurs secteurs d'activité et types d'emploi, on retrouve parmi les caisses de groupes, celles de policiers et policières, des militaires, du réseau de la santé, de l'éducation, d'économie solidaire, de la culture, de l'administration et des services publics¹.

Pour l'étude dont nous utilisons les données, les conseillers financiers des caisses de groupe de la province de Québec ont été interrogés. Selon la description de poste trouvée sur le site de Desjardins, les principales fonctions des conseillers financiers consistent à identifier et à analyser les besoins des membres et clients. Aussi, les conseillers financiers ont la responsabilité d'élaborer une solution adaptée et de préparer une offre de service intégrée, ils représentent un lien privilégié entre la Caisse et les membres et clients².

¹ Données trouvées à partir du site internet de Desjardins dans l'onglet sous la rubrique Desjardins en chiffres. <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/en-chiffres/index.jsp?navigMW=mm&>

² Description de poste tirée du site internet de Desjardins dans la rubrique Carrières/offre d'emploi.

3.2 Devis de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour un devis descriptif de nature quantitative et longitudinal (plusieurs temps de mesure). Ce devis s'appuie sur une collecte de données par questionnaire, qui est un outil très approprié aux recherches quantitatives car il permet d'atteindre un grand nombre de répondants et de faire des études statistiques (Thiétart et *al.*, 2014).

3.3 Pourquoi la méthode quantitative?

Nous avons porté notre choix sur la méthode de recherche quantitative, et ce, pour les raisons suivantes. Tout d'abord parce qu'elle a recours, selon Mongeau (2009, pp. 32, 33), « à la mesure et à l'analyse chiffrée, ainsi qu'aux calculs statistiques qui permettent de s'assurer que les conditions à la généralisation des résultats sont respectées. Essentiellement, cette approche repose sur la comparaison de situations comparables en ce qui concerne les variables mesurables ».

Ensuite, selon Mongeau (2009, p. 33), « elle cherche à assurer la validité et la généralité d'une affirmation donnée que l'on appellera dans ce contexte une hypothèse [...]. On associe d'ordinaire cette approche à un processus déductif dans la mesure où les hypothèses que l'on cherche à vérifier sont déduites d'études et de théories préalables ».

Dans le cadre de notre étude, nous ferons de notre mieux pour ne pas influencer la collecte des données, en visant l'objectivité absolue et en respectant au mieux les normes éthiques. À cet effet, les critères de fiabilité et de crédibilité de la recherche ne seront pas mis en cause, puisque nous veillerons scrupuleusement à ne laisser intervenir dans le traitement des données aucun jugement personnel.

3.4 La collecte de données

Notre recherche s'inscrit dans une collecte de données de grande envergure comportant trois temps de mesure. Aux fins de cette étude, nous considérerons seulement les variables collectées auprès des conseillers financiers lors des temps 1 et 2 de cette collecte. Le temps de mesure 1 interrogeait les conseillers, entre autres, sur les valeurs d'équipe et humanistes, la distinction coopérative et le leadership transformationnel au sein des caisses de groupes Desjardins. Le temps 2 incluait, entre autres, la mesure de l'identification organisationnelle.

Une équipe de recherche a collecté les données durant six mois allant de juin à novembre 2013, avec une période de quatre mois environ entre les temps 1 et 2. Pour recueillir les données, l'équipe s'est rendue au sein de 32 caisses de groupes de la province de Québec pour administrer une version papier du questionnaire et présenter le projet aux conseillers financiers. Au total, 25 caisses ont pris part à cette enquête, soit un taux de retour de 78%. Le nombre de conseillers financiers se chiffrait à 351 pour les 25 caisses. Toutefois, 213 ont rempli le questionnaire du temps 1, ce qui correspond à un taux de réponse de 60,68%. Sur ces 213 participants du temps 1, 183 ont également répondu au questionnaire du temps 2 (85,9%). Le taux de réponse final est de 52,1%.

Il importe de préciser que les données collectées étaient confidentielles. Avant de recueillir les données, l'équipe de recherche a complété une formation en éthique en ligne. Elle a également obtenu une approbation éthique du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CIÉR) de l'UQAM.

3.5 L'échantillon

Comme nous l'avons déjà mentionné, la population visée est constituée de conseillers financiers des caisses de groupes Desjardins. Afin d'établir un meilleur portrait des participants, nous avons également recueilli des données portant sur leur profil, ce qui constitue un élément nécessaire dans l'interprétation des données recueillies. Ces informations touchent à leur genre, leur âge, leur ancienneté, leur salaire, l'augmentation de salaire et le bonus. Le tableau ci-dessous présente plus en détail les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon.

Tableau 3.1

Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Ancienneté en mois	6	486	157,20	117,98
Salaire en \$	37 000	105 000	54 506,50	12 156,15
Augmentation en \$	4	65 000	6 062,16	8 369,95
Bonus en \$	1 000	32 000	5 930,06	4 745,72
Âge	24	66	43,31	10,83

N=183

À la lecture du tableau, les données indiquent que la moyenne d'âge des conseillers financiers est de 43 ans, ils occupent un poste depuis au moins 13 ans (157.20 mois) en moyenne. Leur salaire moyen s'élève à 54 506\$. La moyenne d'augmentation de salaire depuis les trois ans écoulés est de 6 062,16\$. La moyenne des montants des bonus perçus est estimée à 5 930,06\$. Ajoutons que notre population est composée de 85% de femmes et 15% d'hommes.

3.6 Échelles de mesure

Pour répondre aux questions de recherche, il importe d'opérationnaliser les concepts. En d'autres termes, il faut convertir les concepts en des indicateurs observables, quantifiables, souvent représentés sous forme d'échelles de mesure (Fortin, 2010). Pour ce faire, on utilise des questionnaires comportant des échelles de mesure composées d'énoncés qui reflètent les concepts abordés. Dans ce mémoire, nous avons opté pour l'utilisation d'échelles de mesure déjà construites et validées par d'autres chercheurs. Nous allons présenter successivement les échelles de mesure relatives aux valeurs d'équipe et humanistes, à la distinction coopérative, au leadership transformationnel et à l'identification organisationnelle.

3.6.1 Échelle des valeurs d'équipe et humanistes

Les valeurs ont été mesurées à l'aide de l'Organizational Culture Profile (OCP), une échelle développée par O'Reilly III *et al.*, (1991). L'OCP contient cinquante quatre énoncés qui permettent d'évaluer la similitude entre les profils des valeurs individuelles et organisationnelles. Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous avons retenu six énoncés qui correspondent particulièrement aux valeurs d'équipe (3 énoncés) et humanistes (3 énoncés) retenues pour notre étude. Précisons également que seules les valeurs organisationnelles et non les valeurs individuelles de l'échelle de l'OCP ont été retenues. D'une part, les valeurs d'équipe regroupent l'esprit d'équipe, le fait d'être au service des personnes et la collaboration avec les autres et, d'autre part, les valeurs humanistes se réfèrent, entre autres, à l'équité, le respect des droits individuels et la tolérance. Il s'agit des valeurs qui reflètent celles des caisses Desjardins, soit l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative et la solidarité avec le milieu. Elles correspondent aux valeurs de base des

coopératives telles la démocratie, l'équité, l'égalité, l'honnêteté, la solidarité, la responsabilité et le souci des autres³ (Biswas, 2015)

Dans une étude portant sur deux ans et demi, l'OCP démontre une fidélité avec un alpha de Cronbach de 0,88 en ce qui a trait aux valeurs organisationnelles. Ces différents énoncés furent évalués sur une échelle comprenant cinq niveaux (1 = Pas du tout caractéristique; 2 = Assez peu caractéristiques; 3 = Neutre; 4 = Plutôt caractéristique; 5 = Tout à fait caractéristique). Les énoncés choisis sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.2

Échelle des valeurs d'équipe et humanistes

Dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes est-elle caractéristiques de votre caisse?
<i>Orientation d'équipe</i>
1.1 L'esprit d'équipe
1.2 Être au service des personnes
1.3 Travailler en collaboration avec les autres
<i>Humanistes</i>
1.4 L'équité
1.5 Le respect des droits individuels
1.6 La tolérance

Les libellés (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6) correspondent à ceux du questionnaire de l'annexe A.

³ <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

3.6.2 Échelle de distinction organisationnelle

La distinction organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Marin et Ruiz (2007), laquelle découle d'une adaptation de l'échelle de Kim et *al.* (2001). Elle contient quatre énoncés qui sont évalués sur une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas du tout d'accord; 2 = Plutôt d'accord; 3 = Neutre; 4 = Plutôt d'accord; 5 = Tout à fait d'accord). Dans leurs études sur l'attraction de l'identité organisationnelle, Marin et Ruiz (2007) ont démontré la fiabilité de ces mesures avec un alpha de Cronbach égal à 0.90. Le tableau 3.3 montre les énoncés de la distinction organisationnelle.

Tableau 3.3

Échelle de mesure de distinction organisationnelle

Voici une série d'affirmations sur le Mouvement Desjardins en général, indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles

2.1 Desjardins est bien reconnue comme étant différente des autres institutions financières

2.3 Les valeurs de Desjardins sont différentes des valeurs de ses concurrents

2.4 Desjardins est une entreprise différente des autres compagnies financières

2.10 Les valeurs et la culture de Desjardins la rendent unique dans son secteur d'activités

Les libellés (2.1, 2.3, 2.4, 2.10) correspondent à ceux du questionnaire de l'annexe A.

3.6.3 Échelle du leadership transformationnel

Pour mesurer le leadership transformationnel, nous avons utilisé l'échelle du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) créée par Bass et Avolio (1995, 2000, 2004). L'échelle relative au leadership transformationnel est composée de quatre sous-échelles qui permettent de mesurer les quatre dimensions telles que : le charisme, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération pour l'individu. Chaque énoncé est mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). Les énoncés sont transcrits dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4

Échelle de mesure du leadership transformationnel

Passons maintenant à votre superviseur. Indiquez à quelle fréquence vous estimez que chacune des affirmations suivantes reflète ce que vous vivez au travail (« autres » peut signifier vos pairs, clients, subordonnés directs et/ou tous ces individus). Au quotidien, la personne qui me supervise :	
<i>Charismatique</i>	
1	Rend les autres fiers d'être associés à moi
2	Agit de manière à ce que les autres me respectent
3	Parle de mes valeurs et croyances les plus importantes
4	Adresse les conséquences morales et éthiques de ses décisions
5	Va au-delà des intérêts personnels pour le bien du groupe
6	Fait preuve d'un sens de pouvoir et de confiance

Échelle de mesure du leadership transformationnel (suite)

<i>Motivation inspirationnelle</i>	
7	Insiste sur l'importance d'avoir une vision collective de la mission à atteindre
8	Parle de façon optimiste du futur
9	Croit avec confiance que les objectifs seront atteints
10	Précise l'importance d'être fortement orienté vers un objectif à atteindre
11	Parle avec enthousiasme de ce qui doit être accompli
12	Présente une vision inspirante du futur
<i>Stimulation intellectuelle</i>	
13	Réévalue les orientations importantes pour s'assurer qu'elles sont appropriées
14	Regarde différentes perspectives quand il/elle résout des problèmes
15	Suggère de nouvelles façons de faire pour mener à bien les projets
16	Amène les autres à examiner les problèmes sous différents angles
<i>Considération individuelle</i>	
17	Passe du temps à enseigner et coacher
18	Traite les autres comme des individus et non comme un membre quelconque du groupe
19	Considère que chaque individu a des besoins, des capacités et des aspirations uniques
20	Aide les autres à développer leurs forces

3.6.4 Échelle de l'identification organisationnelle

Nous avons retenu l'échelle proposée par Mael et Ashforth (1992) pour mesurer l'identification organisationnelle. Cette échelle contient six énoncés énumérés dans le tableau 3.5. Les conseillers financiers devaient indiquer leur degré d'identification à partir d'un choix de réponses variant sur une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt d'accord, 3 = Neutre, 4 = Plutôt d'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Des études antérieures ont validé l'échelle d'identification organisationnelle en démontrant que les six énoncés se regroupaient autour d'un seul facteur. Les recherches de Kreiner et Ashforth (2004) ont démontré la fiabilité de cette mesure en rapportant un coefficient d'alpha de Cronbach de 0.86. Pour leur part, Mael et Ashforth (1992) ont obtenu un alpha de Cronbach égal à 0,87.

Tableau 3.5

Échelle de mesure de l'identification organisationnelle

Voici maintenant une série d'affirmations sur votre caisse. Indiquer votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles

17.4 Quand quelqu'un critique ma caisse, je le ressens comme une insulte personnelle

17.8 Je suis très intéressé(e) par savoir ce que les autres pensent de ma caisse

17.10 Quand je parle de ma caisse, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « ils »

17.12 Si les médias critiquent ma caisse, je me sentirais mal à l'aise

17.18 Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur ma caisse

17.19 Lorsque quelqu'un fait l'éloge de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel

Les libellés (17.4, 17.8, 17.10, 17.12, 17.18, 17.19) correspondent à ceux du questionnaire de l'annexe A.

3.7 Variables de contrôle

Selon Wan-Huggins *et al.*, (1998), les facteurs individuels peuvent influencer l'identification d'un individu avec son organisation. Il paraît pertinent d'inclure certaines variables de contrôle en vue de s'assurer qu'elles n'influencent pas les variables à l'étude et ne réduisent pas la validité des résultats (Fortin, 2010, p. 318, 319). De ce fait, nous avons inclus l'âge et le sexe qui sont des variables de contrôle très courantes dans la recherche personne-organisation et pour lesquelles des chercheurs ont trouvé des liens avec l'identification organisationnelle (Kreiner et Ashforth, 2004; Lee, 1971; Schaubroeck et Jones, 2000).

3.8 Test de validité et de fiabilité des mesures

Selon Lamoureux (1992, p. 280), « le chercheur devrait choisir ou bâtir son instrument de telle sorte que même les sceptiques ne pourraient douter de l'exactitude des résultats obtenus ». Effectivement, selon Thiétart *et al.* (2014, p. 305) « un instrument de mesure permet d'obtenir des mesures plus ou moins fiables et valides ». « La fiabilité d'un instrument de mesure est sa capacité à reproduire un résultat de façon consistante dans le temps et dans l'espace ou lorsqu'il est utilisé correctement par des observateurs différents » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p. 75). Pour sa part, la validité est la capacité de l'instrument à pouvoir mesurer ce qu'il est tenu de mesurer (Fortin, 2010). Pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesures utilisées, nous avons procédé à l'analyse factorielle en composantes principales et à la méthode de l'alpha de Cronbach.

L'analyse factorielle en composantes principales est une « technique qui permet de savoir si un ensemble de dimensions mesure le même construit sous-jacent » (Fortin, 2010, p. 416). Donc, elle permet de vérifier si les énoncés peuvent se regrouper pour former une seule variable. La méthode de l'alpha de Cronbach « évalue la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs énoncés » (Fortin, 2010, p. 408). La section suivante présente les résultats des analyses factorielles en composantes principales et les coefficients d'alpha de Cronbach obtenus pour chacun des concepts mesurés. Les variables sont présentées avec le nombre de facteurs trouvés dans l'analyse factorielle. Pour plus de détails, les analyses se trouvent à l'Annexe B.

Tableau 3.6

Synthèse des tests de validité et fiabilité

Concepts	Leadership transformationnel	Valeurs (équipe et humanistes)	Distinction	IO
% de variance expliquée	68,86% (4 facteurs)	74,48% (2 facteurs)	66,60% (1 facteur)	43,32% (1 facteur)
Alphas de Cronbach	0,91	0,85	0,83	0,66
Énoncé enlevé	0	0	0	1

3.8.1 Test de validité et fiabilité des valeurs chez Desjardins

Comme espéré, pour la validité de l'échelle des valeurs d'équipe et humanistes, les résultats des analyses factorielles indiquent la présence de deux facteurs. Cela confirme que les deux facteurs (valeurs d'équipe et humanistes) mesurent effectivement la même variable. Les énoncés expliquent une variance totale de 74,48%. La sous-échelle des valeurs d'équipe montre un alpha de Cronbach de 0,80 et celle des valeurs humanistes affiche un alpha de Cronbach de 0,83, ce qui prouve une forte cohérence interne des deux facteurs de l'échelle.

Tableau 3.7

Contributions factorielles des énoncés des valeurs d'équipe et humanistes

	Composantes	
	1	2
Valeurs d'équipe - Esprit d'équipe	.27	.81
Valeurs d'équipe - Sens du service	.23	.73
Valeurs d'équipe – Collaboration	.20	.88
Valeurs humanistes – Équité	.74	.34
Valeurs humanistes – Respect des droits individuels	.88	.20
Valeurs humanistes – Tolérance	.86	.21

3.8.2 Test de validité et fiabilité de la distinction organisationnelle

Concernant l'échelle de la distinction organisationnelle, les résultats montrent que les quatre énoncés forment un seul facteur, expliquant 66,60% de la variance commune des quatre énoncés. L'alpha de Cronbach est de 0,83. Nous présentons ci-après le tableau de matrice des composantes de la distinction organisationnelle.

Tableau 3.8

Matrice de composante de distinction organisationnelle

	Composante 1
Distinction (2.1)	.87
Distinction (2.3)	.82
Distinction (2.4)	.82
Distinction (2.10)	.73

3.8.3 Test de validité et de fiabilité du leadership transformationnel

Pour la validation de l'échelle de mesure du leadership transformationnel, la rotation de la matrice des composantes indique quatre facteurs, soit les quatre dimensions du leadership transformationnel. Les quatre facteurs expliquent une variance totale de 68,86%. L'alpha de Cronbach du leadership transformationnel est de 0,91. Ces résultats démontrent que les énoncés mesurent effectivement cette variable, d'où une forte cohérence interne. En ce qui concerne les sous-échelles, les indices d'alpha de

Cronbach sont respectivement de 0,80 (charisme), 0,76 (inspiration motivationnelle), 0,65 (considération pour l'individu) et 0,89 (stimulation intellectuelle). Le tableau qui suit montre la contribution factorielle de chaque énoncé du leadership transformationnel.

Tableau 3.9

Contributions factorielles des énoncés du leadership transformationnel

	Composantes			
	1	2	3	4
Leadership MLQ - 1	.74	.20	.06	.06
Leadership MLQ - 3	.76	.16	.12	.08
Leadership MLQ - 5	.66	.24	.10	.16
Leadership MLQ - 7	.16	.16	.03	.91
Leadership MLQ - 8	.37	.62	.02	.32
Leadership MLQ - 9	.54	.56	.16	.05
Leadership MLQ - 12	.45	.58	.12	.15
Leadership MLQ - 2	.69	.31	.07	.08
Leadership MLQ - 13	.54	.57	.08	.18
Leadership MLQ - 14	.70	.43	.08	.10
Leadership MLQ - 16	.55	.62	.12	.06
Leadership MLQ - 17	.49	.50	.12	-.04
Leadership MLQ - 18	.71	.20	.10	.00
Leadership MLQ - 22	.24	.76	.12	.20
Leadership MLQ - 6	-.01	.77	.05	.28
Leadership MLQ - 10	.43	.73	.17	-.11
Leadership MLQ - 11	.10	.16	.95	.05
Leadership MLQ - 19	.19	.13	.94	-.00
Leadership MLQ - 20	.56	.65	.14	-.13
Leadership MLQ - 4	.37	.68	.10	-.12

3.8.4 Test de validité et fiabilité de l'identification organisationnelle

En principe, les résultats des analyses factorielles en composantes principales devraient afficher un seul facteur pour les six énoncés mesurant l'identification organisationnelle. Cependant, la rotation de matrice de l'IO fait ressortir deux facteurs au lieu d'un, ce qui signifie que l'échelle ne mesure pas ce qui devrait être mesuré. Pour remédier à cette situation et pour augmenter la validité de l'échelle, nous avons enlevé le dernier énoncé (17.19) puis fait à nouveau les analyses factorielles. Les résultats montrent un seul facteur avec les cinq énoncés retenus. Les cinq énoncés expliquent une variance totale de 43,32% et le coefficient d'alpha de Cronbach est égal à 0,66.

Tableau 3.10

Matrice de composante de l'identification organisationnelle

	Composante 1
Identification caisse (17.4)	.71
Identification caisse (17.8)	.68
Identification caisse (17.10)	.61
Identification caisse (17.12)	.73
Identification caisse (17.18)	.51

CHAPITRE IV

ANALYSES ET RÉSULTATS

Le chapitre précédent a permis d'expliquer la méthodologie retenue dans notre étude et de démontrer la fidélité et la validité de nos mesures de recherche. À présent, nous pouvons passer à l'étape du test des hypothèses. Ainsi, ce présent chapitre vise à présenter les résultats des analyses statistiques effectuées pour vérifier nos hypothèses et répondre à notre objectif de recherche.

Les statistiques descriptives et les résultats qui en découlent seront présentés, c'est-à-dire les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation. Pour clôturer le chapitre, nous mettrons à l'épreuve les hypothèses de notre modèle théorique.

4.1 Statistiques descriptives des variables de l'étude

Selon Fortin (2010, p. 481), « l'analyse statistique descriptive sert à décrire les caractéristiques de l'échantillon et à trouver des réponses aux questions de recherche. » Nous avons utilisé trois techniques d'analyse statistique descriptive dans cette étude : la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation. La moyenne « est la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données (n). » (Fortin, 2010, p. 491). De plus, « elle prend en compte toutes les données d'un échantillon [...] et est très sensible aux valeurs extrêmes d'une distribution, particulièrement quand l'échantillon est de petite taille. » (Fortin, 2010, p. 491). Pour sa part, l'écart-type « est une mesure de dispersion des scores d'une distribution, qui tient compte de la distance de

chaque score par rapport à la moyenne du groupe [...] plus l'écart-type est élevé, plus la dispersion est grande; plus l'écart type est faible, plus les données se concentrent autour de la moyenne. » (Fortin, 2010, p. 495, 496). Quant au coefficient de corrélation (r), il indique la force du lien et la direction d'une relation linéaire entre deux variables. Il varie entre -1,00 et + 1,00, plus sa valeur se rapproche de $\pm 1,00$, plus la relation entre les variables est forte. Un signe positif devant un coefficient indique que les scores vont dans la même direction, un signe négatif signifie que les scores se dirigent en sens contraire (Fortin, 2010, p. 501-502).

Pour effectuer nos analyses, nous avons d'abord créé à l'aide du logiciel SPSS 24 les variables indépendantes (valeurs d'équipe (VE), valeurs humanistes (VH) et distinction organisationnelle (DO). Puis nous avons créé la variable modératrice de leadership transformationnel (LT) et la variable dépendante (l'identification organisationnelle, IO). Pour ce faire, nous avons calculé le score moyen de chaque variable à partir de la liste de ses énoncés. Ce score moyen s'obtient en additionnant tous les énoncés contenus dans une échelle de mesure, puis on divise la somme obtenue par le nombre d'énoncés. Après cette étape, nous avons calculé les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables de recherche. Les résultats de ces analyses faisant ressortir les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation sont présentés au tableau 4.1.

Concernant le lien direct entre la culture organisationnelle et l'IO, les résultats démontrent que les valeurs d'équipe ne sont pas corrélées à l'IO ($r = .12$, n.s.). En revanche, on constate que les valeurs humanistes sont fortement corrélées à l'IO ($r = .21$, $p < .01$). Ces résultats vont dans le même sens que l'hypothèse H1b. En observant la relation entre la distinction organisationnelle et l'IO, on remarque que la corrélation n'est pas significative ($r = .05$, n.s.), ce résultat ne soutient pas l'hypothèse H2.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats corrélacionnels indiquent que l'âge ($r = -.03$, n.s.) et le sexe ($r = -.06$, n.s.) ne sont pas liés à l'IO. Par conséquent, ces variables de contrôle seront exclues du reste des analyses.

En outre, les résultats indiquent une corrélation positive entre les valeurs d'équipe et les valeurs humanistes ($r = .21$, $p < .01$). On note aussi une corrélation positive entre les valeurs humanistes et la distinction organisationnelle ($r = .21$, $p < .01$). Il n'y a pas de corrélation entre les valeurs d'équipe et la distinction ($r = .05$, $p < .01$). Ajoutons que les quatre dimensions du leadership transformationnel sont corrélées entre elles.

Tableau 4.1

Matrice de corrélations et statistiques descriptives

	Moyenne	Écart- type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Age	43.31	10.83	-										
2. Sexe	1.84	.38	.27**	-									
3. Valeurs équipe	4.04	.77	-.03	-.05	.12	-							
4. Valeurs human.	3.75	.83	-.09	-.16*	.21**	.55**	-						
5. Distinction org.	3.78	.76	-.04	-.07	.05	.21**	.32**	-					
6. LT_charisme	3.30	.92	-.06	.07	.12	.26**	.40**	.17*	-				
7. LT_motivation	3.77	1.05	-.09	.10	.05	.15*	.29**	.13	.67**	-			
8. LT_stimulation	3.59	1.03	-.05	.13	.11	.23**	.33**	.09	.78**	.67**	-		
9. LT_consideration	3.67	1.20	-.07	.07	.02	.23**	.34**	.14	.66**	.80**	.68**	-	
10. LT_allitems	3.57	.92	-.09	.10	.08	.24**	.37**	.16*	.88**	.90**	.86**	.89**	-
11. IO	3.61	.61	-.03	-.06	.12	.21**	.04	.12	.048	.11	.021	.078	-.028

* p<.05

**p<.01

***p<.001

4.2 Test des hypothèses par la régression linéaire multiple

Afin de mettre à l'épreuve nos hypothèses de recherche, nous avons procédé aux analyses de régressions linéaires multiples. Nous nous sommes basés sur la procédure de standardisation suggérée par Aiken et West (1991) afin de calculer le score d'interaction entre le leadership transformationnel et la culture organisationnelle. Pour ce faire, nous avons centré les variables indépendantes et modératrice. Cette étape a permis de créer par la suite les variables d'interaction en multipliant chacune des variables indépendantes centrées par le score centré du leadership transformationnel. Ensuite, pour construire les équations de régression, les variables indépendantes ont été insérées dans le premier bloc pour tester les hypothèses H1a, H1b et H2. Pour vérifier les effets d'interaction, nous avons introduit les variables modératrice et d'interaction dans le second bloc afin de tester H3a et H3b. Le tableau 4.2 présente une synthèse des analyses de régressions linéaires multiples.

4.3 Résultats

Rappelons que l'hypothèse H1a anticipait une influence positive des valeurs d'équipe sur l'IO et l'hypothèse H1b supposait une influence positive des valeurs humanistes sur l'IO. Les résultats montrent que les valeurs d'équipe ne sont pas significativement liées à l'IO ($\beta = -.002$; $p = .96$). Par contre, il existe un lien positif et significatif entre les valeurs humanistes et l'IO ($\beta = .16$; $p = .018$). Ce résultat confirme la corrélation présentée dans le tableau 4.1 indiquant une relation positive et significative entre les valeurs humanistes et l'IO. Ainsi, les valeurs humanistes influencent positivement l'IO. Donc, l'hypothèse H1b est confirmée. L'hypothèse H2 affirmait que la distinction organisationnelle exerçait une influence positive sur l'IO. Les résultats figurant dans le tableau 4.2 révèlent un lien négatif et non significatif entre la distinction organisationnelle et l'IO ($\beta = -.023$; $p = .71$), donc H2

est infirmée. Les résultats des effets d'interaction entre le leadership transformationnel et la culture organisationnelle ne sont pas significatifs. Il paraît que le leadership transformationnel ne modère pas la relation entre la culture organisationnelle et l'IO. Donc, nous rejetons les hypothèses H3a et H3b.

Tableau 4.2

Synthèse des résultats des analyses des régressions linéaires multiples de
l'identification organisationnelle

	Étape 1 β	Étape 2 β
<i>Identification organisationnelle</i>		
<i>Bloc 1 – Variables indépendantes</i>		
Valeurs équipe_C	-.002	
Valeurs humanistes_C	.159	
Distinction org._C	-.023	
F	.062	
R ² ajusté	.025	
<i>Bloc 2 – Variables indépendantes, modératrice et effets d'interaction</i>		
Valeurs équipe_C		.009
Valeurs humanistes_C		.164
Distinction org._C		-.027
LTcentrée		.003
InterLTCxVE_C		.093
InterLTCxVH_C		-.009
InterLTCxDC_C		.023
F		.602
R ² ajusté		.018

Variables d'interaction :

InterLTCxVE_C : leadership transformationnel centré x valeurs d'équipe centrées

InterLTCxVH_C : leadership transformationnel centré x valeurs humanistes centrées

InterLTCxDC_C : leadership transformationnel centré x distinction organisationnelle centrée

Nous présentons dans le tableau qui suit les effets d'interaction des valeurs humanistes parce que ce sont les seules variables qui sont corrélées à l'identification organisationnelle dans la matrice de corrélation. Ces analyses démontrent que les valeurs humanistes sont positivement liées à l'identification organisationnelle comme l'hypothèse H1b l'avait anticipé.

Tableau 4.3

Synthèse des analyses de régression linéaire multiple
des effets d'interaction des valeurs humanistes

Identification organisationnelle	Étape 1 β	Étape 2 β
<i>Bloc 1 – Variables indépendantes</i>		
Valeurs humanistes_C	.151	
F	.007	
R ² ajusté	.035	
<i>Bloc 2 – Interaction</i>		
Valeurs humanistes_C		.165
InterLTCxVH_C		.059
F		.027
R ² ajusté		.037

Le tableau ci-dessous fait état d'une synthèse des hypothèses de recherche testées.

Tableau 4.4
Synthèse des hypothèses vérifiées

Hypothèses	Supportée/rejetée
H1a : Les valeurs organisationnelles d'équipe sont positivement liées à l'identification des employés à leur organisation.	Rejetée
H1b : Les valeurs organisationnelles humanistes sont positivement liées à l'identification des employés à leur organisation.	Supportée
H2 : La distinction organisationnelle est positivement liée à l'identification des employés à leur organisation.	Rejetée
H3a : Le leadership transformationnel modère le lien entre les valeurs d'équipe et humanistes et l'identification à l'organisation, de sorte qu'un leadership transformationnel élevé augmente la force du lien entre valeurs organisationnelles et identification à l'organisation.	Rejetée
H3a : Le leadership transformationnel modère le lien entre la distinction organisationnelle et l'identification à l'organisation, de sorte qu'un leadership transformationnel élevé augmente la force du lien entre distinction et identification à l'organisation.	Rejetée

Ce chapitre a permis de connaître les résultats des analyses statistiques descriptives et des tests d'hypothèses. À la lumière du tableau précédent, seulement l'hypothèse H1b a été supportée et malheureusement, nous n'avons observé aucun phénomène d'interaction. Dans le chapitre qui suit, nous aborderons la discussion relative aux résultats sur la vérification des hypothèses de recherche.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans le chapitre précédant, nous avons présenté les résultats de notre recherche, en mettant en évidence les différentes postures des intervenants concernant le rôle que pourrait jouer le leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle. Ces résultats nous permettent de mobiliser des données pertinentes en vue d'en découvrir le sens général en regard de notre problématique.

Dans le présent chapitre consacré à la discussion, nous ferons ressortir la relation entre notre objet de recherche, notre cadre théorique et nos hypothèses. Ainsi, nous nous demandons : en quoi l'analyse du chapitre précédent nourrit-elle notre réflexion sur le leadership transformationnel, dans ses rapports avec la culture organisationnelle? La présente discussion a pour but de tenter une réponse à cette question. En outre, les implications pratiques ainsi que les limites de l'étude seront présentées, avant de proposer quelques avenues de recherche.

5.1 Implications théoriques

L'objectif principal de notre recherche vise à déterminer le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'IO. Notre recherche met en lumière des variables et des interactions entre elles qui n'ont pas été étudiées dans la littérature relative aux antécédents de l'identification à l'organisation et contribue ainsi à l'avancement des connaissances. Les études antérieures se sont penchées particulièrement sur les antécédents tels le prestige (Mignonac *et al.*, 2006; Myers *et al.*, 2016), la communication (Bartels *et al.*, 2010;

Fay et Kline, 2012; Smidts *et al.*, 2001), le support organisationnel perçu (Edwards, 2009; Edwards et Peccei, 2010; Sluss *et al.*, 2008) et la justice organisationnelle (Blader et Tyler, 2009; Fuchs et Edwards, 2012). Nous nous sommes basés sur la théorie de l'identité sociale et celle de la catégorisation sociale (Tajfel et Turner, 1986) pour mieux comprendre le rôle des antécédents dans l'IO et pour formuler nos hypothèses de recherche. Au prime abord, nous avons voulu démontrer que les valeurs d'équipe et humanistes étaient positivement liées à l'identification organisationnelle (H1a et H1b), et que la distinction organisationnelle était positivement liée à l'identification organisationnelle (H2). Nous avons voulu particulièrement évaluer l'effet modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre les valeurs d'équipe, les valeurs humanistes et la distinction organisationnelle d'une part, et l'identification organisationnelle (H3a et H3b) d'autre part. Malheureusement, seulement l'hypothèse H1b a été supportée; H1a, H2, H3a et H3b ont été rejetées.

Les résultats montrent que chez Desjardins, ce ne sont pas les valeurs d'équipe ou la distinction organisationnelle qui priment pour expliquer l'identification mais plutôt les valeurs humanistes. Cela est sans doute dû au fait que les valeurs humanistes se réfèrent aux valeurs fondamentales des êtres humains, ce sont des valeurs universelles partagées par les individus à travers différentes sociétés. Comme certains chercheurs le précisent, les valeurs universelles s'appliquent à toute l'humanité et à l'environnement naturel (Bardi et Schwartz, 2003; Schwartz, 2007).

Une autre raison qui expliquerait ce lien positif entre les valeurs humanistes et l'IO, réside dans la nature même des valeurs prônées par les coopératives ou encore l'identité même de ce type d'entreprises. En effet, les coopératives sont basées sur des valeurs de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité (Biswas, 2015 ; ICA). Les membres des coopératives croient aux valeurs éthiques telles l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et les soins pour les autres (Biswas, 2015 ; ICA). Donc, on retrouve à la base l'intérêt commun et le bien-être de tous, et comme

Schwartz le mentionne, les valeurs universelles expriment la motivation de promouvoir le bien-être des autres.

Ainsi, une entreprise comme Desjardins, qui « met l'argent au service du développement humain »⁴ veut montrer sa solidarité avec le milieu. Elle encourage l'intercoopération et manifeste sa volonté de vouloir contribuer au développement de ses membres et des collectivités, du même coup, elle projette une image positive. À son tour, cette image positive va développer un sentiment de fierté et d'estime de soi pour aboutir à l'identification. Dans le même esprit, une entreprise qui s'adonne à des activités de responsabilité sociale et affiche de bons comportements en termes de moralité et d'éthique, adhère à des valeurs humanistes qui sont socialement acceptées. Ces actions envoient le signal que l'entreprise s'intéresse aux problèmes sociaux tout en participant à l'amélioration du progrès social et à la protection de l'environnement. Ainsi, elles expriment une dimension fondamentale des valeurs humanistes largement partagées à travers les sociétés qui est le bien-être de tous. Nos résultats concordent avec la littérature qui démontre que les actions sociales d'une organisation (responsabilité sociale de l'entreprise) influencent positivement l'identification des employés. En effet, ces actions augmentent la fierté d'appartenir à une organisation qui est socialement valorisée et le désir de vouloir s'identifier à celle-ci (Carmeli *et al.*, 2007 ; El-Kassar *et al.*, 2017 ; Islam *et al.*, 2015 ; Jones, 2010 ; Kim *et al.*, 2010).

Bien que nous ayons au départ établi la distinction entre l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel, nous avons également précisé que les deux concepts sont fortement corrélés et représentent des liens d'attachement entre les employés et leur organisation (Edwards, 2005 ; Ng, 2015 ; Riketta, 2005). De ce point de vue, il est tout à fait plausible de prendre en considération les résultats des études empiriques relatives à l'influence des valeurs humanistes sur l'engagement organisationnel. Ainsi, plusieurs chercheurs ont montré que les valeurs de type

⁴ <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/mission/index.jsp>

humaniste étaient positivement liées à l'engagement organisationnel (Abbott *et al.*, 2005 ; Eksi *et al.*, 2015 ; Finegan, 2000 ; Ghosh, 2010 ; Howel *et al.*, 2012). Finegan (2000) apporte un argument persuasif : les valeurs humanistes comme la coopération et l'intégrité morale se rapportent à des valeurs dites morales et qui font l'unanimité à travers les sociétés puisqu'en règle générale tout individu souhaiterait être traité en conformité avec ces valeurs. Ainsi, une organisation qui adopte de telles valeurs projette une image positive et est susceptible d'avoir des employés qui expriment un attachement émotionnel à son égard.

Sous un autre angle, on peut également évoquer les recherches antérieures qui ont montré qu'une organisation basée sur des actions morales entraînait l'identification morale et la rétention des employés (May *et al.*, 2015). En effet, cela renforce la cohérence morale dans les attitudes et comportements des employés et permet de percevoir une forte adéquation entre les valeurs morales des individus et les actions morales de l'organisation (May *et al.*, 2015).

Enfin, ces résultats montrent qu'avec les valeurs humanistes, l'organisation est vue de façon positive et cela viendrait expliquer tout le reste de notre modèle théorique. Considérant la théorie de l'identité sociale (TIS), les individus veulent appartenir à une organisation socialement valorisée et qui affiche une image et une identité positives (Tajfel et Turner, 1986). Ainsi, nous voulons croire que les conseillers financiers de Desjardins sont fiers de s'identifier à cette entreprise qui épouse de telles valeurs (humanistes) parce que leur estime de soi est renforcée.

Donc, en s'impliquant dans des activités sociales, en respectant les normes morales et éthiques, l'organisation prouve aux employés qu'elle s'intéresse à leur bien-être, aux causes sociales, et est socialement responsable. Dans l'ensemble, ces caractéristiques permettent déjà à un individu de distinguer son organisation d'une autre. Lorsque l'on considère la corrélation entre les valeurs humanistes et la distinction, il se pourrait que, dans leur esprit, les conseillers financiers intègrent déjà la distinction

organisationnelle dans les valeurs humanistes prônées par Desjardins. En outre, la distinction organisationnelle a été définie et mesurée comme un construit plutôt neutre, cependant, en se basant sur la TIS, elle serait plutôt positive et non neutre. Or, si une organisation est perçue de façon négative à différents points de vue, elle ne représente pas un groupe social jugé favorable, et pourtant elle se distingue fortement des autres. Ces réflexions pourraient expliquer l'infirmité de l'hypothèse H2.

Les résultats obtenus montrent aussi que les valeurs d'équipe (esprit d'équipe, sens du service et collaboration) ne sont pas liées à l'IO. Cela est peut-être dû au fait que les valeurs d'équipe ont été mesurées en lien avec l'identification organisationnelle et non l'identification à l'équipe.

Plusieurs auteurs proposent que l'identification au groupe serait plus forte que l'identification à toute l'organisation. Selon Van Knippenberg et Van Schie (2000), les individus auraient généralement plus de points communs avec leurs équipes de travail qu'avec l'organisation dans son ensemble en termes de tâches et d'histoires liées au travail en équipe. Donc, cela entraîne un degré de similarité élevé entre l'individu et son équipe de travail. Cette similarité élevée est susceptible de conduire à des niveaux d'identification élevée. En effet, les individus sont plus enclins à se catégoriser au groupe d'individus qui présentent des caractéristiques similaires à leur concept de soi (Turner *et al.* 1987). Dans leur méta-analyse, Riketta et Van Dick (2005), ont montré que les employés avaient le sentiment de s'identifier plus fortement à leur équipe de travail qu'à l'organisation dans son ensemble. Enfin, il est fort possible que ces valeurs ne suscitent pas trop de sentiment chez les conseillers financiers de Desjardins puisqu'elles font partie intégrante de l'essence même des valeurs coopératives.

Contrairement à ce que postulaient les hypothèses H3a et H3b, le leadership transformationnel n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre la culture et l'IO. Le leadership transformationnel aurait plutôt un effet direct au même titre que les

valeurs humanistes. L'effet direct que nous présumons est cohérent avec les études antérieures qui ont montré le lien entre le leadership transformationnel et l'IO (Epitropaki et Martin, 2005 ; Moriano *et al.*, 2014). Selon ces études, les leaders transformationnels ont la capacité d'influencer le concept de soi des employés et de façonner l'identité collective, ils jouent un rôle de modèle. Ainsi, les employés vont s'identifier à leur leader, ce qui peut les conduire à éprouver un sentiment d'appartenance organisationnelle. Donc, le leadership transformationnel a une influence directe et positive sur l'IO. Considérant nos résultats, tout indique que les valeurs humanistes et le leadership transformationnel ne se combinent pas mais se complètent. La présence de ces deux variables est donc nécessaire pour expliquer l'identification des conseillers financiers chez Desjardins.

5.2 Implications pratiques

En ce qui a trait aux implications managériales de notre étude, nos résultats apportent quelques pistes de réflexion pour les gestionnaires. Notre étude a permis de mettre en évidence les types de valeurs priorisées par les conseillers financiers des caisses de groupes Desjardins du Québec. Aussi, elle donne aux responsables une meilleure compréhension du rôle des valeurs humanistes dans cette coopérative. Les résultats font valoir l'importance et l'influence des valeurs humanistes comme antécédents et montrent aux gestionnaires où ils doivent centrer leurs interventions pour développer l'identification des employés et conduire à des attitudes et comportements positifs. Donc, avant de développer certaines pratiques, les gestionnaires doivent connaître les valeurs qui développent l'identification tout en influençant positivement les attitudes et les comportements des individus.

Une suggestion pour les praticiens serait d'encourager l'investissement dans des programmes d'ordre éthique, moral et social pour consolider la réputation de l'entreprise, améliorer sa performance sociale, et faire vivre ces valeurs au quotidien.

Ils doivent pouvoir développer l'identification des membres en identifiant et en intégrant à la gestion stratégique de l'organisation les valeurs humanistes priorisées par les employés et qui convergent avec celles de l'organisation pour une meilleure adéquation.

Dans cette optique et sous toute réserve, les gestionnaires devraient mettre l'emphasis sur la coopération, l'équité et le respect de l'être humain, d'autant plus qu'elles reflètent les valeurs de base des coopératives. Ce sont des valeurs priorisées par la nature humaine et généralement constantes dans toute société parce qu'elles se fondent sur le bien-être commun et guident généralement les individus à faire des choix judicieux. Donc, il s'en suit que si les praticiens les implantent, ils assisteront à une intégration des valeurs organisationnelles au concept de soi des individus, ce qui va créer plus d'attachement entre ces deux parties. En effet, plus les individus sentent qu'ils partagent les objectifs et valeurs de l'organisation, plus ils vont s'identifier à leur organisation (Ashforth et Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Hall *et al.*, 1970). En outre, les gestionnaires qui intègrent la coopération, l'équité et le respect au système de valeurs de l'organisation, renvoient aux employés les perceptions de justice organisationnelle, de soutien organisationnel perçu qui sont des prédicteurs de l'identification organisationnelle.

Les résultats montrent que les gestionnaires doivent cibler les actions sociales particulières et de type humaniste. Ce choix réfléchi contribuera à renforcer l'identité de l'organisation et à redorer son image tant à l'interne qu'à l'externe. Il s'agit en quelque sorte d'accroître le prestige organisationnel en misant sur les valeurs humanistes.

Plus particulièrement, le leader transformationnel est un visionnaire, il amène les employés à transcender leurs intérêts pour le bien de l'organisation, de la communauté et invoque les valeurs morales des employés. Par conséquent, le leader transformationnel doit jouer un rôle important en identifiant les valeurs humanistes à

adopter lors des décisions organisationnelles. Il doit communiquer le bien-fondé des programmes d'actions sociales adoptés. Tout en symbolisant ces valeurs, il sensibilisera tous les membres à adhérer aux valeurs humanistes implantées qui sont propices pour la performance sociale de l'organisation et le bien de la communauté. Outre le rôle de modèle, il doit former et guider les individus pour qu'ils comprennent que ces valeurs constituent des principes liés à la mission de l'organisation. Le leader transformationnel doit aussi prêter attention à l'évolution environnementale afin d'ajuster si nécessaire le type de valeurs humanistes qui peuvent créer la congruence des valeurs entre les individus et l'organisation mais qui favorisent l'équilibre.

5.3 Limites de l'étude

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait de notre mieux pour respecter la rigueur scientifique d'un travail de recherche. Néanmoins, notre recherche présente certaines limites, entre autres, la taille de l'échantillon ($N=183$). Selon Fortin (2010), « de façon générale les larges échantillons donnent une image plus fidèle des caractéristiques de la population ». Pour notre étude, le nombre restreint de répondants ne garantit pas la représentativité et ne permet pas de généraliser les résultats aux conseillers financiers de Desjardins. Précisons également que seuls les conseillers des caisses de groupes (et non de toutes les caisses Desjardins) ont été contactés pour participer à l'étude. Donc, ce nombre ne représente pas toutes les caractéristiques pouvant être substituées à l'ensemble de la population cible. Ceci est aussi une limite à la généralisation des résultats au sein de Desjardins.

Toujours en termes de limite, soulignons également le manque de validité externe des résultats à cause de notre stratégie d'échantillonnage. « La validité externe d'une recherche est dépendante des caractéristiques qui permettent de généraliser, d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes, d'autres périodes. »

(Contandriopoulos *et al.*, 2005, p. 41). Notre échantillon provient d'un seul type de population, les conseillers financiers chez Desjardins, cela réduit la possibilité de généraliser ces résultats, c'est-à-dire de les appliquer à d'autres métiers ou à d'autres contextes organisationnels en vue d'établir des comparaisons et mieux cerner les liens entre la culture et l'identification organisationnelle. Notons l'aspect homogène de la population qui est composée de 85% de femmes. Les caractéristiques de notre échantillon peuvent générer certains biais et créer une erreur d'échantillonnage. L'erreur d'échantillonnage échappe au contrôle du chercheur et est provoquée par les variations dans la population et la taille de l'échantillon (Fortin, 2010). Dans ce cas, il est probable que les valeurs statistiques obtenues auraient pu être différentes si l'échantillon était réparti de façon équilibrée en termes de genres.

Une autre limite de notre étude concerne la mesure de l'identification organisationnelle. À titre de rappel, nous avons utilisé cinq énoncés pour mesurer l'identification organisationnelle, car un énoncé a été enlevé afin d'augmenter la validité de cette échelle. Les résultats des analyses factorielles en composantes principales faisaient ressortir deux facteurs au lieu d'un seul. En d'autres termes, l'échelle ne mesure pas ce qu'elle est censée mesurer. Par ailleurs, nous constatons une faiblesse psychométrique de l'échelle d'IO puisque l'alpha de Cronbach se trouve sous le seuil recommandé soit 0,66 au lieu de 0,70. D'autres recherches pourraient revoir les énoncés et adapter cet instrument au contexte.

Une dernière limite potentielle réside dans le fait de mesurer la culture au niveau individuel et non au niveau collectif. Nous le rappelons, la culture organisationnelle est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise (Lemaître, 1984). La culture a été mesurée uniquement au niveau des conseillers financiers, ce qui s'apparente à des perceptions individuelles et non à des perceptions de jugement collectif. De fait, les résultats peuvent ne pas refléter un consensus des valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. Il serait intéressant que des recherches futures puissent opter pour d'autres devis

notamment un devis multi-niveaux. Cela permettrait de mesurer la culture au niveau individuel, organisationnel et dans les différents services de l'organisation afin d'avoir une vision globale des valeurs partagées.

5.4 Avenues de recherches futures

Notre étude contribue à l'enrichissement des connaissances en montrant de façon spécifique que les valeurs humanistes sont positivement liées à l'identification organisationnelle. Toutefois, on constate également que le leadership transformationnel ne modère pas la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle, mais explique directement les scores d'identification organisationnelle. Ces résultats nous conduisent à suggérer quelques avenues de recherche.

Nous avons testé nos hypothèses dans le secteur des coopératives (Desjardins). Nous pensons qu'il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres organisations, en particulier, dans les organismes à but non lucratif, celles qui cherchent notamment à avoir une bonne éthique morale et qui ont à cœur la responsabilité sociale. Nous proposons que notre modèle soit aussi répliqué dans le secteur public et privé. De telles études permettraient d'établir des parallèles et de comprendre davantage la force du lien entre la culture et l'identification organisationnelle.

En nous appuyant sur les résultats, nous concluons que les valeurs humanistes prônées par Desjardins rejoignent celles des conseillers à l'étude. Par ailleurs, la littérature indique que le système de valeurs individuelles est relativement stable (Rokeach, 1973). Nous proposons à l'avenir des études longitudinales parce qu'elles apporteraient un éclairage particulier quant à l'évolution des valeurs individuelles et organisationnelles chez Desjardins. Elles permettraient probablement de déterminer si les résultats présents sont liés à des situations particulières de l'organisation. Ces

études montreraient si les valeurs humanistes sont toujours priorisées par les individus et si elles exerceraient encore une influence sur l'IO, ce qui serait un bon indicateur de congruence de valeurs. Aussi, des recherches futures pourraient considérer l'influence de ces valeurs sur l'IO dans les autres caisses du Mouvement Desjardins en vue de dégager une idée globale du lien entre la culture et l'IO chez Desjardins.

Selon Avolio et Bass (1993), le meilleur leader est celui qui affiche une symbiose entre les leaderships transformationnel et transactionnel. Les organisations peuvent avoir des cultures qui sont définies par ces deux styles de leadership, de sorte qu'elles jumèlent les qualités du leader transformationnel à l'efficacité du leader transactionnel. De plus, le leadership transformationnel renforce le leadership transactionnel mais ne le remplace pas. Donc, des recherches futures pourraient intégrer à notre modèle ces deux styles de leadership. Par ailleurs, d'autres conceptions du leadership pourraient être également retenues comme le leadership éthique, le leadership authentique, l'échange leader-membre, pour mesurer les effets d'interaction et apporter plus d'éclaircissement sur le rôle modérateur que pourrait jouer un leader dans la relation entre la culture organisationnelle et l'IO. Il serait donc intéressant que des futures recherches intègrent d'autres variables modératrices d'une autre nature. À titre d'exemple, on peut citer la personnalité du leader. En dernier lieu, d'autres recherches pourraient considérer la distinction organisationnelle comme un modérateur de la relation entre les valeurs organisationnelles et l'IO.

Conclusion

La littérature scientifique témoigne d'un manque de connaissances quant au rôle de la culture organisationnelle comme antécédent de l'identification organisationnelle. Afin de combler ce manque et de contribuer à l'enrichissement des connaissances, nous avons formulé un objectif principal visant à déterminer le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction organisationnelle) et l'identification organisationnelle. Cela nous a conduit à construire un modèle théorique comportant cinq hypothèses anticipant l'influence positive des valeurs d'équipe et humanistes sur l'identification organisationnelle (H1a, H1b), l'influence positive de la distinction organisationnelle sur l'IO (H2) et le leadership transformationnel comme modérateur dans la relation entre la culture organisationnelle (valeurs et distinction) et l'IO (H3a, H3b).

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons fait choix d'un devis descriptif de nature quantitative et les répondants ayant permis la réalisation de cette étude étaient des conseillers financiers des caisses de groupes Desjardins du Québec (N=183). Suite aux analyses statistiques, les résultats obtenus montrent que les valeurs humanistes étaient positivement liées à l'identification organisationnelle. Cependant, au regard de notre hypothèse principale, nous avons constaté que le leadership transformationnel ne modère pas la relation entre la culture (valeurs d'équipe, valeurs humanistes et distinction) et l'identification organisationnelle.

Cette recherche permet d'élargir le cadre des études liées aux antécédents de l'identification organisationnelle en offrant une approche originale axée sur des valeurs priorisées par les individus tout en prouvant les liens positifs entre elles et l'IO. Notre étude invite les gestionnaires, par une vision stratégique, à déterminer et à prioriser les valeurs de type humaniste qui rejoignent celles des individus et de l'organisation. Ces valeurs apportent une image positive ainsi qu'une valeur

ajoutée à l'organisation parce qu'elles sont universelles et sont liées à l'essence même de la nature humaine. Elles évoquent un esprit de mutualité entre les membres et qui pourrait s'étendre à toutes les parties prenantes de l'organisation par le biais de diverses initiatives. Nous invitons des recherches futures à étudier davantage les antécédents de l'IO et à approfondir les liens entre la culture et l'identification organisationnelle. Finalement, malgré ses limites, nous espérons que les conclusions de cette recherche offrent une avancée empirique dans les études sur les antécédents de l'identification à l'organisation.

ANNEXE A

Questionnaires

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier
ESG UQAM

Enquête sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion

Volet 1

La Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB), affiliée à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec la Vice-Présidence Caisses de Groupes vous invite à participer à son enquête portant sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier la compréhension et l'adhésion des valeurs coopératives par les conseillers des caisses, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent cette compréhension et adhésion et de tester leurs impacts sur différents indicateurs de performance.

Nous tenons à souligner qu'il n'existe pas dans ce type de questionnaire de bonnes ou de mauvaises réponses. Le répondant ne doit donc pas tenter de trouver la bonne réponse, mais de donner simplement son avis sur les éléments où il est invité à se prononcer. Si une question ne s'applique pas à votre situation, voire ne vous semble pas claire, nous vous invitons à ne rien indiquer et à passer à la question suivante. Les données qui seront recueillies dans ce sondage sont essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés par la CCGB dans sa démarche. Votre collaboration est donc importante et nous vous en remercions.

Il importe de souligner que votre participation à ce sondage est volontaire. Vous pouvez mettre fin en tout temps à votre participation. De plus, une autorisation d'utiliser vos réponses vous sera demandée à la fin de ce questionnaire. Enfin, nous tenons à vous informer que des mesures ont été prises afin de garantir l'anonymat des répondants.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Code	
------	--

Q1 Votre caisse, ses valeurs, sa culture

Dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes est-elle caractéristique de votre caisse?

1 Pas du tout caractéristique 2 Assez peu caractéristique 3 Neutre 4 Plutôt caractéristique 5 Tout à fait caractéristique

1.1	L'esprit d'équipe	1	2	3	4	5
1.2	Être au service des personnes	1	2	3	4	5
1.3	Travailler en collaboration avec les autres	1	2	3	4	5
1.4	L'équité	1	2	3	4	5
1.5	Le respect des droits individuels	1	2	3	4	5
1.6	La tolérance	1	2	3	4	5
1.7	L'orientation vers les réalisations	1	2	3	4	5
1.8	Les attentes élevées en termes de performance	1	2	3	4	5
1.9	L'orientation vers l'action	1	2	3	4	5

Q2 Desjardins

Voici une série d'affirmations sur le Mouvement Desjardins en général. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

1 Pas du tout d'accord 2 Plutôt pas d'accord 3 Neutre 4 Plutôt d'accord 5 Tout à fait d'accord

2.1	Desjardins est bien reconnue comme étant différente des autres institutions financières	1	2	3	4	5
2.2	Desjardins encourage les différentes caisses à travailler ensemble	1	2	3	4	5
2.3	Les valeurs de Desjardins sont différentes des valeurs de ses concurrents	1	2	3	4	5
2.4	Desjardins est une entreprise différente des autres compagnies financières	1	2	3	4	5
2.5	Desjardins encourage les caisses à s'aider les unes les autres.	1	2	3	4	5
2.6	Les choses que je valorise dans la vie sont très similaires à celles que Desjardins valorise	1	2	3	4	5
2.7	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de Desjardins	1	2	3	4	5
2.8	Les valeurs et la culture de Desjardins sont cohérentes avec les choses que je valorise dans la vie	1	2	3	4	5
2.9	Desjardins encourage la coopération entre les caisses	1	2	3	4	5
2.10	Les valeurs et la culture de Desjardins la rendent unique dans son secteur d'activités	1	2	3	4	5

Q9 Votre supérieur immédiat

Passons maintenant à votre superviseur. Indiquez à quelle fréquence vous estimez que chacune des affirmations suivantes reflète ce que vous vivez au travail (« autres » peut signifier vos pairs, clients, subordonnés directs et/ou tous ces individus). Au quotidien, la personne qui me supervise :

1 Pas du tout 2 De temps en temps 3 Parfois 4 Assez souvent 5 Fréquemment à toujours

9.1	Rend les autres fiers d'être associés à moi	1 2 3 4 5
9.2	Porte son attention sur les erreurs, exceptions et écarts constatés par rapport aux normes	1 2 3 4 5
9.3	Agit de manière à ce que les autres me respectent	1 2 3 4 5
9.4	Mobilise toute mon attention pour faire face aux erreurs, plaintes ou échecs	1 2 3 4 5
9.5	Parle de mes valeurs et croyances les plus importantes	1 2 3 4 5
9.6	Garde une trace de toutes les erreurs commises	1 2 3 4 5
9.7	Dirige mon attention vers les échecs afin de respecter les normes fixées	1 2 3 4 5
9.8	Adresse les conséquences morales et éthiques de ses décisions	1 2 3 4 5
9.9	Insiste sur l'importance d'avoir une vision collective de la mission à atteindre	1 2 3 4 5
9.10	Parle de façon optimiste du futur	1 2 3 4 5
9.11	Évite d'intervenir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux	1 2 3 4 5
9.12	Croit avec confiance que les objectifs seront atteints	1 2 3 4 5
9.13	Attend que les choses aillent mal avant d'agir	1 2 3 4 5
9.14	Va au-delà des intérêts personnels pour le bien du groupe	1 2 3 4 5
9.15	Réévalue les orientations importantes pour s'assurer qu'elles sont appropriées	1 2 3 4 5
9.16	Regarde différentes perspectives quand il/elle résout des problèmes	1 2 3 4 5
9.17	Suggère de nouvelles façons de faire pour mener à bien les projets	1 2 3 4 5
9.18	Passe du temps à enseigner et coacher	1 2 3 4 5
9.19	Traite les autres comme des individus et non comme un membre quelconque du groupe	1 2 3 4 5
9.20	Aide les autres en échange de leurs efforts	1 2 3 4 5
9.21	Discute en détail des responsabilités de chacun dans l'atteinte des objectifs de performance	1 2 3 4 5
9.22	Clarifie ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsque les objectifs de performance seront atteints	1 2 3 4 5

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier
ESG UQAM

**Enquête sur l'intégration des valeurs coopératives dans les
pratiques de gestion**

Volet 2

Nous vous rappelons que la Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB), affiliée à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec la Vice-Présidence Caisses de Groupes vous invite à participer à son enquête portant sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier la compréhension et l'adhésion des valeurs coopératives par les conseillers des caisses, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent cette compréhension et adhésion et de tester leurs impacts sur différents indicateurs de performance. Ce questionnaire du deuxième volet est plus court et porte sur la manière dont vous percevez votre travail et Desjardins

Nous tenons à rappeler qu'il n'existe pas dans ce type de questionnaire de bonnes ou de mauvaises réponses. Le répondant ne doit donc pas tenter de trouver la bonne réponse, mais de donner simplement son avis sur les éléments où il est invité à se prononcer. Si une question ne s'applique pas à votre situation, voire ne vous semble pas claire, nous vous invitons à ne rien indiquer et à passer à la question suivante. Les données qui seront recueillies dans ce sondage sont essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés par la CCGB dans sa démarche. Votre collaboration est donc importante et nous vous en remercions.

Il importe de souligner que votre participation à ce sondage est volontaire. Vous pouvez mettre fin en tout temps à votre participation. De plus, une autorisation d'utiliser vos réponses vous sera demandée à la fin de ce questionnaire. Enfin, nous tenons à vous informer que des mesures ont été prises afin de garantir l'anonymat des répondants.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Code

Q17 Identification et appartenance

Voici maintenant une série d'affirmations sur votre caisse. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

1 Pas du tout d'accord 2 Plutôt pas d'accord 3 Neutre 4 Plutôt d'accord 5 Tout à fait d'accord

17.1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ma caisse	1 2 3 4 5
17.2	Je pense que ma caisse fait toujours ce qu'elle dit	1 2 3 4 5
17.3	Je ressens vraiment les problèmes de ma caisse comme si c'était les miens	1 2 3 4 5
17.4	Quand quelqu'un critique ma caisse, je le ressens comme une insulte personnelle	1 2 3 4 5
17.5	Ma caisse représente beaucoup pour moi	1 2 3 4 5
17.6	Je suis fier d'appartenir à cette caisse	1 2 3 4 5
17.7	Je pense souvent à quitter cette caisse	1 2 3 4 5
17.8	Je suis intéressé par savoir ce que les autres pensent de ma caisse	1 2 3 4 5
17.9	Quand ma caisse dit que l'on va faire quelque chose, je sais que cela va réellement arriver	1 2 3 4 5
17.10	Quand je parle de ma caisse, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « ils »	1 2 3 4 5
17.11	Les politiques et objectifs de ma caisse ont peu en commun avec les pratiques réelles	1 2 3 4 5
17.12	Si les médias critiquaient ma caisse, je me sentrais mal à l'aise	1 2 3 4 5
17.13	Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans ma caisse	1 2 3 4 5
17.14	Je ne me sens pas affectivement attaché à ma caisse	1 2 3 4 5
17.15	J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient	1 2 3 4 5
17.16	Je vois peu de similarités entre ce que ma caisse dit et ce qu'elle fait réellement	1 2 3 4 5
17.17	Ma caisse attend une chose de ses employés, mais en récompense une autre	1 2 3 4 5
17.18	Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur ma caisse	1 2 3 4 5
17.19	Lorsque quelqu'un fait l'éloge de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel	1 2 3 4 5

ANNEXE B

Tableaux de variances totales expliquées des variables

Tableau 3.11

Variance totale expliquée du leadership transformationnel

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	9.819	49.093	49.093	9.819	49.093	5.334	26.669
2	1.654	8.272	57.365	1.654	8.272	5.181	25.903
3	1.287	6.436	63.801	1.287	6.436	2.032	10.161
4	1.016	5.079	68.880	1.016	5.079	1.229	6.147
5	.743	3.717	72.597				68.880
6	.666	3.330	75.927				
7	.639	3.197	79.124				
8	.596	2.981	82.105				
9	.509	2.544	84.649				
10	.472	2.361	87.010				
11	.419	2.093	89.103				
12	.409	2.045	91.148				
13	.368	1.842	92.991				
14	.311	1.556	94.546				
15	.275	1.376	95.923				
16	.220	1.102	97.025				
17	.202	1.012	98.037				
18	.177	.887	98.923				
19	.154	.769	99.692				
20	.062	.308	100.000				

Tableau 3.12
Variance totale expliquée des valeurs d'équipe et humanistes

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	3.443	57.388	3.443	57.388	2.268	37.795
2	1.026	17.096	1.026	17.096	2.201	36.689
3	.574	9.558				
4	.421	7.019				
5	.270	4.493				
6	.267	4.445				
				100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 3.13
Variance totale expliquée de distinction organisationnelle

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	2.664	66.595	2.664	66.595
2	.606	15.139		
3	.416	10.410		
4	.314	7.856		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 3.14
Variance totale expliquée de l'identification organisationnelle

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.835	61.150	61.150	1.835	61.150	61.150
2	.727	24.250	85.400			
3	.438	14.600	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, G., White, F. et Charles, M. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551
- Abrams, D. et Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18, 317-334.
- Aiken, L. S. et West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Californie: Publications Sage.
- Albert, S., Ashforth, B. E. et Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Godfrey, P. C., Roger, R. K. et Whetten, D. A. (1998). What does the concept of identity add to organization science? In Whetten, D. A. et Godfrey (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (p. 273-293). Thousand Oaks, CA: Publications Sage.
- Albert, S. et Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In Cummings, L. L. et Staw, B. M., *Research in organizational behavior*. (7, 263-295). Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E. (1998). Becoming: How does the process of identification unfold? In Whetten, D. A. et Godfrey (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (213-322). Thousand Oaks, CA: Publications Sage.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. et Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management Review*, 34(4), 325-374.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Atouba, Y. C., Carlson, E. J. et Lammers, J. C. (2016). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT Workers. *International Journal of Business Communication*, 1-30.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development building the vital forces in organizations*. California: Publications Sage.
- Bardi, A. et Schwartz, S. H. (2001). Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A. et Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you Stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, J. et Van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisation identification. *Personal Review*, 39(2), 210-236.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. et Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Beaudry, J. P. (2006). L'identité organisationnelle : l'enjeu principal de la gestion de la communication organisationnelle. Analyse du positionnement des différentes parties prenantes en regard de l'identité coopérative du Mouvement Desjardins. Québec : Université du Québec à Montréal (thèse de doctorat).

- Biswas, S. N. (2015). Organizational behavior research in rural producers' cooperative: A neglected domain. *International Journal of Rural Management*, 11(1), 40-59.
- Blader, S. T. et Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Block, L. (2003). The leadership culture-connection: An exploratory investigation. *Leadership and Organisation Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Boros, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Romanian Association for Cognitive Science*, 12(1), 1-27.
- Boros, S., Curseu, P. L. et Miclea, M. (2011). Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology*, 42, 111-123.
- Brooke, P. P., Russel, D. W. et Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cable, D. M. et Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco, California.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26, 443-464.
- Carmeli, A. et Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391-412.
- Carmeli, A., Gilat, G. G. et Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.

- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 343-362.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology*, 150(7), 866-880.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. et Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Cicognani, E., Palestini, L., Albanesi, C. et Zani, B. (2012). Social identification and sense of community among members of a cooperative company: The role of perceived organizational values. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1088-1113.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Cooper-Hakim, A. et Wiswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. et Ando, K. (2009). *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M. et Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. et McLean Parks, J. (1998). The dark side of Organizational identification. In Whetten, D. A. et Godfrey, P. C. (dir.), *Identity in Organizations. Building theory through conversation*. (245-256). Thousand Oaks, CA: Publications Sage.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. et Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), p. 507-533

- Dutton, J. E., et Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994). Organization images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. et Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field of experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 4(7), 207-230.
- Edwards, M. R. et Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Edwards, M. R. et Peccei, R., (2010). Perceived organizational support, organizational identification and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), p. 17-26.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eksi, F., Dilmaç, B., Yaman, E. et Hamart, E. (2015). The predictive relationships between the values of university employees, mobbing, and organizational commitment. *Turkish Journal of Business Ethics*, 8(2), 311-322.
- Elsbach, K. D. et Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- El-Kassar, A.-N., Messara, L. C. et El-Khalil, R. (2017). CSR, organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 409-424.

- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 99-128.
- Elstak, M. N., Bhatt, M. Van Riel, C. B. M., Pratt, M. G. et Berens, G. A. J. M. (2015). Organizational identification during a merger: The role of self-enhancement and uncertainty reduction motives during a major organizational change. *Journal of Management Studies*, 52(1), 32-62.
- Elstak, M. N. et Van Riel, C. B. M. (2005). Organizational identity change: An alliance between organizational identity and identification. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, E1-E6.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 65-86.
- Epitropaki, O. et Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Fay, M. J. et Kline, S. L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61-76.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fiske, S. T. (2008). Psychologie sociale (1^{ère} éd.). Belgique : De Boeck Université.
- Fortin, M.-F. (2010). Fondement et étapes du processus de recherché, (2^{ème} éd.). Montréal : Chenelière Education.
- Fuchs, S. et Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.

- Fuller, B. J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. et Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Gortner, H. F., Mahler, J. et Nicholson, J. B. (2000). Presses de l'Université du Québec. Québec.
- Hall, D. T., Schneider, B. et Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176-190.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the whole person: Integrating affect, behavior, and cognition. In Whetten, D. A. et Godfrey, P. C. (dir.), *Identity in organizations: building theory through conversations*. (223-231). Thousand Oaks: Publications Sage.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Publications Sage.
- Haslam, S. A. et Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-116
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.
- Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2006). Identification ou implication organisationnelle? Enjeux théoriques et de mesures pour la recherche en GRH. *Revue de Gestion et des Ressources Humaines*, 59, 3-16.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. et Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M. A. et Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

- Howell, A., Kirk-Brown, A. et Cooper, B. K. (2012). Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 731-747.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., et Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- ICA. Consulté le 20 juin 2017. Tiré de <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Islam, T., Ahmed, I., Ali, G. et Sadiq, T. (2015). Behavioral and psychological consequences of corporate social responsibility: Need of the time. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 307-320.
- Jiang, J. Y. et Law, K. S. (2013). Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behaviour: A comparison of the organizational identification and social exchange perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 423-435.
- Jin, K. G., Drozdenko, R., et Bassett, R. (2007). Information technology professionals' perceived organizational values and managerial ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 71, 149-159.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.
- Judge, T. A. et Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Jung, D. I., Bass, B. M. et Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership : Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, (88)2, 246-255.

- Kessler, T. et Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 677-685.
- Khandelwal, K. A. et Mohendra, N. (2010). Espoused organizational values, vision, and corporate social responsibility: Does it matter to organizational members? *Vikalpa*, 35(3), 19-35.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
- Kim, H. R., Lee, M. Lee, H. T. et Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kreiner, G. E. et Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-24.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, C. et Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15, 19-33.
- Lamoureux, A. (1992). Une démarche scientifique en sciences humaines. Québec : Éditions Études vivantes.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y. et Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organisational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lemaître, N. (1984). La culture organisationnelle : facteur de performance. In Jean-François, C. et Francine, S. (dir.), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. (2, 419-434). Montréal/Paris : ESKA/Gaëtan Morin.
- Livens, F., Van Hove, G. H. et Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.

- Lord, R. G. et Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. et Freiberg, S. (1999). Understand the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203.
- Mael, F. A. et Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.
- Marin, L. et Ruiz, S. (2007). I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meleady, R. et Crisp, R. J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 1-18
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational and Behavior*, 61, 20-52.
- Meyers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R. et Seibold, D. R. (2016). Organizational identification: A mixed methods study exploring students' relationship with their university. *Communication quarterly*, 64(2), 210-231.
- Mignonac, K., Herrbach, O. et Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 477-493.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. et Mangin, J-P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L. et Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management*, 19(4), 526-545.
- Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E.R. et Seibold, D. R. (2016). Organizational Identification: A mixed methods study exploring students' relationship with their university. *Communication Quarterly*, 64(2), 210-231.
- Newman, D. A. et Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct wines? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 31-35.
- Ng, T. W. H., (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Nguyen, H. N. et Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- O'Reilly, C. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Olkkonen, M.E. et Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 100, 202-215.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement and involvement in the job*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In Whetten, D. A. et Godfrey, P. C. (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (171-207). Thousand Oaks, CA : Publications Sage.

- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Raghuram, S. (2011). Organizational identification among young software professionals in India. *International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3913-3928.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Rho, E., Yun, T. et Lee, K. (2015). Does Organizational Image Matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M. et Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. et Server, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G. et Hayward, L. M. K. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 33, 50-71.
- Robbins, S. et Judge, T. (2011). *Comportement organisationnel*, (14^{ème} éd.). Pearson Education.

- Roberts, P. W. et Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained financial superior performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: The free press.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), p. 217-233.
- Schaubroeck, J. et Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. (3^{ème} éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4^{ème} éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B., House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-593.
- Sluss, D. M. et Ashforth, B. E. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. et Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-463.
- Smidts, A., Pruyn, A. H. et Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Tajfel, H. (1972b). La catégorisation sociale. In Moscovici, S. *Introduction à la psychologie sociale*. Paris : Larousse.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In Tajfel, H. (dir.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (2^{ème} éd.), 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S. et Austin, W. G. (dir.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Thatcher, S. M. B. et Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4) 1076-1088
- Thiétard, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} éd.). Paris: Dunod.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J. C. (1981). Intergroup behavior. The University of Chicago Press, Chicago)
- Tyler, T. R. et Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O. et Grubba, C. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dick, R., Hirst, G. et Grojean, M. W. (2007). Relationship between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G. et Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 388-399.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.

- Van Knippenberg, D. et Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. et Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856
- Van Knippenber, D. et Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Vijayakumar, V.S.R. et Padma, R.N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 2(1), 40-62.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J. et Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work- related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology*, 56(2), 212-230.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, H., Workman, K. et Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(5), 204-213.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. et Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 727-749.
- Xenikou, A. (2014). The cognitive and affective components of organisational identification: The role of perceived support values and charismatic leadership. *Applied of Psychology*, 63(4) 567-588.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., et Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747-767.