

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFET MODÉRATEUR DE LA RÉSILIENCE DANS LA RELATION ENTRE  
LE LEADERSHIP ET LA MOBILISATION, MÉDIATISÉE PAR  
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF

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

PAR

CLARA AMALIA RAICEA LIVADARIU

MARS 2017

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

J'aimerais exprimer mes humbles et chaleureux remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé et soutenu dans ce parcours à la maîtrise, aussi long et ardu que passionnant.

En premier lieu, je souhaite adresser des sincères remerciements à mon directeur de recherche, monsieur le Professeur Gilles Simard, pour avoir accepté de me guider dans cette recherche. Nos rencontres ont toujours été constructives, inspirantes et très motivantes. Je le remercie infiniment pour son soutien et pour sa disponibilité constamment démontrés, et aussi pour la qualité de nos fructueux échanges et de ses sages conseils.

Je souhaite adresser également mes cordiaux remerciements aux professeurs madame Kathleen Bentein et monsieur Louis Baron d'avoir accepté de corriger mon mémoire.

À mon mari, Mihai qui a été à mes côtés et m'a toujours appuyé dans ce cheminement plutôt personnel et à qui je dis un grand merci pour son amour, sa patience et son soutien personnel et spirituel pendant toutes ces années. À mes enfants Oliver et Emanuel je dis mille fois merci pour votre amour et votre patience durant mes longues heures d'absence. Vous êtes, tous, ma source de ressourcement.

Mes pensées se portent également de manière spéciale vers ma famille entière qui, malgré la distance qui nous sépare, m'est toujours restée proche et a eu foi en moi. Merci pour leur soutien et pour leurs encouragements, d'une valeur inestimable dans mon cheminement. D'abord à mes parents qui ont su me pousser à toujours me dépasser et donner le meilleur de moi. Je souhaite aussi remercier ma belle-mère qui a fait de

longs voyages pour venir à Montréal durant ces années malgré son âge. Je ne peux pas oublier ma sœur pour ses conseils et sa constante présence.

Mes autres amis ne doivent pas être oubliés. Je souhaite donc remercier Coni et Laura ainsi que leurs époux d'avoir gardé mes enfants durant mes longues heures d'études et de recherche, leur soutien et leur amitié vrais.

Je ne peux oublier d'exprimer ma vive reconnaissance à mon amie Aicha pour ses précieux conseils et sa constante présence durant ces années d'études. Je tiens à exprimer à cette occasion ma profonde reconnaissance à mon amie Edwige, la qualité de ce travail n'aurait pas abouti non plus sans son aide précieuse. Je la remercie chaleureusement pour son soutien linguistique et pour ses relectures, malgré un emploi du temps éprouvant. Également, je tiens à remercier Xavier de m'avoir introduite au logiciel AMOS pour l'analyse de mes données, de son temps offert et de ses précieux conseils.

À tous mes amis et compagnons d'étude et de travail, à ma gestionnaire qui a facilité mon horaire de travail pour pouvoir réaliser mes études tout en travaillant, merci infiniment !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
RÉSUMÉ .....	XII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LE LEADERSHIP	
1.1 L'importance du leadership .....	8
1.2 La conceptualisation du leadership.....	9
1.3 Les étapes dans l'évolution de la théorie sur le leadership.....	13
1.3.1 La théorie du leadership selon les traits de personnalité.....	16
1.3.2 Les théories comportementales du leadership.....	17
1.3.3 Les théories de contingence .....	18
1.3.4 L'approche du « Nouveau Leadership » .....	23
1.3.5 L'approche du leadership post-charismatique et post-transformationnel	27
1.4 Le modèle du leadership transformationnel de Bass .....	28
1.4.1 Le leadership transformationnel.....	30
1.4.2 Le leadership transactionnel.....	33
1.4.3 Le leadership laisser – faire.....	34
1.5 Les antécédents et les conséquences du leadership .....	35
1.5.1 Les antécédents du leadership transformationnel et laisser-faire.....	36
1.5.2 Les conséquences du style de leadership transformationnel et laisser-faire	39
CHAPITRE II	
L'IMPACT DU LEADERSHIP SUR UNE CONSÉQUENCE	
COMPORTEMENTALE : LA MOBILISATION	
2.1 L'importance de la mobilisation.....	43

2.2	L'origine du concept de mobilisation .....	44
2.3	La mobilisation : conceptualisation, les comportements et le modèle .....	49
2.3.1	La conceptualisation de la mobilisation .....	49
2.3.2	Les comportements de mobilisation.....	54
2.3.3	Le modèle de mobilisation .....	61
2.4	Cadre explicatif de la relation entre les styles de leadership et la mobilisation.	66
2.4.1	La théorie de l'échange social .....	66
2.4.2	Interaction entre le style de leadership et le comportement de mobilisation .....	70

### CHAPITRE III

#### LES VARIABLES MÉDIATRICES ET MODÉRATRICES : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA RÉSILIENCE

3.1	L'engagement organisationnel.....	75
3.1.1	L'engagement organisationnel : conceptualisation .....	75
3.1.2	Les origines et l'évolution de l'engagement organisationnel.....	79
3.1.3	Les dimensions de l'engagement organisationnel : le modèle de Meyer et Allen .....	81
3.1.4	Les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel affectif .....	85
3.1.5	Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel .....	94
3.2	La résilience.....	95
3.2.1	La résilience : conceptualisation .....	96
3.2.2	Les conséquences de la résilience .....	108
3.2.3	Le rôle modérateur de la résilience .....	111

### CHAPITRE IV

#### MODÈLE D'ANALYSE

4.1	Modèle d'analyse : Schéma.....	114
4.2	Les hypothèses de recherche .....	118
4.2.1	La relation entre le leadership transformationnel, laisser-faire et les comportements de mobilisation .....	118
4.2.2	Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif.....	121

4.2.3 Le leadership transformationnel, laisser-faire, l'engagement organisationnel affectif et le rôle modérateur de la résilience des employés.....	126
--	-----

## CHAPITRE V

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

5.1 Le devis de recherche .....	134
5.2 La population à l'étude .....	136
5.3 La collecte de données.....	137
5.4 L'opérationnalisation des variables.....	139
5.4.1 L'opérationnalisation .....	139
5.4.2 Les instruments de mesure .....	140
5.5 Présentation des analyses.....	149

## CHAPITRE VI

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

6.1 Analyses factorielles confirmatoires.....	150
6.1.1 Analyses factorielles confirmatoires des variables indépendantes : les styles de leadership.....	151
6.1.2 Analyses factorielles confirmatoires du modèle théorique .....	158
6.2 Les analyses descriptives et les corrélations.....	161
6.3 Tests d'hypothèses.....	162

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

7.1 Retour sur les résultats.....	171
7.2 Le lien direct et indirect (médiatisé) entre le leadership transformationnel et la mobilisation (H1a et H2a) .....	173
7.3 Le lien direct et indirect (médiation) entre le leadership laisser-faire et la mobilisation (H1b et H2b).....	176
7.4 La modération et la modération médiatisée.....	178
7.4.1 Le rôle modérateur de la résilience .....	179
7.4.2 La modération médiatisée .....	182
7.5 Contributions théoriques.....	183
7.6 Contributions pratiques.....	184
7.7 Les limites.....	186

7.8 Des propositions pour les recherches futures .....	187
CONCLUSIONS.....	190
ANNEXE A .....	192
ANNEXE B .....	193
ANNEXE C .....	195
RÉFÉRENCES.....	196

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 L'historique de l'évolution de la recherche en leadership (Parry et Bryman, 2006) .....	15
1.2 Les relations causales entre les principales variables des approches situationnelles « Causal Relationship in the Multiple-Linkage Model » (Yukl, 2006) .....	23
2.3 Comportements et dynamique mobilisatrice (Trembaly et Wils 2005).....	55
2.4 Modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) .....	62
3.1 Réseau nomologique de l'engagement organisationnel affectif, adapté de Meyer <i>et al.</i> , 2002 .....	86
4.1 Présentation des hypothèses de recherche. ....	117
6.1 L'interaction du leadership laisser-faire, l'EOA et de la résilience des employés .....	168
6.2 L'interaction du LLF, la mobilisation et de la résilience des employés .....	170
A.1 Analyse factorielle confirmatoire du leadership modèle en deux facteurs de second ordre (leadership transformationnel et leadership laisser-faire) ....	1922
C.1 Analyse factorielle confirmatoire du modèle théorique.....	195

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1	Les définitions du leadership au fil des années..... 11
1.2	Les comportements spécifiques du leadership transformationnel ..... 32
1.3	Les comportements spécifiques du leadership transactionnel ..... 34
2.4	Les comportements de mobilisation collective..... 60
2.5	Synthèse des caractéristiques des leaders, selon Tremblay <i>et al.</i> (2005)..... 72
3.1	Conceptualisation de l'engagement ..... 77
3.2	Conceptualisation de la résilience..... 98
3.3	Les caractéristiques d'une personne résiliente..... 100
3.4	Les caractéristiques de l'individu résilient ..... 102
5.1	Le modèle du leadership de notre mémoire comparé à trois modèles du leadership de la « Full range leadership theory » ..... 143
5.2	L'instrument de mesure du leadership transformationnel et laisser-faire.... 144
5.3	L'instrument de mesure de la mobilisation..... 147
5.4	L'instrument de mesure de l'engagement organisationnel affectif..... 148
5.5	L'instrument de mesure de la résilience ..... 149
6.1	Analyse factorielle confirmatoire tous les facteurs du leadership ..... 153
6.2	Analyse factorielle confirmatoire leadership transformationnel et transactionnel comme facteur de second ordre..... 155
6.3	Analyse factorielle confirmatoire le leadership laisser-faire ..... 157
6.5	Résultats des analyses factorielles confirmatoires, comparaison du modèle théorique et les modèles alternatifs..... 160

6.6	Matrice des analyses descriptives .....	161
6.7	Analyses de l'effet direct de médiation : modèle 4 (Hayes, 2013).....	164
6.8	L'effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante .....	164
6.9	Analyses de coefficients du modèle conditionnel de modération médiatisée (modèle 7 de Hayes, 2013) .....	166
6.10	Index de la modération médiatisée .....	169
7.1	Les hypothèses de recherche du mémoire .....	172
B.1	Les résultats de l'analyse des facteurs latents du leadership transformationnel et laisser-faire.....	193

## LISTE D'ABRÉVIATIONS

AN	Affectivité négative
AP	Affectivité positive
CCO	Comportement de citoyenneté organisationnelle
CM	Courage managérial
EC	Engagement de continuité
EN	Engagement normatif
EO	Engagement organisationnel
EOA	Engagement organisationnel affectif
LLF	Leadership laisser-faire
LT	Leadership transformationnel
MEA	Management par exception actif
MEP	Management par exception passif
MOD	Modèle
NL	Nouveau Leadership
POB	Positive Organizational Behavior
R	Résilience
RASS	Rassembleur,
SI	Stimulation intellectuelle
ST	Structurant
VD	Variable dépendante
VI	Variable Indépendante
VS	Vision

## RÉSUMÉ

L'objectif principal de notre mémoire est de mettre en évidence l'effet des styles de leadership de la « full range leadership theory » sur les comportements de mobilisation ainsi que de confirmer l'influence de certains facteurs intermédiaires ou contextuels sur cette relation, tels que l'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le rôle modérateur de la résilience.

Nombreuses sont les études ayant répertorié l'impact du style de leadership sur les comportements discrétionnaires. Toutefois, il semble que la compréhension du mécanisme ou du contexte qui intervient entre le leadership et les comportements de mobilisation demeure peu étudiée. Dans ce sens, nous nous sommes inspirés de deux modèles pour expliquer l'effet médiateur de l'EOA et le rôle modérateur de la résilience. Ainsi, Tremblay et Simard (2005), par leur modèle de mobilisation, ont proposé que certains mécanismes intermédiaires interviennent entre les leviers de l'organisation, soit le leadership et les comportements de mobilisation. En nous basant sur la théorie de l'échange social, nous examinons l'effet médiateur de l'EOA entre les styles de leadership et les comportements de mobilisation. De plus, Kerr et Jermier (1978), par leur théorie des substituts, ont proposé que certains facteurs puissent annuler ou augmenter l'effet du leadership sur les conséquences organisationnelles. Ainsi, en nous inspirant de cette théorie et du modèle de causalité de Yukl (1981), nous examinons le rôle modérateur de la résilience entre les styles de leadership et l'EOA et la modulation médiatisée entre le leadership et les comportements de mobilisation.

Nous avons analysé des données provenant d'une étude de diagnostic réalisée avec un échantillon de 544 répondants travaillant au sein d'une grande organisation de placement financier. Nos résultats démontrent une relation directe et significative uniquement entre le leadership transformationnel (LT) et la mobilisation. De même, l'effet médiateur de l'EOA a été constaté seulement dans la relation entre le LT et la mobilisation. En ce qui concerne la résilience, elle exerce un rôle modérateur dans la relation entre le leadership laisser-faire (LLF) et l'EOA, tandis que la relation entre le LT et l'EOA n'est pas modérée par la résilience. De plus, nous avons constaté une relation de modulation médiatisée seulement entre le LLF et la mobilisation.

Les résultats de ce mémoire contribuent à élargir les connaissances sur le comment et quand certains facteurs peuvent influencer l'effet du leadership sur les comportements de mobilisation. Ils proposent de nombreuses implications pratiques, tant pour les

organisations que pour les gestionnaires. Ils procurent également de nouveaux questionnements pertinents pour des recherches futures.

**Mots-clés :** leadership transformationnel, leadership laisser-faire, comportements de mobilisation, engagement organisationnel affectif, résilience des employés

## INTRODUCTION

Le défi actuel des organisations consiste à s'adapter et s'ajuster aux différents changements dus à une concurrence internationale accrue, à une mondialisation des marchés, à des nouvelles valeurs sociales et à de nouveaux développements technologiques. Dans un tel environnement organisationnel, les entreprises sont appelées à redéfinir leur façon de stimuler, de développer et de soutenir leurs sources d'avantage compétitif, soit les ressources humaines. Ainsi, plus que jamais, les organisations doivent comprendre les facteurs fondamentaux qui garantissent l'adéquation de ces ressources à la nouvelle réalité organisationnelle.

Devant ces enjeux, plusieurs recherches ont été réalisées afin de clarifier les mécanismes qui contribuent à rendre les ressources humaines facilement adaptables et mieux attachées aux grandes orientations organisationnelles. En fait, plusieurs écrits théoriques et recherches empiriques soulignent l'importance que les comportements de mobilisation des employés peuvent avoir sur l'efficacité organisationnelle (Tremblay, 2002). Notamment, Podsakoff *et al.*, (2009) mentionnent dans leur méta-analyse sur les comportements discrétionnaires que plus de 650 articles ont été publiés entre les années 1980 et 2009 et que la plupart (66% des articles) ont été publiés après les années 2000.

Dans une vision organisationnelle, qui renvoie aux notions de performance des ressources humaines et de performance organisationnelle, la mobilisation constitue une « réserve d'énergie [...] pour contrer les menaces, pour tirer profit des possibilités ou des occasions ou pour mener à bien un changement d'importance » (Tremblay et Wils, 2005, p. 47). Dans ce sens, une organisation mobilisée va favoriser la flexibilité et la capacité d'adaptation de ses employés qui fourniront un apport individuel supérieur,

pour créer un avantage concurrentiel, pour faire croître le capital humain et pour aider l'organisation et les autres à devenir meilleurs (Tremblay et Wils, 2005). Par ailleurs, les résultats de la méta-analyse de Podsakoff *et al.* (2009) ont montré l'influence positive des comportements discrétionnaires des employés sur divers indicateurs de performance organisationnelle.

Or, si les comportements de mobilisation sont une condition essentielle à la réussite à long terme de l'organisation il est évidemment nécessaire de connaître les facteurs et les mécanismes qui favorisent leur apparition. Dans ce sens, Podsakoff *et al.* (2000) ont identifié certains facteurs organisationnels susceptibles d'influencer les comportements discrétionnaires, à savoir les caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques des tâches, les caractéristiques de l'organisation et les comportements des leaders. De plus, Tremblay *et al.*, (2005a) ont proposé quatre leviers de mobilisation, tels que le levier de la vision, la mission et les valeurs, les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et le leadership des cadres. Toutefois, ces derniers ont montré que le leadership est « le premier levier d'action dans une démarche de mobilisation » dû à son rôle central dans l'utilisation et la mise en marche des autres leviers de mobilisation, soit la communication d'une vision et des objectifs clair, l'utilisation des pratiques de gestion de ressources humaines et l'organisation du travail. « Sans jouer un rôle exclusif, les cadres et les dirigeants occupent néanmoins une position essentielle dans la mobilisation » (Tremblay *et al.*, 2005a, p.71).

Dans ce contexte, notre étude s'intéresse particulièrement à ce levier pour comprendre le mécanisme de la mobilisation. Nous utiliserons la théorie du leadership transformationnel, plus précisément la « full range leadership theory » pour approcher le concept du leadership. La « full range leadership theory » met l'accent sur trois formes de leadership, soit le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership laisser-faire. Les trois formes de leadership sont représentées par huit

dimensions, opérationnalisées dans les recherches par l'instrument de mesure Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Dans sa conceptualisation Bass (1999) met l'accent sur les comportements des leaders qui doivent déployer les trois formes de leadership à divers degrés. Cette théorie a d'ailleurs été la plus utilisée par les chercheurs dans le domaine du leadership au cours des dernières années. (Judge et Piccolo, 2004; Judge, Piccolo et Ilies, 2004). En effet, plusieurs auteurs ont illustré des liens significatifs entre les formes de leadership du « full range leadership theory » et des comportements discrétionnaires, similaires à la mobilisation (Bycio, Hackett et Allen, 1995; Judge et Piccolo, 2004; Podsakoff *et al.*, 1990; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a, 1996b; Podsakoff *et al.*, 2000 ; Wang, *et al.*, 2011).

En dépit de ces nombreuses recherches qui ont établi une relation directe entre le leadership et la mobilisation plusieurs auteurs proposent d'investiguer les mécanismes intermédiaires ou les situations contextuelles qui peuvent provoquer cette relation (Bono et Judge, 2003; Howell, Dorfman et Kerr, 1986 ; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996, 1996a; Wang, *et al.*, 2011). En effet, Howell, Dorfman et Kerr (1986) ont illustré l'importance pour le leader de connaître les facteurs contextuels, tels que les caractéristiques des employés, les caractéristiques de la tâche ou de l'organisation, qui peuvent l'aider à influencer ses collaborateurs. D'ailleurs, Wang *et al.* (2011) dans leur méta-analyse ont suggéré que des chercheurs ayant obtenu des résultats contradictoires doivent se questionner sur la raison pour laquelle l'effet est différent (médiateur) et sur l'existence d'une relation de force différente en fonction du contexte (modérateur).

Devant ces constats notre recherche s'intéresse sur le comment et dans quelle situation la mobilisation des employés peut être influencée. Nous proposons la question de recherche suivante :

**Quelles sont les variables médiatrices qui interviennent dans la relation entre, d'une part, les formes de leadership de la « full range leadership theory » et d'autre part les comportements de mobilisation et quel sont les facteurs modérateurs qui pourront annuler ou augmenter l'effet du leadership sur la mobilisation ?**

Pour répondre à notre question nous nous inspirons des deux modèles théoriques, d'une part, le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) afin de vérifier l'effet de médiation dans la relation entre les formes de leadership et les comportements de mobilisation, et d'autre part, la théorie des substituts du leadership de Kerr et Jerimer (1978) pour expliquer le rôle de notre variable modératrice.

Premièrement, le modèle de Tremblay et Simard (2005) suggère que les composantes du climat de travail et certaines conditions psychologiques interviennent comme variables intermédiaires entre d'un côté, les quatre leviers organisationnels (les pratiques de ressources humaines, la mission de l'organisation, l'organisation du travail et le leadership), et de l'autre la mobilisation des employés. Parmi les conditions psychologiques les auteurs ont proposé notamment la confiance, la justice, le soutien, la reconnaissance, le pouvoir d'agir et l'engagement. Par le biais de l'échange social entre le leader et ses subordonnés, les composantes du climat organisationnel auront un impact sur les comportements de mobilisation qui influencent, à leur tour, la performance des ressources humaines et de l'organisation. Nous avons retenu de ce modèle, le leadership pour notre variable indépendante, l'engagement pour la variable médiatrice et les comportements de mobilisation comme variable dépendante.

Deuxièmement, nous nous inspirons de la théorie des substituts du leadership de Kerr et Jerimer (1978) pour expliquer le rôle modérateur des certains éléments contextuels, dans la relation entre d'une part, le leadership et notre médiateur, soit l'engagement

organisationnel affectif, et d'autre part, dans la relation de médiation (leadership – engagement organisationnel affectif – mobilisation). Les éléments contextuels distingués par les recherches dans le domaine des théories situationnelles sont particulièrement l'environnement de travail, les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques des subordonnés. Parmi les caractéristiques individuelles, nous avons retenu la résilience des employés pour expliquer le rôle que cette dernière pourra jouer dans le développement des attitudes et des comportements au travail (Luthans, 2002 ; Luthans et Youssef, 2007).

Si certaines études ont démontré l'effet médiateur des composantes du climat organisationnel dans la relation entre les styles de leadership et les attitudes au travail ou les comportements discrétionnaires (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 ; ), à notre connaissance aucun étude n'a illustré l'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre les formes de leadership de la « full range leadership theory » et les comportements de mobilisation. Cependant, la théorie de l'échange social de Blau (1964) et le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) laissent entrevoir un tel effet.

Quelques rares études, comme celles de Wang *et al.* (2014) ont évalué l'effet modérateur de la résilience des employés dans la relation entre le leadership authentique et la performance organisationnelle. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur le rôle modérateur de cette caractéristique individuelle dans la relation entre les styles de leadership de la « full range leadership theory » et l'engagement organisationnel affectif. Pourtant, les théories sous-jacentes à ces relations, soit les théories situationnelles du leadership de Kerr et Jerimer (1978) laissent envisager une telle possibilité.

### **Objectif de la recherche**

L'objectif de notre mémoire se situe à plusieurs niveaux. Premièrement, notre objectif vise à confirmer l'effet des styles de leadership de la « full range leadership theory » sur les comportements de mobilisation. Deuxièmement, notre but est d'apporter une valeur ajoutée aux recommandations des chercheurs quant aux variables intermédiaires et contextuelles qui interviennent dans la relation entre les formes du leadership et les conséquences organisationnelles, soit les attitudes et les comportements. Ainsi, d'une part, nous évaluerons l'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif, et d'autre part le rôle modérateur de la résilience dans la relation entre les formes du leadership et l'engagement organisationnel affectif ainsi, qu'indirectement, à travers la médiation, entre le leadership et les comportements de mobilisation.

De manière générale, nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension théorique de la dynamique de mobilisation et ainsi valider certains aspects du modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Tout d'abord notre étude cherche à éclaircir l'impact des deux formes de leadership de la « full range leadership theory », soit le leadership transformationnel et le leadership laisser-faire sur les comportements de mobilisation des employés. De plus, introduire la forme du leadership laisser-faire dans notre modèle, nous permettra d'élargir les connaissances théoriques de l'effet d'une forme de leadership qui a été longtemps mise de côté par les recherches. D'ailleurs, à notre connaissance, le rôle de l'engagement organisationnel affectif comme variable médiatrice entre ces deux styles de leadership et les comportements de mobilisation n'a jamais été testé. Finalement, notre étude permettra de répondre aux recommandations de plusieurs chercheurs qui mentionnent la nécessité d'introduire les variables contextuelles, dont les caractéristiques individuelles pour mieux explorer le processus d'influence du leadership sur les conséquences organisationnelles.

Dans une vision pratique et organisationnelle, ce mémoire se veut utile pour les entreprises qui visent atteindre la performance et l'efficacité organisationnelle à travers

l'implication et la participation de ses employés. Les résultats de cette recherche pourront servir aux organisations qui veulent utiliser la force de leurs leaders pour favoriser l'établissement d'un climat de travail positif qui permet l'émergence d'attitudes positives et favorables pour l'organisation, ce qui conduit à créer un contexte de travail mobilisateur. Plus particulièrement, l'engagement organisationnel est reconnu pour avoir une influence déterminante dans la volonté des employés de contribuer de manière significative à l'organisation (Allen et Meyer, 1990) et de s'investir dans des comportements de mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Ce mémoire est divisé en huit chapitres. Les trois premiers chapitres présentent une revue de littérature sur les quatre variables à l'étude. De manière générale, ces chapitres seront présentés en respectant la structure suivante : un état sur les origines et l'évolution du concept dans la littérature, ensuite la définition et la description de la variable concernée, nous aborderons ensuite les antécédents et les conséquences de ces concepts pour finir avec une discussion sur de possibles liens entre les variables. La clarification de ces concepts, nous permettra au chapitre 4, de proposer notre modèle d'analyse et les hypothèses sous-jacentes. Le cadre méthodologique utilisé pour vérifier ce modèle est décrit au chapitre 5, tandis que les résultats des analyses effectuées sont présentés au chapitre 6. Finalement au chapitre 7, nous discutons de ces résultats et de leur contribution pour la recherche et pour les organisations de même que de leurs limites.

Les résultats de ce mémoire contribuent à une compréhension approfondie du comportement de mobilisation et confirment la pertinence d'étudier les mécanismes qui interviennent entre les leviers organisationnels et les comportements de mobilisation. Ils permettent également d'élargir nos connaissances sur les facteurs qui peuvent substituer, neutraliser ou rehausser l'impact du leadership sur ses conséquences.

## CHAPITRE I

### LE LEADERSHIP

Ce chapitre est structuré de la manière suivante : dans un premier temps, nous rappellerons au lecteur ce qu'est le leadership : son importance, sa conceptualisation et son évolution théorique. Par la suite, nous aborderons la théorie « full range leadership », qui nous permet de traiter du leadership transformationnel, du leadership transactionnel et du leadership laisser-faire (Bass, 1985, 1990). Enfin, nous étudierons les antécédents et les conséquences du style de leadership.

#### 1.1 L'importance du leadership

Dans leur ouvrage, B.M. Bass et W.R. Bass (2008) mentionnent que le leadership est un phénomène universel autant pour la nature humaine que pour certaines espèces d'animaux qui vivent en groupe. Nous considérons qu'il est important de comprendre le phénomène du leadership dans une perspective organisationnelle parce que l'humain, par sa nature, a besoin d'être dirigé, soutenu et orienté vers un objectif commun. De nombreuses activités impliquant des individus nécessitent la coordination, la normalisation, les relations interpersonnelles, la fonction de direction, donc du leadership.

De manière générale, le leadership sert à la création d'un climat favorable au développement des relations entre les individus. Effectivement, pour Burns (1978, p. 20), le leadership « existe lorsqu'une personne ou un groupe de personnes mobilisent

d'autres personnes afin de s'élever de manière réciproque à des niveaux supérieurs de moralité et de motivation ».

Dans une vision organisationnelle et stratégique, qui renvoie aux notions d'efficacité et de performance, le leadership reste le support central dans la mesure où des efforts collectifs sont engagés pour atteindre les objectifs fixés et la performance. Dans ce sens, le leader sert à formuler, à communiquer de façon efficace et à transmettre une vision, pour assurer une bonne gestion du changement et finalement, pour faciliter le progrès et la performance organisationnelle désirée.

Du point de vue de la recherche, le thème du leadership a constitué, pendant des décennies, un centre d'intérêt majeur pour les chercheurs en sciences sociales, notamment pour ceux s'intéressant au fonctionnement des organisations ( Bass et Bass, 2008; Parry et Bryman, 2006; Yukl, 2006).

En somme, le bon leadership est essentiel pour rendre les organisations performantes, compétitives, ainsi que leurs salariés satisfaits au travail, engagés et motivés dans leurs tâches quotidiennes. Ayant clarifié l'importance d'étudier le leadership, il est maintenant essentiel de faire le point sur sa conceptualisation, pour ensuite introduire la définition retenue pour cette recherche.

## 1.2 La conceptualisation du leadership

Bien que le concept de leadership soit amplement documenté – plus d'un demi-siècle d'études exhaustives menées sur ce thème – sa définition reste vague et non-unanime jusqu'à nos jours ( Bass et Bass, 2008; Aditya, House et Kerr 2000).

Incontestablement, les milliers d'études réalisées<sup>1</sup> montrent que la recherche sur le leadership a été en grande partie motivée par les objectifs des chercheurs, tels que clarifier quel type de leadership serait le plus efficace ou comprendre comment les personnes assurant une fonction de direction pourraient améliorer leur potentiel en matière de leadership. Bien que l'absence d'une conceptualisation « universelle et partagée » subsiste (Aditya, House et Kerr 2000; Parry et Bryman, 2006; Yukl, 2006), la majorité des définitions du leadership tendent à converger vers un certain nombre de dimensions communes. Un exemple pertinent, pour illustrer ce propos, est la définition avancée par Stogdill (1950) qui a dominé la théorie et la recherche jusqu'au milieu des années 80, qui est toujours citée par les chercheurs, mais qui demeure une définition parmi les autres. Selon Stogdill (1950, p. 4), le leadership est « le processus ou l'acte d'influencer les activités d'un groupe organisé de personnes dans leurs efforts d'établissement et d'atteinte des objectifs<sup>2</sup> ». Cette définition met en évidence trois éléments-clés qui représentent le leadership, à savoir le processus d'influence, le groupe et les objectifs. Ainsi, le processus d'influence évoqué dans la définition n'a lieu que dans un contexte de groupe à travers lequel le leader a un certain impact sur d'autres personnes, en les amenant à se comporter et à agir de manière attendue. De plus, la définition de Stogdill (1950) sous-tend l'idée que le groupe doit avoir un objectif commun et le leader doit influencer le comportement des collaborateurs, de sorte que le groupe tout entier puisse atteindre les objectifs fixés. Ce qu'on appelle dans la terminologie du leadership un « leadership efficace », c'est le leadership capable de faire aboutir les objectifs du groupe (Parry et Bryman, 2006).

Yukl (2006, p. 2) quant à lui, fait une recension pertinente en matière de définitions couvrant plus d'un demi-siècle de recherches sur le leadership, que nous avons

---

<sup>1</sup> Dans une revue de littérature exhaustive sur le thème du leadership, Bass et Stogdill (cf. Bass, 1990) citaient plus de 3000 études empiriques existantes dans les années 90.

<sup>2</sup> Traduction libre de : "[...] as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement."

illustrées et complétées dans le tableau 1.1. Les définitions sont présentées par ordre chronologique, depuis les années 50 jusqu'à la 1ère décennie du 21<sup>e</sup> siècle.

**Tableau 1.1** Les définitions du leadership au fil des années

<b>Le leadership est:</b>	<b>Auteurs</b>
“the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement.”	Stogdill (1950, p. 4)
“the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization.”	Katz et Kahn (1978, p. 528)
“exercised when persons [...] mobilize [...] institutional, political, psychological and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.”	Burns (1978, p. 18)
“realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others.”	Smirchich et Morgan (1982, p. 258)
“the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement.”	Rauch et Behling (1984, p.46)
“[...] about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished.”	Richards et Engle (1986, p.206)
“a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose. ”	Jacobs et Jaques (1990, p. 281)
“the ability to step outside the culture [...], to start evolutionary change processes that are more adaptive.”	Schein (1992, p. 2)
“the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed.”	Drath et Palus (1994, p. 4)
“the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization.”	House <i>et al.</i> (1999, p. 184)
“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”	Yukl (2006, p. 8)

Source: Yukl (2006)

Bass et Bass (2008), quant à eux considèrent que la définition du leadership doit se concentrer sur quatre dimensions : sur le leader comme personne, sur les comportements du leader, sur les effets que le leader peut provoquer sur ses collaborateurs et sur le processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi la théorie du leadership transformationnel inspirée par les recherches de Burns (1978) et Bass (1985). Il nous semble essentiel de faire la différence entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel, étant donné que ces concepts peuvent parfois être confondus.

En fait, Burns (1978) fait la distinction entre les deux types de leadership. Ainsi, il considère que « le leader transformationnel recherche les motifs potentiels de ses subordonnés, cherche à satisfaire des besoins plus élevés, et engage le plein potentiel de la personne<sup>3</sup> », alors qu'un leader transactionnel « va chercher à approcher les subordonnés sur la base d'un échange, d'une transaction<sup>4</sup> » (Burns, 1978, p. 4).

Par ailleurs, Bass (1985, p. 20) considère que le leader transformationnel est celui qui « motive d'autres personnes à faire plus que ce qu'elles avaient à l'origine prévu de faire<sup>5</sup> ». Par la suite, Bass et Avolio (1994, p. 3) ont ajouté que le leader transformationnel « motive d'autres personnes à faire plus que ce qu'elles avaient à l'origine prévu et souvent encore plus que ce qu'elles avaient pensé possible de faire ». Cette définition du leadership sera retenue dans notre mémoire parce qu'un leader qui favorise un tel comportement va aider ses subordonnés pendant les périodes de stress. De plus, il est le leader le plus ouvert au développement et au changement de

---

<sup>3</sup> Traduction libre de: "[...] most leaders and followers are transactional – leaders approach followers with an eye to exchanging one thing for another."

<sup>4</sup> Traduction libre de: "[...] the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of followers."

<sup>5</sup> Traduction libre de: "[...] motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible."

caractéristiques nécessaires pour favoriser la résilience personnelle, concept qui sera abordé plus loin (Bass, 1985).

Généralement, on associe quatre dimensions comportementales au leadership transformationnel, soit « l'influence idéalisée » (les employés le considèrent comme étant un modèle), la « motivation inspirante » (qui donne du sens et des défis), la « stimulation intellectuelle » (aide les employés à comprendre les problèmes et en les impliquant dans la recherche de solution créative) et la « considération individuelle » (il s'intéresse à chacun de ses employés, il est le coach) (Bass, 1985).

Finalement, des efforts significatifs ont été déployés pour comprendre la nature du processus du leadership au sein des organisations (Parry et Bryman, 2006). Par conséquent, nous considérons utile de tracer l'évolution de la recherche menée dans le domaine du leadership. Dans ce sens, la revue de littérature sur l'historique du leadership distingue cinq étapes dans l'évolution pour ce construit qui sont relatées dans la sous-section suivante.

### 1.3 Les étapes dans l'évolution de la théorie sur le leadership

Au fil du temps, les différentes théories du leadership ont été utilisées pour expliquer son émergence, sa nature ou ses conséquences (B.M. Bass et W.R. Bass, 2008). Il est important de retenir qu'il n'y a pas une source unique pour classifier les théories sur le leadership, mais nous devons plutôt considérer qu'il trouve ses origines dans des sources, des perspectives et des idéologies multiples. Par exemple B.M. Bass et W.R. Bass (2008), mentionnent dans leur ouvrage qu'il y a trois théories qui peuvent expliquer le leadership, à savoir la théorie instrumentale, inspirante et informelle. Les

théories instrumentales ont dirigé leurs recherches sur quatre champs à savoir : le leader oriente vers la tâche ou la personne, les dispositions du leader à susciter la participation des employés, la considération ou l'initiative du leader et le système de reconnaissance et récompense utilisé par le leader. Les théories inspirantes se sont orientées vers le leadership charismatique, transformationnel et visionnaire. Finalement, les théories informelles ont centré leurs intérêts vers l'émergence de dirigeants efficaces sans avoir une position d'autorité (House, 1995, cité dans B.M. Bass et W.R. Bass, 2008, p. 47).

De nombreux articles proposent une histoire de l'évolution exacte des recherches et laissent entrevoir la complexité et la difficulté de scinder les courants de pensée qui entourent la théorie du leadership (Bass et Bass, 2008; House et Aditya, 1997; Judge *et al.*, 2002; Parry et Bryman, 2006; Yammarino *et al.*, 2005). Quant à eux, Parry et Bryman (2006) ont réuni les théories du leadership en cinq étapes chronologiques principales qui offrent une bonne vision de l'évolution du leadership. Premièrement, dans les années 40, les recherches ont été animées par l'approche des traits de personnalité. Depuis cette période et jusqu'à la fin des années 60, nous retrouvons l'approche orientée vers les styles de leadership ou l'approche comportementale. Ensuite, de la fin des années 60 au début des années 80, les études en leadership sont marquées par l'approche de la contingence qui va aider à la naissance de l'approche du nouveau leadership, au début des années 1980. Enfin, l'approche nommée post-charismatique et post-transformationnelle du leadership (Storey, 2004) a émergé à partir de la fin des années 90.

Cependant, nous devons souligner que les étapes révélées ci-dessus n'indiquent pas la disparition de la précédente, mais plutôt cherchent à signaler un changement d'orientation. Les écrits sur les courants du leadership témoignent de la renaissance de chaque approche dans des périodes successives (Bass et Bass, 2008; House et Aditya, 1997). Enfin, dans le cadre de notre mémoire nous présenterons l'évolution de la

théorie et de la recherche en leadership en utilisant les cinq étapes illustrées par Parry et Bryman (2006) conformément à la figure 1.1.



Figure 1.1 L'historique de l'évolution de la recherche en leadership (Parry et Bryman, 2006)

### 1.3.1 La théorie du leadership selon les traits de personnalité

La théorie du leadership selon les traits de personnalité a été dirigée vers les qualités et les caractéristiques individuelles innées d'une personne. C'est-à-dire, qu'elle était basée sur la croyance qu'on naît leader plutôt qu'on ne le devient. Les promoteurs de ce courant de pensée (Bird, 1940; Kilbourne, 1935; Kohs et Irl, 1920) ont focalisé leurs préoccupations sur l'identification des traits de personnalité qui permettront de distinguer le leader du non leader ou de repérer les leaders efficaces des leaders moins efficaces (House et Aditya, 1997; Judge *et al.*, 2002; Parry et Bryman, 2006).

De manière générale, cette approche théorique du leadership a perdu graduellement de son attractivité, en raison du peu de succès rencontré par les études empiriques qui tentaient d'élaborer cette typologie du « leader né » (Parry et Bryman, 2006). Le caractère simpliste de cette approche a laissé place, dès la fin des années 40, à un courant de pensée plus novateur, celui de l'école comportementale du leader. Toutefois, certains auteurs ( Bass et Bass, 2008; House et Aditya, 1997; Judge *et al.*, 2002) nous mentionnent dans leur revue de littérature qu'une réorientation dans la pensée sur les traits de personnalité et les qualités du leader a favorisé la renaissance de cette approche à partir des années 1970.

House et Aditya (1997, p. 410-411) ont bien résumé les critiques formulées à l'égard de ce courant théorique du leadership en indiquant que le peu d'études sur les traits de personnalités n'ont pas permis de guider et soutenir les recherches sur les traits du leadership. De plus, à cette époque, l'information sur les propriétés psychométriques des traits de personnalité n'était pas très bien développée, ce qui diminue la validité des études menées dans le but de produire une liste définitive des traits du leader. Ils ont souligné aussi que la théorie du trait ne tient pas compte du contexte dans lequel le leader agit et enfin que les résultats des actions des leaders ne sont pas examinés.

### 1.3.2 Les théories comportementales du leadership

L'approche comportementale (style du leadership) a orienté les intérêts de recherche vers le comportement des personnes considérées comme des leaders. Par contraste à l'approche précédente qui visait la sélection du leader idéal en fonction de ses traits de personnalité, les travaux de ce courant entraînent un changement significatif en promouvant le concept du comportement modifiable et modulable. De ce fait, le nouveau courant de pensée suggère que tenant compte du fait que le style ou le comportement des leaders est variable, celui-ci peut être formé ou modelé. En d'autres termes, on remarque un changement des priorités au profit de la formation des leaders plutôt que de miser sur le recrutement et la sélection de leaders nés.

Trois principaux groupes de recherche se sont consacrés à l'approche comportementale du leadership, à savoir le Harvard Groupe représenté par Bales et ses collaborateurs (1954), l'Ohio State Groupe, dont Stogdill et Coons (1957) et le Michigan Groupe avec ses membres Khan et Katz (1953), Likert (1961), Mann (1965) et (House et Aditya, 1997). Néanmoins les travaux des chercheurs de l'Ohio State University aux États-Unis (Ohio State Leadership Studies), dont Stogdill, restent parmi les plus influents pour cette étape (Parry et Bryman, 2006).

Les travaux réalisés par Stodgill et ses collègues (1957) ont distingué deux composantes principales du comportement du leader, soit la considération ou le respect de ses collaborateurs et l'encadrement (initiating structure). La considération a été conceptualisée comme des comportements favorisant l'individu manifesté par l'attention pour ses subordonnés, l'écoute et le soutien de ses employés ainsi que la promotion de l'esprit de camaraderie. L'encadrement quant à lui, fait référence au comportement orienté vers la tâche où le leader définit de manière claire et précise les missions de ses collaborateurs, ainsi que l'organisation des activités dans le temps. Le

style de leader est centré vers la production, la direction et les tâches (Parry et Bryman, 2006).

Les études menées dans cette perspective ont fait très tôt l'objet de critiques (Parry et Bryman, 2006, p. 3) occasionnées par les résultats empiriques contradictoires (Korman, 1966). De ce fait, cet auteur a signalé le manque d'attention prêté au fait qu'un style de leadership particulier (la considération ou l'encadrement) pût être contingent avec les facteurs situationnels spécifiques dans lesquels le leader évoluait. Des travaux ultérieurs (par exemple, Kerr *et al.*, 1974) ont intégré davantage cette perspective, en ouvrant ainsi la voie à l'étape contingente du leadership que nous exposons ci-après.

Finalement, nous devons mentionner qu'une récente analyse de la littérature sur les approches du leadership montre que les travaux de l'Ohio State Groupe ont été repris par les recherches de Schriesheim, Cogliser et Neider (1995, 1998), Judge, Piccolo et Ilies (2004) et Yammarino *et al.* (2005).

### 1.3.3 Les théories de contingence

Les approches de contingence ont centré leurs recherches sur le rôle des facteurs situationnels. De manière générale, ces modèles proposent de définir les variables situationnelles susceptibles d'avoir un rôle modérateur sur l'efficacité des styles de leadership adoptés par les supérieurs. Ces approches regroupent plusieurs théories : le modèle de contingence de Fiedler, la théorie du « chemin-objectif » (path-goal theory), la théorie du leadership situationnel, la théorie des substituts au leadership, le modèle des liens multiples et enfin la théorie des ressources cognitives. Ces recherches ont le mérite d'avoir aidé à l'évolution des théories universalistes de l'organisation, en

édifiant le cadre conceptuel qui a mis en valeur le rôle du contexte et de la situation dans l'étude du leadership.

Parmi ces approches le *modèle de contingence de l'efficacité du leadership*, proposé par Fiedler (1967, 1993) est le plus connu et le plus utilisé. D'après Fiedler (1967) l'efficacité de l'action des leaders dépendrait des facteurs situationnels influencés par l'orientation des leaders envers la tâche ou bien envers les relations interpersonnelles avec les subordonnés. Ainsi, les comportements du leader orientés vers la tâche sont principalement axés sur l'accomplissement de celle-ci d'une manière efficace et fiable tant que les comportements du leader orientés vers les relations humaines privilégient d'accroître la confiance réciproque, la collaboration, la satisfaction au travail et l'identification des individus avec l'organisation (Yukl, 2006, p. 215-216). Fiedler a découvert lors de ses études menées au sein des entreprises et en laboratoire, que l'efficacité des comportements des leaders était due en grande partie au caractère favorable du contexte (situational favorableness). Ultérieurement, cette notion de « situation favorable » a été appelée « contrôle situationnel » (Parry et Bryman, 2006, p. 3). Ce construit repose sur trois dimensions : le niveau de pouvoir détenu par le leader, la structure ou le contenu de la tâche et enfin les relations entre les leaders et leurs collaborateurs (Aditya, House et Kerr, 2000, p. 133).

Définitivement, les résultats de Fiedler ont suggéré que, pour des situations nécessitant de haut et de bas niveaux de contrôle, les leaders orientés plutôt vers la tâche seront les plus efficaces, alors que les situations réclamant des niveaux modérés de contrôle nécessitent des leaders focalisés sur les relations avec leurs collaborateurs. Comme mentionné par Parry et Bryman (2006, p. 3), les implications d'ordre pratique de ce modèle suggèrent l'idée qu'il sera plus utile de changer la situation de travail pour accommoder le leader que l'inverse parce qu'il est difficile de modifier la personnalité d'une personne.

Le modèle de contingence développé par Fiedler a été sujet aux critiques, notamment quant aux difficultés à conceptualiser les facteurs situationnels et à offrir des résultats concluants (Bryman, 2004; House et Aditya, 1997; Parry et Bryman, 2006; Yukl, 2006). Dans ce sens, Yukl (2006, p. 217-218) remarque plusieurs points faibles : un manque de comportements de leadership explicites et de variables intermédiaires ce qui limite l'utilité du modèle, ne fournit pas de recommandations aux leaders sur la manière de s'adapter aux situations et ignore les leaders de niveau intermédiaire.

La deuxième approche de cette étape a été *l'approche chemin – objectif (path-goal)* développée par House et Mitchell (1974). Les deux chercheurs ont essayé de diminuer les faiblesses du modèle de Fielder pour expliquer les effets du comportement du leader sur la satisfaction et la performance de subordonnés. En effet, l'efficacité du leader est expliquée par l'interaction entre les comportements du leader, les facteurs situationnels et les traits de personnalité des subordonnés. Dans ce sens, House et Mitchell (1974) ont identifié quatre comportements du leader : l'encadrement (structurant), la considération, le comportement participatif et les comportements orientés vers l'accomplissement des tâches. Parmi les facteurs situationnels qui peuvent intervenir comme modérateurs, nous remarquerons la structure de la tâche, l'ambiguïté de rôle, l'autonomie et l'interdépendance dans la tâche. Finalement, les traits de personnalité qui pourront influencer l'efficacité du leader sont le locus de contrôle, l'autoritarisme, le sentiment d'efficacité et la dépendance (Aditya, House et Kerr, 2000, p. 134). Toutefois, les études menées dans cette perspective ont été qualifiées de peu concluantes sur la question de l'efficacité du leadership, du, en partie, à des problèmes d'ordre méthodologique, tels que les analyses et les tests statistiques (Evans, 1996; Schriesheim et Nieder, 1996; Yukl, 1993, cités dans Aditya, House et Kerr 2000, p. 134). De plus, le modèle ne prend pas en considération certains comportements qui pourront avoir un impact sur l'efficacité du leader. Par exemple, les réactions émotionnelles (la négation ou la distorsion) qui peuvent intervenir dans la prise de décision (Yukl, 2006, p. 222).

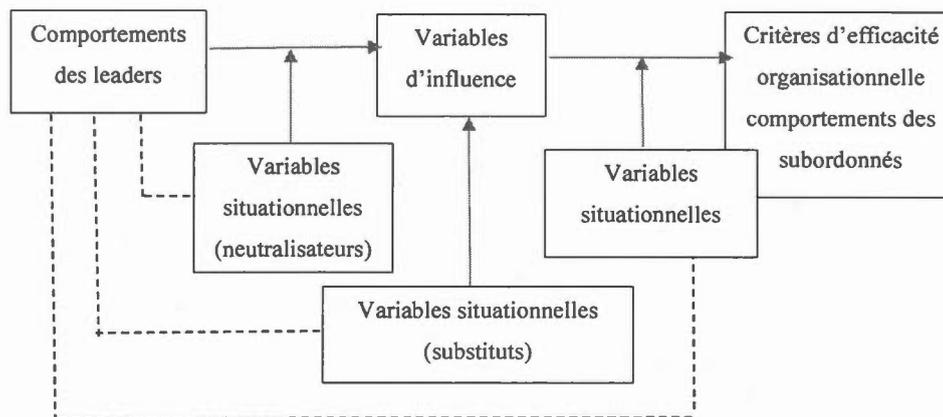
Une troisième approche de contingence est celle développée par Hersey et Blanchard (1969), appelée *la théorie du leadership situationnel*. Les auteurs ont basé leur modèle sur la prémisse que divers styles de leadership sont exigés en fonction du degré de maturité des subordonnés. Ainsi, Hersey et Blanchard (1996) ont soutenu que l'exercice du leadership inclut quatre styles de leadership : le type directif, de soutien, de coaching et de délégation et que le leader doit adopter le style approprié en fonction du niveau de maturité dans la tâche (de compétence) ou d'engagement de ses employés. Donc, le leader devrait adopter un des quatre styles de leadership selon le niveau de compétence ou d'engagement de ses subordonnés. Par exemple, plus l'employé est compétent et engagé envers sa tâche plus le leader devra adopter un style basé sur des relations interpersonnelles et moins orienté vers la tâche (Yammarino *et al.*, 2005, p. 895).

Kerr et Jermier (1978) ont, pour leur part, développé un *modèle qualifié de « Substituts du Leadership » (« Substitutes for Leadership »)*. Ceux-ci ont élaboré une typologie de facteurs situationnels susceptibles de diminuer l'influence du leader sur le groupe soit par substitution ou par neutralisation. Ainsi, les auteurs ont proposé 14 facteurs clés identifiés regroupés en trois catégories, à savoir les caractéristiques des subordonnés, la nature des tâches ou encore le contexte organisationnel. Ces facteurs sont considérés comme des modérateurs négatifs, mais qui ont des effets différents. Ainsi, les substituts influencent la variable dépendante en diminuant la force de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante alors que les neutralisateurs diminuent la force de la relation sans qu'ils agissent sur la variable dépendante. Par exemple, des caractéristiques des subordonnés, tels que haut niveau de qualification ou un fort niveau d'indépendance pourraient s'actionner comme des substituts qui remplacent l'effet du leader sur la variable dépendante ou des neutralisateurs en annulant l'effet du leader sur les attitudes, les comportements ou la performance organisationnelle. (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996, 1996a ; Yukl, 2006). Ultérieurement, Howell, Dorfman et Kerr, (1986) ont ajouté les modérateurs positifs à la théorie de substituts du

leadership, qui vont avoir un effet d'amplification de l'effet du comportement du leader sur les conséquences considérées.

*Le modèle des liens multiples* a été proposé par Yukl (1981) pour expliquer la relation de causalité entre les variables indépendantes, médiatrices, modératrices et les conséquences. Le modèle réunit les quatre approches situationnelles en proposant des relations causales possibles entre leurs principales variables (Figure 1.2).

Parmi ces variables, nous distinguons le comportement du leader, les facteurs situationnels (les modérateurs), les variables d'intervention (les médiateurs) et les conséquences (les variables de critères). En effet, le modèle postule que les variables d'influence vont expliquer les mécanismes qui interviennent dans la relation entre les comportements du leader et les critères d'efficacité organisationnelle. Parmi les critères d'efficacité organisationnelle, nous retrouvons les attitudes et les comportements des salariés. Notons également que, les variables situationnelles peuvent intervenir soit sur la relation entre les comportements des leaders et les variables d'influence, ou bien dans la relation entre les variables d'influence et les critères d'efficacité organisationnelle. Parmi les variables d'influence nous retrouvons l'effort des employés, la clarté de rôle, les habiletés, etc, (Yukl, 2006, p. 230). Selon la figure 1.2, des variables médiatrices ou modératrices peuvent intervenir pour expliquer l'efficacité du leader (Yukl, 2006, p.229).



**Figure 1.2** Les relations causales entre les principales variables des approches situationnelles « Causal Relationship in the Multiple-Linkage Model » (Yukl, 2006)

Enfin, *la théorie des ressources cognitives* est reflétée dans les travaux de Fiedler (1986), Fiedler et Garcia (1987), selon qui, la performance du leader est déterminée par l'interaction entre deux ressources cognitives (l'intelligence et l'expérience) du leader, le comportement de type directif du leader et deux facteurs situationnels (le stress interpersonnel et la nature de la tâche) (Yukl, 2006, p. 236).

#### 1.3.4 L'approche du « Nouveau Leadership »

Une quatrième étape dans l'évolution du leadership fait référence à *l'approche du « Nouveau Leadership »* (NL) et qui a émergé durant les années 80 et 90. Cette approche synthétise un certain nombre de conceptualisations plus ou moins similaires, qui ont tracé de nouveaux chemins dans la recherche sur le leadership (Parry et

Bryman, 2006). Cette quatrième étape réunit des théories telles que : le leadership transformationnel (Bass, 1985; Tichy et Devanna, 1986), le leadership charismatique (Conger, 1989; House, 1977), le leadership visionnaire (Sashkin, 1988; Westley et Mintzberg, 1989), le leadership distribué ou partagé, ou encore le « super-leadership » (Kouzes et Posner, 2002; Manz et Sims, 1991; Pierce et Conger, 2003; Sims et Lorenzi, 1992). Toutes ces théories décrivent le leader comme une personne qui définit la réalité organisationnelle en articulant la vision et la mission de l'organisation avec ses valeurs (Parry et Bryman, 2006).

Ceci dit, de toutes ces conceptualisations du leadership, celle du *leader transformationnel* a été la plus importante. Nous retrouvons dans les travaux de Burns (1978) sur le leadership politique, les premières recherches sur le concept du leadership transformationnel. L'auteur a montré que nous pouvons distinguer les leaders politiques par deux dimensions essentielles : la transformation et la transaction. Ainsi, le premier type de leadership, le transformationnel, met en évidence l'idée que le leader est capable d'élever les aspirations de ses subordonnés et de les faire assimiler avec les siennes. Pour sa part, l'efficacité du leader transactionnel est limitée par la relation d'échange entre le leader et ses subordonnés de type offre – récompense. Cette forme d'échange de type contractuel ne permet pas la création d'un fort lien entre le leader et ses subordonnés pour ensuite les amener vers l'accomplissement des objectifs supérieurs (Burns, 1978, p. 20). Dans l'ouvrage « In Search of Excellence », Peters et Waterman (1982, cités dans Parry et Bryman, 2006) ont souligné les différences entre les deux types de leadership, en démontrant que de nombreuses entreprises aux États-Unis présentaient un niveau plus élevé d'efficacité et de performance lorsqu'elles étaient dirigées par un leader transformationnel. Ultérieurement, d'autres travaux ont mis l'accent sur les liens entre le leadership transformationnel et la vision de l'entreprise (Bass, 1985; Bennis et Nanus, 1985; Tichy et Devanna, 1986; Kouzes et Posner, 2002; Alimo-Metcalfe et Alban Metcalfe, 2001).

Ce concept a été par la suite davantage développé par Bass (1998, 1985) qui est reconnu comme l'un des chercheurs les plus prolifiques de la théorie du leadership transactionnel/ transformationnel. Avec ses collaborateurs, ce dernier s'impose comme celui qui a développé la théorie du leadership probablement la plus appropriée à des fins de recherche en contexte organisationnel. Cette théorie décrit trois types de leaders : transformationnel, transactionnel et laisser-faire. Nous reviendrons plus tard sur ce modèle théorique puisque c'est celui retenu dans le cadre de notre mémoire.

En ce qui concerne l'étude *du leadership charismatique dans les organisations*, il a été initié par les travaux d'House (1977) suivis par ceux de Conger et Kanungo (1987) et Shamir, House et Arthur (1993). De façon générale, le leadership charismatique est défini en tenant compte de l'influence du leader sur les subordonnés et de la nature de la relation entre le leader et ses collaborateurs (Yammarino *et al.*, 2005). Dans ce sens, House et Aditya (1997) ont proposé une approche comportementale basée sur les caractéristiques et les habiletés du leader et les conditions nécessaires pour influencer les collaborateurs. Ainsi, les comportements clés du leader comprennent les caractéristiques suivants : articuler une vision attrayante, communiquer les attentes de haute performance, afficher la confiance en soi, servir comme modèle de comportement exemplaire, montrer de la confiance dans les capacités des subordonnés pour atteindre les objectifs, etc. Shamir, House et Arthur (1993) ont révisé les composantes de cette approche pour développer sur la manière dont l'influence du leader s'exerce sur ses subordonnés. Ils ont donc identifié certains facteurs motivationnels qui vont influencer l'effet du leader sur les collaborateurs, à savoir l'identification personnelle, l'identification sociale et la motivation intrinsèque (Yukl, 2006, p. 252). Une autre conceptualisation de la théorie du leadership charismatique est celle proposée par Conger et Kanungo (1987) sur l'attribution que les subordonnés vont donner à leur leader. De sorte que les collaborateurs vont attribuer (reconnaître) des qualités charismatiques à leur supérieur en les associant simultanément aux comportements, l'expertise et la position du leader (Yukl, 2006, p. 250).

Un autre groupe de théories intégrant l'approche du « Nouveau Leadership » est représenté par le leadership distribué ou partagé et le super-leadership. Ces conceptualisations du leadership furent illustrées par plusieurs courants de pensée. Dans ce sens, nous retrouvons les premières recherches dans les travaux de Manz et Sims (1991) et Sims et Lorenzi (1992), qui ont développé une approche allant au-delà du leadership de type héroïque et visionnaire qui caractérisait jusqu'ici le NL. Ces auteurs ont mis en évidence le concept de super-leadership, qu'ils définissent comme « la culture du leadership de l'avenir, le nouveau paradigme de leadership » (Sims et Lorenzi, 1992, p. 296), ayant à cœur la mission de « diriger les autres, pour qu'à leur tour ils se dirigent eux-mêmes » (p. 295).

Une deuxième perspective du leadership distribué ou partagé est reflétée dans les travaux de Kouzes et Posner (2002), selon lesquels les leaders « authentiques » développeront la capacité de diriger de leurs subordonnés, ce qui va les aider à devenir eux-mêmes des leaders. Pour ces auteurs, en développant des capacités chez ses collaborateurs le leader va alléger ses tâches de direction et contrôle, ce qui lui permettra de mieux mobiliser les habilités des ses subordonnés à se diriger eux-mêmes ainsi que les autres. D'ailleurs, lorsque le leader sait partager de façon raisonnable ses responsabilités avec les membres de l'équipe, cela favorise la délégation de pouvoir. La délégation peut entraîner des effets bénéfiques tels que de meilleures décisions, une motivation accrue des collaborateurs, des emplois plus satisfaisants, un développement des compétences des salariés, ainsi que la réduction des surcharges de travail pour les leaders (Yukl, 2006, p. 84).

Les trois autres lignes de pensée caractéristiques de cette époque du « Nouveau Leadership » ont souligné le rôle des compétences du leader, qui peuvent ou non se trouver chez des leaders officiellement désignés dans l'approche initiée par De Hosking (1991); l'importance de bien distinguer les discours du leadership traditionnel de ceux du leadership partagé (Gordon, 2002); ou bien encore les travaux de Brown et Gioia

(2002) qui ont mis en évidence l'importance du leadership dans le contexte virtuel. Les cinq théories, ci-haut énoncées, ouvrent la porte vers d'autres perspectives et révèlent l'importance de considérer le leadership comme une activité très dispersée qui n'est pas forcément liée au concept des leaders officiellement désignés, comme dans l'approche du « Nouveau Leadership » (pour une revue de littérature on peut consulter Parry et Bryman, 2006 p. 10).

### 1.3.5 L'approche du leadership post-charismatique et post-transformationnel

L'approche du leadership post-charismatique et post-transformationnel a constitué le point de départ pour d'autres conceptualisations du leadership comprenant l'apprentissage intégré et le partage réel du leadership au sein des équipes, ainsi que l'apprentissage par l'expérimentation et l'échec (Fullan, 2001, cité dans Parry et Bryman, 2006, p.10). D'autres auteurs ont encore avancé la théorie du leadership pragmatique capable de pallier les limites posées par les théories antérieurement développées. En outre, le leader de type pragmatique va « exercer son influence par l'identification et la communication des solutions [...], en répondant aux besoins pratiques des subordonnés, en travaillant par le biais des élites [...], en créant des structures pour soutenir la mise en œuvre de la solution<sup>6</sup> » (Mumford et Van Doorn, 2001, p. 279).

Cette étape de l'évolution du leadership englobe principalement la théorie du leadership spirituel (Fry, 2003), la théorie appelée « l'art du leadership » (Grint, 2000).

---

<sup>6</sup> Traduction libre de: "exercise influence by identifying and communicating solutions to significant social problems, meeting the practical needs of followers, working through elites in solution generation, creating structures to support solution implementation."

Selon Fry (2003), les valeurs, les attitudes et les comportements des leaders – largement développés à l'étape du Nouveau Leadership – lui permettront de générer des résultats organisationnels à travers la motivation intrinsèque de ses subordonnés. Cette dernière constitue un facteur-clé dont les salariés auraient besoin pour leur survie au plan psychique. Pour Parry et Bryman (2006), cette théorie reflète plutôt les notions sur la conscience et la pensée du leadership – exploités déjà dans la littérature sur le leadership – et non de nouveaux concepts sur l'esprit du leadership. Une deuxième approche qui se remarque pour cette étape est celle concernant le côté artistique du leadership. Dans ce sens, les travaux de Grint (2000) mènent vers ce qu'il appelle « l'art du leadership », qu'il expose à partir de plusieurs domaines désignant les arts, tels que l'art théâtral, les arts martiaux, la philosophie et les beaux-arts.

Ayant clarifié l'évolution du leadership, il nous semble judicieux de parler du modèle de leadership qui sera utilisé dans cette recherche. Nous utiliserons le modèle du leadership transformationnel pour expliquer sa relation avec les autres variables, soit la mobilisation, l'engagement organisationnel affectif et la résilience individuelle. Nous développons dans les sous-sections suivantes le modèle du leadership transformationnel.

#### 1.4 Le modèle du leadership transformationnel de Bass

La théorie du leadership transformationnel/transactionnel tire ses origines dans les travaux sur le leadership politique de Burns (1978). Cet auteur a démontré que le leader se manifeste sur un seul continuum avec deux pôles opposés l'un à l'autre. Soit, le leader transformateur – subséquemment appelé transformationnel – et le leader transactionnel. Le leader transformationnel prend ses racines dans la conscience des personnes sur des questions éthiques et morales, mobilise ses énergies et ressources

dans le but de soutenir l'équipe, l'organisation ou bien les institutions sociales, motive les personnes à vouloir réussir et à s'auto dépasser. Au pôle opposé, le leader transactionnel est orienté vers l'échange des ressources. En d'autres termes, il donne aux personnes les ressources dont ils ont besoin pour en retour obtenir les résultats désirés.

Ultérieurement, ce concept a été développé par Bass (1985; 1998) qui est reconnu comme l'un des chercheurs les plus prolifiques de la théorie du leadership transactionnel/transformationnel. Les concepts développés par Bass et ses collaborateurs s'imposent comme les plus appropriés et utilisés à des fins de recherche en contexte organisationnel. Ces derniers vont poursuivre les recherches de Burns avec certaines modifications et développements. Ainsi, contrairement à Burns, Bass considère que les leaders transactionnel et transformationnel sont deux formes séparées du leadership. Cependant, le meilleur leader devra développer les deux formes dans la relation avec ses collaborateurs. Toutefois, faire appel aux valeurs et aux émotions des collaborateurs représente l'élément central dans le processus, ce qui constitue la base de la théorie du leadership transformationnel (Bass, 1985).

En effet, au cœur de la théorie de Bass et de ses collaborateurs, nous retrouvons la distinction entre le leader transactionnel et transformationnel. Ces deux types de leadership sont fondés sur un ensemble de comportements spécifiques au travers desquels les leaders vont influencer leurs collaborateurs. De ce fait, le leadership transformationnel est un processus par lequel les leaders se préoccupent des intérêts et des besoins des leurs collaborateurs, facilitent la prise de conscience envers le but du groupe ou de l'organisation et stimulent les employés à orienter leurs ressources et efforts dans l'intérêt de ce qui est juste et important. Le leadership transformationnel est différent du leadership transactionnel par le fait que ce dernier construit et utilise un processus d'échange basé sur des mesures coercitives. En effet, le leader transactionnel est orienté vers la clarification des objectifs à atteindre et offre en

échange des objectifs réalistes, de la reconnaissance et des récompenses (Bass, 1985; Podsakoff, Todor et Skov, 1982). Une forme plus active de ce style de leadership est reconnue par un monitoring et une correction immédiate en cas d'erreur. Dans sa forme plus passive, le leader peut attendre que les problèmes se manifestent avant de prendre une décision ou ne prendre aucune décision (Bass *et al.*, 2003). Ce dernier est défini comme le style laisser-faire dans le modèle du leadership transformationnel. Ces comportements ont été explicités et inclus dans une série d'instruments de mesures, dont le plus connu sous le nom de questionnaire aux facteurs de leadership multiples, ou Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Avolio et Bass, 2004) développé dans ce but.

#### 1.4.1 Le leadership transformationnel

Comme indiqué plus haut, Bass (1985, p. 20) considère que le leader transformationnel est celui qui « motive d'autres personnes à faire plus que ce qu'elles avaient à l'origine prévu de faire.<sup>7</sup> ». Par la suite, Bass et Avolio (1994, p. 3) développent cette conceptualisation et considèrent que le leader transformationnel « motive d'autres personnes à faire plus que ce qu'elles avaient à l'origine prévu et souvent encore plus que ce qu'elles avaient pensé possible de faire ». En d'autres termes, les collaborateurs du leader transformationnel expérimentent à son égard de la confiance, de l'admiration et du respect, bref ils lui sont loyaux. Par conséquent, les membres seront motivés à oublier leurs propres intérêts au profit des intérêts de l'entreprise et / ou de leur équipe de travail. Cette motivation de s'auto-dépasser suscitée par le leader transformationnel

---

<sup>7</sup> Traduction libre de: "[...] motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible"

permettra à ses collaborateurs de développer leurs compétences puisqu'ils utiliseraient ainsi leurs propres décisions et qu'ils prendraient de plus grandes responsabilités (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997).

Selon Burns (1978) et Bass (1985), les leaders transformationnels suscitent la collaboration et la motivation de leurs subordonnés à travers trois mécanismes :

- 1) les rendre plus conscients de l'importance et la valeur de leurs résultats;
- 2) les amener à surpasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'équipe, de l'organisation ou de la collectivité en général;
- 3) activer leurs besoins d'ordre supérieur en favorisant l'augmentation de leur niveau de conscience eu égard à leur amélioration personnelle et à ce qu'ils désirent accomplir.

Au départ, le modèle du leadership transformationnel s'appuyait sur trois types de comportements (Bass, 1985), à savoir le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Ultérieurement, Bass et Avolio (1990a) ont ajouté au modèle un quatrième type de comportement, tel que la motivation axée sur l'inspiration (aussi appelée motivation inspirante ou motivation stimulante). De plus, pour exclure toute confusion avec le leadership charismatique les auteurs ont renommé le comportement charismatique avec le concept d'influence idéalisée. Les définitions de chacun sont énoncées au tableau 1.2.

**Tableau 1.2** Les comportements spécifiques du leadership transformationnel

<b>Comportement de type transformationnel</b>	<b>Définitions</b>
Influence idéalisée	Comportement qui suscite la confiance autour du leader et l'identification avec le leader et sa vision.
Stimulation intellectuelle	Comportement qui sensibilise la prise de conscience des salariés vis-à-vis des divers problèmes au travail, et qui pousse les collaborateurs à voir les problèmes sous des angles différents.
Considération individualisée	Comportement qui consiste à fournir aux collaborateurs du soutien, du conseil et des encouragements dans le but de favoriser le développement personnel.
Motivation inspirante	Comportement par lequel le leader communique et transmet aux collaborateurs une vision attrayante, au travers de symboles pour canaliser leurs efforts; le leader donne l'exemple et « modélise » des comportements appropriés; il stimule l'enthousiasme et l'optimisme.

Sources : Avolio, Bass et Jung. (1999, p. 444); Bass (1985).

En conclusion, ce type de leader est en mesure de ranimer l'enthousiasme et d'inciter ses subordonnés à augmenter le degré d'effort et d'énergie en vue d'améliorer ou modifier leurs rôles, attitudes ou la manière d'interpréter et résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Un tel type de comportement favorise l'augmentation du niveau de motivation et de confiance des collaborateurs ce qui a pour effet d'accroître la capacité de s'adapter plus facilement et rapidement au changement.

Notons que pour Bass, le leadership transformationnel, bien que distinct du leadership transactionnel, n'exclut pas l'efficacité de ce dernier. En effet, tandis que le premier type peut accroître la motivation, l'engagement et la performance des salariés, les leaders efficaces ont besoin d'utiliser les comportements de ces deux types de

leadership (Bass, 1985). Ceci nous amène à développer dans les lignes qui suivent le leadership de type transactionnel.

#### 1.4.2 Le leadership transactionnel

À côté du leadership transformationnel, nous retrouvons le type transactionnel. Ce type de leadership implique un processus d'échange qui vise la motivation des employés en leur octroyant des récompenses pour les services rendus (Bass, 1985). Pour ce faire, les objectifs à atteindre sont clairement exprimés par les leaders transactionnels qui donnent régulièrement de la rétroaction (feedback) des récompenses ou punissent les employés en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés.

Tout comme le concept du comportement transformationnel celui du comportement dit transactionnel a été développé et amélioré au fil du temps. En effet, au départ Bass (1985) énonçait deux types de comportement : récompense conditionnelle et management par exception - passif. Quelques années plus tard Bass et Avolio (1990a) ont ajouté, dans une nouvelle version, le comportement visant le management par exception de type actif. D'autres recherches encore plus récentes de cette théorie (Avolio, 1999, Judge et Piccolo, 2004) incluent le comportement du leadership laisser-faire. En fait, ce dernier dénote une absence de leadership efficace plutôt qu'un type transactionnel de leadership (Yukl, 2006, p. 263). C'est pour cette raison qu'il sera traité comme une troisième forme de comportement de leadership. Les définitions de trois comportements dits transactionnels sont présentées au tableau 1.3.

**Tableau 1.3** Les comportements spécifiques du leadership transactionnel

<b>Comportement de type transactionnel</b>	<b>Définitions</b>
Récompense conditionnelle	Comportement qui clarifie le travail à faire pour obtenir les récompenses désirées ; le leader recourt à des facteurs stimulants pour susciter la motivation des salariés.
Management par exception - actif	Comportement à travers lequel le leader recherche les erreurs et applique des règles avant que les erreurs causent des problèmes graves ou que la performance soit touchée.
Management par exception - passif	Comportement par lequel le leader applique des punitions ou d'autres mesures correctives, en réponse aux déviations des collaborateurs par rapport aux standards établis ou si les indices de performance sont insatisfaisants.

Source : Bass (1998 cité dans B.M. Bass et W.R. Bass, 2008, p. 623)

#### 1.4.3 Le leadership laisser – faire

Tel que mentionné plus haut, le leader laisser-faire est présenté comme un troisième style dans le cadre du modèle global du leadership transformationnel, notamment en raison des récentes recherches de Judge et Piccolo (2004). Ce style de leadership est reconnu par l'absence d'autorité, l'évitement dans la prise des décisions, la clarification des attentes et des priorités, laissant aux salariés la responsabilité de leur travail (Bass, 1998).

Bien que le leadership de type laisser-faire partage quelques ressemblances avec le management par exception-passive, les opinions des chercheurs sont divisées quant à leur étude comme deux formes séparées ou une composante plus générale de leadership « passif ». En effet, certains auteurs ont fait valoir que le LLF doit être traité séparément

des autres dimensions transactionnelles car il représente l'absence de toute gestion. (Avolio, Bass et Jung, 1999; Bass, 1998). D'autres ont proposé d'utiliser une forme plus généralisée, à savoir le leader de type « passif » qui se manifeste par l'évitement de l'interaction avec les subordonnés sauf si la situation nécessite une intervention de leur part (Dumdum, Lowe et Avolio, 2002; Hinkin et Schriesheim, 2008).

### 1.5 Les antécédents et les conséquences du leadership

Les antécédents et conséquences des trois formes de leadership varient sensiblement entre eux. Les nombreuses recherches effectuées sur ce sujet tendent à démontrer que le leadership transformationnel est le concept le plus étudié et qu'il a une influence positive sur le développement de la mobilisation organisationnelle. A l'opposé le leader laisser-faire a une influence négative sur les différents indices d'efficacité organisationnelle, tels que les attitudes et les comportements des employés (Judge et Piccolo, 2004; Tremblay *et al.*, 2005a). C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à utiliser seulement ces deux formes de leadership comme variables indépendantes. Nous présumons qu'en utilisant deux formes opposées du leadership cela nous permettra d'avoir une image plus claire mais aussi plus polarisée de l'effet des styles de leadership sur les attitudes et les comportements des employés. Afin de mieux cerner l'influence des styles de leadership sur le développement des comportements de mobilisation et de démontrer la pertinence de s'y intéresser de façon approfondie, nous décrivons dans les sections suivantes l'état des connaissances sur ses antécédents et conséquences.

L'échelle de mesure utilisée dans ce mémoire évalue le leadership comme un concept à trois dimensions : transformationnel, transactionnel et laisser-faire. Nous avons

décidé de conserver l'instrument intégral pour vérifier si l'ensemble des items utilisés nous permettait de bien isoler toutes les dimensions spécifiques de chacun des styles de leadership, même si nous ne retiendrons ultérieurement que le style transformationnel et laisser-faire. Tel que mentionné par Judge et Piccolo (2004) dans leur méta-analyse, la théorie du leadership transformationnel et transactionnel a connu plusieurs révisions depuis son apparition pour en arriver à sa version la plus récente qui prend en considération les trois formes de leadership. Nous accordons donc davantage d'importance aux résultats des travaux ayant utilisé les trois dimensions, sans toutefois exclure les premières études qui ont seulement traité le leadership transformationnel et transactionnel.

#### 1.5.1 Les antécédents du leadership transformationnel et laisser-faire

Bien qu'il existe de nombreuses recherches réalisées sur les effets du comportement du leader, relativement peu de connaissances ont été développées à propos de sa genèse (Bommer, Rubin et Baldwin 2004). En effet, la plupart des études ont analysé le leadership comme une variable indépendante et moins comme une variable dépendante (Bass, 1995).

Tout d'abord, le style de leadership varie d'une personne à l'autre en fonction de caractéristiques de personnalité et de compétences cognitives et émotionnelles. Outre ces caractéristiques et compétences du leader, des variables comme l'âge, l'expérience, l'éducation et les caractéristiques organisationnelles peuvent déterminer le style de leadership. De plus, le comportement du leader dépend aussi du niveau d'adéquation entre les caractéristiques et les compétences du leader et celles de ses collaborateurs (subordonnés, pairs et supérieurs) (Bass et Bass, 2008). En somme, en considérant cette adéquation entre les caractéristiques et les compétences du leader et de ses

collaborateurs ou les procédures et les principes organisationnels, nous pouvons classer les déterminants du leadership dans deux grandes catégories de facteurs : organisationnels et individuels.

*Les caractéristiques individuelles* liées au leader regroupent trois catégories, soit les facteurs démographiques, les facteurs de personnalité et les compétences.

Quelques chercheurs ont évalué l'influence de la personnalité sur le comportement du leader en utilisant principalement le modèle des cinq facteurs de personnalité (Costa et McCrae, 1992), aussi appelé Big Five (B.M. Bass et W.R. Bass, 2008, p. 635; Bono et Judge, 2004; Judge et Bono, 2000; Judge *et al.*, 2002). Selon l'étude empirique de Judge et Bono (2000) certaines caractéristiques de personnalité peuvent prédire le style de leadership transformationnel. En ce sens, les résultats de l'étude ont montré que l'extraversion et l'agréabilité sont les variables qui apparaissent comme les prédicteurs les plus significatifs du leadership transformationnel parmi les cinq facteurs. Par ailleurs, les facteurs comme la sensibilité émotionnelle et la conscience n'ont pas montré de résultats significatifs comme déterminants du leadership transformationnel.

Les résultats de la méta-analyse qu'ont réalisée Judge *et al.* (2002) ont illustré que la sensibilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience et la conscience sont significativement corrélées au leadership transformationnel. Le seul trait de personnalité qui n'a pas prédit le leadership est l'agréabilité. Bono et Judge (2004), de leur côté, ont évalué dans leur méta-analyse le lien entre les cinq traits de personnalité et les trois dimensions du leadership transformationnel (l'influence idéalisée, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle) ainsi que les trois dimensions du leadership transactionnel (la récompense, la gestion par exception-actif, et le leadership passif). Les résultats ont dévoilé que l'extraversion était l'élément le plus constant et qui corrélait le plus fortement au leadership transformationnel. Enfin, la sensibilité émotionnelle avait une corrélation négative avec le leadership transformationnel.

Certaines études se sont préoccupées d'analyser l'influence de compétences sur le leadership, telles que les compétences cognitives, sociales et émotionnelles (Bass et Bass, 2008). Selon Bass et Bass (2008) les *compétences cognitives* en relation avec le leadership transformationnel sont l'intelligence et le jugement. Ainsi, Southwick, (1998) a découvert l'existence d'une relation positive, mais modérée entre l'intelligence et le leadership transformationnel. Plus récemment les résultats de la méta-analyse de Judge, Colbert et Ilies, (2004, p. 545) ont également établi cette relation. Ainsi, ces auteurs montrent l'importance de prendre en considération la théorie des ressources cognitives dans l'étude du leadership. En ce qui concerne le jugement, l'étude de Hater et Bass (1988) a relevé des corrélations significatives et positives avec le leadership transformationnel, à savoir avec l'influence idéalisée (.33), la motivation inspirante (.33) et la stimulation intellectuelle (.23).

Quelques études ont allégué la nécessité de considérer les compétences sociales comme déterminants du leadership, telles que l'humour, la persuasion, la sensibilité sociale, la sociabilité et l'ascendance (Avolio et Bass, 1994; Avolio, Howell et Sosik, 1999; Hater et Bass 1988; Southwick, 1998, cités dans Bass et Bass, 2008). Par ailleurs, Avolio, Howell, et Sosik (1999) ont évalué le rôle de l'humour sur le leadership transformationnel et transactionnel et ils ont montré que ces déterminants influencent de façon positive le leadership transformationnel (.56) et transactionnel (.45).

L'intérêt d'explorer l'influence des compétences émotionnelles dans le cadre de la perspective du « full range leadership » vient de plusieurs sources. En effet, plusieurs études ont établi des liens de causalité entre le locus de contrôle interne, l'optimisme, l'assiduité, la prise de risque, et les leadership transformationnel (Atwater et Yammarino, 1993; Hatter et Bass, 1988; Howell et Avolio, 1993; Kobasa, Maddi et Kahn, 1982; Ross et Offerman, 1997; Shostrum, 1974; Speitzer et Quinn, 1996; cités dans Bass et Bass 2008).

### 1.5.2 Les conséquences du style de leadership transformationnel et laisser-faire

Le style de leadership est un facteur qui joue un rôle important dans la survie et l'adaptation des organisations sur le marché hautement concurrentiel d'aujourd'hui. C'est dans ce sens que nous nous sommes préoccupés de savoir quelles sont les conséquences du leadership transformationnel et laisser-faire, deux types situés à l'opposé du continuum, sur la mobilisation des employés. Les recherches menées en utilisant le modèle du leadership transformationnel ont confirmé l'existence de plusieurs effets sur les attitudes et comportements au travail (Bass, 1985).

De nombreuses études ont démontré que les comportements affichés par le leadership influencent *les attitudes au travail*, telles que le degré de satisfaction au travail, la satisfaction envers le leader, l'EOA, l'intention de quitter la profession ou l'organisation ainsi que la confiance envers l'organisation (Bycio, Hackett et Allen, 1995; Gillespie et Mann, 2004; Judge et Piccolo, 2004; Vandenberghe, Stordeur et D'hoore, 2002).

Bycio, Hackett et Allen (1995, p. 475) ont trouvé que la satisfaction à l'égard du leader est liée positivement aux trois caractéristiques du leadership transformationnel, à savoir le charisme (.83), la considération individualisée (.72) et la stimulation intellectuelle (.66). De plus, les corrélations entre le leadership transformationnel et l'EOA (engagement organisationnel affectif) ont étalé une relation significative et positive (entre .39 et .45). Cependant, les résultats ont présenté des corrélations modérées et négatives avec l'intention de quitter la profession (entre -.23 et -.27) ou l'organisation (entre -.25 et -.32). En outre, Vandenberghe, Stordeur et D'hoore (2002, p. 23 -25) ont mené une étude sur un échantillon de 1059 infirmières, pour examiner le lien entre le leadership transformationnel et plusieurs conséquences attitudinales, notamment la satisfaction au travail ou avec le leader, l'engagement organisationnel, l'intention de

quitter et l'altruisme. Les résultats de l'étude ont montré que les trois dimensions du leader transformationnel ont été liées positivement à la satisfaction avec le leader (entre .70 et .77) et l'effort supplémentaire (entre .72 et .82) et négativement à l'intention de quitter (entre -.32 et -.33). Toutefois, les trois autres variables attitudinales (la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'altruisme) ont eu une corrélation de modéré à faible.

Plus récemment les résultats de la méta-analyse réalisée par Judge et Piccolo (2004, p. 759-760) ont révélé que les styles de leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire augmentent ou diminuent les attitudes telles que la satisfaction au travail des subordonnés, la satisfaction des subordonnés avec le leader, la motivation au travail des subordonnés. Pour ce faire, les auteurs ont analysé 87 articles scientifiques et ont déterminé à partir de 626 corrélations pertinentes que le LT démontre, de façon significative, une validité supérieure (.44) à celle des trois autres types de leadership transactionnel, soit le leadership de récompense (.39), de gestion par exception-active (.15) et de gestion par action passive (-.18), ainsi que le leadership laisser-faire (-.37). De plus, le leadership transformationnel a été plus fortement corrélé avec la satisfaction envers le leader (.71), la satisfaction au travail (.58) et la motivation des employés (.53), qu'avec la performance (.27). Pour ce qui est le style laisser-faire les résultats ont relevé des corrélations fortes mais négatives sur deux attitudes, à savoir la satisfaction au travail des subordonnées et la satisfaction des subordonnées avec le leader.

Enfin, certaines recherches ont étudié l'impact du leadership sur la confiance (Dirks et Ferrin, 2002; Gillespie et Mann, 2004). Les résultats de la méta-analyse réalisée par Dirks et Ferrin (2002) ont montré que le leadership transformationnel influence la perception de confiance dans le leader (.72). En outre, Gillespie et Mann (2004) ont présenté des corrélations positives entre le LT et la confiance des employés et des corrélations négatives avec le style de leadership de type laisser-faire. Pour expliquer

ces résultats, les auteurs sont d'avis que le fait de partager des valeurs communes avec le gestionnaire a une forte association avec la confiance dans le leader.

En ce qui concerne les effets du leadership sur les *comportements*, certaines études ont montré que le LT et le LLF peuvent influencer le CCO. Ces études ont fait l'objet d'une méta-analyse qui a illustré que le comportement du leader transformationnel est lié positivement et de façon significative avec certains comportements de citoyenneté organisationnelle, telles que l'altruisme, la conscience professionnelle, la courtoisie, l'esprit sportif et la vertu civique (Podsakoff *et al.*, 2000, p. 528- 530).

D'autres recherches ont analysé l'impact du leadership sur l'effort supplémentaire (extra-effort) (Bass, 1985, 1998; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Koh, Steers et Terborg, 1995; Vandenberghe, Stordeur et D'hoore, 2002). Plus précisément, Bycio, Hackett et Allen (1995) ont mené une étude pour analyser l'effort supplémentaire comme effet du leadership transformationnel et transactionnel. Les résultats de leur étude ont montré qu'un effort supplémentaire peut être positivement lié au leadership charismatique (.82), la stimulation intellectuelle (.78) et le leadership de récompense contingente (.68). Bass (1998) qui a aussi étudié cette relation a trouvé des résultats légèrement différents, dans le sens que la stimulation intellectuelle a plus d'impact sur l'effort supplémentaire (.82), suivie par le charisme (.75). Enfin, les conclusions obtenues par Vandenberghe, Stordeur et D'hoore (2002) dans leur recherche ont dévoilé des corrélations positives et très fortes entre les trois caractéristiques du leadership transformationnel et l'extra - effort comme conséquence, à savoir : .82 pour la considération individualisée, .72 pour la stimulation intellectuelle et .72 pour le charisme.

Les conséquences du leadership au *niveau organisationnel* telles la performance organisationnelle et individuelle ont fait aussi l'objet de plusieurs études (Barling, Weber et Kelloway, 1996; Howell et Avolio, 1993; Kim et Yulk, 1995; Jung et Avolio, 1999) et la perception de l'efficacité du leader (Judge et Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck

et Sivasubramaniam, 1996). Ainsi, certaines recherches ont examiné les effets du LT sur la performance au niveau organisationnel (Barling, Weber et Kelloway, 1996; Bass *et al.*, 2003; Howell et Avolio, 1993) et indiquaient que le leadership transformationnel est positivement lié à la performance. De leur côté, Kim et Yukl (1995) ont noté dans leur recherche que le LT motivait et inspirait les comportements des employés et avait comme résultat d'augmenter leur efficacité au travail. De même, les résultats de la méta-analyse réalisée par Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, (1996) ont montré qu'il existait un lien allant de modéré à fort entre le leadership transformationnel et la performance au travail. Suivant ces conclusions, Bycio, Hackett et Allen (1995) ont analysé l'efficacité du gestionnaire utilisant des éléments de l'échelle MLQ, dans une étude distribuée à un large échantillon d'infirmières. Leurs résultats ont montré que l'efficacité est positivement liée aux caractéristiques telles que l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, et la récompense contingente. Finalement, la méta-analyse réalisée par Judge et Piccolo (2004, p. 759-760) a relevé des corrélations entre les styles de leadership transformationnel et laisser-faire et la performance du leader, la performance du groupe ou de l'organisation et l'efficacité du leader. Toutefois, le lien entre le LT et la performance a été moins significatif par rapport aux attitudes au travail. Pour ce qui est du style de leadership laisser-faire les résultats ont relevé des corrélations fortes mais négatives avec l'efficacité du leader.

L'objectif de ce chapitre était de décrire le concept du leadership, plus particulièrement du leadership transformationnel et du leadership laisser-faire. Nous avons mentionné que l'une des conséquences les plus importantes de ces deux styles de leadership est la mobilisation. Plusieurs études ont effectivement investigué la relation entre le style de leadership et les comportements de mobilisation (pour une méta-analyse voir Bycio, Hackett et Allen, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000). Ce constat nous amène à nous intéresser plus particulièrement à cette relation entre les styles de leadership et la mobilisation. Ainsi, le chapitre suivant est consacré à la variable dépendante, soit la mobilisation.

## CHAPITRE II

### L'IMPACT DU LEADERSHIP SUR UNE CONSÉQUENCE COMPORTAMENTALE : LA MOBILISATION

Ce chapitre est consacré au concept de mobilisation qui constitue la variable dépendante de cette étude. Nous allons d'abord exposer l'importance, l'origine de ce concept ainsi que les différents comportements discrétionnaires qui en sont des précurseurs. Ultérieurement, nous développerons sur le concept de mobilisation tel que nous l'utilisons dans cette recherche. Ensuite, nous présenterons les différents facteurs qui expliquent le lien entre le leadership transformationnel laisser-faire et la mobilisation.

#### 2.1 L'importance de la mobilisation

La capacité des organisations de faire face aux enjeux et changements sociaux, politiques et économiques est un défi important. Parmi, les comportements que les organisations doivent mettre en place, la mobilisation du personnel joue un rôle important. En outre, Tremblay (2005) laisse entendre que le concept de mobilisation est « un terme de gestion à la mode [...] et qu'il est devenu un leitmotiv dans plusieurs organisations ». Des revues de littérature nous présentent une transformation importante du concept dans les dernières années (Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff *et al.*, 2009; Tremblay et Wills, 2005).

Du point de vue de la recherche, la notion de mobilisation représente un ajout d'intérêt majeur dans l'explication et la classification de comportements discrétionnaires. De

plus, la compréhension des mécanismes qui amènent les employés à être mobilisés, c'est-à-dire arrimer les leviers organisationnels et le climat organisationnel propice, pourrons répondre aux questionnements sur la performance organisationnelle (Tremblay et Wils, 2005).

Ayant exploré l'importance de la mobilisation, il nous semble nécessaire de faire le point sur sa provenance.

## 2.2 L'origine du concept de mobilisation

Débutons avec la genèse du concept de mobilisation afin de bien interpréter l'apport des théories qui ont permis de définir ce phénomène dans le sens abordé par notre recherche. Nous retrouvons l'origine de la mobilisation dans les comportements discrétionnaires proposés, il y a plusieurs années, par Katz (1964). En effet, Katz (1964) souligne l'importance de favoriser les comportements discrétionnaires des employés qui vont, par la suite, aider l'organisation à se procurer des ressources essentielles à sa survie dans une perspective de changement ou de pérennité. Par comportements discrétionnaires, nous entendons les actions des employés qui vont au-delà du rôle prescrit, c'est à dire les comportements qui ne sont pas directement ou habituellement pris en compte par le système formel d'évaluation et de récompenses.

Notant l'apport important du concept de comportements discrétionnaires, ce champ de recherche tend particulièrement à explorer les comportements positifs qui offrent des avantages concurrentiels à l'organisation. Dans ce sens, Podsakoff *et al.* (2009) mentionnent dans leur méta-analyse sur les comportements discrétionnaires que plus de 650 articles ont été publiés depuis la première publication réalisée en 1980 par Organ

et ses collègues. Parmi ces comportements, qualifiés dans la littérature sous divers vocables, nous distinguons le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO), les comportements de performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1997; Van Scotter et Motowidlo 1996), pro-sociaux (Brief et Motowidlo, 1986; George, 1990, 199; George et Bettenhausen, 1990), de spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992), de mobilisation collective (Wils *et al.*, 1998), les comportements de performance de citoyenneté (Borman, 2004; Coleman et Borman, 2000), et les comportements hors rôle (Van Dyne, Cummings et Parks, 1995).

Étant donné l'ampleur de la littérature sur ces concepts, nous faisons une brève description de ces comportements positifs pour ensuite nous arrêter sur la notion de mobilisation dans la forme utilisée dans ce mémoire. En effet, dernièrement le concept de mobilisation tendait à se développer au sein de son propre corpus théorique (Tremblay et Wils, 2005). En conséquence, nous nous sommes basés sur la méta-analyse de Podsakoff *et al.* (2000) ainsi que la revue des écrits de Tremblay et Wils (2005) pour exposer globalement les comportements comparables à celui de la mobilisation et identifiés plus haut, plus précisément les définitions et les caractéristiques des concepts en question. Tous les concepts sont présentés en respectant l'ordre chronologique de leur apparition.

Tout d'abord, pour Tremblay et Wils (2005) la contribution la plus importante dans la définition de la mobilisation est apportée par le comportement de citoyenneté organisationnelle qui est aussi le point de départ dans les recherches sur les comportements positifs. Les CCO ont fait l'objet de plusieurs recherches qui les expliquent et les définissent. Cependant, la taxonomie proposée par Organ (1988) demeure la plus utilisée lorsque l'on fait référence à ces types de comportements (Tremblay et Wils, 2005). D'autres auteurs présentent les CCO comme étant un comportement à deux dimensions, soit le concept d'altruisme et de conformisme (Smith, Organ et Near, 1983) soit le CCO-I et le CCO-O (Organ, 1997; Williams et

Anderson, 1991). L'altruisme est reconnu par les attitudes d'entraide entre les collègues de travail (par exemple aider les autres en cas d'absence ou de surcharge de travail), et le conformisme est défini par des comportements d'adéquation aux règles explicites et implicites qui décrivent ce qu'est un bon employé (par exemple, arriver à l'heure, ne pas prolonger les pauses, ne pas perdre du temps à discuter avec les autres (Smith, Organ et Near, 1983, cité dans Tremblay et Wils, 2005, p. 38). En ce qui concerne les concepts d'CCO-I et d'CCO-O ce sont deux sous-catégories comportementales semblables à l'altruisme et au conformisme. Les CCO-I, comparables à l'altruisme, sont des comportements bénéficiant aux individus synthétisant ceux d'aide et de collaboration. Les CCO-O, comparables au conformisme, supportent l'organisation au sens large, comme le fait d'être ponctuel ou encore loyal envers l'organisation (Organ, 1997).

Une deuxième conceptualisation fait référence aux CCO que Brief et Motowidlo (1986, p. 711) qualifient de « *pro-sociaux* ». Ces types de comportements peuvent être orientés vers un individu, un groupe ou l'organisation en fonction de l'interaction de l'employé et des cibles visées par ces comportements. Ces comportements visent à encourager le bien-être de la cible vers laquelle ils sont dirigés. Plus précisément, les auteurs distinguent trois composantes dans leur définition (référence Brief et Motowidlo, 1986, p. 711). Premièrement, certains comportements pro-sociaux peuvent être fonctionnels pour l'organisation (aident à l'accomplissement des objectifs) et d'autres dysfonctionnels. Deuxièmement, les comportements peuvent s'inscrire dans les rôles prescrits par l'organisation (intra-rôle) ou être des comportements discrétionnaires (extra-rôle). Troisièmement, selon eux, nous devons tenir compte vers qui le comportement est orienté. Ainsi la cible peut être les collègues, le supérieur, le client, des groupes de personnes ou bien l'organisation. Les auteurs distinguent treize dimensions à ses composantes : aider ses collègues de manière personnelle et professionnelle, manifester de l'indulgence envers les employés, effectuer des suggestions constructives, se porter volontaire, fournir plus d'effort, représenter

l'organisation à l'extérieur, rester avec l'organisation, se soumettre aux règles, faire des propositions de service aux clients dans l'intérêt de l'organisation, s'opposer à des pratiques inadéquates, aider les clients sur des sujets personnels et proposer des services aux clients qui vont à l'encontre de l'organisation.

Plus tard, George et Brief (1992) ont introduit la notion de comportements de spontanéité organisationnelle. Les auteurs distinguent cinq dimensions qui servent à démontrer le caractère hors rôle et volontaire des actions des employés ainsi que la contribution à l'efficacité organisationnelle. Les cinq dimensions comportementales mentionnées par les auteurs sont : assister ses collègues, défendre l'organisation, faire des propositions constructives, progresser continuellement et avoir une image positive à l'extérieur.

Un autre type de comportement positif qui explique l'importance des conduites des employés envers l'organisation sont les *comportements de performance contextuelle* (Borman et Motowidlo, 1993, 1997; Van Scotter et Motowidlo, 1996). D'après les auteurs, ces types de comportements supportent le contexte social et motivationnel de l'organisation par des actions interpersonnelles et volontaires qui vont aller au-delà de la description de poste. Les premières recherches, menés par Borman et Motowidlo (1993) ont distingué cinq dimensions, à savoir : aider et coopérer avec les autres, se porter volontaire, la persistance dans l'effort, défendre les objectifs de l'organisation et suivre les règles. Nonobstant, Van Scotter et Motowidlo (1996) proposent une version simplifiée avec deux dimensions, soit : la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail.

Les recherches de Van Dyne *et al.* (1995) ont proposé un concept élargi en vue d'intégrer les diverses dimensions comportementales existantes dans la littérature (Tremblay et Wils, 2005). Ainsi, les auteurs englobent plusieurs comportements discrétionnaires, efficaces pour l'organisation et allant au-delà du rôle prescrit, dans la notion de « comportements hors rôle ». Les comportements hors-rôle sont définis

comme étant volontaires, intentionnels, bénéfiques pour l'organisation et sans aucune attente de la part de l'employé, c'est-à-dire, l'employé agit de façon désintéressée (Van Dyne *et al.*, 1995). Ces comportements sont divisés en quatre sous-catégories : d'affiliation/promotion (par exemple, collaborer sans critiquer), de défi/promotion (par exemple, offrir une solution positive à une situation déviante), de défi/prohibition (dénoncer une action non éthique) et d'affiliation/prohibition (par exemple, éviter qu'une action se crée pour mieux soutenir les employés ou les collaborateurs) (Tremblay et Wils, 2005).

Pour leur part, Wils *et al.* (1998) ont exposé, dans leur article le concept de comportement de mobilisation collective. Les auteurs ont mené une recherche de type inductive sur 91 professionnels des ressources humaines pour cibler les comportements spécifiques à un employé mobilisé. Dans ce sens, ils définissent l'employé mobilisé comme « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la norme pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner sur les priorités organisationnelles et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils *et al.*, 1998, p. 578). Globalement, il s'agit de comportements hors rôles divisés en trois dimensions : « efforts d'amélioration continue » pour offrir un travail de qualité, « efforts d'alignement stratégique » dans le but de faire un travail avec une valeur ajoutée et « efforts de coordination spontanée » orientés vers le travail d'équipe.

Finalement, Coleman et Borman (2000) ont regroupé diverses notions comportementales qui affectent la performance pour les englober dans un concept intégrateur de la performance de citoyenneté (Tremblay et Wils, 2005). À partir d'une démarche quantitative, ceux-ci ont identifié trois dimensions, soit: la performance interpersonnelle, la performance organisationnelle et la performance dans la tâche.

Somme toute, des courants de recherches présentés précédemment, seulement trois ont influencé le modèle de mobilisation de Tremblay et Wils (2005), à savoir, celui portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle d'Organ (1988), les

comportements pro-sociaux de Brief et Motowildlo (1986) et le concept de la performance de citoyenneté de Coleman et Borman (2000). Subséquemment, afin de répondre à l'objectif de cette recherche, il importe d'abord de développer les différents termes du concept de mobilisation et les comportements qui s'y rattachent.

### 2.3 La mobilisation : conceptualisation, les comportements et le modèle

Le concept de mobilisation a été abordé et développé principalement en contexte francophone (Québécois) par les travaux de Wils et ses collègues (1998) et ceux de Tremblay et Wils (2005).

#### 2.3.1 La conceptualisation de la mobilisation

Comme le soulignent Wils *et al.* (1998), la mobilisation est un concept qui peut être interprété sous deux aspects. Ainsi, le premier aspect correspond au processus organisationnel de mobilisation, c'est-à-dire aux pratiques de gestion des ressources humaines prescrites par l'organisation. Le deuxième concerne les comportements de mobilisation adoptés par les salariés, ce qui reflète la dimension de la mobilisation liée à l'individu (Bichon, 2005). De ce fait, la majorité des définitions proposées pour expliquer la notion de mobilisation résulte de ces deux perspectives.

Selon la *perspective collective*, la mobilisation indique un processus organisationnel à caractère prescriptif visant essentiellement à mobiliser le personnel dans le sens des

avantages organisationnels (Bichon, 2005; Wils *et al.*, 1998). Ainsi, Louart et Beaucourt (1992, cités dans Bichon, 2005, p. 51), définissent la mobilisation comme étant « un moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation ». Pour sa part, Laflamme (1998, p 89) indique que « la mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période ». Enfin, Guerrero et Sire (2001, p. 86) proposent la définition suivante : « mobiliser les ressources humaines dans l'entreprise c'est agir sur l'attachement du salarié dans le but de développer des attitudes et des comportements individuels qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation » Toutes ces définitions soutiennent le caractère collectif de la mobilisation en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.

Selon la *perspective individuelle*, les recherches ont exploré « ce qu'est un employé mobilisé » pour en distinguer les « comportements discrétionnaires ou les conduites qu'il adopte volontairement au sien de son équipe ou de l'organisation ». Dans ce sens, Bichon (2005, p. 51) définit la mobilisation collective par « l'acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié, qui se traduit par des efforts déployés à l'égard des autres membres de son collectif de travail. ». D'après l'auteur, pour définir la mobilisation nous devons prendre en compte simultanément deux aspects : l'intensité de l'action et la cible, qui peut être l'individu lui-même, l'équipe ou l'organisation. La définition donnée par Bichon (2005) a été inspirée par les travaux de Wils *et al.* (1998) qui a proposé l'orientation des efforts dans trois directions principales : vers l'amélioration continue (orientation individuelle), vers l'alignement stratégique (orientation organisationnelle) et vers la coordination spontanée avec les autres (orientation collective). Ainsi, un employé mobilisé peut être défini comme une personne qui déploie intentionnellement beaucoup d'énergie afin d'adopter des comportements discrétionnaires. L'intensité de ces comportements discrétionnaires

basés sur la liberté d'action et l'initiative de l'individu vont faire la différence entre un employé mobilisé et celui démobilisé. Nous entendons par employé démobilisé quelqu'un qui a volontairement choisi de réduire au maximum l'énergie mise dans le travail (Bichon, 2005). Enfin, Guerrero et Sire (2001, p. 84) considèrent que la cible doit être collective, « [...] un salarié mobilisé se caractérise par des actions orientées vers les objectifs du groupe et de l'entreprise ».

Finalement, à partir de l'ensemble des considérations conceptuelles présentées jusqu'ici nous retenons pour ce mémoire la définition proposée par Tremblay et Wils (2005, p. 38). Ceux-ci définissent la mobilisation des employés comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

Cette définition sous-entend ce qu'est la mobilisation individuelle (un employé mobilisé), mais s'appréhende sous son angle collectif par l'introduction de la notion de « masse critique d'employés ». De plus elle fait référence non seulement à la direction des comportements (vers le groupe et l'organisation), mais inclut la nature de certains comportements directement rattachés à la notion d'altruisme (c'est-à-dire bénéfiques au bien-être des autres), ce qui apporte une contribution intéressante et distinctive. En effet, Tremblay et Wils, (2005) insistent sur le fait qu'un employé mobilisé doit être intéressé à dépasser son intérêt personnel pour le bien commun.

Étant donné que cette définition sera utilisée dans le cadre de notre mémoire nous considérons nécessaire de présenter de façon détaillée ses termes clés, à savoir la notion de « masse critique d'employés », « d'œuvre collective », « contrat de travail » et « actions rémunérées ou non ».

L'analyse des écrits sur les comportements discrétionnaires révèle qu'aucun de ces concepts ne fait référence à la notion « de masse critique ». Néanmoins, elle est une

notion importante qui sert à clarifier à partir de quel point nous pouvons commencer à parler de la mobilisation. Comme certains travaux l'ont précisé la mobilisation en son sens pur n'est pas une affaire individuelle (Bichon, 2005; Tremblay, 2002; Tremblay et Wils, 2005). Tremblay et Wils (2005) spécifient d'ailleurs que les comportements de mobilisation doivent être différenciés des comportements de motivation. En effet, selon ces auteurs, un employé pourrait bien être motivé dans ses tâches sans toutefois adopter des comportements de mobilisation. Dans ce sens, certains aspects sont propres aux comportements de mobilisation, tels que l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle et la loyauté organisationnelle, qui sont absents dans le concept de motivation. Par exemple, un employé pourrait être très performant envers ses propres objectifs personnels (employés motivé), mais il pourrait être très compétitif et déplaisant envers ses collègues de travail (employé peu mobilisé), ce qui irait à l'encontre des principes de « masse critique d'employés » mobilisés. En conséquence, il est plus prometteur pour l'organisation de développer des stratégies pour agir sur la mobilisation du personnel que d'élaborer des programmes visant seulement à influencer la motivation individuelle. En ce sens, l'organisation doit centrer ses efforts sur les éléments qui favorisent le succès du groupe ce qui entraînera plusieurs employés dans l'adoption de comportements de mobilisation.

Tremblay et Simard (2005) soutiennent que le succès collectif, par l'effet d'entraînement, engendre une énergie positive et d'enthousiasme au niveau de l'équipe et du collectif de travail agissant ainsi positivement sur le cycle de mobilisation. Un employé mobilisé est performant non seulement dans le cadre de ses tâches, mais plus encore en aidant ses collègues de travail et son équipe, ils contribueront tous à la performance organisationnelle. De plus, cet effet d'entraînement des énergies positives contribuera à l'amélioration du climat social et de l'esprit d'équipe (« bien-être collectif ») et à l'augmentation de l'effort collectif de performance (Tremblay et Wils, 2005).

Ceci nous amène à détailler le deuxième terme important dans la définition de la mobilisation soit la notion « d'œuvre collective », c'est-à-dire l'existence d'un projet rassembleur des forces et des énergies de chacun. Cette notion a été exprimée sous différentes formes au fil des années : la canalisation des efforts et des énergies vers un but ou des objectifs communs (Laflamme, 1998); l'ensemble de conduites individuelles orientées vers le collectif (Bichon, 2005). Toutefois, pour que cette canalisation d'énergies individuelles vers des objectifs communs soit réalisée, l'organisation doit être en mesure de proposer à ses employés des projets rassembleurs à travers lesquels ils pourront s'investir. Dans ce sens, l'organisation doit susciter la collaboration, la coopération et la coordination des employés dans une œuvre qui est largement partagée (Tremblay et Wils, 2005). Ensuite, il est conseillé de laisser les employés s'investir dans le cadre global du projet afin qu'ils disposent d'une certaine implication sur les façons dont ils pourront contribuer. Cet aspect introduit le prochain terme de la définition de Tremblay et Wils (2005), soit la présence d'actions faisant partie ou non du contrat de travail.

D'une manière large, le terme « action faisant partie ou non du contrat de travail » estime que le concept de la mobilisation peut être à la fois « intra-rôle » et « hors rôle ». En utilisant le terme « action », les auteurs font référence aux comportements, aux gestes de l'employé qui peuvent être associés à la mobilisation, par exemple la participation à la vie civique interne, l'esprit sportif, l'orientation vers les clients. Cette catégorie d'actions peut être prescrite au contrat de travail, mais généralement elles ne feront pas nécessairement partie de la description de tâches. De plus, Tremblay et Wils (2005) semblent suggérer que les comportements associés à la mobilisation se manifestent sur une base volontaire, sans obligation de la part de l'employé. Par exemple, il est plutôt difficile d'exiger une participation à la vie civique dans un contrat de travail. Toutefois, l'organisation a la capacité de créer un environnement favorable à la mobilisation. Dans ce sens, Tremblay et Simard (2005) ont avancé l'idée du lien entre la mobilisation et la rétention des salariés, c'est-à-dire l'employé tendra à être

plus engagé et plus motivé si les conditions organisationnelles favorisent la mobilisation du personnel. La stabilité et la rétention du personnel est un résultat qui peut être favorisé et incité, mais non exigé ou prescrit par un contrat de travail, d'où l'importance de bien considérer la dimension du climat de travail. Ainsi, l'organisation a le rôle d'établir un climat de travail positif ou chacun aura l'intérêt de rester et de s'investir.

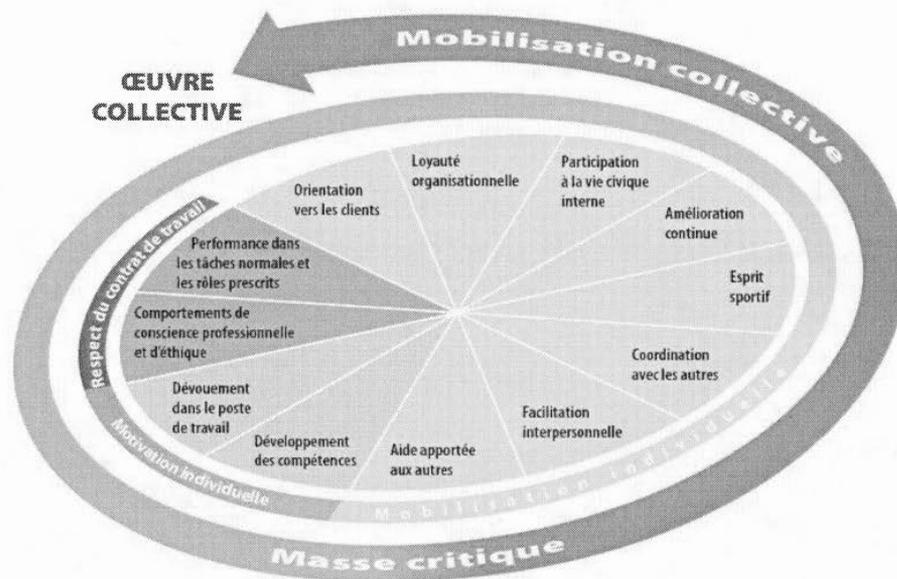
Finalement, un dernier point pertinent à traiter dans la définition de Tremblay et Wils (2005) est la notion de reconnaissance. En effet, les auteurs mentionnent que la mobilisation ne doit pas être considérée comme un acte volontaire et qu'elle doit être reconnue (soit d'une façon pécuniaire soit non pécuniaire). Plus encore, certains travaux avancent que selon la théorie des échanges sociaux, les employés adopteront des comportements de mobilisation en échange de récompenses reçues (Tremblay et Simard, 2005; Wils et Labelle 2004). Par exemple, la valorisation ou la reconnaissance que les employés retirent de la relation avec leur supérieur peut être considérée comme un levier à la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005b; Tremblay et Simard, 2005; Wils et Labelle 2004).

Nous devons préciser que le « rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous » (Tremblay et Wils, 2005) va se réaliser à travers certains comportements positifs que nous mettons en lumière dans la section suivante.

### 2.3.2 Les comportements de mobilisation

Tremblay et Wils (2005, p. 42) ont proposé une suite logique de comportements qui vont aider l'organisation à favoriser la dynamique mobilisatrice, c'est-à-dire atteindre une masse critique d'employés pour réaliser « une œuvre collective ». La figure 2.1 ci-

dessous illustre cette conceptualisation de la dynamique mobilisatrice. Dans ce sens, les auteurs ont répertorié les comportements de mobilisation en trois catégories, soit les comportements relatifs au respect du contrat de travail (deux classes de comportements), les comportements de motivation individuelle (deux classes de comportements) ainsi que les comportements de motivation collective (huit classes). Nous présenterons dans les sous-sections suivantes les trois catégories de comportements et leur dynamique mobilisatrice, tel que proposé par Tremblay et Wils (2005) dans leur étude.



**Figure 2.3** Comportements et dynamique mobilisatrice (Tremblay et Wils 2005)

### 2.3.2.1 Le respect du contrat de travail

Cette première catégorie est composée de deux classes de comportements préalables et essentiels à la mobilisation, soit : la performance dans les tâches normales et les rôles prescrits, et aussi les comportements de conscience professionnelle et d'éthique.

La première classe fait référence à la performance minimale qui est demandée pour accomplir les tâches régulières et les rôles prescrits, autrement dit au respect du contrat de travail. Celui-ci sera respecté si les employés réalisent les exigences liées au poste de travail, autrement dit, des comportements intra-rôles. Cependant, un employé qui accomplit ses tâches (respect du contrat de travail) sans pour autant contribuer au travail de l'équipe ou de l'organisation sera considéré comme un employé faiblement mobilisé. En conséquence, il importe de nuancer où s'établit la frontière entre ce qui est la performance dans les tâches normales et les rôles prescrits (intra-rôle), et ce qui est la performance mobilisatrice (extra-rôle). En effet, les concepts voisins de la mobilisation déterminent peu de limites entre les comportements intra-rôle et extra-rôle. Toutefois, Tremblay et Simard (2005) ont souligné que « l'employé motivé fait de l'extra performance, mais peu ou pas de performance hors rôle. L'employé motivé est un employé performant, l'employé mobilisé est performant, mais en plus il aide les autres à être plus efficaces ». Finalement, nous devons préciser qu'à ce stade-ci l'effort de mobilisation apparaîtra si l'employé est performant dans ses tâches et s'il travaille en ayant comme objectif la réalisation d'une œuvre collective (Tremblay et Wils, 2005).

La seconde classe de comportements fait référence à l'éthique et à la conscience professionnelle. Par ces comportements, les auteurs ont désigné les attitudes positives envers son travail, son poste et son organisation tout en évitant les comportements négatifs tels que le vol de temps, les absences injustifiées, les retards. Les conséquences

de tels comportements négatifs sont nombreuses : une réduction de la qualité du service et un employé moins engagé, une réduction de la coopération et de la coordination, une augmentation de la démotivation de l'équipe. Ainsi, l'organisation doit d'abord bénéficier d'employés ayant une forte éthique et conscience professionnelle en vue de favoriser la dynamique de mobilisation et ainsi réduire les effets néfastes des attitudes négatives. De plus, les comportements d'éthique et de conscience professionnelle contribueront à l'instauration d'une culture organisationnelle axée sur la présence, la valorisation du travail, la répartition équitable des contributions et l'augmentation des probabilités d'avoir des équipes de travail performantes (Tremblay et Wils, 2005). Ceci nous permet d'introduire la deuxième catégorie de comportements, soit celle de la motivation individuelle.

#### 2.3.2.2 La motivation individuelle

La deuxième catégorie de comportements regroupe aussi deux classes de comportements, soit : les comportements liés au dévouement dans le poste de travail et ceux liés à la proactivité dans le développement des compétences. Cette seconde catégorie comportementale permettra à l'organisation d'obtenir une performance supérieure au travail à travers la motivation individuelle. Dans un premier temps, en ayant des employés dévoués, l'organisation s'assure d'obtenir une augmentation de la qualité, du rendement, et du service. Ce type d'employés « apportent une valeur ajoutée à leur poste de travail » puisqu'ils adoptent des comportements tels que l'exécution de tâches supplémentaires, la réalisation d'efforts et l'atteinte de rendements supérieurs à la norme (Tremblay et Wils, 2005).

Sous le registre de la motivation individuelle, la deuxième classe de comportements réfère à la proactivité individuelle dans le développement des compétences. Ces comportements sont bénéfiques autant à l'individu qu'à l'entreprise. Ces employés seront portés à effectuer des actions qui vont les aider à maintenir et à améliorer leurs compétences, à rester informés sur les produits et les services, à être informés sur les changements qui affectent l'organisation. De tels employés « peuvent constituer des ressources stratégiques dans le contexte de marchés instables et compétitifs » (Maurer *et al.*, 2002, cités dans Tremblay et Wils, 2005, p. 43). Ce type de comportements fournira certains avantages autant pour l'employé que pour l'organisation. Ainsi, les salariés seront plus performants dans leur emploi, assumeront plus de responsabilités et chercheront à obtenir des rôles plus importants. De plus, leur expertise sera plus sollicitée par les autres et leur participation sera recherchée afin de résoudre des problèmes organisationnels (Tremblay et Wills, 2005).

Finalement, cette catégorie de comportements peut constituer un avantage compétitif pour les organisations qui parviennent à les susciter. En effet, alors que les comportements de la première catégorie, liés aux rôles prescrits apportent une performance souhaitée, mais « minimale », les comportements liés à la motivation individuelle favorisent une performance supérieure. Un salarié motivé est un individu propice à être mobilisé parce qu'il va au-delà des rôles prescrits. Pourtant, cette motivation est individuelle et ne sera pas une garantie vers la mobilisation collective. Elle ne représente pas non plus un passage obligé afin d'atteindre les comportements de la troisième zone de performance. Dans ce sens, Tremblay et Wils (2005, p. 44) ont souligné qu'il y a « des individus très fortement motivés et très performants [...] qui nuisent aux autres, qui se soucient très peu de leurs collègues et des objectifs collectifs. Seule leur propre performance compte ».

Au contraire, les employés mobilisés sont des individus motivés qui entrent intentionnellement en interaction avec leurs collègues de travail en manifestant des

- comportements orientés vers le bien être des autres, vers des objectifs communs et l'esprit d'équipe. De cette préoccupation individuelle d'entraide et de comportement positif envers les autres émanera la motivation collective. Cette notion est définie par Masse (2004, p. 59) comme étant spécifique à « une personne ... qui effectue une ou des actions non pas afin de se faire plaisir à elle-même, mais afin de faire plaisir à autrui, pour bénéficier à autrui ou pour éviter une conséquence négative pour autrui ».
- Tremblay et Wils (2005) soulignent que les organisations doivent envisager de favoriser le développement de ces deux formes de motivation, individuelle et collective, en même temps pour ensuite permettre l'apparition des comportements de mobilisation.
- Ceci nous conduit vers la troisième catégorie de comportements qui expliquent la dynamique de mobilisation, à savoir la motivation collective.

#### 2.3.2.3 La motivation collective

La mobilisation dans l'organisation doit être examinée d'un point de vue collectif, c'est-à-dire sur ses deux formes, individuelle et collective qui sont considérées par les chercheurs comme étant des concepts complémentaires (Masse et Wils, 2004; Masse, 2004; Tremblay et Wils, 2005; Tremblay, 2002). En effet, la mobilisation individuelle anticipe en quelque sorte la mobilisation collective. De plus, les comportements spécifiques à la mobilisation individuelle sont les mêmes que pour la mobilisation collective. Néanmoins, les notions de « masse critique » et de synergie vers une « œuvre collective » offriront la valeur ajoutée à la notion de mobilisation dans sa forme collective (Tremblay et Wils, 2005).

Cette troisième catégorie regroupe huit classes de comportements présentés dans le tableau 2.1 (tirés de la description qu'en font Tremblay et Wils (2005, p. 44).

**Tableau 2.4** Les comportements de mobilisation collective

Type de comportement	Description
L'aide apportée aux autres	« Il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs, notamment, en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé »
La facilitation interpersonnelle	« La personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres; elle cimente l'esprit d'équipe, dénoue des conflits et rapproche les personnes »
La coordination avec les autres	« L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir et coordonne ses actions avec celles des autres »
L'esprit sportif	« L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés et est solidaire avec les autres quant aux décisions prises »
L'amélioration continue	« L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose et en implante »
La participation à la vie civique interne	« L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales et s'engage dans des activités à caractère social »
La loyauté organisationnelle	« L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté et il fait la promotion des produits et des services de l'organisation »
L'orientation vers les clients	« La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé et améliore les services offerts aux clients »

Source : Tremblay et Wils, 2005, p. 44

Finalement, nous devons préciser que le modèle de mobilisation proposé dans ce mémoire reprend les trois catégories des comportements, dont ceux relatifs au respect du contrat de travail, à la motivation individuelle et à la mobilisation collective.

### 2.3.3 Le modèle de mobilisation

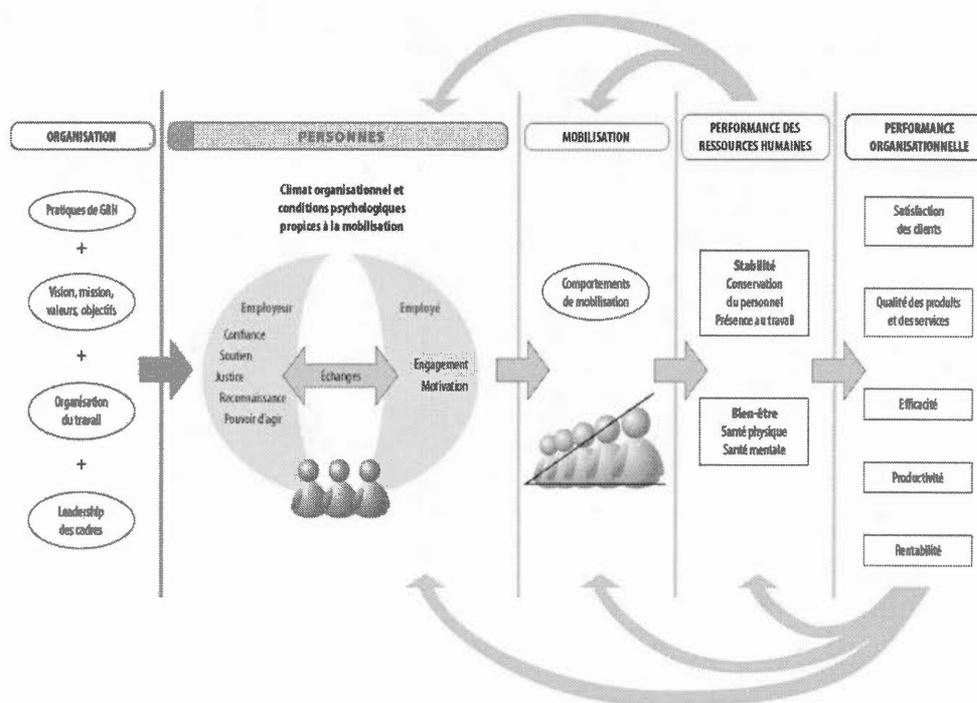
Wils *et al.* (1998) ont suggéré que pour encourager les employés à adopter des comportements de mobilisation, les organisations doivent « réfléchir à différentes stratégies d'intervention ». Par exemple, les pratiques favorisant le partage d'information et la communication peuvent influencer les attitudes donnant ainsi des raisons de se mobiliser tandis que les pratiques de partage du pouvoir vont intervenir directement sur les comportements amenant les employés vers la mobilisation.

Le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) nous présente d'une manière inédite les facteurs et les conditions qui influencent les comportements discrétionnaires et la performance organisationnelle. Ainsi, en se basant sur certaines prémisses essentielles les auteurs ont mis en évidence un modèle dynamique et non linéaire de la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

- La première prémisse stipule que « les employés se mobilisent lorsque plusieurs facteurs et conditions favorables sont réunies » (Tremblay et Simard, 2005);
- Les comportements mobilisant conduisent à une plus grande performance organisationnelle (Podsakoff *et al.*, 2009);
- La performance organisationnelle entraîne des effets positifs sur le climat et la dynamique de la mobilisation organisationnelle (Tremblay et Simard, 2005).

En effet, les constituantes du modèle s'influencent réciproquement et l'ensemble des interactions contribue à la mise en place de conditions propices à la mobilisation organisationnelle. Les constituantes du modèle ne peuvent donc être garantes en elles-mêmes de la mobilisation du personnel et des équipes.

La figure 2.2 ci-dessous présente les composantes du modèle de mobilisation. Les auteurs font la distinction entre les facteurs organisationnels (nommés les leviers organisationnels), et les facteurs liés aux personnes, soit les attitudes des employés (engagement et motivation) et les états psychologiques (le sentiment de confiance, le soutien, la perception de la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir) que nous développons plus loin.



**Figure 2.4** Modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005)

D'abord, certaines recherches révèlent l'importance de quatre leviers organisationnels pouvant avoir un impact sur le comportement de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005a). Parmi ces quatre facteurs, trois découlent des caractéristiques organisationnelles, à savoir les pratiques de GRH, la vision, la mission, les valeurs et objectifs et l'organisation du travail (Quenneville, Bentein et Simard, 2010; Quenneville, Simard et Bentein, 2008; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Tremblay *et al.*, 2005a, 2005b). Le quatrième facteur est représenté par les comportements du leader (Tremblay *et al.*, 2005a; Wils et Labelle, 2004).

Premièrement, la vision, la mission et les valeurs sont vues comme des conditions qui déterminent le comportement de mobilisation (Quenneville, Bentein et Simard, 2010; Tremblay *et al.*, 2005a). Tremblay *et al.* (2005a) suggèrent que « les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus ». Dans ce sens, Quenneville, Bentein et Simard (2010) ont décelé une relation positive entre les valeurs favorisant le bien-être des salariés et les comportements de mobilisation. Cependant cette relation est médiée par la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif.

Deuxièmement, les pratiques de gestion de ressources humaines (PGRH) sont aussi étudiées comme des leviers favorisant la création d'un climat favorable à la mobilisation. Tremblay *et al.* (2005a, 2005b) ont suggéré quelques PGRH à considérer pour expliquer l'impact sur le comportement de mobilisation, telles que les pratiques liées à l'embauche, au développement des compétences, au partage de l'information, au feed-back sur la performance et à la reconnaissance. Les recherches ont démontré que les PGRH ont un lien indirect sur la mobilisation car il est médié par d'autres variables telles que la confiance, le soutien perçu, l'engagement (Paré et Tremblay, 2004; Quenneville, Simard et Bentein, 2008; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Tremblay *et al.*, 2005b).

La troisième caractéristique organisationnelle fait référence à l'organisation du travail, mais peu d'études ont expliqué la relation entre cette variable et la mobilisation. Dans ce sens, certaines recherches ont montré que l'autonomie décisionnelle, la consultation-participation et le travail de groupe ont un impact sur la mobilisation (Lapalme, Simard et De la Sablonnière, 2002; Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Enfin, le quatrième facteur organisationnel à considérer afin d'expliquer les comportements de mobilisation est le comportement du leader. Tremblay *et al.* (2005a) ont suggéré que le leadership des gestionnaires est le premier levier d'action dans une démarche de mobilisation. Ils ont montré que « [...] la mobilisation ne peut pas se passer de cadres, [...] de leaders transformationnels, d'autant plus que [...] les cadres mobilisateurs ont une plus grande capacité à utiliser efficacement les autres leviers de mobilisation ». En partant du modèle du leadership transformationnel (Bass, 1985) les auteurs ont conduit leurs analyses sur les comportements des leaders pour distinguer trois styles de leadership plus ou moins mobilisateurs. Étant donné, que le leadership est notre variable indépendante nous développerons sa relation avec le comportement de mobilisation plus loin dans ce chapitre.

De plus, pour expliquer le modèle de la mobilisation, Tremblay *et al.* (2005a) ont suggéré que pour avoir un climat de travail incitant à la mobilisation, l'organisation doit favoriser les échanges sociaux. Par exemple, les leaders mobilisateurs se préoccupent de leurs collaborateurs et les inciteront vers le développement de leurs compétences et de leur potentiel. Un leader transformationnel va inspirer ses subordonnés en communiquant une vision claire et partagée de la mission, en encourageant des valeurs humanistes et de bien-être. Ce type de leader va diriger ses employés en favorisant un climat de travail propice à la mobilisation. Ainsi, certaines attitudes des employés par rapport à différents aspects de l'environnement de travail ont été corrélées aux comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

Ces attitudes constituent des états psychologiques et cognitifs qui peuvent être influencés par l'employeur, soit la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir, ou des états psychologiques liés au salarié, à savoir l'engagement et la motivation. En effet, ces états psychologiques sont considérés comme faisant partie des conditions nécessaires pour obtenir un climat de travail favorable à la mobilisation. En conséquence, l'organisation aura intérêt à offrir à ses employés un environnement de travail attrayant et favorable à leurs performances, leur épanouissement et leur bien-être par des actions concrètes qui visent un traitement juste envers les salariés, un accompagnement soutenu au travail et des relations de collaboration efficaces entre toutes les parties prenantes.

Nous considérons important de mentionner que ces facteurs ont été étudiés, le plus souvent, comme variables médiatrices dans la relation entre les facteurs organisationnels précédemment mentionnés, et les comportements de mobilisation (Quenneville, Simard et Bentein, 2008; Tremblay *et al.*, 2010; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Tremblay et Simard, 2005). De plus, le nombre restreint de recherches ayant été effectuées pour démontrer l'impact direct des facteurs attitudeux liés aux personnes sur le comportement de mobilisation ne permet pas de formuler des constats concluants. Dans ce sens, Tremblay, Guay et Simard (2000) ont réalisé une étude auprès de 536 employés et gestionnaires pour analyser le rôle de l'engagement organisationnel affectif et de continuité dans la motivation à mobiliser des comportements discrétionnaires. Leur recherche a démontré qu'un haut niveau d'engagement affectif envers l'organisation a un impact plus fort sur la propension des salariés à adopter des comportements discrétionnaires. Étant donné l'ampleur du sujet et le modèle d'analyse retenu dans ce mémoire, nous limitons notre présentation à la variable de l'engagement organisationnel affectif.

Ceci nous amène vers la dernière sous-section de notre deuxième chapitre, c'est-à-dire les considérations théoriques qui expliquent la relation entre le leadership transformationnel et laisser-faire et les comportements de mobilisation.

#### 2.4 Cadre explicatif de la relation entre les styles de leadership et la mobilisation.

La relation entre les antécédents et les comportements discrétionnaires, y compris le comportement de mobilisation, est analysée et expliquée par l'entremise de la théorie de l'échange social (Organ, 1988) qui met en évidence l'importance de la relation de réciprocité entre le supérieur et ses subordonnés (Konovsky et Pugh, 1994). Les relations sociales sont des actions d'un individu ou d'un groupe en réponse au comportement de l'autre partie (Cropanzano et Mitchell, 2005).

##### 2.4.1 La théorie de l'échange social

Afin d'expliquer comment l'échange social intervient entre le leadership et la mobilisation, il est important de faire un court examen sur les concepts qui l'ont influencé. Ainsi, Cropanzano et Mitchell (2005) présentent, dans leur recension des écrits, les trois notions fondamentales qui ont contribué à l'apparition de la théorie de l'échange social, soit la norme de réciprocité de Gouldner (1960), les ressources d'échange (Foa et Foa, 1980; Hobfoll, 1989) et la nature de l'échange Blau (1964).

### *La norme de réciprocité*

La réciprocité est la règle la plus utilisée pour expliquer l'échange social qui se traduit par un retour des bénéfices reçus. Dans ce sens, Gouldner (1960, p.171) suggère que selon « la norme de réciprocité, les personnes doivent aider ceux qui les ont aidés et ils ne doivent pas préjudicier ceux qui les ont aidés dans le passé<sup>8</sup> ». L'auteur différencie deux types de réciprocité, à savoir hétéromorphique et homéomorphique. Conformément à la réciprocité hétéromorphique, l'échange est différent, mais perçu comme étant de valeur équivalente par les parties. Alors que selon la réciprocité homéomorphique, le contenu de l'échange entre les deux parties est identique. Celle-ci est la forme la plus susceptible d'être présente dans un contexte organisationnel.

Cropanzano et Mitchell (2005) parviennent à la conclusion que les transactions sont basées sur certaines règles ou normes, comme la réciprocité, les règles de négociation et la position dans l'organisation. Néanmoins, la réciprocité est la règle la plus utilisée pour expliquer l'échange social et la qualité des échanges est influencée par le type de bénéfices reçus. Par exemple, la réciprocité peut varier en fonction de trois facteurs : au moins deux individus doivent être impliqués dans l'échange (l'interdépendance), la croyance des individus qu'ils vont obtenir un bénéfice équivalent en retour (« folk belief ») et les normes individuelles et culturelles du concept de bénéfice équivalent (« norm et individual orientation »). Ainsi, l'échange peut évoluer seulement dans le cadre d'une relation interpersonnelle entre les parties impliquées. Finalement, Cropanzano et Mitchell (2005) ont montré que la réciprocité expliquée comme un retour des bénéfices, matériels ou émotionnels, reçus par l'autre partie, génère des relations interpersonnelles positives ou négatives. Pourtant, la nature de ce qui sera retourné n'est pas nécessairement connue ou quantifiable. Il s'agit simplement

---

<sup>8</sup> Traduction libre de: "... a norm of reciprocity, in its universal form, makes two interrelated, minimal demands: (1) people should help those who have helped them, and (2) people should not injure those who have helped them"

d'assumer un certain risque et vulnérabilité pour ensuite développer le sentiment de confiance d'avoir un bénéfice équivalent.

*Les ressources impliquées dans l'échange*

Selon Foa (1971) les individus dépendent les uns des autres pour la satisfaction de leurs besoins. Dans ce sens, ils s'associent pour échanger les ressources matérielles ou psychologiques et cet échange se réalise à travers les situations interpersonnelles. Foa (1971) réalise un classement des ressources basé sur la variance du comportement de telle manière que la similarité des attributs correspond à la similitude de comportements. Ce système de classification permet de prédire quelle ressource partage des règles similaires et d'anticiper les conditions dans lesquelles certaines ressources seront valorisées. Tout d'abord, l'auteur a montré que la distribution des ressources est faite selon deux axes de continuums, dont les extrémités sont des opposés : (1) l'universalisme vs le particularisme et (2) le concret vs l'abstrait. L'universalisme fait référence à la réalité comme un tout unique, dont dépendent tous les individus alors que le particularisme renvoie aux caractères et aux traits distinctifs de certains individus. En ce qui concerne l'axe concret vs abstrait, une ressource est dite concrète lorsqu'elle est tangible ou déterminée. À l'inverse, la ressource abstraite est considérée symbolique lorsqu'elle se manifeste différemment selon le contexte. Six ressources échangeables sont positionnées sur ces deux axes (Foa, 1971), soit : l'amour, les services, les biens, le statut, l'information, l'argent.

Foa et Foa (1980) mentionnent que les ressources peuvent être « des alliées », car elles sont souvent associées les unes aux autres, mais elles sont toutefois séparées. De plus, ils proposent que chaque « comportement interpersonnel consiste à donner et/ou enlever une ou plusieurs ressources ». Par exemple, l'amour peut être souvent associé avec le statut ou autre ressource. Également, ils ajoutent que dans le cycle de vie, en fonction du stade de l'évolution de la relation, les ressources s'échangent différemment. Par exemple, dans les débuts d'une nouvelle relation les individus ne vont pas échanger

les mêmes ressources que dans une relation de longue date. Finalement, les individus attribuent aux ressources des valeurs différentes en fonction de la dépendance aux ressources, des propriétés du contexte social, de la relation entre donnant et bénéficiaire et le cadre dans lequel la ressource est donnée ou reçue (Foa, 1971).

### *La nature de l'échange social*

Tout d'abord la théorie de l'échange social est souvent utilisée pour comprendre le comportement des individus impliqués dans le milieu organisationnel (Cropanzano et Mitchell, 2005). Cette théorie a été mise de l'avant par Blau (1964) qui différencie l'échange économique et l'échange social. Ainsi, l'échange économique est basé sur un échange de type transactionnel et un contrat formel ayant une durée déterminée. Ce type de contrat contient de façon explicite les quantités et la nature de l'échange ainsi que les règles et les obligations de chaque partie. De plus, un retour immédiat est attendu par la finalisation du contrat, ce qui selon Blau (1964), peut faire diminuer le sentiment de confiance qui existe entre les deux parties. Subséquemment, l'échange social est défini comme « [...] une action volontaire d'un individu motivé par l'espoir qu'il va obtenir un bénéfice en retour<sup>9</sup> » (Blau, 1964, p. 91). De plus, l'action d'échange « implique certaines faveurs qui créent de futures obligations diffuses » et le retour des bénéfices ainsi que la qualité de l'action retournée repose sur la décision de l'autre partie (Blau, 1964, p. 93). Les deux parties prendront un certain temps avant de retourner la faveur sans pour autant être inquiètes du non-retour potentiel. Ainsi, l'échange social nécessite le développement d'une relation de confiance réciproque entre les parties qui évoluera au cours de temps dans un processus lent. Étant donné la relation de confiance qui s'établit, ce processus permettra aux parties d'échanger des éléments qui sont considérés de plus en plus risqués. Autrement dit, les relations sociales sont maintenues lorsque les employés perçoivent que cette relation offre plus

---

<sup>9</sup> Traduction libre de: “[...] social exchange, [...] refers to voluntary action of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others”

d'effets positifs que négatifs, ou plus de récompenses que de coûts. Podsakoff *et al.* (1990) ont argumenté que le leadership transformationnel est lié aux CCO par l'effet de l'augmentation de la confiance et le respect dans le leader transformationnel qui mène les subordonnés à une plus grande motivation d'adopter des comportements discrétionnaires (Yukl, 1989).

Transposant cette théorie en contexte organisationnel, nous pouvons supposer qu'en se basant sur une relation de confiance réciproque, l'organisation qui offre diverses formes d'avantages à ses employés s'attend, à un certain moment, à recevoir des bénéfices équivalents en retour, plus précisément une mobilisation des salariés envers celle-ci. Dans ce sens, certains chercheurs ont suggéré que les comportements de mobilisation sont influencés par la nature de la relation créée entre les parties. (Graham, 1991; Graham et Organ, 1993, cité dans Cropanzano et Mitchell, 2005). Ainsi, des échanges sociaux satisfaisants, entre les employés et l'organisation, faciliteront le développement de ce type de comportements. Parmi les éléments qui concourent à développer ce type de comportements, plusieurs études citent le leadership transformationnel (Juge et Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Piccolo et Colquitt, 2006; Nahum-Shani et Somekh, 2011). En résumé, nous pouvons croire qu'en se basant sur la norme de réciprocité, les employés qui font confiance à leur superviseur et reçoivent du support de sa part vont adopter des comportements de mobilisation.

#### 2.4.2 Interaction entre le style de leadership et le comportement de mobilisation

Notons que ces styles de leadership, tels que transformationnel, transactionnel (Bass, 1985) et laisser-faire (Judge et Piccolo, 2004) coexistent à des degrés variables chez un

même individu. Ce qui fait que les gestionnaires sont plus ou moins mobilisateurs : « c'est la prédominance d'un style par rapport aux autres » (Tremblay *et al.*, 2005a). En effet, leur analyse propose trois styles de leader, soit le leader mobilisateur (ou transformationnel), le leader motivateur (ou transactionnel) et le leader démobilisateur (ou laisser-faire). Dans ce sens, certaines études ont montré que la dimension de reconnaissance contingente du LT est positivement liée à un effort élevé (in-rôle performance) et à un haut niveau de satisfaction (pour une méta-analyse voir, Dumdum Lowe et Avolio, 2002, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Cette dimension est plus associée à l'aspect motivateur ce qui représente une condition nécessaire, mais non suffisante pour inciter les employés vers un comportement de mobilisation et c'est une des raisons qui nous mène à nous intéresser au leader transformationnel plutôt qu'au transactionnel. Cependant, certaines recherches ont considéré que les caractéristiques du LT vont susciter le développement et la performance globale de leurs employés. De ce fait, Dvir *et al.*, (2002) ont conduit une recherche pour déterminer l'impact du LT sur le développement des employés et la performance. Il en ressort que ce type de leader mobilisera ses salariés pour des « raisons supérieures », partagera avec ses subordonnés les valeurs, les objectifs en les aidants à les intérioriser. Toutefois, les atouts du LT consistent « dans leur capacité à agir positivement et activement sur les états psychologiques favorables aux comportements de mobilisation » (Tremblay *et al.*, 2005a). Finalement, la démobilisation des employés peut être le résultat d'un style laisser-faire, ce qui positionne ce leader à l'opposé du leader transformationnel sous l'angle des effets produits sur les comportements de ses subordonnés. En effet, l'attitude passive des cadres, qui intervient seulement lorsque les choses vont mal, que les objectifs n'ont pas été atteints (Avolio, 1999, cité dans Tremblay *et al.*, 2005a), lorsque le feed-back est déficient ou que la perception de soutien est faible, peuvent amener les employés vers des comportements démobilisateurs orientés contre l'organisation.

Les traits distinctifs de ces trois types de leaders sont présentés dans le tableau 2.2, ci-après.

**Tableau 2.5** Synthèse des caractéristiques des leaders, selon Tremblay *et al.* (2005)

	<b>Leader motivateur (transactionnel)</b>	<b>Leader mobilisateur (transformationnel)</b>	<b>Leader démobilisateur (laisser-faire)</b>
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écarts et de problème
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le statu quo
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudront par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions (coaching, mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le statu quo
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

L'objectif de ce chapitre était de décrire le concept de la mobilisation tel que nous le distinguons en le comparant avec d'autres comportements discretionnaires apparentés, et de faire le point sur les connaissances actuelles quant à ses antécédents et conséquences. Notre recension des écrits laissent entendre, entre autres, que la mobilisation est influencée par le style de leadership du supérieur immédiat, et de plus nous estimons que ces relations pourraient être médiatisées par l'engagement organisationnel affectif ainsi que modérées par la résilience des employés. Ces deux variables, médiatrice ainsi que modératrice, sont présentées dans le chapitre suivant.

### CHAPITRE III

#### LES VARIABLES MÉDIATRICES ET MODÉRATRICES : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA RÉSILIENCE

L'objectif de ce chapitre est de familiariser le lecteur avec les deux autres variables que nous incluons dans le cadre de notre mémoire, à savoir l'engagement organisationnel affectif comme variable médiatrice et la résilience individuelle comme variable modératrice.

Une première section du chapitre sera consacrée à notre variable médiatrice. Plus précisément, nous faisons le point sur les différentes conceptualisations de l'engagement. Ensuite, nous présenterons l'évolution des connaissances sur ce concept, les composantes abordées par les différents courants ainsi que le modèle choisi dans le cadre de ce mémoire, soit le modèle multidimensionnel de Meyer et Allen (1991). Finalement, nous aborderons les déterminants et les conséquences de l'engagement organisationnel affectif et son rôle médiateur dans la présente recherche.

Avant de comprendre le rôle et les implications de la résilience pour les organisations, il convient de définir la résilience comme concept pluridisciplinaire. Considérant que cette recherche se concentre en priorité sur la dimension individuelle de la résilience, nous présenterons les différentes perspectives qui expliquent l'émergence du concept dans milieu organisationnel. Nous finissons, en exposant les conséquences de la résilience ainsi que son rôle comme variable modératrice.

### 3.1 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel (l'EO) fait l'objet de recherches depuis plus de 40 ans (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005; Riketta et Van Dick, 2005). Cependant, il existe toujours une certaine ambiguïté et confusion entre les différents construits de l'engagement, sa définition, son développement et son influence sur le comportement des individus dans l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001).

#### 3.1.1 L'engagement organisationnel : conceptualisation

Bien que l'engagement suscite l'intérêt des chercheurs depuis plusieurs années, la définition de l'EO ne semble pas encore faire consensus dans la littérature (Klein, Becker et Meyer, 2009). Toutefois, une définition acceptée et souvent utilisée est celle donnée par Meyer et Herscovitch (2001). Ces auteurs conceptualisent l'engagement d'une manière plus générale, dans le sens où ni les conséquences ni les cibles ne sont précisées, donc ils décrivent l'engagement comme étant une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles<sup>10</sup> » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301).

Par ailleurs, le manque d'unanimité peut être illustré par le fait qu'il existe une multitude d'études (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002) sur l'EO qui traitent ce

---

<sup>10</sup> Traduction libre de: „... a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets... “

concept autant comme variable dépendante (VD) ou indépendante (VI), mais également, de plus en plus, comme variable modératrice ou médiatrice. Meyer *et al.* (2002) référencent plus de cent cinquante-cinq articles publiés sur le sujet dans leur méta-analyse.

De plus, un autre point à apporter suite aux recherches menés sur l'engagement organisationnel affectif concerne la cible de ce dernier. L'engagement peut viser une variété de cibles internes et externes à l'organisation (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004; Paillé, 2009). Ainsi ne parle-t-on pas uniquement d'engagement envers l'organisation, mais aussi envers l'emploi, le supérieur, l'équipe de travail, les clients, la carrière, ou bien les valeurs professionnelles (Klein, Becker et Meyer, 2009).

Klein, Becker et Meyer, (2009) proposent huit différentes définitions ayant apparu dans la recherche au cours de quarante dernières années. Ils regroupent ces huit définitions en trois catégories conceptuelles en fonction du fait que la définition de l'EO a été confondue ou non avec les antécédents ou avec les conséquences. Nous présentons, dans le tableau suivant, certaines définitions telles que citées par Klein, Becker et Meyer (2009) dans leur ouvrage (voir Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Conceptualisation de l'engagement

Catégorie conceptuelle	Définition de l'engagement
Confondues avec les antécédents de l'engagement	<p><b>As investment/exchange:</b></p> <p>“Commitment comes into being when a person, by making a side-bet, links extraneous interests with a consistent line of activity.” (Becker, 1960, p. 32). (investment)</p> <p>“One’s reciprocation for the organization satisfying important past, present and future needs, including intangible social needs (e.i. : work relationships, pride from membership).” (Angle et Perry, 1981, p. 291). (exchange)</p>
	<p><b>As an identification (or internalization):</b></p> <p>“... an attachment that is initiated and sustained by the extent to which an individual’s identification with a role, behaviour, value or institution is considered to be among central alternatives as a source of identity” (Bielby, 1992, p. 284).</p> <p>“... a process of identification with the goals of an organization’s multiple constituencies” (Reichers, 1985, p. 465).</p>
	<p><b>As congruence:</b></p> <p>“organizational commitment is characterized in part by the belief in and acceptance of organizational goals and values” (Porter et al., 1974; Mowday, Porter et Steers, 1982).</p> <p>“organizational commitment [...] occurs when influence is accepted because the induced attitudes and behavior are congruent with one’s own values; that is, the values of the individuals and the group or organization are the same.” (O’Reilly et Chatman, 1986, p. 493)</p>

Catégorie conceptuelle	Définition de l'engagement
Confondues avec les conséquences de l'engagement	<p><b>As motivation :</b></p> <p>“strength of one motivation to work in a chosen career role”, dans le cas de la définition de career commitment (Hall, 1971, p. 59).</p> <p>“willingness of the person to put forth effort to enact the strategy” (Weissbein, Plamondon et Ford, 1999, p. 381).</p>
	<p><b>As continuance:</b></p> <p>“A strong desire to maintain membership in the organisation” (Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27).</p>
Non confondues	<p><b>As an attitude:</b></p> <p>“attitude or orientation toward the job” (Chusmir, 1982, p.596).</p> <p>“one’s attitude toward one’s profession or vocation” (Blau, 1985, p. 278).</p>
	<p><b>As a force:</b></p> <p>“A force that maintains behavioural directions” (Scholl, 1981, p. 9).</p> <p>“a force that bind individuals to à course of action of relevance to one or more targets” (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301).</p>
	<p><b>As a bond:</b></p> <p>“One’s psychological attachment to an organization-the psychological bond linking the individual and the organization” (O’Reilly et Chatman, 1986, p. 492).</p> <p>“Attachment to the organization for its one sake, above and beyond any instrumental (i.e.: economic) value the organization may provide” (Buchanan, 1974).</p>

Source : Klein, Molloy et Cooper (2009, p. 8-17).

En somme, les nombreuses définitions de l'engagement énoncées plus haut s'accordent sur le fait que l'individu membre d'une organisation a une affinité avec son organisation et son « self-concept », soit au niveau cognitif (sentiment d'appartenance; d'intériorisation des valeurs organisationnelles), soit émotionnellement (fierté organisationnelle), soit les deux (Riketta et Van Dick, 2009, p. 74).

### 3.1.2 Les origines et l'évolution de l'engagement organisationnel

Les premières recherches ont considéré l'engagement comme un concept unidimensionnel (Becker, 1960; Mowday, Porter et Steers, 1982; Wiener, 1982) où deux conceptualisations concurrentes ont émergé au fil des années, à savoir l'approche attitudinale et l'approche comportementale.

Ainsi, dans le cadre de *l'approche attitudinale*, nous retrouvons dans les années 1960 les préoccupations de Becker qui utilise le concept de "*side-bets*" pour expliquer la loyauté des employés. D'après l'auteur, l'engagement des employés est dû aux effets secondaires ou aux avantages qu'ils peuvent obtenir en restant dans l'organisation. Plus tard, Kiesler et Sakumura (1966) ont orienté leurs recherches vers les attitudes et les changements d'attitudes qui peuvent amener les employés à être engagés. (Klein, Becker et Meyer, 2009, p. 5).

Une autre perspective qui conceptualise l'engagement comme une attitude (Mowday, Steers et Porter, 1979; Steers, 1977) visait les mécanismes de développement de l'engagement et ses influences sur les comportements des individus au sein des organisations. Dans ce sens, les auteurs s'intéressaient aux composantes de l'engagement, soit l'identification, l'implication et la loyauté, ainsi qu'aux conséquences de cette attitude. Porter *et al.*, (1974) ont élaboré un questionnaire portant

sur trois éléments de l'engagement organisationnel intitulé : « Organizational Commitment Questionnaire (l'OCQ) ». Ainsi, le questionnaire mesure les éléments suivants : (1) l'acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation et une forte croyance dans l'organisation; (2) le désir d'investir des efforts élevés en faveur de cette organisation; (3) le désir de demeurer membre de l'organisation.

Finalement certaines recherches se sont orientées vers le concept unidimensionnel dans une vision comportementale. Dans ce sens, O'Reilly et Caldwell (1981) cités dans Meyer et Allen (1991) se sont orientés plutôt vers les conditions favorisant le développement de l'engagement comme résultat de l'adoption d'un comportement. Effectivement, les tenants de cette approche décrivent l'engagement comme le comportement d'un salarié qui découle principalement des contraintes perçues vis-à-vis de sa capacité à quitter l'organisation (O'Reilly et Caldwell, 1981; Salancik, 1977). Autrement dit, une personne adopte d'abord un comportement qui l'amène ensuite à développer une attitude, tel que l'engagement. Mowday, Porter et Steers (1982) ont suggéré que l'engagement est une attitude, mais qu'elle est à la fois influencée par des comportements et source de comportements.

À partir des années mi-1980 à 2000, l'engagement a été abordé comme un construit multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1984; O'Reilly et Chatman, 1986). Plusieurs approches ont été proposées par les chercheurs, à savoir celle de O'Reilly et Cathman (1986) et celle de Meyer et Allen (1984). O'Reilly et Catman (1986, p. 493) se sont préoccupés de « l'attachement psychologique d'un individu envers l'organisation » et ils ont élaboré le modèle de l'EO basé sur trois axes : l'identification, l'internalisation et la compliance. À travers l'identification, l'individu adhère à des caractéristiques spécifiques à l'organisation ayant comme objectif d'établir une affiliation envers celle-ci. L'internalisation reflète l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et les valeurs et principes de l'individu. La compliance intervient lorsque l'individu adopte une série de comportements et d'attitudes en échange de certains

avantages et récompenses extrinsèques. Certes, ce modèle a reçu une validation empirique partielle et il comporte des limites importantes. En effet, les axes d'identification et d'internalisation sont difficile de distinguer, ceux-ci se sont révélés fortement inter corrélés (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991).

Plus tard, Meyer et Allen (1984) ont conceptualisé un modèle qui reste l'un des plus répandus et validés dans la recherche empirique (Meyer *et al.*, 2002; Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Meyer et Allen (1991, p. 67) ont défini le construit comme « [l']état psychologique caractérisant la relation d'un salarié avec son organisation, et ayant des implications sur sa décision de rester ou non affilié à l'organisation. » Cette définition a été développée ultérieurement en considérant l'EO comme le « lien psychologique unissant le salarié et l'organisation, et rendant le salarié moins susceptible de quitter son organisation de manière volontaire. » (Allen et Meyer, 1996, p. 252). Notons que trois formes se dégagent de ces définitions : affective, normative et de continuité. Celles-ci relèvent du le modèle développé par Meyer et Allen, dont les définitions et les principales origines sont décrites plus loin.

### 3.1.3 Les dimensions de l'engagement organisationnel : le modèle de Meyer et Allen

L'engagement affectif tout comme l'engagement normatif et de continuité trouvent leurs origines dans le courant de pensée qui conçoit l'engagement organisationnel dans une perspective attitudinale (Mowday, Porter et Steers, 1982). Pour ces auteurs, l'engagement organisationnel prend la forme d'une attitude « centrée sur le processus par lequel les personnes sont amenées à penser à leur relation avec l'organisation. » (Mowday, Porter et Steers, 1982 p. 26). Autrement dit, en recourant à un processus

d'évaluation consciente, l'individu peut expérimenter les trois dimensions de l'engagement organisationnel : affective, normative ou de continuité.

En somme, le modèle de Meyer et Allen (1991) postule que l'individu est lié à son organisation pour des raisons et motivations différentes. Ainsi, l'employé engagé affectivement est lié par son désir d'être membre de l'organisation et d'y rester, l'employé engagé normativement est lié à son organisation parce qu'il sent que c'est son devoir moral de rester et l'employé engagé par la dimension de continuité est lié à cause qu'il considère qu'il n'a pas le choix. Selon ces auteurs, l'employé peut expérimenter simultanément et en intensités variables les trois dimensions de l'engagement organisationnel.

#### 3.1.3.1 L'engagement organisationnel affectif

L'engagement affectif représente la forme d'engagement organisationnel la plus étudiée (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009), englobant trois états psychologiques d'identification, d'implication et d'attachement émotionnel qui lient l'individu à son organisation (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, l'employé qui est fortement engagé affectivement envers l'organisation a l'impression d'appartenir à cette dernière et il manifeste un fort désir d'y rester.

L'engagement affectif trouve ses racines dans la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et dans la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Dans la logique de ces théories, les interactions sociales entre les individus créent des obligations à caractère réciproque (Cropanzano et Mitchell, 2005), fondées sur des échanges de ressources impersonnelles ou socio-émotionnelles (Aselage et Eisenberger, 2003). Ainsi, le salarié

affichera une attitude d'engagement (de nature affective) en échange de ressources d'ordre impersonnel (c'est-à-dire l'argent ou d'autres avantages) et socio-émotionnel (c'est-à-dire le sentiment d'appartenance, le soutien émotionnel, le respect, etc.) que l'organisation lui offre et selon la valeur que l'employé attribue à ces ressources. Donc, l'engagement peut être considéré comme une expérience agréable, vécue par les individus au travail, et à laquelle ils répondent par une « monnaie » affective.

### 3.1.3.2 L'engagement organisationnel normatif

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen reflète le sentiment d'obligation morale qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement trouve ses racines dans les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement organisationnel renvoie à « la totalité des pressions normatives internalisées contribuant à la poursuite des buts et des intérêts organisationnels. » (Wiener, 1982, p. 421, citée dans Meyer et Allen, 1991, p. 66). Selon certains auteurs (Meyer et Allen 1991), le développement de l'EN est déterminé par l'intensité de pressions internalisées en fonction de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes influencés par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques. Cependant, la socialisation et les facteurs individuels sont des sources insuffisantes pour le développement de l'EN. En effet, dans le contexte des relations organisationnelles (par exemple, employé-organisation ; employé-collègues; employé-supérieur), les expériences positives perçues par l'employé peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), le sentiment d'obligation chez ce dernier (Meyer et Allen, 1991). Le leadership transformationnel et transactionnel seraient également associés à l'engagement normatif selon Clinebell *et al.*, (2013).

### 3.1.3.3 L'engagement organisationnel de continuité

L'EC reflète le besoin de l'employé de demeurer au sein de l'organisation sur la base des coûts perçus s'il quitte l'organisation. Cette composante prend ses racines dans la théorie des investissements (side-bets) de Becker (1960), suivant laquelle l'engagement envers l'organisation croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Cependant certains auteurs comme McGee et Ford (1987) décrivent deux dimensions liées à l'EC, à savoir les sacrifices perçus et l'absence de solutions de rechange par rapport à la situation actuelle. Des études empiriques viennent soutenir cette distinction (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004; Vandenberghe *et al.*, 2007), soit la perception de sacrifice lié aux coûts d'un départ (SAC) et la perception d'un manque d'alternatives d'emploi (ALT). Ainsi, Vandenberghe *et al.* (2007) démontrent que SAC et ALT se différencient tant par leurs antécédents que par leurs conséquences organisationnelles. Donc nous devons traiter SAC et ALT comme deux dimensions distinctes au sein de l'EC.

L'engagement SAC reflète les bénéfices et les avantages que l'employé perdra s'il quittait l'organisation. Ces avantages peuvent être d'ordre instrumentaux ou motivationnels (Vandenberghe *et al.*, 2007) et ainsi le coût dont il est question peut aussi bien être financier que psychologique (c'est-à-dire le salaire, les avantages liés à l'ancienneté, la position dans l'organisation, etc.). Quant à l'engagement par manque d'alternatives, Meyer et Allen (1991) et Meyer *et al.* (2002) ont montré que la perception de choix à l'emploi actuel intervient directement dans le développement de l'engagement calculé. Ainsi, l'employé peut percevoir qu'il lui serait difficile de trouver un emploi comparable dans une autre organisation. Il s'agit donc de « perceptions négatives concernant les opportunités que recèle l'environnement

externe » (Vandenberghe *et al.*, 2007, p. 1179), perceptions qui peuvent être influencées par certaines dispositions ou caractéristiques personnelles de l'employé.

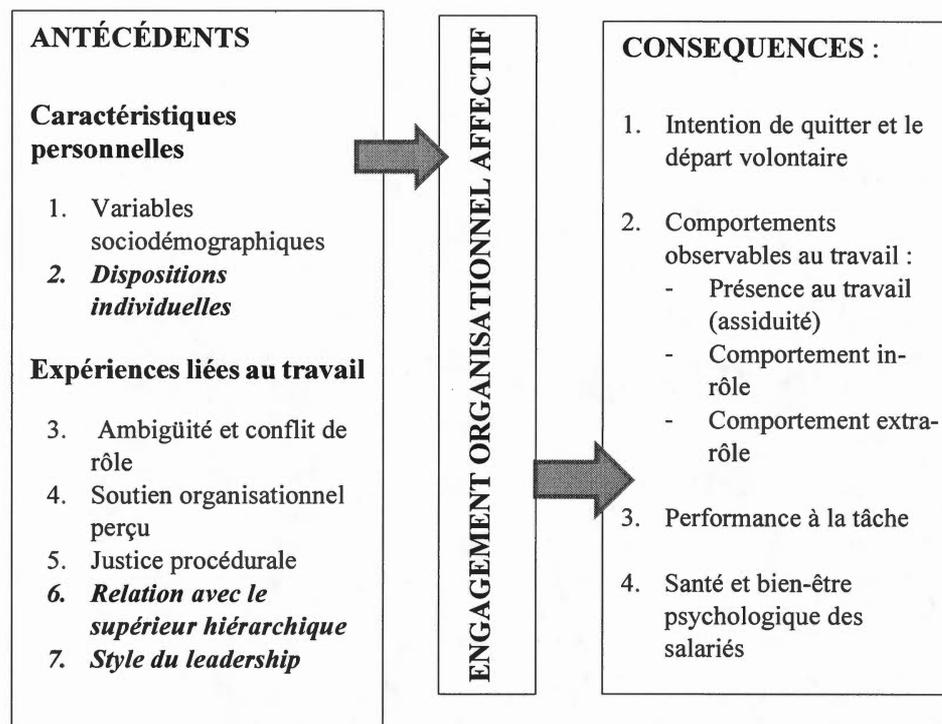
Vu notre intérêt à étudier l'engagement organisationnel affectif comme variable médiatrice, nous considérons pertinent de présenter ici son réseau nomologique, plus précisément les antécédents et les conséquences de cette variable.

#### 3.1.4 Les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel affectif

Rappelons que certaines méta-analyses antérieures ont tracé un réseau nomologique de l'engagement organisationnel sous sa perspective attitudinale et calculée (Mathieu et Zajac, 1990) cependant, d'autres recherches ont traité l'engagement par sa conceptualisation tridimensionnelle (Meyer *et al.*, 2002).

En ce qui a trait aux déterminants de l'EOA, Meyer *et al.* (2002) ont distingué deux grands groupes de facteurs essentiels de l'engagement organisationnel, à savoir des facteurs liés aux caractéristiques personnelles des individus et des facteurs relatifs aux expériences de travail. Les conséquences les plus fréquemment étudiées de l'engagement organisationnel affectif sont l'intention de quitter (le départ volontaire), l'assiduité, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance à la tâche et enfin, la santé et le bien-être des salariés.

À la figure 3.1, nous représentons le réseau nomologique de l'engagement organisationnel, puis nous développerons les antécédents et les conséquences d'intérêt pour cette recherche.



**Figure 3.1** Réseau nomologique de l'engagement organisationnel affectif, adapté de Meyer *et al.*, 2002

#### 3.1.4.1 Les antécédents de l'engagement organisationnel affectif

##### *Les caractéristiques personnelles.*

D'abord, certaines caractéristiques personnelles ont été associées à l'engagement organisationnel (Meyer *et al.*, 2002, Meyer, 2009). Nous retrouvons des variables sociodémographiques et des dispositions individuelles.

Plusieurs études sur l'engagement organisationnel ont inclus des *variables sociodémographiques*, mais les résultats sont inconstants. Parmi les antécédents démographiques, nous retrouvons l'âge, l'ancienneté, le niveau d'éducation et le genre (Allen et Meyer, 1993; Cohen, 1993; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

Les méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002) ont montré des liens significatifs entre l'âge et l'EO, dans le sens où les employés les plus âgés manifestaient un engagement plus prononcé que leurs collègues plus jeunes. Meyer *et al.*, (2002) ont noté une corrélation positive et légèrement supérieure entre l'âge et l'engagement affectif par rapport à l'engagement normatif ou de continuité. Mathieu et Zajac (1990) quant à eux, ont signalé une corrélation moyenne pondérée entre l'engagement attitudinal et l'âge des salariés. De même certaines corrélations positives et significatives avec l'ancienneté organisationnelle et une corrélation toujours positive, mais plus faible avec l'ancienneté dans le poste ont été démontrées (pour une méta-analyse voir, Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). En ce qui concerne le genre, les résultats de ces mêmes méta-analyses ne nous permettent pas d'établir une relation significative.

Bien que l'influence de *dispositions individuelles* comme facteur déterminant de l'EO soit rarement étudiée de nos jours, de nombreuses recherches sur les facteurs dispositionnels semblent justifier l'importance de cette avenue (Meyer et Allen, 1997). Notamment, quelques chercheurs ont évalué l'influence des traits de personnalité sur le développement de l'EOA, principalement selon certains facteurs et/ou approches : le Big five (Becker, 2009; Erdheim, Wang et Zickar, 2006), l'affectivité positive/négative (Cropanzano, James et Konovsky, 1993; Thoresen *et al.*, 2003; Vandenberghe *et al.*, 2009), le sentiment d'auto-efficacité (Bauer *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 2002), le locus de contrôle (Luthans, Baack et Taylor, 1987; Meyer *et al.*, 2002; Ng, Sorensen et Eby, 2006) et le PsyCap (Larson et Luthans, 2006; Youssef et Luthans, 2007; Avey, Avolio et Luthans, 2011). Dans les prochains paragraphes, nous nous pencherons brièvement

sur ces dispositions individuelles à l'exception du PsyCap qui sera présenté dans la section dédiée à la résilience. D'autres chercheurs estiment que certains traits de personnalité doivent être pris en compte quand nous étudions le développement de l'EOA (Bergman *et al.*, 2009; Cropanzano, James et Konovsky, 1993; Erdheim, Wang et Zickar, 2006; Thoresen *et al.*, 2003; Vandenberghe *et al.*, 2009), à savoir l'affectivité positive ou négative et le modèle Big-Five.

Le modèle des cinq facteurs de personnalité de Costa et McCrae (1992), aussi nommé Big Five est parmi les plus reconnu pour l'utilisation des traits de la personnalité dans des recherches qui ont comme variable les dispositions individuelles (Becker, 2009; Erdheim, Wang et Zickar, 2006). Dans la conception originaire développée par Costa et McCrae (1992) le modèle est composé de cinq facteurs de personnalité indépendants, à savoir la persévérance, l'agréabilité, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience et la stabilité émotionnelle. Erdheim, Wang et Zickar (2006) ont montré dans leur étude empirique que seule l'extraversion est significativement et positivement corrélée avec l'EOA. Les auteurs expliquent le lien entre les deux composantes par le fait même qu'autant l'EOA que l'extraversion sont traités comme étant des attitudes émotionnelles positives de l'individu. La persévérance, quant à elle, a un lien positif, mais moins significatif et s'explique par le fait que les individus conscients ont une tendance à être plus impliqués envers leur poste de travail (Organ et Lingl, 1995 cité dans Erdheim, Wang et Zickar, 2006), tendance qui pourra être élargie envers l'organisation.

Certaines études ont suggéré la notion d'affect comme une différence individuelle qui peut déterminer le développement de l'EOA (Cropanzano, James et Konovsky, 1993; Thoresen *et al.*, 2003). L'affect est défini comme un état d'esprit (Watson, 2000 cité dans Thoresen *et al.*, 2003) induit par des sentiments positifs ou négatifs. L'affectivité positive (AP) est associée à des émotions comme la joie, l'enthousiasme et l'énergie (Watson *et al.*, 1988 cité dans Thoresen *et al.*, 2003) ainsi « les personnes ayant une

forte AP cherchent activement le partenariat avec les autres, vivent un engagement positif avec l'environnement et adoptent une vision positive d'eux-mêmes et du monde en général. <sup>11</sup> » (Thoresen *et al.*, 2003, p. 915). L'affectivité négative (AN) est associée à des sentiments négatifs comme la peur, la nervosité, le stress subjectif menant les salariés à percevoir l'environnement comme étant hostile et menaçant (Watson *et al.*, 1988 cité dans Thoresen *et al.*, 2003). Les résultats de la méta-analyse ont montré des corrélations significatives et positives pour AP, mais négatives pour AN (Cropanzano, James et Konovsky, 1993). Toutefois Thoresen *et al.*, (2003) ont trouvé des corrélations significatives seulement avec l'AP.

Le concept de locus de contrôle a été abordé par Rotter (1966) dans sa théorie sur le comportement de renforcement. Ainsi, Rotter (1966) a montré qu'un individu peut percevoir le renforcement comme étant une conséquence qui découle des actions qui sont maîtrisées par lui-même ou par des facteurs externes. Ainsi, les personnes peuvent avoir un locus de contrôle dit « interne » ou « externe ». Nous retrouvons un contrôle « interne » lorsque l'employé s'estime capable de gérer et de contrôler lui-même les événements et les actions dans son entourage et un locus de contrôle « externe » quand le salarié attribue certains événements à des agents externes, indépendants de son propre contrôle. Par conséquent, le locus de contrôle a été considéré comme un facteur déterminant de l'engagement affectif dans certaines études (Luthans, Baack et Taylor, 1987; Meyer *et al.*, 2002; Ng, Sorensen et Eby, 2006). La méta-analyse de Meyer *et al.*, (2002) a identifié une corrélation négative entre le locus de contrôle externe et l'engagement affectif tandis que l'étude de Ng, Sorensen et Eby, (2006) a montré une corrélation positive avec le locus de contrôle interne. Dans le même sens, Luthans, Baack et Taylor, (1987) ont suggéré que les individus qui se perçoivent comme maîtres de leur environnement de travail s'identifieront plus facilement aux valeurs de

---

<sup>11</sup> Traduction libre de: "Persons high in TPA actively seek out the companionship of others, experience pleasurable engagement with the environment, and espouse positive views of themselves and the world in general"

l'organisation et, en revanche, seront plus attachés affectivement aux valeurs de l'organisation.

Le sentiment d'auto-efficacité est une autre caractéristique individuelle qui a fait l'objet des études portant sur l'EOA. D'après Bandura (1977), l'auto-efficacité personnelle reflète la perception d'un individu vis-à-vis de sa capacité de mener à bien une tâche qui lui est confiée. Diverses méta-analyses ont révélé des liens positifs entre le sentiment d'auto-efficacité et l'engagement affectif (Bauer *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 2002).

Vandenberghe *et al.*, (2009) ont suggéré que certaines dispositions individuelles peuvent être considérées comme des variables modératrices pour expliquer l'effet corrélational des expériences de travail sur l'engagement organisationnel affectif. Toutefois, la plupart de ces facteurs ont été étudiés comme des antécédents de l'EOA. Parmi les facteurs liés aux expériences de travail nous retrouvons : les caractéristiques de l'emploi, de l'organisation, ou bien à des facteurs concernant le supérieur hiérarchique.

#### *Les expériences liées au travail*

Nous étayerons ci-après le deuxième groupe de facteurs essentiels de l'engagement organisationnel, tel que présenté dans la figure 3.1, à savoir les facteurs relatifs aux expériences de travail.

Ce groupe d'antécédents de l'engagement organisationnel affectif se subdivise, à son tour, en trois catégories de facteurs, selon qu'il s'agit des caractéristiques de l'emploi, l'organisation elle-même ou du supérieur hiérarchique.

Deux variables parmi d'autres méritent d'être soulignées en particulier quand nous parlons *des caractéristiques de l'emploi* comme déterminants de l'EO, plus précisément l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. Les résultats de méta-analyses ont

monté que ces deux variables sont négativement corrélées avec l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

En ce qui concerne les *facteurs organisationnels*, il paraît que ceux-ci auraient la force prédictive la plus importante vis-à-vis de l'engagement affectif (Vandenberghe *et al.*, 2009). Un premier facteur important et qui mérite d'être abordé est le soutien organisationnel perçu. Dans ce sens, des travaux méta-analytiques et des revues de littérature ont indiqué une corrélation forte entre ces deux variables (Meyer *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002). Un autre facteur organisationnel fortement corrélé à l'engagement affectif est la perception de justice organisationnelle avec ses trois composantes, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Meyer *et al.*, 2002). Cette relation positive entre ces déterminants et l'EOA est expliquée par le jeu de la norme de réciprocité, c'est-à-dire un fort soutien organisationnel et un traitement juste seront perçus comme des expériences positives offerts par l'organisation (Meyer *et al.*, 2002; Vandenberghe *et al.*, 2009).

Le respect du contrat psychologique (Zhao *et al.*, 2007) et certaines pratiques et politiques de gestion des ressources humaines sont considérés comme des facteurs qui influencent le développement de l'EOA. Parmi ces variables, les plus fréquemment étudiés sont : la reconnaissance non monétaire, le partage d'information ou du pouvoir ainsi que les pratiques de reconnaissance du supérieur envers ses subordonnés (Hutchison, 1997; Meyer et Smith, 2001; Naumann *et al.*, 1999, cités dans Meyer *et al.*, 2002; Simard, Doucet et Bernard, 2005; Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Enfin, des recherches ont montré que *le leadership* est un autre antécédent important de l'EOA car les relations avec le supérieur hiérarchique se produisent quotidiennement et marquent le rapport du salarié avec son organisation. Certaines recherches empiriques ont démontré le lien entre le leadership et l'engagement organisationnel (Avolio *et al.*, 2004 ; Bono et Judge, 2003 ; Bycio, Hackett et Allen,

1995 ; Doucet, Simard et Tremblay 2008; Vandenberghe, Stordeur et D'hoore, 2002). De ce fait, plusieurs méta-analyses rapportent des corrélations significatives et positives entre l'EOA et différentes composantes liés au supérieur immédiat (DeGroot, Kiker et Cross, 2000; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Dans ce sens, Mathieu et Zajac (1990) ont retrouvé des corrélations positives entre l'EOA et la qualité de la communication avec le supérieur hiérarchique, le leadership participatif et sa façon d'exprimer de la considération envers l'employé ainsi qu'avec ses comportements structurants. D'autres formes de leadership font état de corrélations positives avec l'EOA, par exemple le leadership transformationnel (Meyer *et al.*, 2002) et le leadership de type charismatique (DeGroot, Kiker et Cross, 2000) ce qui nous amené à croire que le comportement de certains types de leaders stimulent l'EOA des salariés.

#### 3.1.4.2 Les conséquences de l'engagement organisationnel

Plusieurs études publiées sur l'EO se sont intéressées au pouvoir prédictif de cette variable sur les comportements de l'employé. Ces études ont fait l'objet de quelques méta-analyses, particulièrement celles de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer *et al.* (2002). Parmi les conséquences de l'engagement envers l'organisation, nous retrouvons : le départ volontaire, l'intention de quitter l'organisation, l'absentéisme, la performance à la tâche ainsi que les comportements pro-sociaux ou extra-rôle (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005  $r = -.20$ ; Mathieu et Zajac, 1990  $r = -.29$ ; Meyer *et al.*, 2002  $r = -.17$ ).

Les recherches réalisées à ce jour démontrent que la dimension affective de l'engagement organisationnel est associée principalement à des comportements et ce,

dans des relations plus fortes que l'engagements normatif et de continuité (Meyer *et al.*, 2002; Meyer et Herscovitch, 2001). Dans ce sens, la méta-analyse menée par Meyer *et al.* (2002) sur l'engagement organisationnel démontre que l'engagement affectif est associé significativement à l'intention de quitter ( $r = -.17$ ) et le départ volontaire ( $r = -.56$ ) par rapport à l'engagement normatif ( $r = -.16$  respectivement  $r = -.33$ ) ou l'engagement de continuité ( $r = -.18$  pour le départ volontaire). Cela pourrait se justifier par le fait que l'état d'esprit qui accompagne l'engagement affectif reflète le désir de l'individu de maintenir sa relation d'emploi avec l'organisation. Certainement, ce désir incite une motivation plus forte que celle qui pourrait être engendrée par les coûts perçus, liés au départ de l'organisation (EC), ou bien une motivation plus importante que celle produite par l'obligation perçue par l'individu de rester (EN) (Meyer et Herscovitch, 2001).

En ce qui concerne, la performance dans les tâches, elle est influencée positivement par l'engagement affectif ( $r = .16$ ) et normatif ( $r = .06$ ) et négativement par l'engagement calculé ( $r = -.07$ ).

Finalement, les résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) ont montré un lien direct, positif et significatif seulement entre l'engagement affectif ( $r = .32$ ), normatif ( $r = .24$ ) et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Donc, la forme affective de l'engagement organisationnel est la plus associée à des conséquences organisationnelles positives (Meyer *et al.*, 2002; Meyer et Herscovitch, 2001; Vandenberghe *et al.*, 2007). Pour cette raison, l'EOA et les facteurs qui influencent son développement ont reçu une attention considérable de la part des chercheurs (Elias, 2009; Klein, Becker et Meyer, 2009; Meyer *et al.*, 2002).

Considérant que notre objectif est d'analyser l'effet médiateur de l'EOA entre le style de leadership et les comportements de mobilisation nous examinons dans les lignes qui suivent certains aspects qui expliquent ce lien.

### 3.1.5 Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel

Nous avons vu, dans les chapitres un et deux qu'une relation positive peut se développer entre les employés et leur organisation ou leur supérieur, et ce à travers une relation d'échange social. Les employés qui reçoivent certains « avantages » psychologiques, tels que l'engagement, la justice ou le soutien, se sentiront redevables envers cette source. Ensuite, ils seront portés à retourner les privilèges reçus en adoptant des comportements bénéfiques à l'organisation ou au supérieur (par exemple des comportements de mobilisation). Ces échanges de ressources seront, en quelque sorte, des médiateurs entre les leaders et les comportements des employés, telle que la mobilisation. Le sujet a été traité à fond par Kopelman *et al.*, 1990, cité dans Tremblay et Simard, (2005) à travers leur modèle de mobilisation. Ainsi, ces derniers ont suggéré que le climat organisationnel « a souvent été [traité] à titre de variable médiatrice ou intervenante dans la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les résultats individuels collectifs ». Dans ce sens, ils ont utilisé les études de Zellars et Tepper (2003) pour expliquer qu'un climat organisationnel favorable à la mobilisation doit être constitué des cinq états psychologiques, tels que la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance. Ces états psychologiques représentent la contribution de l'employeur. Conjointement, deux réponses émotionnelles sont attendus en échange de la part de l'employé, soit la motivation et l'engagement affectif (Tremblay et Simard, 2005). Par ailleurs, « une organisation a plus de chances de favoriser un degré élevé de mobilisation lorsqu'elle réussit à créer un fort sentiment d'engagement émotionnel parmi ses employés » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67). Les synthèses sur les antécédents et les conséquences de l'EOA ont permis de mettre en perspective, d'une part l'existence d'une relation statistiquement significatives entre le style de leadership et l'EOA et d'autre part entre l'EOA et les comportements de mobilisation ou discrétionnaires (ex : altruisme envers les autres, conformité avec les

règles et normes implicites). Enfin, Doucet, Simard et Tremblay (2008) ont trouvé que « le support du supérieur et de l'organisation constituent un mécanisme explicatif important » dans la relation entre le style de leadership et l'engagement organisationnel affectif.

Bien que l'influence positive ou négative du style de leadership sur l'adoption de comportements de mobilisation à travers l'engagement organisationnel affectif n'ait jamais encore été prouvée, nous proposons de transposer le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) afin d'expliquer l'influence positive du leadership transformationnel ou négative du leadership laisser-faire sur l'adoption des comportements de mobilisation à travers l'engagement organisationnel affectif.

Après avoir présenté notre variable médiatrice, à savoir l'engagement organisationnel affectif, nous nous intéresserons au concept de la résilience individuelle et son rôle pour les organisations.

### 3.2 La résilience

Les organisations et les individus sont tous soumis à un monde diversifié, en constante évolution et de plus en plus interconnecté (sociale, technologique et environnementale). Certaines menaces, provenant de l'environnement, varient à la fois en gravité et en fréquence, et proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur du système. Néanmoins, les organisations doivent se préparer pour survivre aux perturbations et pour conserver une position concurrentielle. (Bhamra, Dani et Burnard, 2011; Somers, 2009). Kartez et Kelley (1988, p. 129, cité dans Somers, 2009) ont suggéré que « [l]e fait que les gestionnaires et les organisations [...] se sont adaptés à un événement n'est

pas une preuve de la préparation, mais plutôt de l'ingéniosité [...]»<sup>12</sup>. Considérant la résilience comme étant « [...] la capacité et l'habileté d'un élément de revenir à un état stable après une interruption<sup>13</sup> » (Bhamra, Dani et Burnard, 2011, p.1) il est préférable que les organisations déterminent les éléments et les activités, qui à travers le renforcement du potentiel de résilience, permettront le développement des comportements adaptatifs, tels que la créativité et l'improvisation (Somers, 2009).

La recherche sur la résilience chez l'individu en milieu organisationnel enregistre un intérêt grandissant dans les dernières années, particulièrement depuis les événements du 11 septembre 2001 aux États-Unis (Somers, 2009). Par ailleurs, avec l'apparition du mouvement généré par la psychologie positive, développée par Martin Seligman, la résilience occupe une place importante dans la recherche et l'étude des comportements positifs dans l'organisation (Avey, Wersing et Luthans, 2008; Luthans, 2002; Youssef et Luthans, 2007). Les recherches dans le domaine des comportements positif au travail suggèrent qu'il est impératif de développer la résilience dans l'actuel contexte de turbulence (Avey, Avolio et Luthans, 2011; Hamel et Valikangas, 2003; Luthans *et al.*, 2006; Luthans, Youssef et Rawski 2011).

### 3.2.1 La résilience : conceptualisation

Bien que la résilience éveille l'intérêt de chercheurs dans plusieurs disciplines scientifiques (Bhamra, Dani et Burnard, 2011), la définition de la résilience ne semble pas encore faire consensus dans la littérature (Luthar, Cicchetti et Becker, 2000).

---

<sup>12</sup> Traduction libre, "[t]he fact that local managers and agencies have adapted in the event is not evidence of preparedness, only of ingenuity and fortune"

<sup>13</sup> Traduction libre, "[...] resilience is closely related with the capability and ability of an element to return to a stable state after a disruption"

### 3.2.1.1 La résilience : un concept pluridisciplinaire

À l'origine, la résilience est un concept étudié en physique, défini dans le Petit Robert (édition 2009) comme étant la « capacité à vivre, à se développer, en surmontant les chocs traumatiques, l'adversité [...] ». Le concept est également utilisé dans des domaines comme l'écologie (Walker *et al.*, 2004), le management, (Hamel et Valikangas, 2003), la santé (McManus *et al.*, 2007), la psychologie, particulièrement axée sur les facteurs individuels et environnementaux ayant un impact sur la vie personnelle et sociale des enfants (Condly, 2006; Luthar, Cicchetti et Becker, 2000), mais aussi dans le milieu organisationnel (Bhamra, Dani et Burnard, 2011; Coutu, 2002; Dalziell et McManus, 2004; Harland *et al.*, 2005). Principalement, la notion de résilience est étroitement liée à la capacité d'un élément à revenir à un état habituel après une interruption ou une perturbation. Le concept ne change pas lorsqu'il est appliqué au contexte organisationnel. Ainsi, la résilience reflète les réponses individuelles et organisationnelles aux turbulences et aux discontinuités. (Bhamra, Dani et Burnard, 2011). Nous reprendrons, dans le tableau 3.2, quelques définitions de la résilience en différents contextes, soit physiques, écologiques, socio-écologiques, managériaux, psychologiques, organisationnels et individuels pour mettre en évidence les conceptions partagées par certains chercheurs (pour une revue de littérature voir Bhamra, Dani et Burnard, 2011).

Tableau 3.2 Conceptualisation de la résilience

Auteur	Contexte	Définition
Bodin and Wiman (2004)	En physique	The speed at which a system returns to equilibrium after displacement, irrespective of oscillations indicates the elasticity (resilience)
Walker <i>et al.</i> (2004)	En écologie	The capacity of a system to absorb a disturbance and reorganise while undergoing change while retaining the same function, structure, identity and feedback
Carpenter <i>et al.</i> (2001)	En Socio-écologie	The magnitude of disturbance that a system can tolerate before it transitions into a different state that is controlled by a different set of processes
Luthans <i>et al.</i> (2006)	En psychologie	The developable capacity to rebound from adversity
Bruneau <i>et al.</i> (2003)	En management	The ability of social units to mitigate hazards, contain the effects of disasters when they occur and carry out recovery activities that minimise social disruption and mitigate the effects of future earthquakes
Paton <i>et al.</i> (2000)	En management	Resilience describes an active process of self righting, learned resourcefulness and growth. The concept relates to the ability to function at a higher level psychologically given an individual's capabilities and previous experience
Coutu (2002)	Individuel	Resilient individuals' posses three common characteristics. These include an acceptance of reality, a strong belief that life is meaningful and the ability to improvise
Hamel and Valikangas (2003)	Organisationnel	Resilience refers to the capacity to continuously anticipating and adjusting to deep, secular trends that can permanently impair the earning power of a core business. Also, refers to the capacity to change before the case for change becomes desperately obvious. (p. 53)
Horne and Orr (1998)	Organisationnel	Resilience is the fundamental quality to respond productively to significant change that disrupts the expected pattern of event without introducing an extended period of regressive behaviour

Source: Bhamra, Dani et Burnard, 2011

### 3.2.1.2 La résilience : conceptualisation au niveau individuel

L'émergence du concept de résilience au niveau individuel trouve ses origines dans certains domaines, comme la psychologie, la psychiatrie, les études de traumatismes, de l'éducation et du travail social. Cela a conduit à différents vocables utilisés pour décrire le concept. Dans ce sens, des expressions, tels qu'invulnérabilité (Anthony et Cohler 1987 ; Koupernik, 1970), le stress-buffering (Haggerty *et al.*, 1994) et la croissance liée au stress (Aldwin 2007), ont été utilisés (pour une revue de littérature voir Atkinson, Martin et Rankin, 2009). En ce qui concerne le milieu francophone, le terme est traduit par l'expression « ressort psychologique ». En effet, le ressort psychologique est défini comme étant « la qualité qui permet à une personne ou à un groupe de bien fonctionner malgré un contexte difficile » (Konincky et Teneau, 2010, p. 24).

D'ailleurs, comme l'ont illustré Atkinson, Martin et Rankin (2009) dans leur revue de littérature, le concept de la résilience est traité par deux approches. En effet, la résilience est étudiée d'un part comme un trait de personnalité stable dans le temps (Connor et Davidson, 2003 ; Wagnild et Young, 1990, 1993), et d'autre part elle est étudiée comme étant une capacité qui, sur l'influence du milieu social et des expériences vécues, se développe durant toute notre existence (Coutu, 2002 ; Dalziell et McManus, 2004). De même, certaines recherches de la psychologie positive ont suggéré que la résilience peut se développer et peut se manifester à travers les comportements des employés (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006 ; Luthans *et al.*, 2011).

*La résilience comme trait de personnalité*

Wagnild et Young (1990), dans une étude quantitative sur les femmes âgées, ont affirmé que la résilience constituait un trait de personnalité qui aiderait à l'adaptation dans une phase de perte d'autonomie. Les auteurs ont décrit l'individu résilient comme « possédant le courage et l'adaptabilité dans la foulée des malheurs de la vie<sup>14</sup> » (Wagnild et Young, 1993, p. 166). Ils ont élaboré une échelle (1988, 1990) qui mesure le degré de résilience individuelle, considéré comme une caractéristique positive de la personnalité qui améliore l'adaptation des individus, appelée RS (Resilience Scale). L'échelle a été révisée quelques années plus tard (Wagnild et Young, 1993). Les auteurs ont montré que la RS soutient la multidimensionnalité du construit, qui se traduit dans un concept à deux facteurs, présenté dans le tableau suivant.

**Tableau 3.3** Les caractéristiques d'une personne résiliente

Facteurs	Caractéristiques d'une personne résiliente
Les compétences personnelles (17 items)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ self-reliance,</li> <li>✦ independence,</li> <li>✦ determination,</li> <li>✦ invincibility,</li> <li>✦ mastery,</li> <li>✦ resourcefulness</li> <li>✦ perseverance</li> </ul>
L'acceptation de soi-même et de la vie (8 items)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ adaptability,</li> <li>✦ balance,</li> <li>✦ flexibility</li> <li>✦ a balanced perspective of life</li> </ul>

Source : Wagnild et Young, 1993, p. 167

<sup>14</sup> Traduction libre de: "Resilience has been used to describe persons who display courage and adaptability in the wake of life misfortunes"

Wagnild et Young (1990) soulignent qu'une personne résiliente n'est pas à l'abri du stress, mais qu'elle sera capable de rétablir l'équilibre suite à un événement indésirable. Dans le même ordre d'idées Block et Block (1980, cités dans Wagnild et Young, 1993) ont suggéré que la résilience doit être considérée comme un continuum ayant à l'un des extrêmes l'individu « habile, souple, flexible, disposant de certaines stratégies de résolution de problèmes<sup>15</sup> » et à l'autre extrémité « l'ego-fragile, qui implique peu de souplesse, une incapacité à répondre aux exigences dynamiques et une tendance à se désorganiser facilement<sup>16</sup> ». Nous tenons à mentionner que cette conception sera retenue pour expliquer l'effet de modération médié de la résilience dans le cadre de notre mémoire.

D'autres recherches se sont concentrées sur l'exploration des facteurs montrant la présence des traits de personnalité de la résilience à différents groupes d'individus. Dans ce sens, Connor et Davidson (2003, p. 76) ont affirmé que « la résilience [peut être considérée ...] comme une caractéristique multidimensionnelle qui varie avec le contexte, le temps, l'âge, le sexe, la culture d'origine, ainsi que chez un même individu face à différentes circonstances de la vie » et qu'elle peut être examinée à travers les « [...] qualités personnelles qui permettent à un individu de se surpasser dans l'adversité ». D'ailleurs, Connor et Davidson ont développé l'échelle CD-RISC, publié en 2003 qui permet de mesurer la résilience chez les individus, qui a démontré sa validité dans des études menées dans différentes disciplines et qui a été appliquée dans différents pays (Burns et Anstey, 2010; Gucciardi *et al.*, 2011; Notario-Pacheco *et al.*, 2011; Yu *et al.*, 2011).

---

<sup>15</sup> Traduction libre de: “[...] being resourceful, flexible and having an available repertoire of problem-solving strategies”

<sup>16</sup> Traduction libre de: “[...] ego-brittleness, inlying little flexibility, an inability to respond to the dynamic requirement of the system [...] a tendency [...] to become disorganised [...]”

Finalement, Connor et Davidson (2003), spécialisés en psychiatrie, ont proposé un portrait intégrant les traits de personnalité d'un individu résilient. Ils ont ainsi réalisé une revue de littérature sur les descriptions proposées entre 1979 et 1991 et ils ont ajouté celles construites selon leurs propres résultats pour identifier les caractéristiques d'une personne résiliente. Nous avons réorganisé ces informations par auteur et par année pour en faciliter la lecture dans le tableau 3.4.

**Tableau 3.4** Les caractéristiques de l'individu résilient

<b>Caractéristiques</b>	<b>Auteur</b>
View change or stress as a challenge/opportunity	Kobasa (1979)
Commitment	
Recognition	
Engaging the support of others	Rutter (1985)
Close, secure attachment to others	
Personal or collective goals	
Self-efficacy	
Strengthening effect of stress	
Past successes	
Realistic sense of control/having choices	
Sense of honor	
Action oriented approach	
Adaptability to change	
Patience	Lyons (1991)
Tolerance of negative affect	
Optimism	Connor et Davidson (2003)
Faith	

Source: Connor et Davidson (2003: 77), Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC)

*La résilience comme processus dynamique*

Rutter (2007) fait valoir que la résilience ne peut pas être considérée comme un trait de personnalité. Il a suggéré que les gens ne deviennent pas résilients en présence de l'adversité, mais que c'est un processus dynamique qui peut varier dans différents contextes. En d'autres termes, la résilience implique la résistance aux risques, le dépassement du stress ou de l'adversité. Plus précisément, certains types de risques environnementaux poussent certains individus à être résilients, mais pas d'autres. De même, les individus peuvent être flexibles vis-à-vis certains risques, mais pas pour tous.

Le développement de sa théorie est basé sur trois postulats. Premièrement, le dépassement de l'adversité peut dépendre des expériences subséquentes avant l'exposition au risque. Deuxièmement, la résilience ne peut pas être basée sur des traits psychologiques spécifiques, mais plutôt sur les réponses physiologiques relativement au risque ou sur les effets génétiques de sensibilité envers les risques environnementaux. Finalement, les mécanismes de protection que l'individu met en place pourraient être des stratégies d'adaptation dans le but de faire face aux défis auxquels il est confronté. Cette considération signifie que la résilience exige des procédés ou des mécanismes mentaux pour déclencher le système de protection.

Gillespie, Chaboyer et Wallis (2007a) ont renforcé les postulats de Rutter en présentant la résilience comme une compétence acquise. Ainsi, ils ont fait valoir que la résilience peut être apprise à tous les âges et ils l'ont étalé comme étant le processus de lutte contre les difficultés.

Finalement, certains chercheurs ont suggéré que la résilience n'est pas un concept simple qui doit être étudié soit par la théorie des traits de personnalité ou en tant que processus, mais plutôt comme une « famille complexe de concepts » (Masten et Obradovic, 2006, p. 22). De son côté, Richardson (2002) considère que les débats sur

les deux perspectives doivent être vues comme une évolution du domaine de la recherche. Ainsi, une première étape de la recherche concentrée sur l'identification des facteurs ou des traits, à laquelle succède une deuxième étape concentrée sur le processus d'acquisition de l'état de la résilience. Dans le même ordre d'idées, Masten et Obradovic (2006) ont relevé l'existence des études d'intervention émergeant des études interdisciplinaires qui impliquent les biosciences ainsi que les sciences du comportement.

#### *La résilience dans les sciences du comportement*

Tout d'abord, Luthans (2002b) a souligné l'importance des comportements positifs au travail qui aideront les employés à faire face à des situations difficiles. Parmi ces comportements, réunis dans le cadre du modèle PsyCap, la résilience occupe une place importante. Ainsi, une définition de la résilience, dans le milieu organisationnel, a été proposée, vers le début des années 2000. Elle s'inscrit dans le mouvement appelé « positive organizational behavior » (POB) introduit par Fred Luthans en 2002 pour orienter les recherches de la psychologie organisationnelle sur les comportements positifs. Son discours s'inspire des recherches sur la psychologie positive menées par Seligman et Csikszentmihalyi (2000). Selon eux, la psychologie positive est « l'étude d'émotions positives, de traits de caractère positifs et des institutions positives » (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000, p. 1). Considérant que le POB n'est pas la seule approche qui a été inspirée par la psychologie positive son auteur croit important d'identifier les critères qui font d'elle une approche unique et distinctive (Luthans, 2002b). Dans ce sens, pour qu'une capacité psychologique soit incluse dans le courant du POB quatre critères doivent être respectés : (1) être positive; (2) avoir une base théorique et empirique solide et des mesures valides; (3) être considéré comme un état psychologique relativement malléable « statelike » ouvert au développement ; (4) offrir la possibilité d'améliorer la performance de l'organisation. Corrélativement à ces principes, la POB consiste quant à elle dans « l'étude et l'application des forces des

ressources humaines et des capacités psychologiques orientées de façon positive pouvant être mesurées, développées et gérées de manière efficace pour l'amélioration du rendement du travail<sup>17</sup> »(Luthans, 2002b, p. 59).

Nous considérons nécessaire de revenir et de clarifier la notion d'états psychologiques vu qu'il représente le critère qui différencie le POB des autres approches de la psychologie positive. Contrairement aux traits de personnalité innés (traitlike), caractérisés par une relative stabilité dans le temps et à l'ensemble des situations, les capacités positives appelées « statelike » sont relativement plus flexibles et donc plus ouvertes au changement et au développement (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans *et al.*, 2007). Luthans *et al.* (2007) ont présenté les états psychologiques positifs s'alignant sur un continuum de traits de personnalité. Plus précisément, se trouverait à l'une des extrémités du continuum, les états positifs momentanés et très changeants (par exemple, le plaisir, les humeurs positives, etc.). Ensuite, nous retrouvons les capacités psychologiques positives nommées « statelike » relativement malléables et ouvertes au développement (par exemple, l'efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience). Ces capacités sont suivies sur le continuum par les « traitlike » qui sont relativement stables et difficiles à changer (par exemple, le Big Five, les dimensions de la personnalité, etc.). Finalement, à l'autre extrémité de ce continuum seraient les traits positifs qui sont très stables, fixes, très difficiles à changer, appelés « hard wired » (par exemple, l'intelligence, les talents et caractéristiques héréditaires positifs).

Par conséquent, les « statlike » peuvent offrir aux organisations une source concurrentielle considérable grâce à leur ouverture vers l'amélioration et le développement et à l'impact potentiel sur la performance (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007). De ce nouveau mouvement, POB, a surgi le sous-concept de

---

<sup>17</sup> Traduction libre de: “[...] the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today’s workplace”

« psychological capital » (PsyCap). Ainsi, le PsyCap se définit comme l'état psychologique positif développable caractérisé par quatre composantes : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience. Il a été démontré empiriquement que lorsque les quatre états psychologiques sont combinés, ils forment un facteur de second ordre, soit le PsyCap (Avey *et al.*, 2011; Luthans *et al.*, 2007 ; Youssef et Luthans, 2007). Une construction de second ordre est représentée par la variance partagée entre les quatre composantes du premier ordre (l'espoir, l'optimisme, l'efficacité et la résilience). Plus précisément, chacune des composantes positives satisfait aux critères de POB, à savoir être ancrée dans la théorie et la recherche avec des mesures valides, être un état malléable et ouvert à l'amélioration et ayant un impact positif sur les attitudes, les comportements et les performances (Luthans, Youssef et Avey, 2007). De même, Avey *et al.* (2011), dans leur méta-analyse, ont démontré que le PsyCap en tant que facteur de second ordre a un impact positif sur les attitudes des employés (la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel) sur les comportements des employés (les comportements de citoyenneté organisationnelle) et la performance. C'est ainsi que furent testées la résilience et la relation avec les attitudes et les comportements au travail.

Étant donné que nous étudions seulement la résilience comme variable modératrice dans le cadre de notre mémoire nous arrêtons la présentation seulement à une brève définition de chaque composante. Toutefois, des examens approfondis et distincts ont été consacrés à chacune des quatre composantes par les initiateurs de cette théorie (Luthans, 2002 ; Luthans, Youssef et Avey, 2007). Les définitions, telles que présentées par Luthans et Youssef (2007), sont exposées dans le tableau 3.5.

Tableau 3.5 Les composantes du PsyCap selon Luthans et Youssef (2007)

Capacité psychologique positive	Définition
L'auto-efficacité	la croyance de l'individu qu'il est capable de réaliser des tâches difficiles.
L'espoir	la capacité de persévérer pour atteindre les objectifs et savoir rediriger le chemin vers ces objectifs lorsque nécessaire avec le but de réussir.
L'optimisme	l'état psychologique qui permet à l'employé de faire des projections positives concernant la réussite dans le présent et dans le futur.
La résilience	la capacité de se maintenir et de rebondir en situation d'adversité.

D'autres chercheurs considèrent que la résilience n'est pas seulement une capacité de réaction, mais plus encore. De sorte qu'elle aussi a une dimension proactive qui favorise l'apprentissage, la croissance et le développement même dans des situations menaçantes (Bandura et Locke, 2003). Elle va déclencher des mécanismes d'adaptation créative et flexible, guidés par des valeurs éthiques et des systèmes de croyances fortes, dans le but de réaliser des objectifs personnels et organisationnels significatifs (Harland *et al.*, 2005; Luthans et Youssef, 2007).

Finalement, Luthans (2002a, p. 702) a défini la résilience comme étant « la capacité [positive] développable de rebondir dans l'adversité, dans l'incertitude, dans les conflits, dans l'échec, mais aussi suite à des changements positifs, au progrès et à

l'augmentation de la responsabilité<sup>18</sup> ». Ceci veut dire qu'une personne résiliente est en mesure de recommencer ou de revenir à son état initial après avoir été mis dans une situation stressante ou de crise. Également, la capacité de rebondir se développe dans les situations positives, mais qui demandent un certain niveau de responsabilité et de prise de décision. De telles situations peuvent stimuler l'individu à chercher de nouvelles solutions dans le cadre de ses responsabilités au travail.

### 3.2.2 Les conséquences de la résilience

Masten et Reed (2002), en amenant le sujet de la résilience dans le contexte organisationnel, ont dévoilé que la « capacité de rebondir » peut être nécessaire même dans des situations positives, mais potentiellement accablantes telles qu'un niveau élevé de responsabilité et de prise de décision. En outre, les défis comme la prise de décision, avoir plus de responsabilités peut être vus comme des menaces par les moins résilients et comme des opportunités par ceux qui possèdent une résilience élevée. Considérant, l'impact et l'importance du concept au niveau organisationnel, plusieurs recherches ont été effectuées pour étudier l'effet de la résilience sur les conséquences. Dans ce sens, les recherches menées en utilisant la résilience, en tant que composante du PsyCap, ont confirmé l'existence de plusieurs effets au niveau des attitudes, des comportements et de la performance au travail (Avey *et al.*, 2011; Newman *et al.*, 2014).

---

<sup>18</sup> Traduction libre de: “[...] the developable capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, and failure or even positive events, progress, and increased responsibility”

Quelques chercheurs ont évalué le lien entre la résilience et les *attitudes*, autant positives que négatives (indésirables) au travail. Nous retrouvons parmi les attitudes positives au travail l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et le sentiment de bien-être (Larson et Luthans, 2006; Avey, Luthans et Youssef, 2011; Avey, Wernsing et Luthans, 2008 ; Youssef et Luthans, 2007). Certaines attitudes négatives, telles que le cynisme, le stress au travail et l'intention de quitter l'organisation ont été influencées par les quatre états psychologiques (pour une méta-analyse voir Avey *et al.*, 2011).

Larson et Luthans (2006) ont révélé des corrélations positives entre la résilience et deux attitudes des employés, à savoir la satisfaction (.23) et l'engagement organisationnel (.25). Youssef et Luthans (2007) ont mené une étude sur deux échantillons (N = 1032 et N = 232) pour tester l'impact de l'espoir, l'optimisme et la résilience sur les attitudes au travail, telles que la satisfaction, le bonheur et l'engagement organisationnel. Les résultats ont dévoilé des relations positives et significatives de l'espoir (entre .31 et .42), l'optimisme (entre .20 et .35) et la résilience (entre .21 et .30) sur la satisfaction et le bonheur de travail. Toutefois, malgré la présence des corrélations positives entre l'espoir (.11, étude 1 et .14, étude 2), l'optimisme (.09, étude 1 et .07, étude 2) et la résilience (.12, étude 1 et .14, étude 2) elles ne sont pas très élevées par rapport à l'engagement organisationnel. Avey, Wernsing et Luthans (2008), quant à eux, ont montré que le PsyCap (constitué de l'espoir, l'efficacité, l'optimisme et la résilience) est lié significativement et positivement à l'engagement (.50) et négativement au cynisme (-.42).

Enfin, les résultats de la méta-analyse réalisée par Avey *et al.* (2011) ont révélé que les états psychologiques positifs comme la résilience influencent les attitudes au travail. Pour ce faire, les auteurs ont analysé 51 articles (publiés et non publiés) et ont montré l'existence des relations significatives et positives entre le PsyCap et les attitudes souhaitables pour l'organisation, telles que la satisfaction au travail (.54), l'engagement

organisationnel (.48) et le bien-être (.57). De plus, leur analyse a présenté des liens importants, mais négatifs avec certaines attitudes indésirables, dont le cynisme (-.49), l'intention de quitter (-.32), le stress et l'anxiété au travail (-.29).

En ce qui concerne les effets sur les *comportements*, la plupart des études ont considéré la résilience comme composante du concept de PsyCap. Dans ce sens, Avey, Wernsing et Luthans (2008) ont mené une étude sur un échantillon de 132 employés dans différentes organisations pour examiner le lien entre le PsyCap (constitué de l'espoir, l'efficacité, l'optimisme et la résilience) et certaines conséquences comportementales, notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance. Les résultats de l'étude ont montré que les quatre états psychologiques sont liés significativement et positivement au CCO (.44) et négativement à la déviance (-.52).

Plus récemment Avey, Luthans et Youssef (2010) ont réalisé une étude sur un échantillon de 336 employés du milieu universitaire pour démontrer la relation entre le PsyCap ayant la résilience comme composante et les attitudes et les comportements au travail. Les résultats ont montré que le PsyCap est lié positivement et significativement avec le CCO autant au niveau individuel (.40) qu'organisationnel (.58). Dans ce sens, les auteurs ont suggéré que les employés ayant un niveau élevé de résilience sont plus susceptibles d'adopter des comportements in-rôle et extra rôle et d'éviter les comportements moins désirables comme quitter l'organisation ou le cynisme. Enfin, Avey *et al.* (2011) ont dévoilé aussi des corrélations significatives et positives avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (.45) et négatives avec les comportements déviants (-.42).

Finalement, quelques chercheurs ont étudié l'impact de la résilience, toujours comme composante du PsyCap, sur la performance organisationnelle. (Avey *et al.*, 2011; Luthans *et al.*, 2005; Youssef et Luthans 2007). C'est ainsi que Luthans *et al.* (2005) ont testé le PsyCap et sa relation avec la performance des employés au travail dans une société d'État chinoise. Cette étude a révélé un lien positif entre les quatre composantes

du PsyCap et la performance des employés au travail. Youssef et Luthans (2007), quant à eux, ont présenté des relations positives, mais peu significatives entre la résilience et la performance (.10, étude 1 et .14, étude 2). De même, Avey, *et al.* (2011) dans leur méta-analyse ont montré un lien positif, mais peu significatif entre le PsyCap et la performance (.25)

En somme, il est empiriquement démontré que la résilience des employés a un effet très souhaitable et désirable sur les attitudes positives ainsi que les comportements des employés.

### 3.2.3 Le rôle modérateur de la résilience

Notre recension des écrits sur les théories du leadership a illustré que certaines variables situationnelles peuvent intervenir comme modératrices de la relation entre les comportements de leaders et les attitudes ou les comportements des employés. En effet, les modèles proposés dans le cadre de l'approche contingente tentaient alors de spécifier les conditions (les variables modératrices) sous lesquelles les comportements de leaders ont un impact sur différentes résultantes (Fiedler, 1967; House et Mitchell, 1974; Kerr et Jermier, 1978; Yukl, 1981). La « path-goal » théorie (House et Mitchell, 1974) ainsi que la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978) ont illustré que l'efficacité du leader est expliquée par l'interaction entre les comportements du leader, les facteurs situationnels et les traits de personnalité des employés. Certains éléments contextuels, tels que l'environnement de travail ou les caractéristiques des subordonnés sont pris en considération pour expliquer la relation entre le comportement du leader et les attitudes ou les comportements des salariés (Kerr et Jermier, 1978). De plus, Hersey et Blanchard (1996) ont suggéré que le leader doit

adapter son comportement (ou style) en fonction du niveau de compétence dans la tâche ou de l'engagement de ses subordonnés. Finalement, nous retrouvons le modèle de causalité de Yukl (1981), qui explique les relations qui interviennent dans l'efficacité du leader. Par son modèle, Yukl (1981, 1989) décrit les effets que le comportement du leader et les facteurs situationnels pourront avoir sur les variables d'intervention (ou médiatrices) qui vont favoriser la performance de l'équipe.

Sous l'influence de ces théories, des recherches (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996, 1996a) ont permis d'identifier certains facteurs liés à l'organisation ou aux individus qui interviennent (diminuent ou rehaussent) sur l'efficacité du LT. Dans ce sens, ces derniers ont montré que d'une part, l'indifférence envers la récompense organisationnelle, les récompenses en dehors du contrôle du leader et l'automatisation dans la tâche vont diminuer l'engagement organisationnel, et d'autre part, la satisfaction envers la tâche et la cohésion du groupe vont augmenter l'engagement organisationnel (Ibid., 1996, 1996a). Parmi les 13 substituts étudiés les caractéristiques des subordonnées étaient les plus fortement liées à l'EO (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a). Toutefois, les résultats de leurs méta-analyse ont révélé que les effets des substituts du leadership sont peu significatifs par rapport à la théorie existante. Dans ce sens, Dionne *et al.* (2002) ont suggéré que les recherches futures doivent limiter le nombre de substituts afin de maximiser les chances de détecter les effets de modération.

Finalement, dans le cadre de notre mémoire, la résilience des employés sera traitée comme une variable modératrice pouvant expliquer l'absence, la diminution ou bien l'amplification de l'impact que le style leadership peut avoir sur les attitudes ou les comportements de ses collaborateurs. Tenant compte de la théorie de substituts du leadership (Kerr et Jermier, 1978 ; Howell, Dorfman et Kerr, 1986), nous pouvons présumer que l'impact positif du LT sur l'EOA sera diminué par les capacités positives d'adaptation et par la flexibilité des employés résilients. Dans ce sens les employés

ayant une forte résilience ont moins besoin d'un LT contrairement aux employés moins résilients.

Un effet de modération similaire a été révélé par Wang *et al.* (2014). En effet, ces derniers ont montré que la relation entre le leadership authentique et la performance organisationnelle est moins forte pour les employés ayant un niveau élevé de PsyCap et plus forte pour ceux faibles en PsyCap.

Tout de même, nous présumons que la relation entre le leadership laisser-faire et l'EOA sera diminuée par la résilience des employés. Ainsi, la relation entre le leadership laisser-faire et l'EOA sera plus forte pour les employés ayant un fort niveau de résilience et moins forte pour ceux ayant un faible niveau de résilience.

L'objectif de ce chapitre était de présenter la variable médiatrice, notamment l'engagement organisationnel affectif, ainsi que la variable modératrice, notamment la résilience des employés, dans la relation entre les deux formes de leadership (transformationnel et laisser-faire) et la mobilisation. Le chapitre suivant décline le modèle d'analyse de même que les hypothèses sous-jacentes et leurs justifications respectives.

## CHAPITRE IV

### MODÈLE D'ANALYSE

La revue de littérature présentée dans les trois chapitres précédents nous a permis, d'approfondir nos connaissances sur les concepts de leadership, de mobilisation, d'EOA et de résilience ainsi que de parfaire nos connaissances sur leurs origines et leur réseau nomologique. De plus, cette recension des écrits nous a révélé des pistes de recherche intéressantes au sujet de la relation entre le leadership et la mobilisation des employés, pourtant beaucoup de recherches restent à faire. Plus précisément, l'objectif de ce mémoire est d'expliquer, dans un premier temps, l'effet médiateur de l'EOA dans la relation entre le style de leadership (transformationnel et laisser-faire) et le comportement de mobilisation des employés. Dans un deuxième temps, notre recherche vise à étudier le rôle modérateur de la résilience des employés dans la relation entre l'EOA et les deux styles de leadership retenus comme variables indépendantes ainsi que la relation de modulation médiatisée entre les quatre variables de notre modèle d'analyse. Les hypothèses et les raisonnements sur lesquels ceux-ci sont basés sont discutés dans ce chapitre.

#### 4.1 Modèle d'analyse : Schéma

Compte tenu de la dépendance croissante entre les systèmes et les processus de travail dans les organisations contemporaines, les comportements de mobilisation jouent un rôle de plus en plus déterminant pour atteindre les objectifs collectifs (Podsakoff *et al.*, 2009). Dans le cadre de notre recherche nous proposons de vérifier l'impact du style de leadership sur les comportements de mobilisation des employés. Toutefois, les analyses statistiques utilisées pour vérifier le lien entre deux variables ne sont pas suffisantes pour expliquer ce qui provoque cette situation. En effet, des études

empiriques ayant des résultats contradictoires peuvent nous amener à nous questionner sur « le comment ou le pourquoi l'effet est différent (médiateur) » et sur l'existence d'une relation de force différente en fonction du contexte (modérateur). Généralement, l'étude des médiateurs ou modérateurs succède à des recherches qui ont eu pour objectif la vérification d'une relation empirique directe entre X - Y. En effet, les résultats de la méta-analyse de Wang *et al.* (2011) ont montré que le LT est positivement lié aux critères de performance, tels que la performance dans la tâche ( $r = .21$ ), le CCO ( $r = .30$ ) et la performance créative ( $r = .21$ ). Toutefois, les valeurs rapportées dans cette méta-analyse pour les critères de performance sont généralement plus petites que celles rapportées par la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) sur les attitudes au travail, tel que la satisfaction au travail ( $r = .58$ ), la motivation des employés ( $r = .53$ ). Autrement dit, le LT a un effet plus important sur les attitudes et la motivation que sur le rendement des employés. Nous proposons qu'en incluant les attitudes des employés comme variables médiatrices, nous verrons augmenter l'effet du leadership sur les comportements des employés. De plus, Wang *et al.* (2011) ont suggéré que les recherches futures doivent inclure les modérateurs dans l'étude du LT. Ils ont argumenté leur recommandation par les résultats repérés, à savoir des « variations non négligeables dans les études trouvées ». Par exemple, le LT a plus d'impact sur les CCO par rapport à la performance dans la tâche ou créative. Somme toute, ils suggèrent que le leadership transformationnel « peut être moins efficace dans des environnements à faibles degrés d'interdépendance où la coopération interpersonnelle entre les employés est moins forte ».

Finalement, nous prenons en considération dans le cadre de notre recherche que le processus de modulation médiatisée montre que l'effet de la relation entre la variable indépendante X et le modérateur W sur la variable dépendante Y est médiatisé par une quatrième variable, le médiateur M. Nous avons utilisé deux modèles théoriques pour expliquer et élaborer notre modèle d'analyse.

Premièrement, nous nous basons sur le modèle de la mobilisation de Tremblay et Simard (2005) afin de vérifier l'effet de médiation de l'EOA sur la relation entre le LT, le LLF et les comportements de mobilisation. Ce modèle propose quatre leviers organisationnels, à savoir (1) les pratiques de ressources humaines (2) la vision, les valeurs et la mission de l'organisation (3) l'organisation du travail et (4) le leadership. Les quatre leviers ont un impact sur le climat de travail et les conditions psychologiques favorisant la mobilisation, notamment la confiance, la justice, le soutien, la reconnaissance, le pouvoir d'agir et l'engagement. Ensuite, par les bais de l'échange social, le climat de travail aura un impact sur les comportements de mobilisation qui influencent, à leur tour, la performance des ressources humaines et de l'organisation. Finalement, la performance aura, en retour, un impact positif sur le climat organisationnel. Partant de ce modèle, nous retenons deux styles de leadership comme variables indépendantes, l'engagement comme variable médiatrice et les comportements de mobilisation comme variable dépendante.

Deuxièmement notre modèle s'inspire aussi des théories situationnelles (Kerr et Jermier, 1978; Howell, Dorfman et Kerr, 1986) pour expliquer d'une part, le rôle médiateur de l'EOA dans la relation entre les deux styles de leadership, tels que LT et de LLF, et les comportements de mobilisation, et d'autre part le fait que la résilience des employés peut être un modérateur (substitut) de la relation entre le style de LT et notre médiateur, soit l'EOA. Tout de même, la résilience sera aussi un substitut du leadership laisser-faire sur l'engagement organisationnel affectif.

Tenant compte des fondements théoriques et des résultats empiriques présentés dans les chapitres précédents nous présentons le modèle de notre recherche à la Figure 4.1.

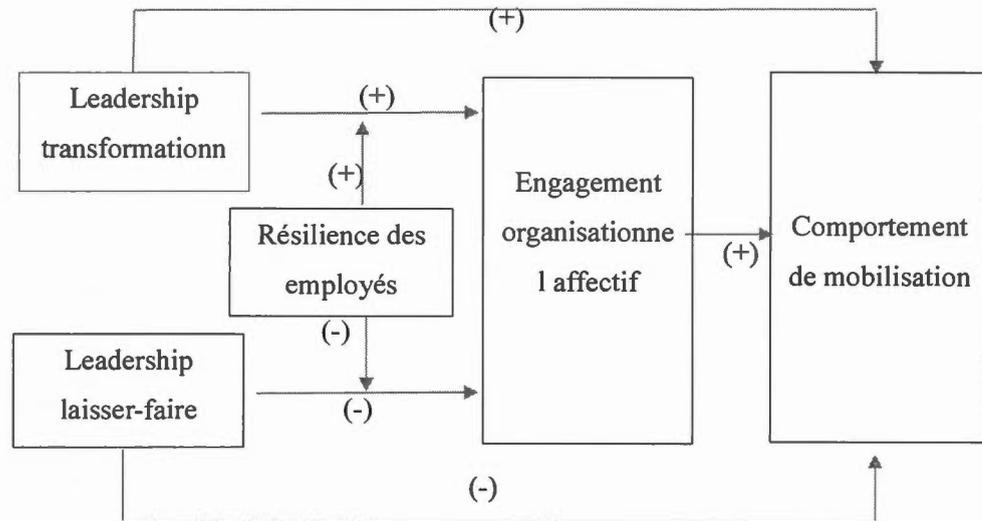


Figure 4.1 Présentation des hypothèses de recherche.

En résumé, notre modèle propose l'idée que (1) l'EOA joue un rôle médiateur dans la relation entre le LT, LLF et les comportements de mobilisation et dans lequel (2) la résilience des employés joue un rôle modérateur de la relation entre, d'une part, le leadership transformationnel, laissez-faire et, d'autre part, l'EOA. Finalement, nous testerons la modulation médiatisée de la résilience sur la relation entre le leadership, l'EOA et la mobilisation.

## 4.2 Les hypothèses de recherche

### 4.2.1 La relation entre le leadership transformationnel, laisser-faire et les comportements de mobilisation

Nous avons vu dans notre revue de littérature que les formes du leadership transformationnel du « full-range leadership model » (Bass, 1985) sont parmi les modèles comportementaux les plus étudiés dans le domaine du leadership (Judge, Piccolo et Ilies 2004). Cependant, nous avons choisi d'exclure le leadership de type transactionnel, pour ne conserver que les deux extrémités du continuum de la théorie du leadership transformationnel. Notre choix s'explique par le fait que le leadership laisser-faire et le leadership transformationnel sont deux styles de leadership opposés, ce qui diminue grandement la possibilité que les deux variables indépendantes soient trop fortement corrélées. De plus, en introduisant le leadership laisser-faire dans notre recherche nous apporterons une contribution théorique et pratique importante et significative car c'est le style de leadership le moins étudié.

Dans le cadre de notre mémoire, nous examinons les styles de leadership comme un construit global et, dans ce sens, des dimensions comportementales sont combinées pour former un facteur généralisé du leadership transformationnel et un du leadership laisser-faire. D'ailleurs les styles de leadership transformationnel et laisser-faire sont étudiés comme un facteur de second ordre par certains chercheurs (Doucet, Simard et Tremblay 2007).

La force du LT se décline principalement par la capacité de ce type de leader d'influencer ses employés à aller au-delà des leurs objectifs personnels et des attentes organisationnelles (Bass, 1985; Bass et Avolio, 1994).

Le leadership laisser-faire, quant à lui, est défini par la manque d'autorité dans la responsabilisation des employés, l'évitement dans la prise des décisions, l'absence de clarification des attentes, des objectifs et des priorités (Bass, 1998).

Le lien entre les différents styles de leadership, soit positif du leadership transformationnel, ou négatif du leadership laisser-faire et les comportements de mobilisation a été démontré autant au niveau théorique qu'empirique.

Au niveau théorique, cette relation s'explique par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Autrement dit, le développement des bonnes relations sociales crée plus d'effets positifs que négatifs, ou plus de rendement que de coûts. Dans ce sens, des échanges sociaux satisfaisants entre les employés et le leader faciliteront le développement de comportements de mobilisation (Juge et Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Piccolo et Colquitt, 2006; Nahum-Shani et Somekh, 2011). En effet, nous pouvons croire qu'en se basant sur la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, les employés vont adopter, d'une part des comportements positifs ou de mobilisation quand ils sont en relation avec un leader transformationnel, et d'autre part, des comportements ayant un faible niveau de mobilisation quand ils sont en relation avec un leader disposant d'un style de gestion laisser-faire.

Nous considérons que le leadership transformationnel peut avoir une influence positive sur les comportements de mobilisation des employés, ainsi ces derniers seront prêts à aller au-delà des exigences prévues en vue d'améliorer leur milieu de travail autant du point de vue social que du point de vue psychologique (Organ, 1997). Par exemple, les comportements d'influence idéalisée et la motivation inspirante peuvent susciter des sentiments positifs et inciter les employés, grâce à la norme de réciprocité, à adopter des comportements plus collectifs et positifs, comme des comportements de mobilisation (Bass, 1985; Tremblay et Simard, 2005). De même, la considération individualisée crée les sentiments positifs d'appartenance et de cohésion entre les membres de l'organisation, ce qui peut augmenter l'engagement dans des activités pro-

sociales, tels que les comportements de mobilisation (Podsakoff *et al.*, 1990; Van Knippenberg et Van Knippenberg, 2005).

Au pôle opposé, le leadership laisser-faire va provoquer des sentiments négatifs face à l'absence d'objectifs clairs et à la non-implication du leader lorsque des questions ou des décisions importantes s'imposent. En conséquence, le comportement passif du leader ne pourra pas conduire ses subordonnés vers des comportements de mobilisation.

En ce qui concerne la dimension empirique, nous avons vu au chapitre 1 dédié au leadership, que de nombreuses recherches ont montré l'existence d'une relation entre les deux styles de leadership retenus et les comportements discrétionnaires (Bycio, Hackett et Allen, 1995; Judge et Piccolo, 2004; Podsakoff *et al.*, 1990; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a, 1996b; Podsakoff *et al.*, 2000; Wang *et al.*, 2011). Somme toute, Podsakoff et ses collègues (2000, p. 532) ont remarqué que « les leaders jouent un rôle déterminant dans les comportements de citoyenneté ». En effet, le leadership transformationnel a eu des effets significatifs et homogènes sur quatre formes de CCO, soit l'altruisme (.26), la courtoisie (.24), le professionnalisme (.24) et l'esprit civique (.23). Les auteurs expliquent ces résultats en considérant les caractéristiques du leader transformationnel, soit l'habileté d'amener les salariés à réaliser leur travail au-delà des attentes (Bass, 1985; Burns, 1978), qui peut engendrer des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Smith, Organ et Near (1983) ont décelé une relation indirecte entre le support du leader et l'altruisme qui est médiatisé par la satisfaction envers la tâche. Cependant, les auteurs ont observé des relations directes entre le support du leader et le comportement d'obéissance. Selon, Podsakoff *et al.* (2000) cette variable est liée positivement avec tous les comportements de citoyenneté organisationnelle. Finalement, LePine, Erez et Johnson (2002) ont montré que le support du leader est significativement lié au comportement de citoyenneté pris globalement.

Toutefois, nous remarquons que très peu d'études se sont consacrées au comportement de mobilisation dans la conception étudiée par notre recherche (Tremblay *et al.*, 2005a). Ainsi, nous nous intéressons à approfondir la compréhension de cette relation : d'une part, les styles de leadership transformationnel et laisser-faire et, d'autre part, les comportements de mobilisation.

Pour ce faire, nous nous proposons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1a : Le leadership transformationnel influence positivement l'adoption de comportements de mobilisation.*

*Hypothèse 1b : Le leadership laisser-faire influence négativement l'adoption de comportements de mobilisation.*

#### 4.2.2 Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif.

Malgré l'association positive ou négative démontrée entre les leaderships transformationnel, laisser-faire et les comportements des employés, peu d'études se sont intéressées au « comment ou pourquoi » ces associations sont réalisées (Bono et Judge, 2003; Wang, *et al.*, 2011). En nous appuyant, toujours, sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le modèle de relation de causalité de Yukl (1981), nous évaluerons dans quelle mesure les variables intermédiaires, soit l'engagement organisationnel affectif permet d'expliquer l'influence positive du leadership transformationnel ou négative du leadership laisser-faire sur le comportement de mobilisation des employés.

*Le leadership transformationnel, laisser-faire et l'engagement organisationnel affectif*

Dans le cadre de notre recherche, l'engagement organisationnel affectif fait référence « à l'attachement émotionnel, à l'identification et à la participation envers ou avec l'organisation » (Meyer et Allen, 1991).

Considérant que les relations avec le supérieur hiérarchique au sein des entreprises se vivent quotidiennement, *le leadership* a été analysé comme étant un prédicteur important de l'EOA. De ce fait, plusieurs méta-analyses rapportent des corrélations significatives entre l'EOA et différentes composantes liés au supérieur immédiat (DeGroot, Kiker et Cross, 2000; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Dans ce sens, Mathieu et Zajac (1990) ont retrouvé des corrélations positives entre l'EOA et la qualité de la communication avec le supérieur hiérarchique, le leadership participatif et sa façon d'exprimer de la considération envers l'employé ainsi qu'avec ses comportements structurants. D'autres formes de leadership font état de corrélations positives avec l'EOA, par exemple le leadership transformationnel (Meyer *et al.*, 2002) et le leadership de type charismatique (DeGroot, Kiker et Cross, 2000) ce qui nous amène à croire que les comportements de certains types de leaders stimulent l'EOA des salariés. Finalement, ces méta-analyses suggèrent que le comportement du supérieur hiérarchique contribue positivement aux expériences vécues par l'employé dans son milieu de travail et ensuite affectent le niveau de l'EOA. Dans ce sens, le salarié qui perçoit que son supérieur affiche un comportement à travers lequel il lui témoigne respect, inspiration et motivation peut manifester un certain niveau d'engagement affectif envers l'organisation. Alors il est probable que l'individu qui se sent apprécié, développe des attitudes favorables, orientées affectivement vers l'organisation, par l'intermédiaire de son supérieur hiérarchique – considéré comme l'émissaire et l'agent de l'organisation (Levinson, 1965 cité dans Vandenberghe *et al.*, 2009). Ainsi, parce que les supérieurs symbolisent l'organisation, leurs comportements seront en mesure de générer des réponses affectives envers la cible organisationnelle, telles que

l'engagement. Cela est d'autant plus probable dans le cas du leadership transformationnel qui, par ses comportements positifs, inspirants, stimulants et motivants, sont liés à l'identification et la participation positive au travail. Dans le même sens, les recherches de Meyer, Irving et Allen (1998) ont proposé que l'engagement affectif des employés envers leur organisation constitue une réponse à une expérience de travail positive.

*L'engagement organisationnel affectif et le comportement de mobilisation*

Comme mentionné précédemment, les théories de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960) offrent des explications en regard de la relation qu'entretiennent les salariés et leurs supérieurs ainsi que l'impact de cette relation sur les comportements de mobilisation. Néanmoins, les employés qui font confiance et se sentent soutenus par leur supérieur tendent à retourner cette « obligation morale » en s'engageant plus envers l'organisation par des comportements de mobilisation. (Tremblay et Simard, 2005). En résumé, les arguments précédents suggèrent que les comportements positifs du supérieur de type transformationnel seront positivement liés aux comportements de mobilisation des salariés via l'engagement organisationnel affectif alors que l'impact du comportement du leader laisser-faire sur les comportements de mobilisation sera neutralisé par l'engagement organisationnel affectif des employés.

Au niveau empirique, les recensions des écrits sur l'engagement en contexte organisationnel admettent l'influence de l'engagement organisationnel sur les comportements de mobilisation des employés. Tout d'abord, certaines recherches ont analysé l'impact des attitudes des salariés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, Organ et Ryan (1995), dans leur méta-analyse, ont remarqué que la satisfaction, la perception de justice, l'engagement organisationnel et la confiance envers le leader sont des antécédents des CCO. Dans ce sens, Podsakoff *et al.*, (2000) ont montré que ces prédicteurs ont des corrélations sensiblement

comparables (entre .23 et .31). Smith, Organ et Near (1983) ont illustré que la satisfaction envers l'emploi est liée à l'altruisme. Toutefois, aucun lien direct n'a été remarqué avec le comportement d'obéissance. Dans une méta-analyse plus récente, LePine, Erez et Johnson (2002) ont exploré les relations entre les dimensions des CCO, tels que décrites par Organ et Ryan (1995), et ses potentiels prédicteurs. Les résultats ont décelé des corrélations sensiblement inférieures à celles rapportées par Organ et Ryan (1995), à savoir la satisfaction (.24), l'engagement (.20) et la perception de la justice (.23).

À partir des années 1990, l'impact de l'engagement sur les comportements de citoyenneté constitue un objet de recherche plus systématique. Certaines études ont montré des relations significatives entre l'engagement affectif envers l'organisation et les CCO (Becker, 1992; Cohen, 2006; Chen et Francesco, 2003; MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998; Meyer, Allen et Smith, 1993; Moorman, Niehoff et Organ, 1993; Paillé, 2008, 2009; Tepper *et al.*, 2004; Williams et Anderson, 1991). Parmi ces études deux méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002) mettent en évidence l'impact de l'EOA sur ces comportements. Par exemple, Meyer *et al.*, (2002) ont dévoilé une corrélation moyenne et positive entre l'engagement affectif envers l'organisation et le comportement de citoyenneté organisationnelle (.32). Tremblay, Guay et Simard (2000) ont d'ailleurs observé, dans leur étude auprès de 536 étudiants poursuivant des études universitaires et qui travaillaient en même temps, qu'un niveau élevé d'engagement affectif envers l'organisation a un impact plus fort sur la motivation des salariés en vue d'adopter des comportements discrétionnaires. De plus, nous prenons en considération le modèle développé par Tremblay et Simard (2005) qui considère que l'engagement organisationnel affectif, en tant que composante du climat organisationnel, exerce un rôle de médiateur dans la relation entre les deux styles de leadership (transformationnel et laisser-faire) et les comportements de mobilisation des employés.

Néanmoins, d'autres études ont présenté des résultats nuls entre l'EOA et les comportements hors rôle (Shore *et al.*, 2000; Williamson et Anderson, 1991). Paillé (2009) a expliqué ces effets par les propos de Tansky (1993) qui suggèrent que les comportements de mobilisation peuvent être influencés par plusieurs cibles d'engagement, notamment le supérieur et les collègues. En effet, il a observé que l'engagement affectif envers l'organisation prédit mieux les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation que ceux orientés vers les personnes et que l'engagement affectif envers les collègues prédit les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus. Il semble toutefois que ce soit l'EOA qui, plus que les autres formes, influence le développement des comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

À notre connaissance, aucune recherche empirique n'a étudié l'effet médiateur de l'engagement organisationnel entre le leadership transformationnel, laisser-faire et les comportements de mobilisation. Toutefois, nous proposons dans les lignes suivantes d'examiner quelques études empiriques qui ont abordé l'effet médiateur de l'EO entre des variables comparables à celles de notre recherche. Dans ce sens, Yousef (2000) a montré dans son étude que l'engagement organisationnel agit comme médiateur entre le comportement du leader, la satisfaction au travail et la performance organisationnelle.

Une autre recherche qui étudie l'EO comme variable médiatrice est celle menée par Steyrer, Schiffinger et Lang (2008, p. 307). Dans leur étude, ces auteurs ont démontré que l'EO a un effet médiateur entre certaines formes de leadership, telles que le leader charismatique, le leadership orienté vers le groupe, le leadership participatif et la performance organisationnelle. En effet, ils ont suggéré que le comportement du leader peut influencer positivement la relation réciproque entre l'engagement organisationnel et le succès de l'organisation.

Plus récemment, Almutairi (2016) a réalisé une étude pour vérifier la relation entre le style de leadership transformationnel et le rendement au travail chez les infirmières de quatre hôpitaux en Arabie Saoudite. De plus, il a examiné si l'engagement organisationnel affectif médiatise cette relation. Ses résultats ont révélé que l'EO a un effet médiateur entre le style de leadership transformationnel et la performance au travail. À la lumière de ses résultats, l'auteur a suggéré que les gestionnaires doivent accorder plus d'attention à leur style de leadership pour influencer et améliorer la performance, mais également que la performance peut être renforcée par l'engagement organisationnel élevé des employés. Considérant que la présente recherche vise entre autres à approfondir la compréhension de cette relation nous proposons de le vérifier en vertu des hypothèses suivantes :

*Hypothèse 2a: La relation positive entre le style de leadership transformationnel et les comportements de mobilisation sera médiatisée par l'engagement organisationnel affectif.*

*Hypothèse 2b: La relation négative entre le leadership laisser-faire et les comportements de mobilisation sera médiatisée par l'engagement organisationnel affectif.*

#### 4.2.3 Le leadership transformationnel, laisser-faire, l'engagement organisationnel affectif et le rôle modérateur de la résilience des employés

Un deuxième sous-objectif de notre recherche consiste à examiner l'effet du contexte sur l'efficacité du leadership transformationnel et laisser-faire. Dans ce sens, nous proposons qu'autant l'effet positif du leader transformationnel que l'impact négatif du

leader laisser-faire dépendent de certaines conditions liées au contexte organisationnel. En effet, certaines recherches ont suggéré l'importance d'inclure les facteurs modérateurs, tels que les caractéristiques des employés, la nature de la tâche ou les facteurs environnementaux dans les études qui examinent la relation entre le style de leadership et ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003; Howell, Dorfman et Kerr, 1986; Kerr et Jerimer, 1978; Liden and Antonakis, 2009; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Whittington, Goodwin, Murray, 2004). Cette supposition découle du courant de l'approche situationnelle que nous avons mentionné au début de ce chapitre et qui a été présenté au chapitre 1. Dans ce sens, Kerr et ses collaborateurs (1974) ont révélé les avantages que les facteurs contextuels, identifiés comme des substituts et des neutralisateurs, peuvent avoir dans la relation entre les leaders et les attitudes ou les comportements de leurs subordonnés (Whittington, Goodwin et Murray, 2004). Plus tard, Howell, Dorfman et Kerr (1986) ont ajouté, aux substituts et neutralisateurs, les rehausseurs (enchancers). Ces derniers amplifient la relation entre le comportement du leader et ses subordonnés pouvant ainsi être considérés comme des modérateurs positifs dans cette même relation. Par conséquent, les trois modérateurs sont utilisés pour expliquer l'augmentation ou la diminution de l'efficacité du leader, plus précisément les substituts et les neutralisateurs vont diminuer l'efficacité et les rehausseurs vont accroître l'efficacité du leader (Dionne *et al.*, 2002, 2005 ; Kerr et Jerimer, 1978 ; Howell, Dorfman et Kerr, 1986; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a). De ce fait, nous proposons que la résilience des employés peut intervenir comme modérateur de la relation entre le style de leadership et le médiateur proposé, soit l'EOA.

#### *La résilience des employés comme variable modératrice*

Bien ancrée dans la théorie du POB et le modèle du PsyCap (Luthans, 2002), le concept de résilience est considéré comme étant une capacité positive d'adaptation et de

réajustement face à des situations négatives, soit de menaces, de conflits, des échecs, mais aussi face à des situations positives, comme l'augmentation de la responsabilité, de l'innovation et le progrès (Luthans, 2002). D'autres chercheurs présentent la résilience comme étant une capacité de réaction, mais aussi une capacité proactive qui favorise l'apprentissage, la croissance et le développement, même dans des situations menaçantes (Bandura et Locke, 2003, Luthans, Vogelgesang, Lester 2006). De plus, la résilience varie d'un individu à l'autre, elle est traitée comme un continuum ayant deux extrêmes, soit l'employé flexible, adaptable, ayant des bonnes stratégies de résolution de problèmes ou l'employé « ego-fragile » inflexible, peu habilité à répondre aux demandes du milieu organisationnel, facile à perturber (Block et Block 1980; Wagnild et Young, 1993). Les individus ayant un niveau élevé de résilience ont des attentes positives sur les résultats futurs et une plus grande croyance dans leur capacité à faire face à divers défis au travail. La résilience va déclencher des mécanismes d'adaptation flexibles, façonnés par des valeurs éthiques et des systèmes de croyances fortes, dans le but de réaliser des objectifs personnels et organisationnels significatifs (Harland *et al.*, 2005).

Premièrement, prise dans son ensemble, la théorie du leadership transformationnel présente des variables utiles à examiner en lien avec la résilience. Nous considérons d'une part que le leadership transformationnel aide les employés à aller au-delà de la simple atteinte des objectifs (Avolio, 1999 ; Bass, 1995) et d'autre part que les employés résilients seront capables de s'adapter et de dépasser les problèmes tout en amplifiant leur force. Le lien entre le leadership et la résilience des employés a été discuté théoriquement par certains chercheurs « émérites ». Par exemple, Luthans et Avolio (2003, p. 256) ont suggéré que la capacité de développer la résilience des subordonnés est une caractéristique essentielle du leader. Cependant, le lien entre le comportement du leader et la capacité des subordonnés d'être résilients a été largement ignoré (Luthans et Avolio, 2003). Harland *et al.*, (2005) ont montré que des cinq dimensions du leader transformationnel positivement liées à la résilience des

subordonnés, tels le charisme, l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, seule la motivation inspirante n'a pas été significativement corrélée à la résilience. De plus, les auteurs ont mentionné que les employés ayant une plus grande résilience ont indiqué le leader comme facteur positif qui les aide à faire face à des situations difficiles.

Deuxièmement, nous avons vu dans le chapitre 3 que certaines études ont confirmé le lien positif entre la résilience et les attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le sentiment de bien-être, ainsi qu'à différents comportements des employés (Avey, Luthans et Youssef 2010; Avey, Wernsing et Luthans 2008; Larson et Luthans, 2006; Luthans *et al.*, 2006; Luthans et Youssef, 2007; Youssef et Luthans, 2007). Larson et Luthans (2006) ont suggéré que les recherches de la psychologie positive doivent s'orienter plus sur la compréhension des mécanismes qui favorisent l'adaptation et la résilience des employés. Youssef et Luthans (2007) ont révélé que les capacités psychologiques positives des employés, tels que l'espoir, l'optimisme et la résilience contribuent à l'augmentation de résultats bénéfiques pour l'organisation, à savoir la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le bien-être au travail. Finalement, Luthans *et al.* (2006) ont mis en place des programmes de formation de courte durée visant à développer les capacités positives des employés, tels que l'espoir, l'optimisme et la résilience. Les résultats ont démontré une augmentation du niveau de résilience à travers la mise en place de pratiques de soutien social et de renforcement du lien de confiance, par le développement de stratégies de gestion du risque et en renforçant les habiletés d'adaptation cognitives, émotionnelles et comportementales des individus.

Dans leur revue de littérature, Newman *et al.* (2014) ont révélé qu'au cours des dernières années, les recherches se sont concentrées plutôt sur la mesure, les antécédents et les conséquences de la résilience comme composante dans le modèle du PsyCap. Néanmoins, ils proposent d'accorder plus d'attention aux recherches multi-

niveaux, d'étudier les raisons pour lesquelles la résilience a une influence positive sur les conséquences à différents niveaux d'analyse, tels qu'individuels, d'équipe et organisationnels. De plus, ils suggèrent d'élargir les recherches sur les contextes dans lesquels la résilience aura le plus d'influence.

Troisièmement, à notre connaissance, rares sont les études empiriques qui se sont intéressées à la résilience comme modérateur entre le style de leadership et les attitudes ou les comportements des employés. Wang *et al.* (2014) ont mené une étude auprès de 794 employés et 49 supérieurs immédiats dans une compagnie Chinoise de logistique pour tester la modulation médiatisée du PsyCap sur la relation entre le leadership authentique et la performance des employés, dont le LMX qui a une influence médiatrice. Les résultats ont montré que la relation positive entre le leadership authentique (LA) et la performance est modérée par le PsyCap. En effet, une relation plus élevée entre le leadership authentique et la performance a été décelée pour les employés ayant un faible niveau de PsyCap et moins élevée pour ceux ayant un niveau plus élevé de PsyCap. De plus, un effet global de modulation médiatisée a été révélé en montrant que le LA est lié positivement au LMX. À la lumière de leurs résultats, les auteurs ont suggéré que l'adoption d'une perspective de complémentarité dans la recherche du leadership en général est nécessaire.

Finalement, nous proposons les raisonnements suivants :

Les leaders transformationnels perçus comme positifs, stimulants, loyaux, compétents dans leur travail et qui entretiennent une relation positive avec leurs employés seront en mesure de favoriser davantage l'engagement de leurs subordonnés. Par exemple, l'influence idéalisée et la considération individualisée peuvent favoriser les attitudes positives au travail, à savoir un fort niveau d'attachement, et augmenter ainsi la volonté des individus à adopter des comportements pro sociaux qui vont au-delà des exigences explicites de l'emploi.

Toutefois, les employés ayant un niveau de résilience élevé possèdent naturellement des capacités positives, tels que la stimulation, l'inspiration, et / ou de l'énergie pour renforcer leur attachement envers l'organisation. Ainsi, ces employés n'ont pas besoin de bénéficier de la stimulation, du soutien et du support du leader transformationnel pour être plus engagés. Nous proposons que la résilience individuelle des employés agira comme substitut du leadership transformationnel en diminuant l'impact de ce dernier sur l'EOA (Howell, Dorfman et Kerr, 1986; Kerr et Jermier, 1978).

Inversement, pour les subordonnés ayant une faible résilience, soit moins de capacité d'adaptation et moins de flexibilité, le leadership transformationnel va agir comme un puissant agent d'influence pour stimuler positivement l'EOA.

Ainsi, nous considérons que la résilience des employés peut modérer l'influence du leadership transformationnel sur l'EOA.

*Hypothèse 3 : La résilience des employés a un rôle modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel et l'EOA.*

*Hypothèse 3a : Pour ceux dont la résilience est forte, la relation sera faible.*

*Hypothèse 3b : Pour ceux dont la résilience est faible, la relation sera forte.*

De plus, les prémisses théoriques et empiriques énoncées précédemment ont montré que les comportements du leader laisser-faire ne pourront pas générer une expérience positive, favoriser le développement et susciter l'identification des employés avec l'organisation et ils seront moins susceptibles de stimuler l'EOA. En conséquence, nous proposons que la résilience individuelle des employés peut agir comme substitut et ainsi les défendre envers les effets négatifs du LLF sur l'EOA (Howell, Dorfman et Kerr, 1986).

*Hypothèse 4: La résilience joue un rôle modérateur dans la relation entre le leadership laisser-faire et l'engagement organisationnel affectif.*

*Hypothèse 4a: La relation sera plus forte pour ceux qui ont un fort niveau de résilience.*

*Hypothèse 4b: La relation sera plus faible pour ceux qui ont un faible niveau de résilience.*

Enfin, nous proposons de vérifier la modération médiatisée dans le cadre de notre recherche. La modération médiatisée peut se produire lorsque l'effet de médiation entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y dépend du modérateur (Muller, Judd et Yzerbyt, 2005, p. 856).

Nous proposons un modèle de modération médiatisée dans lequel l'effet du leadership sur la mobilisation est modéré par la résilience et que la modération est influencée par l'effet de médiation de l'EOA dans la relation style de leadership – mobilisation. En effet, considérant que le leadership transformationnel exerce moins d'influence sur les employés qui sont plus résilients, la relation de médiation entre le leadership transformationnel, l'EOA et la mobilisation sera moins forte parce qu'ils vont s'appuyer plus sur leurs capacités d'être proactifs (résilients) que sur le leadership. Au pôle opposé, pour les employés ayant un niveau de résilience moins fort, le leadership transformationnel devrait favoriser les comportements de mobilisation par l'intermédiaire de l'EOA. Nous proposons l'hypothèse suivante :

*H5a : La résilience des employés agit comme un modérateur de la relation indirecte entre le leadership transformationnel et la mobilisation des employés par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel affectif.*

*H5b : La résilience des employés agit comme un modérateur de la relation indirecte entre le leadership laisser-faire et la mobilisation des employés par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel affectif.*

L'objectif du chapitre 4 était de démontrer la pertinence et la vraisemblance des hypothèses proposées à partir de l'état des connaissances théoriques et empiriques. Le prochain chapitre porte sur la méthodologie employée pour vérifier les avancés de notre modèle et de nos hypothèses.

## CHAPITRE V

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de vérifier la portée de notre objectif de recherche ainsi que la validité de nos hypothèses, nous nous appuyerons sur diverses procédures et divers outils de collecte de données. En effet, notre objectif étant de déterminer le rôle modérateur de la résilience personnelle dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif, nous proposons le cadre méthodologique suivant pour réaliser notre objectif : le devis de recherche, la population ciblée, les modalités de collecte de données, l'instrument de mesure ainsi qu'une présentation des analyses qui seront effectuées.

#### 5.1 Le devis de recherche

Selon Bryman et Bell (2007, p. 40), « un devis de recherche reflète les décisions au sujet de la priorité accordée à la collecte de donnée<sup>19</sup> ». Dans le cadre de notre mémoire, nous utilisons des données quantitatives secondaires. Selon Baumard Donada, Ibert et Xuerreb (1999) cités dans Thietard (2007), les données secondaires présentent l'avantage d'être accessibles immédiatement parce que nous ne sommes pas obligées de les collecter. Cet avantage est d'autant plus considérable, car le modèle que nous voulons tester utilise des variables qui ont toutes été mesurées dans le cadre du diagnostic organisationnel mené par la firme Énergie Mobilisation. Ainsi, le devis de recherche pour notre étude sera un devis corrélationnel à coupe transversale. Un tel

---

<sup>19</sup>Traduction libre de: p. 40 "A choice of research design reflects decisions about the priority being given to a range of the research."<sup>19</sup>

devis permettra d'agencer logiquement les éléments de la recherche et de transposer les questions de l'étude dans des solutions spécifiques. L'étude corrélationnelle « est conduite dans le milieu naturel où le chercheur ne peut ni influencer ni affecter le déroulement des événements au travail<sup>20</sup>» (Sekaran, 2003). En effet, cette recherche s'est déroulée dans un environnement organisationnel et l'influence des chercheurs est limitée comparativement à un devis expérimental.

Une recherche à coupe transversale « vise la collecte de données sur plus d'un cas et à un seul moment dans le temps afin de recueillir un ensemble de données quantifiables sur deux ou plusieurs variables qui sont ensuite examinées pour détecter les associations<sup>21</sup>» (Bryman et Bell, 2007). L'étude à coupe transversale offre l'avantage d'obtenir des données quantitatives standardisées, ce qui permet de généraliser les résultats à d'autres milieux ou population (Bryman et Bell, 2007) et ainsi confirmer la validité externe de l'étude. Néanmoins, la validité interne est plus faible dans ce type d'investigation parce que nous ne pouvons pas expliquer avec certitude dans quelle mesure notre variable indépendante va influencer la variable dépendante. Selon Bryman et Bell (2007), « les études à coupe transversale vont produire plutôt des associations entre les variables que des conclusions qui peuvent expliquer clairement l'influence des facteurs causals sur les variables<sup>22</sup> ». Toujours d'après les mêmes auteurs, ce type de devis va nous permettre d'obtenir les données sans être obligés de les manipuler. Étant donné que notre étude se déroule dans un milieu organisationnel

---

<sup>20</sup> Traduction libre de: p. 127 "A correlational study is conducted in the natural environment of the organization with minimum interference by the researcher with the normal flow of work"

<sup>21</sup> Traduction libre de: p. 55, "...entails the collections of data on more than one case (usually quite a lot more than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables which are then examined to detect patterns of association."

<sup>22</sup> Traduction libre de: p. 58 "cross-sectional design research produce association rather than findings from which causal interference can be ambiguously made"

naturel et que l'influence du leader sur le comportement et les attitudes des employés a lieu dans une relation qui s'établit au fil du temps, il est impossible pour les chercheurs de manipuler cette relation. Finalement, notre mémoire sera réalisé en se basant sur une démarche hypothético-déductive. D'après Sekaran (2003), la démarche hypothético-déductive vise à offrir une explication compréhensible de la relation qui existe entre les variables de l'étude et non une simple description de ces dernières.

## 5.2 La population à l'étude

Les données utilisées dans notre mémoire proviennent d'une démarche empirique utilisée à des fins de diagnostic organisationnel. Ce diagnostic, ayant comme objectif de déterminer et d'expliquer le degré de mobilisation du personnel d'une grande institution québécoise d'investissements et de placements financiers, a été effectué par la firme Énergie Mobilisation à l'automne 2011.

La population visée par l'étude est composée d'employés et de cadres occupant divers postes au sein de cette organisation tels que des analystes et conseillers financiers, des comptables, des avocats, des actuaires, des informaticiens et du personnel administratif. Considérant la nature de l'enquête (un diagnostic organisationnel) dont les données sont tirées, et que tous les employés et les cadres de l'entreprise étaient invités à y participer, l'échantillon est de nature non probabiliste de convenance. Il est à noter qu'à la demande de l'organisation des critères d'exclusion ont été appliqués de sorte que les stagiaires, les employés occasionnels comptant moins de 12 mois d'ancienneté et ceux qui ont été absents plus de six mois en 2011 n'ont pas été inclus dans l'enquête. Ces critères n'étaient pas discutables puisqu'ils ont été déterminés par l'organisation cliente. De plus, toujours à la demande de l'organisation cliente,

soucieuse de garantir la confidentialité à ses employés, aucune question de nature sociodémographique n'est incluse dans l'instrument de mesure.

Finalement, nous devons mentionner qu'une autorisation d'utiliser les données à des fins de recherche universitaire a été demandée sur une base individuelle à chacun des répondants. L'échantillon se compose uniquement de sujets ayant répondu positivement à cette autorisation. Entre novembre et décembre 2011, les employés et les cadres ont reçu une invitation à participer à une enquête sur la mobilisation. Toutes les personnes sollicitées ont préalablement été rencontrées par le directeur général afin de les sensibiliser à l'importance de l'étude pour l'organisation ainsi qu'à la valeur qui serait accordée au diagnostic.

Ainsi sept cent dix employés et cadres ont reçu une invitation à remplir le questionnaire. Six cent dix d'entre eux l'ont complété, ce qui représente un excellent taux de réponse de 86%. De ce nombre 544 répondants ont accepté que les données de leur questionnaire soient utilisées à des fins de recherche universitaire.

### 5.3 La collecte de données

Notre recherche utilise le questionnaire auto-administré comme technique de collecte de données. Selon Baumard *et al.* (1999) cité dans Thietard (2007), « le questionnaire permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable les modalités de réponse au travers des questions dites 'fermées' <sup>23</sup> ». Le questionnaire a été envoyé par voie électronique par la firme Typhon, qui offre des services de collectes de

---

<sup>23</sup> Traduction libre de: "[...] building block of theory and represent the points around with busines reseach is conducted"

données sur plateforme Web sécurisée dont l'encryptage satisfait aux normes de sécurité élevées du secteur financier. Un mot de passe individuel et confidentiel a été envoyé dans la boîte courriel au travail de chacun des employés et ils disposaient de dix jours ouvrables pour y répondre. Le questionnaire pouvait être rempli sur les heures de travail où à domicile en transférant l'invitation sur leur ordinateur personnel. L'interface informatique permet au sujet de répondre en plusieurs séquences ou en une seule. En effet, le questionnaire pouvait être repris par le répondant à l'endroit où il était rendu. Par contre, chaque personne ne pouvait remplir le questionnaire plus d'une fois avec le même mot de passe.

D'après Baumard *et al.* (1999) cité dans Thietard (2007), l'utilisation du questionnaire comme méthode de collecte de données a autant d'avantages que de limites. Les avantages énoncés par les auteurs sont la standardisation des questions, la comparabilité des mesures (la validité externe) ainsi que le respect de l'anonymat et de la confidentialité. Nous croyons qu'en assurant l'anonymat et en passant le questionnaire par voie électronique, le biais lié à la désirabilité sociale est diminué. Toutefois, l'utilisation du questionnaire a aussi des désavantages. Une des difficultés mises en évidence par Rogelberg et Stanton (2007) est liée au taux de réponse qui peut limiter la portée générale de la recherche, une diminution de la quantité des données recueillies et un intervalle de confiance trop large. Deux rappels ont été faits pendant la collecte, ce qui a donné un excellent taux de réponse (86%) et nous permet de croire que l'effet du biais évoqué précédemment est considérablement diminué pour ne pas dire inexistant.

## 5.4 L'opérationnalisation des variables

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous devons nous pencher sur l'opérationnalisation des variables. Ensuite, nous présentons les instruments de mesure utilisés pour la collecte des données.

### 5.4.1 L'opérationnalisation

Rappelons-nous d'abord qu'un concept est « [...] l'élément constitutif de la théorie et qu'il représente les points principaux de la recherche<sup>24</sup> » (Bryman et Bell, 2007). Parler d'opérationnalisation des concepts revient donc à discuter des précautions qui sont prises en regard de la mesure de variables ou de construits complexes et multidimensionnels. Plus simplement et plus précisément, nous comprenons que dans le cas de variables comme celles que nous utilisons dans notre mémoire, il faut « générer le plus grand nombre possible d'énoncés aptes à saisir les différentes caractéristiques du concept » (Roussel et Wacheux, 2005, p. 250). Cela veut aussi dire que nous devons formuler des énoncés qui peuvent être mesurables et quantifiables et qui sont pertinents pour saisir les différentes dimensions des variables de notre modèle théorique. De ce fait, nous voulons rappeler que les concepts (les variables) de notre recherche ont été extraits d'un questionnaire plus large développé aux fins d'une

---

<sup>24</sup> Traduction libre de: "[...] building block of theory and represent the points around with business research is conducted"

démarche de diagnostic organisationnel qui couvre l'ensemble des variables du modèle de mobilisation développé par Tremblay et Simard (2005).

Ceci nous amène à identifier une des limites de l'utilisation de données secondaires à savoir la présence d'instruments de mesure tronqués en comparaison avec les instruments originaux. Ainsi, certaines variables qui sont mesurées avec 8 ou 10 questions dans leur version originale l'ont été avec seulement 4 à 6 énoncés par souci de concision du questionnaire. Toutefois, le choix de ces énoncés ne s'est pas fait de façon aléatoire ou intuitive. Dans les faits, les échelles originales ont été mises à contribution dans des pré-tests et les énoncés retenus dans le questionnaire final de l'enquête diagnostique sont ceux dont les corrélations sont les plus élevées avec la variable mesurée. Finalement, nous devons noter que nous nous sommes intéressés à la cohérence interne et au coefficient alpha de Cronbach pour chacune des variables afin de vérifier la fidélité et la validité des instruments de mesure utilisés dans cette enquête.

#### 5.4.2 Les instruments de mesure

L'instrument utilisé dans cette étude est un questionnaire qui comprend 213 questions fermées. Il était organisé en 17 sections portant sur les 40 variables du modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Néanmoins, le présent mémoire se concentre sur cinq de ces variables, soit le leadership transformationnel et laisser-faire, l'engagement organisationnel affectif, la mobilisation organisationnelle et la résilience.

Il s'avère important de souligner que des questionnaires similaires à celui employé dans le cadre du présent mémoire ont été utilisés à plusieurs reprises à l'intérieur de

différentes études effectuées au Québec (Doucet, Simard, Tremblay, 2007, 2008 ; Tremblay *et al.*, 2005b ; Tremblay, Guay, Simard, 2000).

Nous présentons, dans les sous-sections suivantes, la provenance des échelles de mesure pour chacune de variables. Considérant que les données ont été collectées dans le but d'un diagnostic organisationnel et que le modèle comprenait beaucoup de variables, le nombre des items à utiliser pour chacune des variables a été restreint à 3 ou 4 items fiables même si les échelles originales avaient plus de 6 items. Ce choix a été fait par souci de concision du questionnaire.

#### 5.4.2.1 La mesure des variables indépendantes : le leadership

Le leader transformationnel est défini par Bass et Avolio (1994, p. 3) comme étant l'individu qui « motive d'autres personnes à faire plus que ce qu'elles avaient à l'origine prévu et souvent encore plus que ce qu'elles avaient pensé possible de faire ». Toutefois, l'échelle qui mesure le leadership transformationnel ou mobilisateur, identifiée dans le but du diagnostic, inclut aussi deux autres dimensions dont le leadership structurant et le courage managérial. Ainsi, notre première variable indépendante est formée de six sous-dimensions, telles que la vision, le modèle, la stimulation intellectuelle, le leadership rassembleur, le leadership structurant et le courage managérial. Ces dimensions ont été intégrées pour les fins du diagnostic parce que le style transformationnel regroupe trop d'items liés à l'influence (propres aux niveaux supérieurs de gestion) et pas suffisamment à l'action plus contractuelle dont les leaders de premiers niveaux doivent faire preuve au quotidien. Puisque c'est niveaux de leadership sont surreprésentés dans les organisations, le client jugeait

pertinent de mesurer un leadership transformationnel possédant des caractéristiques plus typiquement présentes auprès des leaders proches des opérations.

Notre deuxième variable indépendante est le leadership laisser-faire. Ce type de leader est très peu soucieux quant à la relation qu'il entretient avec ses subordonnés et généralement il évite de prendre des décisions ou des positions concernant ses employés (Judge et Piccolo, 2004). Il est très peu disponible lorsqu'on a besoin de lui et ne fournit que peu de soutien (Tremblay *et al.*, 2005a).

Nous considérons important d'inclure le leadership laisser-faire, le leadership structurant et le courage managérial dans notre étude parce qu'ils sont actuellement considérés comme les « oubliés » du leadership (Judge et Piccolo, 2004). En effet, ces styles de leadership ont fait très peu l'objet d'études visant à expliquer l'impact sur des variables dépendantes, tels que l'engagement ou la mobilisation.

Plusieurs chercheurs ont avancé des modèles différents en ce qui concerne le nombre de dimensions et l'ordonnancement pour les trois formes des styles de leadership. Pour une meilleure compréhension en ce qui concerne le choix de l'ordonnancement des styles fait dans le cadre de notre recherche, nous présentons une synthèse des trois modèles dans le tableau 5.1, tels que le modèle à huit dimensions de Bass (1985), le modèle à six dimensions d'Avolio, Bass et Jung (1999) et le modèle à sept dimensions de Podsakoff *et al.* (1990).

**Tableau 5.1** Le modèle du leadership de notre mémoire comparé à trois modèles du leadership de la « Full range leadership theory »

Les facteurs du leadership	Les onze dimensions de l'échelle utilisé dans notre recherche	Les dimensions du modèle de Bass (1985)	Les dimensions du modèle d'Avolio, Bass et Jung (1999)	Les dimensions du leadership de Podsakoff <i>et al.</i> (1990)
Transformationnel	Vision	Influence idéalisée	Charisme inspirationalnel	Vision
	Modèle et exemple Rassembleur	Motivation inspirante		Modèle "Fostering acceptance of group goals" "Setting high performance expectations
Transactionnel	Stimulation intellectuelle Structurant Courage managérial	Stimulation intellectuelle	Stimulation intellectuelle	Stimulation intellectuelle
		Considération individualisée (CI)		Considération individualisée
Laisser-faire	CI		CI	
	Récompense contingente	Récompense contingente	Récompense contingente	Récompense contingente
	Gestion par exception active Gestion par exception passive Laisser-faire	Gestion par exception active Gestion par exception passive Laisser-faire	Gestion par exception active Gestion par exception passive Laisser-faire	

Finalement, plusieurs mesures ont été utilisées au fil des années. Néanmoins, les deux mesures les plus utilisées dans les recherches sont celles du MLQ (Avolio, Bass et Jung, 1999) et de Podsakoff, *et al.* (1990). Ainsi, quatre des six dimensions qui mesurent le leadership transformationnel pour notre modèle proviennent de l'échelle de Podsakoff, *et al.* (1990), tels que la vision, le modèle, la stimulation intellectuelle et le rassembleur. La dimension du leader structurant s'inspire de l'échelle Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) de Stogdill (1963). En ce qui concerne les items mesurant les trois dimensions du leadership laisser-faire, ils s'inspirent de l'échelle élaborée par Avolio, Bass et Jung (1990). Les items sont évalués sur une échelle de type Likert à sept points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Les items sont présentés dans le tableau 5.2. Cette échelle a été testée à plusieurs reprises dans des études menées au Québec, notamment par Doucet, Simard et Tremblay (2008) avec un alpha de Cronbach entre .82 et .97 et Doucet, Simard et Tremblay (2007) avec un alpha entre .92 et .96.

**Tableau 5.2** L'instrument de mesure du leadership transformationnel et laisser-faire

<b>LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL</b>	
<b>Motivation inspirante (vision)</b>	
Q121	offre une vision inspirante
Q122	sait clairement où l'on se dirige
Q123	présente une image stimulante de l'avenir
<b>Influence idéalisée (modèle et exemple)</b>	
Q124	prêche par l'exemple
Q125	est un modèle à suivre
Q126	montre l'exemple plutôt que de dicter
Q128	agit dans le meilleur intérêt de l'organisation

<b>Stimulation intellectuelle</b>	
Q130	m'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire
Q131	m'incite à remettre en question ma façon de voir les choses
Q132	m'incite à envisager différentes alternatives
Q145	m'incite à repousser mes limites
<b>Rassembleur</b>	
Q147	valorise le travail d'équipe
Q148	suscite la coopération entre les membres de l'équipe
<b>Structurant</b>	
Q155	rappelle les objectifs importants aux membres de l'équipe
Q156	établit la priorité des tâches et alloue du temps à chaque d'entre elles
Q157	fixe des jalons pour mesurer la progression des travaux
Q158	coordonne efficacement l'équipe en vue d'atteindre les objectifs importants
<b>Courage managérial</b>	
Q159	à le courage de dire les vraies choses
Q160	n'hésite pas à s'impliquer pour régler des conflits
Q161	à le courage d'avoir les conversations difficiles mais cruciales
Q162	à le courage de prendre les bonnes décisions même si elles sont impopulaires
<b>LEADERSHIP LAISSEZ-FAIRE</b>	
<b>Management par exception - actif</b>	
Q137	met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations
Q141	vérifie souvent mon travail pour trouver des erreurs
Q146	revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups
Q152	me donne des ordres par rapport à mon travail
Q153	me dit comment je dois accomplir mes tâches sans nécessairement m'expliquer ses raisons
Q154	est directif dans sa façon de m'encadrer
<b>Management par exception – passif</b>	
Q127	attend que les choses se détériorent avant d'agir
Q133	ne réagit pas aux problèmes que s'ils sont importants

Q149	ne réagit qu'aux échecs
<b>Évitement</b>	
Q129	est souvent absent lorsque j'ai besoin de lui
Q150	évite de prendre des décisions
Q151	retarde les réponses à mes requêtes

#### 5.4.2.2 La mesure de la variable dépendante : la mobilisation

Les comportements de mobilisation, qui représentent la variable dépendante dans le cadre de notre mémoire, ont été mesurés à l'aide de 4 items inspirés par les travaux de Wills *et al.* (1998) et Williams et Anderson (1991). Cet instrument à l'avantage d'être une échelle développée en milieu francophone et québécois par Tremblay *et al.* (2005) ce qui limite les distorsions possibles dues à la traduction. Ainsi nous avons demandé aux répondants d'évaluer sur une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord» leur niveau de mobilisation. Quatre comportements de mobilisation ont été évalués, soit la coopération, le dévouement au travail, la loyauté organisationnelle et le comportement d'amélioration continue. Ces quatre comportements ont été réunis pour former un seul facteur mesurant la mobilisation globale ayant un alpha de Cronbach de .91 Les items sont présentés dans le tableau 5.3.

**Tableau 5.3** L'instrument de mesure de la mobilisation

<b>MOBILISATION ORGANISATIONNELLE</b>	
Q100	La coopération avec les collègues (ex. aider les autres à être meilleurs, partager des ressources et des expertises, partager de l'information)
Q101	Le dévouement au travail (ex. travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, livrer des résultats au-delà des attentes normales)
Q102	L'amélioration continue et l'innovation (ex. proposer des améliorations ou des nouvelles idées, prendre des initiatives, suggérer de nouvelles solutions à des problèmes)
Q103	Loyauté organisationnelle (ex. parler bien de l'organisation, la soutenir, la défendre, promouvoir sa réputation)

#### 5.4.2.3 La mesure de la variable médiatrice : l'engagement organisationnel affectif

Afin de mesurer l'engagement organisationnel affectif, nous utilisons trois items traduits provenant de l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1991), «Affective, Normative and Continuance Commitment» et validé en français par Vandenberghe et Piero (1999). Les items sont évalués à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 7, où 1 représente «Pas du tout d'accord» et 7 représente «Tout à fait d'accord» et ils ont été adaptés au contexte de l'organisation cliente. Une analyse de la littérature sur la validité de l'instrument montre qu'il a un coefficient alpha allant de .77 à .88 (Fields, 2002). En milieu francophone, cette échelle a été testée à de nombreuses reprises dans des études menées au Québec, notamment par Tremblay, Guay et Simard (2000) ayant obtenu un alpha de Cronbach .89, ainsi que par Doucet, Simard et Tremblay (2007, 2008) ayant obtenu un alpha de Cronbach de .82 et de .85

respectivement. En ce qui concerne notre mémoire, l'alpha de Cronbach est de .94. Les items sont présentés dans le tableau 5.4.

**Tableau 5.4** L'instrument de mesure de l'engagement organisationnel affectif

<b>L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF</b>	
Q60	Cette organisation signifie beaucoup pour moi.
Q61	Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation.
Q62	J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation.

#### 5.4.2.4 La mesure de la variable modératrice : la résilience personnelle

La résilience a été mesurée en utilisant six questions provenant du « Resilience Scale » élaboré par Wagnild et Young (1993). Il s'agit d'une échelle de type Likert à 7 points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Puisque l'étude a été conduite dans la langue française, nous avons utilisé la méthode de rétro traduction pour vérifier nos traductions d'échelles de la langue originale (anglais) vers la langue française. La fiabilité de cette échelle a été testée à plusieurs reprises (Luthans *et al.*, 2007, Youssef et Luthans, 2007). Par exemple, Youssef et Luthans (2007) ont obtenu un alpha de Cronbach de .78. Les items sont présentés dans le tableau 5.5.

**Tableau 5.5** L'instrument de mesure de la résilience

<b>LA RÉSILIENCE PERSONNELLE</b>	
Q202	Si j'étais confronté à une impasse au travail, je pourrais trouver bien des solutions pour m'en sortir
Q203	Il y a maintes façons de régler un problème
Q204	Je peux imaginer divers moyens pour atteindre mes objectifs actuels
Q205	Je peux surmonter des moments difficiles au travail parce que j'ai vécu des embûches auparavant
Q206	En général, je résous les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre
Q207	J'accepte habituellement avec sérénité les aspects stressants au travail

### 5.5 Présentation des analyses

Les données recueillies ont été soumises à diverses analyses. Premièrement, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées afin de vérifier la validité de notre modèle d'analyse en fonction des données recueillies. Ensuite, des analyses descriptives nous ont permis d'observer la moyenne et l'écart type des scores recueillis pour chacune des variables. Troisièmement, nous avons considéré les corrélations entre chacune des variables afin d'établir les liens qu'elles entretiennent entre elles. Finalement, nous avons réalisé des régressions linéaires hiérarchiques afin de valider nos hypothèses et d'observer l'effet d'interaction entre les variables de notre modèle.

Ce chapitre avait comme objectif de présenter les aspects méthodologiques relatifs à l'échantillon, à la collecte de données, à l'instrument de mesure et aux analyses effectuées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE VI

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons les résultats des analyses statistiques effectuées. Les analyses ont été réalisées à l'aide des logiciels SPSS 23 et AMOS 23 pour ainsi nous permettre de vérifier si les hypothèses énoncées au chapitre IV sont soutenues ou non. Nous amorçons notre chapitre avec les résultats des analyses factorielles confirmatoires pour ensuite exposer les analyses corrélationnelles et, enfin, les résultats des analyses de régression à l'aide de la matrice de Preachers et les modèles de médiation et modération médiatisée de Hayes.

#### 6.1 Analyses factorielles confirmatoires

Nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires (AFC) avec le logiciel AMOS23 pour vérifier la validité d'échelles de mesure du leadership afin de nous assurer que les deux variables indépendantes analysées dans le cadre de notre recherche sont bien distinctes. L'AFC a été réalisée à l'aide des équations structurelles et la méthode de maximum de vraisemblance. D'après Byrne (2001, p.6) l'AFC teste statistiquement la structure hypothétique formulé sur la base des connaissances théoriques et des recherches empiriques, ou les deux, et, ensuite postule les relations entre les mesures observées et les facteurs sous-jacents a priori.

Nous avons comparé plusieurs modèles pour évaluer le modèle qui s'ajuste le plus à la matrice de covariance des données recueillies. Les comparaisons de modèles ont été réalisées à l'aide de tests de différences de chi-carré. L'évaluation pour l'ajustement des modèles a été effectuée à partir de plusieurs indices d'adéquations (goodness-of-

fit), soit le chi carré ( $\chi^2$ ), le « root mean square error adjusted » (RMSEA), le « Tucker-Lewis index » (TLI), le « goodness-of-fit index » (GFI) et le « comparative fit index » (CFI). De cette façon notre évaluation prend en considération des indices absolus (RMSEA, GFI), des indices de parcimonie ( $\chi^2$ ) et des signes incrémentaux (CFI, TLI) (Byrne, 2001).

#### 6.1.1 Analyses factorielles confirmatoires des variables indépendantes : les styles de leadership

##### 6.1.1.1 Analyses factorielles confirmatoires : tous les items mesurés

Certains auteurs ont proposé un modèle de mesure du leadership composé de trois facteurs de second ordre (Avolio, Bass et Jung, 1999), tels que le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire. Selon Doucet, Simard et Tremblay (2008), il est possible de répertorier des modèles sur le leadership dont le nombre de dimensions peut varier. Dans ce sens, comme nous avons vu dans le chapitre dédié au cadre méthodologique (tableau 5.1), l'échelle de mesure du leadership a été élaborée à partir de plusieurs dimensions regroupées autour des trois facteurs retrouvés dans la littérature (Avolio, Bass et Jung, 1999 ; Bass 1985 ; Podsakoff *et al.*, 1990). Ainsi, le facteur leadership transformationnel est mesuré par 6 dimensions, dont l'influence idéalisée (vision, 3 questions), la motivation inspirante (le modèle et exemple, 4 questions), la stimulation intellectuelle (4 questions), le comportement rassembleur (2 questions), le comportement structurant (4 questions) et le courage managérial (4 questions). En ce qui concerne le facteur leadership transactionnel deux dimensions ont été répertoriées, soit la considération individualisée (3 questions) et la récompense

contingente (6 questions). Finalement, le leadership laisser-faire est mesuré par trois dimensions dont le management par exception actif (6 questions), le management par exception passif (3 questions) et le leadership laisser-faire (3 questions).

Nous avons réalisé plusieurs analyses factorielles confirmatoires pour vérifier la validité de nos variables indépendantes. Nous exposons dans les lignes suivantes certains motifs liés à notre recherche qui nous ont amenés à conduire de telles analyses.

- Afin de bien représenter les dimensions théoriques du leadership qui seront utilisées et de modéliser ses formes par des facteurs de second ordre (Avolio, Bass et Jung, 1999);
- Afin de vérifier la pertinence d'inclure les formes du leadership structurant et du courage managérial dans le facteur de second ordre du leadership transformationnel étant donné que nous le considérons comme une forme positive et stimulante du leadership ;
- Afin de vérifier les propos de Hinkin et Schriesheim (2008) quant à la pertinence de considérer le « non-leadership » étant composé seulement du management par exception passif et laisser-faire.

Nous avons exécuté une première analyse pour les onze dimensions comprenant toutes les 40 questions de l'échelle mesurant le leadership. Les valeurs de l'indice de qualité de l'ajustement (GFI) et la RMSEA étaient de .80 et .67 respectivement, et le chi-carré avec 764 degrés de liberté était de 2638.16 indiquant un ajustement convenable pour le modèle à 11 facteurs. Toutefois, certains énoncés avaient un indice d'erreur élevé ou chevauchaient sur un autre item et par conséquent, nous avons utilisé les indices de modifications (IM) fournies par AMOS pour améliorer les propriétés psychométriques de l'instrument sans altérer le modèle de base. Bien que cette technique d'amélioration peut être contestée, nous considérons que son utilisation est justifiée. En effet, par cette technique notre modèle est toujours composé des onze facteurs. Notre stratégie était d'éliminer les éléments qui ont été trop fortement corrélés à travers des composantes

similaires. Ainsi, nous avons utilisé l'IM pour éliminer successivement les questions qui avaient un indice de charge trop élevé sur d'autres facteurs ou chargeaient sur un facteur différent que celui qu'il était destiné à mesurer. Nous avons éliminé ainsi cinq questions, soit « agi dans le meilleur intérêt de l'organisation », « m'incite à repousser mes limites », « rappelle les objectifs importants aux membres de l'équipe », « établit la priorité des tâches et alloue du temps à chacune d'entre elles » et « ne réagit qu'aux échecs ». Les résultats d'adéquation aux données après amélioration sont les suivants:  $\chi^2 = 1637.28$ ,  $p < .001$ , avec 574 degrés de liberté, GFI = .85, TLI = .92, CFI = .93 et RMSEA = .05. Ces résultats sont satisfaisants compte tenu des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit GFI, TLI et CFI > .90, RMSEA < .08 et dans le meilleur cas < .05 (Byrne, 2001).

Les indices d'ajustement pour le modèle à onze facteurs analysés après l'amélioration ainsi que deux autres modèles alternatifs à dix et à neuf facteurs sont présentés au tableau 6.1. Nous avons utilisé ces modèles alternatifs pour nous assurer de la validité discriminante des échelles de mesure. Ainsi, le premier modèle alternatif sera organisé en dix facteurs par la fusion de deux dimensions, tels que le leadership structurant et le courage managérial. Dans le deuxième modèle alternatif, trois dimensions ont été fusionnées en un seul facteur, et ce, pour vérifier si les onze dimensions sont bien distinctes.

**Tableau 6.1** Analyse factorielle confirmatoire tous les facteurs du leadership

Modèles	$\chi^2$	dl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ dl	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Modèle à 11 facteurs ajustement	1411.76	571			.88	.94	.95	.052
Modèle à 10 facteurs	1894.44	583	482.68**	12	.83	.91	.92	.064
Modèle à 9 facteurs	2316.70	592	904.94**	21	.80	.89	.89	.073

Note. N (individus) = 544.  $\chi^2$  est le chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation. \*\*  $p < .01$

D'abord, les résultats de l'AFC présentés dans le tableau 6.1 révèlent que le chi-carré augmente significativement et que l'adéquation aux données diminue dans les deux autres modèles. De plus, les tests de différence de chi-carré entre le modèle à onze facteurs et les deux autres modèles démontrent clairement que le modèle à onze facteurs est le meilleur en ce qui concerne la structure factorielle avec un seuil critique à  $p < .01$ . Considérant que pour 12 degrés de liberté (dl) la valeur du seuil critique est de 26.21, une différence du  $\chi^2$  de 482.68 nous confirme que le modèle à onze facteurs est nettement supérieur au modèle à dix facteurs. Il en est de même pour notre deuxième comparaison. Ainsi, la différence de  $\chi^2$  de 904.94 avec 21 dl est supérieure à la valeur du seuil critiqué accepté de 38,93. Encore une fois le modèle à onze facteurs atteste sa validité convergente et discriminante.

Deuxièmement, les indices d'adéquation démontrent toujours une meilleure adéquation du modèle à onze facteurs tels que GFI = .88, TLI = .94, CFI = .95 et RMSEA = .05. En effet, les résultats du modèle à onze facteurs sont satisfaisants compte tenu des valeurs critiques fréquemment admises dans la littérature, soit GFI, TLI et CFI > .90 et idéalement près de .95 (Byrne, 2001). L'indice RMSEA doit quant à lui afficher une valeur inférieure à .08 et idéalement près de .05 pour indiquer une bonne adéquation (Byrne, 2001).

En somme, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous permettent de conclure qu'en fonction des données recueillies, les onze dimensions du leadership représentent des concepts distincts.

### 6.1.1.2 Analyses factorielles confirmatoires du leadership transformationnel et transactionnel

À des fins de clarification et de validation empirique, nous avons effectué une ACF afin de nous assurer que les énoncés du leadership transformationnel et transactionnel évaluent bel et bien deux facteurs de second ordre différents (Avolio, Bass et Jung, 1999), même si nos analyses subséquentes n'incluront pas le leadership transactionnel. De ce fait nous avons analysé deux modèles. Un premier modèle à deux facteurs de second ordre, dont nous mesurons le leadership transformationnel et le leadership transactionnel. Un deuxième modèle à un facteur, dans lequel tous les énoncés expliquent un seul et même facteur. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont présentés dans le tableau 6.2.

**Tableau 6.2** Analyse factorielle confirmatoire leadership transformationnel et transactionnel comme facteur de second ordre

Modèles	$\chi^2$	Dl	$\Delta \chi^2$	$\Delta dl$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Modèle à 2 facteurs	795.37	289			90	96	96	.05
Modèle à 1 facteur	858.72	290	63.35**	1	89	95	95	.06

Note. N (individus) = 544.  $\chi^2$  est le chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation. \*\*  $p < .01$  ; Modèle à 2 facteurs : transformationnel et transactionnel, Modèle à 1 facteur : fusion du leadership transformationnel et du leadership transactionnel.

Premièrement, le calcul du test des différences de chi-carré nous indique que le modèle à 2 facteurs de second ordre (transformationnel et transactionnel) s'harmonise mieux avec les données recueillies que le modèle à 1 facteur. Considérant que pour 1 degré de liberté (dl), la valeur du seuil critique (à  $p < .01$ ) est de 6.63, une différence du  $\chi^2$  de 63.35 nous confirme que le modèle à deux facteurs est nettement supérieur au modèle à un facteur.

Deuxièmement, les indices d'adéquation démontrent toujours une meilleure adéquation du modèle à deux facteurs, tels que  $GFI = .90$ ,  $TLI = .96$ ,  $CFI = .96$  et  $RMSEA = .05$ . En effet, les résultats du modèle à deux facteurs de second ordre sont satisfaisants, compte tenu des valeurs critiques fréquemment admises dans la littérature.

En fonction des données recueillies, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous permettent de conclure que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel sont deux variables bien distinctes. Cependant dans le cadre de notre mémoire, nous retenons seulement le leadership transformationnel parmi ces deux facteurs comme variable indépendante.

#### 6.1.1.3 Analyses factorielles confirmatoires du leadership laisser-faire

Afin de vérifier la structure de la variable leadership laisser-faire comme facteur de second ordre nous avons comparé trois modèles avec une, deux et trois dimensions (Avolio, Bass et Jung, 1999 ; Hinkin et Schriesheim, 2008). Plus précisément un premier modèle composé de trois facteurs, dont le management par exception active, le management par exception passive et le leadership laisser-faire. Le deuxième modèle ayant deux facteurs, dans lequel les énoncés provenant de l'échelle du leadership laisser-faire et management par exception passive mesurent un facteur distinct par rapport aux données provenant de l'échelle du management par exception active. Le troisième modèle dans lequel tous les énoncés expliquent un seul et même facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 6.3.

**Tableau 6.3** Analyse factorielle confirmatoire le leadership laisser-faire

Modèles	$\chi^2$	dl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ dl	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Modèle à 3 facteurs	144,13	39			96	94	96	.07
Modèle 2 facteurs	156,59	40	12.4**	1	95	93	95	.08
Modèle à 1 facteur	386.2	41	42.07**	2	85	80	85	.13

Note. N (individus) = 544.  $\chi^2$  est le chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation. \*\*  $p < .01$ ; Modèle à 1 facteur : fusion management par exception active, management par exception passive et laisser-faire. Modèle à 2 facteurs : fusion du management par exception active et passive. Modèle à 3 facteurs : management par exception active, management par exception passive, laisser-faire.

Le calcul du test des différences de chi-carré nous indique que le modèle composé de 3 facteurs s'harmonise mieux avec les données recueillies que le modèle à 2 facteurs et à 1 facteur respectivement. Considérant que, pour 1 dl, la valeur du seuil critique à  $p < .01$  est de 6.63 une différence du  $\chi^2$  de 12.4 nous confirme que le modèle à trois facteurs est supérieur au modèle à deux facteurs. De même une différence du  $\chi^2$  de 42.07 avec 2 dl atteste que le modèle à trois facteurs est nettement supérieur au modèle à un facteur, considérant que le seuil critique pour 2 dl est de 9.21 à  $p < .01$ .

En analysant les indices d'adéquation, nous constatons une meilleure adéquation du modèle à trois facteurs, tels que GFI = .96, TLI = .94, CFI = .96 et RMSEA = .07. En effet, les résultats des modèles alternatifs à un et à deux facteurs sont inférieurs aux valeurs critiques habituellement admises dans la littérature. Ainsi pour le modèle à deux facteurs les valeurs des indices d'adéquation sont GFI = .95, TLI = .93, CFI = .95 et RMSEA = .08 et pour le modèle à un facteur les indices sont : GFI = .85, TLI = .80, CFI = .85 et RMSEA = .13

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous permettent de conclure qu'en fonction des données recueillies, le leadership laisser-faire sera un facteur de second ordre composé des trois dimensions, soit le management par exception actif, passif et le leadership laisser-faire (Avolio, Bass et Jung, 1999).

Somme toute, conformément aux certaines études de la littérature (Avolio, Bass et Jung, 1999) et en fonction des données recueillies, nous pouvons conclure que notre modèle théorique sera composé de deux facteurs distincts de second ordre tels que le leadership transformationnel et le leadership laisser-faire. La schématisation du modèle retenu est présentée à l'annexe A.

Les poids factoriels des items relatifs aux deux facteurs de second ordre, c'est-à-dire l'influence des variables latentes sur les variables manifestes, affichent des valeurs satisfaisantes. Tel qu'indiqué dans le tableau B.1, lorsque la valeur de la dimension vision varie de 1 la valeur de l'énoncé 121 varie de .95. Les résultats de l'analyse des facteurs latents du leadership transformationnel et laisser-faire sont présentés dans le tableau B.1 à l'annexe B.

#### 6.1.2 Analyses factorielles confirmatoires du modèle théorique

Nous avons conduit une dernière analyse factorielle confirmatoire pour vérifier les résultats d'adéquation aux données de notre modèle théorique à cinq facteurs ( $M_0$ ). Dans ce sens, nous avons comparé le modèle ( $M_0$ ) avec trois modèles alternatifs, à

savoir deux modèles à quatre facteurs ( $M_1$  et  $M_2$ ) et un modèle à un facteur ( $M_3$ ). Dans le premier modèle alternatif ( $M_1$ ) nous avons fusionné les deux formes de leadership (transformationnel et laisser-faire), et ce, pour vérifier si ces deux concepts sont bien distincts. Dans le deuxième modèle alternatif ( $M_2$ ), la variable médiatrice (l'engagement organisationnel affectif) et la variable modératrice (la résilience) ont été fusionnées en un seul facteur. Le troisième modèle alternatif ( $M_3$ ) propose une structure à un seul facteur qui regroupe tous les items.

Les résultats de nos analyses factorielles sont présentés dans le tableau synthèse 6.5. Ces résultats révèlent que d'une part le chi-carré augmente significativement et d'autre part l'adéquation aux données diminue dans les modèles alternatifs ( $M_1$ ,  $M_2$  et  $M_3$ ). Il est évident que les résultats du modèle à cinq facteurs sont satisfaisants en regard des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit  $GFI = .85$ ,  $TLI = .92$ ,  $CFI = .93$  et  $RMSEA = .05$ . De plus, les tests de différence de chi-carré démontrent clairement que le modèle théorique à cinq facteurs est le meilleur en matière de structure factorielle ( $p < .001$ ), confirmant ainsi sa validité convergente et discriminante. En effet, considérant que pour 4 degrés de liberté (dl) la valeur du seuil critique est de 18.49 une différence du  $\chi^2$  de 417.77 nous confirme que notre modèle théorique ( $M_0$ ) est nettement supérieur au modèle alternatif ( $M_1$ ). Nous pouvons faire le même constat pour les deux autres modèles alternatifs, soit une différence de  $\chi^2$  de 1361.59 avec 4 dl pour  $M_0$  par rapport à  $M_2$ , et une différence de  $\chi^2$  de 4132.59 avec 9 dl pour  $M_0$  par rapport à  $M_3$ . En conséquence, le modèle à cinq facteurs est celui qui présente le meilleur ajustement aux données et sera retenu pour tester nos hypothèses.

**Tableau 6.5** Résultats des analyses factorielles confirmatoires, comparaison du modèle théorique et les modèles alternatifs

Modèles	$\chi^2$	dl	Modèles comparés	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ dl	GFI	TLI	CFI	RMSEA
M <sub>0</sub> – Modèle théorique à 5 facteurs	1710.11	758				.87	.94	.94	.05
M <sub>1</sub> – Modèle à 4 facteurs (intégration des styles de leadership dans un seul facteur)	2127.88	762	M0 vs M1	417.77	4	.84	91	92	.06
M <sub>2</sub> - Modèle à 4 facteurs (intégration de l'EOA et de la résilience dans un seul facteur)	3071.7	762	M0 vs M2	1361.59	4	.78	.85	.86	.08
M <sub>3</sub> – Modèle à 1 facteur	5842.7	767	M0 vs M3	4132.59	9	.59	.68	.70	.11

Note. N (individus) = 544.  $\chi^2$  est le chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation. \*\* p < .001.

## 6.2 Les analyses descriptives et les corrélations

Avant de tester les hypothèses, il est essentiel d'analyser les relations entretenues par les variables entre elles. Dans un premier temps, nous avons calculé la moyenne, l'écart-type et les coefficients alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) pour les variables à l'étude. Rappelons que l'alpha de Cronbach permet de déterminer dans quelle mesure plusieurs énoncés mesurent bien la même variable. Un seuil supérieur à .70 est une valeur acceptée dans la littérature pour cet indice de fiabilité (Cortina, 1993).

De plus, nous avons effectué des analyses corrélationnelles pour mesurer la corrélation entre les différentes variables qui composent notre modèle d'analyse (tableau 6.6). Nous constatons dans ce tableau que le leadership laisser-faire n'est pas corrélé significativement avec la variable médiatrice (l'engagement organisationnel affectif) et la variable dépendante du modèle (la mobilisation), alors que le leadership transformationnel est associé significativement avec toutes les variables du modèle.

**Tableau 6.6** Matrice des analyses descriptives

<b>Variables</b>	<b>M</b>	<b>ÉT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Leadership transformationnel	4.37	1.12	(96)				
2. Leadership laisser-faire	1.57	1.04	-.62**	(80)			
3. EOA	4.54	1.29	.28**	-.06	(94)		
4. Résilience	4.93	0.79	.28**	-.22**	.30**	(86)	
5. Mobilisation	4.30	1.02	.25**	-.04	.37**	.28**	(91)

Note. M – moyenne. ÉT – écart-type. Les coefficients Alpha ( $\alpha$ ) sont présentés dans les parenthèses en diagonale. EOA – l'engagement organisationnel affectif. \*\*  $p < .01$ .

### 6.3 Tests d'hypothèses

Nous avons testé nos hypothèses en utilisant l'analyse de régressions multiples avec effet d'interaction.

D'après Muller, Judd et Yzerbyt (2005), la médiation et la modération peuvent être combinées analytiquement dans différents modèles, soit une modération médiatisée ou une médiation modérée. Récemment, certains auteurs ont approché l'analyse des modèles de modération médiatisée ou de médiation modérée en se penchant sur l'estimation des interactions entre le modérateur et les liens qui définissent l'effet indirect (Edwards et Lambert, 2007 ; Muller, Judd et Yzerbyt, 2005 ; Preacher, Rucker et Hayes, 2007). Hayes (2013) a suggéré que la différence entre ces deux modèles d'analyse est située uniquement au niveau de l'interprétation. En effet, dans la modération médiatisée l'accent est mis sur l'estimation de l'effet indirect du produit de l'interaction entre la variable indépendante (X) et la variable modératrice (W) sur la variable dépendante (Y) à travers le médiateur (M), alors que dans la médiation modérée l'interprétation est réalisée par des estimations de l'effet indirect de X sur Y à travers M à valeurs de W (Hayes, 2013).

Nous avons utilisé le module PROCESS (Hayes, 2013) dans SPSS pour l'analyse de nos hypothèses. Cet outil couvre un grand nombre de questionnements analytiques sur la médiation, la modération et la modération médiatisée, et facilite l'analyse des processus conditionnels. Il combine plusieurs fonctions, procédures et outils populaires publiés dans différents journaux (comme INDIRECTS, Sobel, modprobe, MODMED, Rcaré et MBESS), dans une procédure simple à utiliser (Hayes, 2013). Par exemple, les analyses comprennent l'effet total, l'effet indirect, l'effet direct, l'effet conditionnel, l'effet indirect conditionnel et l'effet direct conditionnel. Le module offre un nombre élargi de modèles, plus de 70, qui combinent la modération et la médiation. Afin de vérifier les hypothèses,

nous avons choisi deux modèles. Ainsi pour l'effet de médiation nous avons choisi le modèle 4 et pour les effets de modération et de modération médiatisée nous avons choisi le modèle 7 du module. Ensuite, nous avons répertorié dans la ligne de commande les variables du modèle théorique à estimer, tels que le leadership transformationnel ou laisser-faire comme variable indépendante, l'engagement organisationnel affectif comme médiateur, la mobilisation comme variable dépendante et la résilience des employés comme le modérateur. L'effet modérateur sur la variable médiatrice et dépendante est expliqué à travers l'interaction entre chacune des variables indépendantes et la variable modératrice. Cette interaction est générée par le module 7 et représente le produit obtenu par la multiplication de chacune des variables indépendantes et la variable modératrice. De plus, dans le modèle 7 les variables ont été centrées afin de prévenir les problèmes de multi-colinéarité. Une variable centrée représente la valeur de la variable pour chaque répondant à laquelle nous soustrairons la moyenne de cette variable.

Le modèle 4 de l'outil PROCESS vérifie la médiation simple dans laquelle la variable indépendante influence la variable dépendante direct et indirect par l'intermédiaire d'une variable médiatrice. Afin de tester le modèle causal de médiation, nous devons respecter quatre conditions (Baron et Kenny, 1986 ; Brauer, 2000, p. 665 ; Hayes, 2013).

1. La variable indépendante exerce un effet significatif sur la variable dépendante, qualifié comme d'effet direct total dans l'outil de Hayes (2013)
2. La variable indépendante a un effet significatif sur la variable médiatrice
3. La variable médiatrice a un effet sur la variable dépendante si nous contrôlons statistiquement l'effet de X sur Y. Ces deux conditions sont qualifiées comme effet direct dans l'outil de Hayes (2013)
4. L'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante diminue si nous contrôlons statistiquement l'effet du médiateur, qualifié comme effet indirect dans l'outil de Hayes (2013).

Les résultats de l'analyse de médiation simple sont présentés dans les tableaux 6.7 et 6.8.

**Tableau 6.7** Analyses de l'effet direct de médiation : modèle 4 (Hayes, 2013)

		R <sup>2</sup>	EOA			Mobilisation		
			Coeff	SE	p	Coeff	SE	p
Condition 1	LT	.06				.23***	.04	.000
Condition 2	LT	.08	.33***	.05	.000			
Condition 3	EOA	.16				.26***	.04	.000
	LT					.14***	.04	.000
		R <sup>2</sup>	EOA			Mobilisation		
			Coeff	SE	p	Coeff	SE	p
Condition 1	LLF	.001				-.04	.04	.393
Condition 2	LLF	.003	-.08	.05	.155			
Condition 3	EOA	.14				.29***	.03	.000
	LLF					-.01	.04	.722

Note. N (individus) = 544. EOA = engagement organisationnel affectif ;  
 LT = leadership transformationnel ; LLF = leadership laisser-faire.

Hayes (2013) a suggéré que la méthode de bootstrapping (Preacher et Hayes, 2008) est parmi la plus recommandée pour tester des hypothèses sur l'effet indirect. Les résultats des tests de bootstrap pour expliquer l'effet indirect dans notre modèle de médiation sont présentés dans le tableau 6.8.

**Tableau 6.8** L'effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante

Médiateur	Effet indirect LT sur MOB	SE	I.C. 95%	
			Bas	Haut
EOA	.084	.019	.051	.125
Médiateur	Effet indirect LLF sur MOB	SE	I.C. 95%	
			Bas	Haut
EOA	-.022	.016	-.055	.007

Note. N (individus) = 544. EOA = engagement organisationnel affectif ; LT = leadership transformationnel ; LLF = leadership laisser-faire ; MOB = mobilisation.

À la lumière de ces résultats, l'hypothèse H1a, qui proposait que le leadership transformationnel exerce une influence positive et significative sur la mobilisation est confirmé ( $\beta = .23, p < .001$ ). Néanmoins, l'hypothèse H1b n'est pas confirmée parce que le style de leadership laisser-faire exerce une influence négative, mais non significative sur la mobilisation ( $\beta = -.04, n.s.$ ). L'hypothèse H2a qui proposait que l'engagement affectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et la mobilisation est aussi confirmée car les quatre conditions qui expliquent l'effet de médiation sont respectées (Brauer, 2000). En effet, la première condition (1) est confirmée par l'H1a. Ensuite, deux autres conditions sont confirmées par les résultats suivants : (2) le LT est lié positivement et significativement à l'EOA ( $\beta = .33, p < .001$ ) et (3) l'EOA est associé significativement et positivement à la MOB ( $\beta = .26, p < .001$ ). De plus, comme suggéré par Baron et Kenny (1986), l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante doit être inférieur à la troisième condition par rapport à la première condition. Les résultats montrent que cette proposition est respectée, car l'effet du LT sur la MOB est inférieur lorsque le médiateur est introduit ( $\beta = .14, p < .001$ ). Ces résultats sont présentés dans le tableau 6.7. Finalement, l'effet indirect vérifié à l'aide du test de bootstrap et présenté dans le tableau 6.8 nous montre que la quatrième condition est aussi respectée. L'effet est significatif puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95 % n'inclut pas le zéro [0.051 / 0.125]. L'hypothèse H2b qui proposait que l'engagement exerce un effet médiateur dans la relation négative entre le leadership laisser-faire et la mobilisation n'est pas confirmée parce que seulement une de quatre conditions qui expliquent l'effet de médiation est respecté. Bien que l'EOA est significativement lié à la MOB ( $\beta = .29, p < .001$  ; condition 3), le lien entre le LLF et la MOB vérifié par l'H1b est négatif, mais il n'est pas significatif (condition 1). De même, le lien entre LLF et l'EOA est négatif, mais non significatif (condition 2) ( $\beta = -.01, n.s.$ ). De plus, le test de bootstrap nous montre que la médiation est non-significative (condition 4) puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% inclut le zéro [- 0.055 / 0.007].

Afin de tester les hypothèses de modération et de modération médiatisée, nous avons utilisé le modèle causal 7 de l'outil PROCESS (Hayes, 2013). Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau 6.9 et 6.10.

**Tableau 6.9** Analyses de coefficients du modèle conditionnel de modération médiatisée (modèle 7 de Hayes, 2013)

Antécédents	EOA					MOBILISATION				
	Coeff.	SE	P	I.C.		Coeff.	SE	P	I.C.	
LT	.23***	.05	.000	.139	.330	.14**	.04	.002	.069	.217
EOA	-	-	÷	-	-	.26***	.03	.000	.193	.322
R	.41***	.07	.000	.275	.548	-	-	-	-	-
LT x R	.10	.06	.091	-.016	.213	-	-	-	-	-
	R <sup>2</sup> = .14					R <sup>2</sup> = .16				
Antécédents	EOA					MOBILISATION				
	Coeff.	SE	P	I.C.		Coeff.	SE	P	I.C.	
LLF	.01	.05	.917	-.097	.108	-.01	.04	.722	-.092	.064
EOA	-	-	-	-	-	.29***	.03	.000	.230	.355
R	.51***	.07	.000	.370	.641	-	-	-	-	-
LLF x R	-.14**	.06	.020	-.263	-.022	-	-	-	-	-
	R <sup>2</sup> = .10					R <sup>2</sup> = .13				

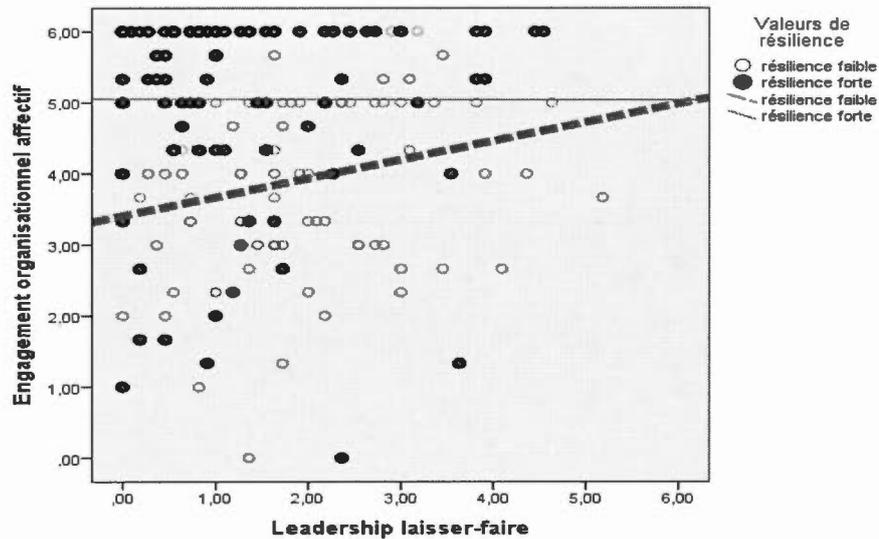
Note. N (individus) = 544. EOA = engagement organisationnel affectif ; R = résilience ; LT = leadership transformationnel ; LLF = leadership laisser-faire.

D'après Hayes (2013) le résultat principal dans un modèle de modération est offert par l'interaction de la variable indépendante avec le modérateur et son test de signification. Comme on peut le voir au tableau 6.9 le coefficient de cette interaction pour le leadership transformationnel et la résilience (LTxR  $\beta$  = .10) est statistiquement différent de zéro, mais non significatif ( $p < .09$ ). De plus, l'intervalle de confiance (I.C. à 95% = -0.016 à 0.213) pour le coefficient de régression de l'interaction entre le LTxR comprend zéro et nous permet de conclure que la résilience des employés ne modère pas la relation entre le leadership transformationnel et l'EOA comme énoncé dans l'H3, H3a et H3b. Par ailleurs, l'hypothèse H4 est confirmée. En effet, les résultats de l'interaction entre l'LLF et la résilience des employés sur l'EOA sont avérés significatif ( $\beta$  = -.14,  $p < .02$ , IC à 95% =

-0.263 à -0.022). Considérant que l'intervalle de confiance de l'interaction LLF×R ne comprend pas zéro, nous pouvons conclure que l'effet du leadership laisser-faire sur l'EOA est modéré par la résilience des employés. Ainsi, seulement l'hypothèse 4 confirme l'effet modérateur. Nous savons donc que la force de la relation entre le LLF et EOA varie en présence de la résilience des individus. Toutefois, il serait intéressant de connaître le sens de cette variation tel que proposé par les hypothèses H4a et H4b. Autrement dit, nous désirons savoir si la relation entre le leadership laisser-faire et l'EOA est plus forte ou plus faible chez les individus résilients. Pour ce faire, nous avons appliqué la méthode suggérée par Cohen (2003) pour isoler les valeurs fortes des valeurs faibles afin de connaître le sens de la modulation. Ainsi, nous avons divisé l'échantillon en deux et nous avons créé un groupe ayant une résilience forte et un autre ayant une résilience faible. Plus précisément, nous avons créé deux groupes pour la variable modératrice :

- Un groupe composé des répondants ayant un faible niveau de résilience et pour qui la valeur de la variable modératrice est égale ou inférieure à la moyenne moins un écart-type ;
- Un groupe composé des répondants ayant un niveau fort de résilience et pour qui la valeur de la variable modératrice est égale ou supérieure à la moyenne plus un écart-type.

Le graphique représenté à la figure 6.1 présente la variation de l'interaction entre le LLF et l'EOA à des valeurs de résilience. Le graphique a été élaboré à partir de nuages de points auxquels est ajoutée une droite de tendance linéaire pour chacun des deux groupes. Ainsi, l'inclinaison de la pente représente la force de la relation entre la variable indépendante (LLF) et la variable dépendante (l'EOA).



**Figure 6.1** L'interaction du leadership laisser-faire, l'EOA et de la résilience des employés

La figure 6.1 représente la variance de la résilience des employés sur la relation entre le leadership laisser-faire et l'engagement organisationnel affectif. Premièrement nous pouvons constater que les deux droites sont significativement différentes de zéro. Ensuite, nous pouvons constater que la relation est plus forte pour les salariés qui présentent un haut niveau de résilience que pour ceux qui présentent un plus faible niveau de résilience. Donc, selon nos résultats, la relation négative entre le LLF et l'EOA serait plus forte pour les employés ayant un haut niveau de résilience, tel que suggéré par l'hypothèse H4a. De plus, la pente de la relation entre le LLF et l'EOA pour le groupe composé par les employés ayant un faible niveau de résilience est moins forte que celle pour les salariés plus résilients. En d'autres mots, le leadership laisser-faire influence moins l'EOA si les individus sont plus résilients.

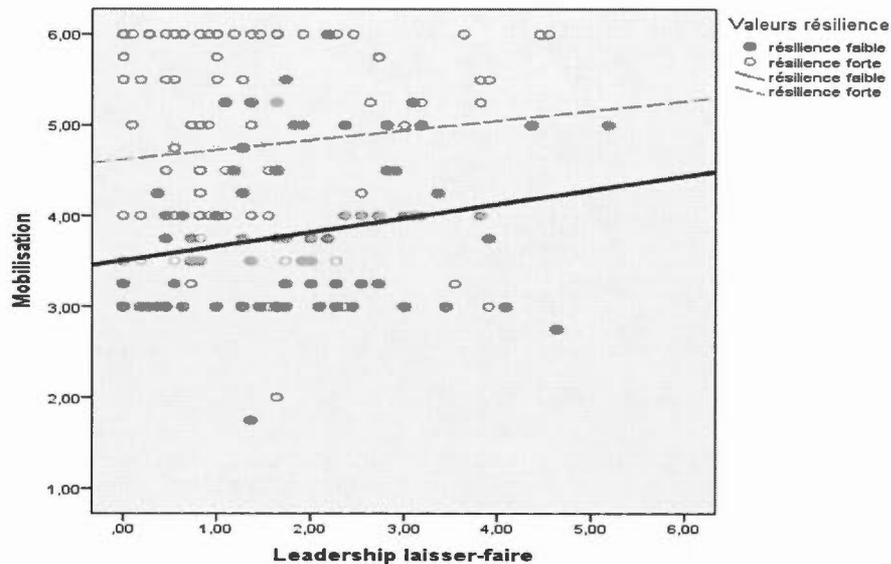
Finalement, rappelons-nous que les hypothèses H5a et H5b proposaient d'analyser si l'effet indirect de la relation de médiation dépend du modérateur. Pour cela, un test basé sur une quantification de la relation entre le modérateur proposé et la taille de l'effet indirect doit être réalisé. L'effet indirect du LT ou LLF sur MOB par l'intermédiaire de l'EOA dépend de la résilience des employés si l'indice de modération médiatisée est différent de zéro. Les indices de la modération médiatisée sont présentés dans le tableau 6.10. À la lumière des résultats l'hypothèse H5a n'est pas confirmée puisque pour une pente de modération médiatisée = .025 l'intervalle de confiance I.C. au niveau 90 % inclut le zéro (0.000 à 0.055). Par contre, l'hypothèse H5b est confirmée parce que pour une pente = -.041 l'intervalle de confiance I.C. au niveau 95 % n'inclut pas le zéro (-0.081 à -0.010). Considérant que la borne supérieure de l'I.C. est négative, nous pouvons conclure que l'effet indirect du LLF sur la MOB par l'intermédiaire de l'EOA est modéré négativement par la résilience.

**Tableau 6.10** Index de la modération médiatisée

Médiateur	Index leadership transformationnel	SE	I.C. 90%	
			Bas	Haut
EOA	.025	.017	.000	.055
Médiateur	Index leadership laisser-faire	SE	I.C. 95%	
			Bas	Haut
EOA	-.041	.019	-.081	-.010

Note. N (individus) = 544. EOA = engagement organisationnel affectif ; LT = leadership transformationnel ; MOB = mobilisation.

Le graphique représenté à la figure 6.2 présente la variation de l'interaction entre le LLF et la mobilisation à des valeurs de résilience. Le graphique a été élaboré à partir de nuages de points auxquels est ajoutée une droite de tendance linéaire pour chacun des deux groupes. Ainsi, l'inclinaison de la pente représente la force de la relation entre la variable indépendante (LLF) et la variable dépendante (la mobilisation).



**Figure 6.2** L'interaction du LLF, la mobilisation et de la résilience des employés

La figure 6.2 montre une relation entre le comportement du leader laisser-faire et le comportement de mobilisation des employés pour différentes valeurs de résilience. Pour chaque sous-groupe, soit les salariés ayant un fort niveau de résilience ou les employés ayant un faible niveau de résilience le comportement du leader a le même impact sur la mobilisation, mais l'interception augmente à mesure que les valeurs de la résilience augmentent. En résumé, le comportement des leaders laisser-faire aura un faible impact sur les employés plus résilients cependant les niveaux de mobilisation sera plus élevé. Les capacités positives d'adaptation des employés résilients ne sont donc pas influencées par les répercussions du comportement négatif du leader puisque le niveau de mobilisation des employés augmente.

Ce chapitre visait à présenter les résultats des analyses effectuées afin de vérifier la validité de nos hypothèses. Le chapitre suivant porte quant à lui sur une discussion plus approfondie de ces résultats.

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

Dans le cadre de ce chapitre, nous abordons la discussion des résultats. Nous reverrons d'abord les hypothèses et leur statut suite aux analyses. Ensuite, nous présenterons nos hypothèses et nos résultats comparativement à la littérature existante et aux connaissances actuelles. Les contributions théoriques et pratiques de cette recherche seront soulignées, de même que les limites de l'étude. Finalement, nous aborderons quelques propositions pour de futures recherches.

#### 7.1 Retour sur les résultats

Cette étude avait pour but d'explorer l'effet du LT et du LLF sur la mobilisation, et vérifier si cet effet peut être influencé par des médiateurs ou modérateurs. Plus précisément, nous avons examiné le rôle que la résilience et l'EOA peuvent jouer entre le leadership transformationnel et laisser-faire et la mobilisation des employés. Puisque peu de recherches récentes se sont penchées sur cette relation (Judge et Piccolo, 2004), notre recherche permet d'approfondir les connaissances sur ces styles de leadership et sur leurs effets sur les attitudes et les comportements des employés.

En résumé, nos résultats indiquent que le LT est lié autant directement qu'indirectement par la médiatisation de l'EOA à la mobilisation des employés. Malgré cela, l'effet de modération et de modération médiatisée n'a pas pu être confirmé par les résultats. En ce qui concerne le LLF, les résultats indiquent qu'il n'est pas lié à la mobilisation ni directement ni indirectement par la médiation de l'EOA, mais bien par l'effet de

modération médiatisée. En effet, la résilience joue un rôle modérateur dans la relation indirecte entre le leadership laisser-faire et la mobilisation, médiatisé par l'EOA. Le tableau 7.1 présente une synthèse des résultats de nos hypothèses.

**Tableau 7.1** Les hypothèses de recherche du mémoire

H1a	<i>Le leadership transformationnel influence positivement et significativement le comportement de mobilisation.</i>	Soutenue
H1b	<i>Le leadership laisser-faire influence négativement et significativement le comportement de mobilisation</i>	Rejetée
H2a	<i>La relation positive entre le style de leadership transformationnel et le comportement de mobilisation sera médiatisée par l'engagement organisationnel affectif</i>	Soutenue
H2b	<i>La relation négative entre le leadership laisser-faire et le comportement de mobilisation sera médiatisée par l'engagement organisationnel affectif</i>	Rejetée
H3	<i>La résilience des employés a un rôle modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel affectif</i>	Rejetée
H3a	<i>Pour ceux dont la résilience est forte, la relation serait faible</i>	Rejetée
H3b	<i>Pour ceux dont la résilience est faible, la relation serait forte</i>	Rejetée
H4	<i>La résilience joue un rôle modérateur dans la relation entre le leadership laisser-faire et l'EOA</i>	Soutenue
H4a	<i>La relation serait plus forte pour ceux dont ont un fort niveau de résilience</i>	Soutenue
H4b	<i>La relation serait plus faible pour ceux dont ont un faible niveau de résilience</i>	Soutenue
H5a	<i>La résilience des employés agit comme modérateur de la relation indirecte entre le leadership transformationnel et la mobilisation des employés par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel affectif</i>	Rejetée
H5b	<i>La résilience des employés agit comme modérateur de la relation indirecte entre le leadership laisser-faire et la mobilisation des employés par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel affectif</i>	Soutenue

## 7.2 Le lien direct et indirect (médiatisé) entre le leadership transformationnel et la mobilisation (H1a et H2a)

Nous considérons que le leader transformationnel, par son comportement mobilisateur, positif et stimulant peut avoir une influence tangible sur les comportements de mobilisation des employés. Effectivement, ceux-ci seront prêts à aller au-delà des exigences prévues en vue d'améliorer leur milieu de travail autant du point de vue social que du point de vue psychologique (Organ, 1997).

Le lien positif observé entre le LT et la mobilisation des employés (H1a) est intéressant puisqu'il nous permet d'approfondir nos connaissances de l'impact du style de leadership transformationnel sur les comportements discrétionnaires au travail, tel que la mobilisation. Nos résultats nous permettent de soutenir qu'en présence d'un leader qui encourage ses employés à développer leurs compétences et à dépasser leur propre intérêt pour le bien-être de l'organisation, les salariés seront plus susceptibles d'adopter des comportements positifs et d'augmenter leur degré d'effort et d'énergie en vue d'améliorer leurs rôles, leurs comportements et, ultimement, leur performance.

Conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et au principe de réciprocité (Gouldner, 1960), il convient de proposer que le développement de bonnes relations sociales crée des effets positifs en augmentant la performance. En effet, nous pouvons croire que des échanges sociaux satisfaisants entre les employés et le leader faciliteront le développement de comportements de mobilisation (Juge et Piccolo, 2004 ; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996 ; Piccolo et Colquitt, 2006 ; Nahum-Shani et Somekh, 2011).

Bien que le lien entre le LT et la mobilisation n'ait pas été prouvé empiriquement, il avait été décrit par Tremblay *et al.* (2005a) dans leur article sur les leviers de la mobilisation. Ceux-ci affirment que le leader transformationnel à la « capacité [d]'agir positivement et activement sur les états psychologiques favorables aux comportements de

mobilisation » (Tremblay *et al.*, 2005a). Nos résultats confirment donc le modèle théorique de mobilisation et apportent une contribution au réseau nosologique de la mobilisation. Ainsi, nous ne pouvons pas comparer nos résultats à ceux obtenus dans d'autres études antérieures qui avaient comme variable dépendante la mobilisation. Néanmoins, certaines études ont démontré l'impact du LT sur l'adoption des comportements discrétionnaires similaires à la mobilisation (Bycio, Hackett et Allen, 1995 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Podsakoff, *et al.*, 1990 ; Podsakoff *et al.*, 1996a, 1996b ; Podsakoff *et al.*, 2000 ; Wang *et al.*, 2011).

Le coefficient de corrélation entre LT et la mobilisation que nous avons obtenu est de .25 à  $p < .01$  (tableau 6.6) ce qui est proche des coefficients obtenus par Podsakoff et ses collègues (2000, p. 532). Ces derniers ont révélé des résultats significatifs et homogènes entre le leadership transformationnel et quatre formes de comportements de citoyenneté organisationnelle, tels que l'altruisme (.26), la courtoisie (.24), le professionnalisme (.24) et l'esprit civique (.23).

Nous avons aussi proposé que le LT, par ses comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante, crée des sentiments positifs d'appartenance et de cohésion entre les membres de l'organisation. Cela peut augmenter l'engagement dans des activités pro-sociales et influencer les comportements de mobilisation (Podsakoff *et al.*, 1990 ; van Knippenberg et van Knippenberg, 2005). En effet, à travers la relation d'échange social les employés développeront une relation positive avec leur organisation et leur leader. Les employés se sentiront redevables envers les comportements positifs et stimulants de leur leader, et ils seront ainsi portés à retourner les avantages en adoptant des comportements positifs et bénéfiques à l'organisation. Ces échanges « d'avantages » seront en quelque sorte des médiateurs entre les leaders et les comportements des employés, tel que la mobilisation. Nous proposons que les salariés remboursent les effets bénéfiques d'un style de leadership transformationnel en adoptant des comportements de mobilisation à travers l'EOA. Par ailleurs, Tremblay et Simard (2005) ont suggéré qu'une organisation

qui crée un fort sentiment d'engagement affectif parmi ses employés augmentera ses chances de favoriser un degré élevé de mobilisation. Dans ce sens, l'hypothèse H2a qui postulait que l'engagement organisationnel affectif serait un médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et la mobilisation a été confirmée et apporte une preuve empirique aux propositions théoriques de Tremblay et Simard (2005).

Tout d'abord, en accord avec des études précédentes (Avolio *et al.*, 2004 ; Bono et Judge, 2003 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995 ; Doucet, Simard et Tremblay, 2008 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Vandenberghe, Stordeur et D'hoore, 2002), nous avons trouvé une association positive entre le LT et l'EOA. Toutefois, la corrélation que nous observons dans ce mémoire a généralement une force moins élevée ou égale par rapport aux études antérieures. En effet, le coefficient de corrélation que nous avons obtenu est de .28 à  $p < .01$ . À l'exception de deux études, à savoir Avolio *et al.* (2004) et Bono et Judge (2003), il s'agit d'une corrélation moins élevée comparativement aux corrélations prouvées dans les études antérieures (voir chapitre 1.5.2). Considérant que la force de la relation entre le LT et l'EOA varie sensiblement dans les études il nous semble pertinent de proposer l'engagement comme variable médiatrice.

Deuxièmement, nos résultats ont montré que l'EOA est reliée positivement et significativement à la mobilisation, soit .37 à  $p < .01$ . Cependant, nous ne pouvons pas comparer nos résultats à ceux obtenus par d'autres chercheurs. Effectivement, à notre connaissance, une seule étude empirique avait auparavant établi un lien positif entre l'EOA et la mobilisation. En effet, seulement Tremblay, Guay et Simard (2000) avaient montré une corrélation significative et positive ( $r = .37$ ) entre l'EOA et la mobilisation auprès d'une population adulte poursuivant des études universitaires dans deux Écoles d'administration au Québec. Néanmoins, plusieurs études ont démontré le lien entre l'EOA et les comportements pro-sociaux ou hors rôle (Cooper- Hakim et Viswesvaran, 2005,  $r = -.20$  ; LePine, Erez et Johnson, 2002,  $r = .20$  ; Mathieu et Zajac, 1990,  $r = -.29$  ; Meyer *et al.*, 2002,  $r = -.17$ ) ou les CCO (Meyer *et al.*, 2002,  $r = .32$ ).

### 7.3 Le lien direct et indirect (médiation) entre le leadership laisser-faire et la mobilisation (H1b et H2b)

Au pôle opposé, le LLF va provoquer des sentiments négatifs relativement à l'absence d'objectifs clairs et à la non-implication du leader lorsque des questions ou des décisions importantes s'imposent. Un tel leader ne pourra pas susciter de forts comportements de mobilisation, car son comportement passif aura un effet négatif sur la mobilisation.

Contrairement à notre hypothèse H1b, le leadership laisser-faire n'influence pas directement la mobilisation. En effet, nos résultats ont démontré une relation négative mais non significative ( $r = -.06$ , n.s. ;  $\beta = -.04$ ,  $p < .393$ ) entre le leadership laisser-faire et la mobilisation. Dans le même sens, les résultats n'ont pas démontré l'effet médiateur de l'EOA dans la relation entre le leadership laisser-faire et la mobilisation. Seul le lien entre l'EOA et la mobilisation est significatif ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ), alors que la relation entre le leadership laisser-faire et l'EOA est non significative ( $\beta = -.08$ ,  $p < .155$ ).

Ces résultats plutôt surprenants semblent donc indiquer qu'un style de leadership de type laisser-faire n'a aucun impact sur les comportements de mobilisation des employés. Ainsi, dans une perspective d'échanges sociaux et du principe de la réciprocité, les employés travaillant avec un leader de type laisser-faire manifesteront un faible degré de comportements de mobilisation. Par contre, nous pouvons constater que l'absence et la non-implication du LLF n'ont aucun impact sur la mobilisation des employés, c'est-à-dire que les employés n'ont manifesté aucune réaction de réciprocité envers un tel style de leadership. Ces résultats nous mènent à croire, du moins pour l'échantillon de notre recherche, que les employés travaillant pour un LLF sur mobilisent à partir de la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux. Cela nous amène à penser que la mobilisation n'appartient pas seulement aux gestionnaires et que les employés possèdent une certaine autonomie, un pouvoir discrétionnaire sur leur mobilisation. Toutefois, ces résultats

inattendus suggèrent que d'autres études sont nécessaires afin de clarifier l'effet du LLF sur la mobilisation et l'EOA.

Nous avons conduit des analyses supplémentaires en introduisant l'EOA comme médiateur en espérant obtenir plus d'information sur la façon dont le leadership influence la mobilisation. Nous avons proposé que l'EOA influencera le lien entre le leadership laisser-faire et la mobilisation. Cependant, les résultats n'ont pas permis d'observer non plus un lien indirect entre le leadership laisser-faire et la mobilisation par l'entremise de l'EOA. Bref, l'absence d'une relation significative entre le leadership laisser-faire et la mobilisation ou l'EOA peut hypothétiquement s'expliquer par l'idée que les employés n'ont aucune dette sociale à rembourser. Lorsque les subordonnés perçoivent que le leader ne valorise pas leur bien-être, qu'il n'est pas présent ou qu'il intervient seulement pour les réprimander, ils ne se sentiront pas redevables d'être engagés envers l'organisation ou ne manifesteront pas des comportements de mobilisation.

Ces résultats font ressortir la pertinence d'introduire un modérateur dans l'étude entre le leadership et ses différents prédicteurs, soit les attitudes ou les comportements comme recommandé par Wang, *et al.* (2011). De surcroît, la non-signification du lien entre le leadership laisser-faire et la mobilisation à travers l'EOA peut s'expliquer par l'idée des différentes cibles de l'engagement (Paillé, 2009). Cet auteur a suggéré que l'engagement peut influencer les comportements de mobilisation et que cette influence peut être exercée par différentes cibles d'engagement, notamment le supérieur et les collègues. Ainsi, peut-être que l'introduction de l'engagement affectif envers le supérieur ou les collègues comme variable médiatrice aurait pu démontrer un effet indirect significatif. De même, il serait intéressant de tester l'effet de l'engagement sur certaines dimensions précises de la mobilisation, plutôt que sur un construit global de mobilisation comme nous l'avons fait dans le cadre de notre recherche.

#### 7.4 La modération et la modération médiatisée

Nous avons aussi proposé que la résilience joue un rôle modérateur sur deux relations. D'une part, la relation entre les formes de leadership (transformationnel et laisser-faire) et l'EOA (H3, H3a, H3b et H4, H4a, H4b), et d'autre part la relation entre les formes de leadership (transformationnel et laisser-faire) et la mobilisation à travers la médiation de l'EOA (H5a et H5b).

Cette proposition relève de plusieurs recommandations retrouvées dans la littérature. Ainsi, Klein, Becker et Meyer (2009) qui ont suggéré qu'une meilleure compréhension du développement de l'EOA serait possible à travers des modèles qui favorisent l'intégration des différentes variables. Dans ce sens, ces auteurs ont recommandé d'étudier les interactions significatives entre les facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction de l'EOA. Cette problématique avait déjà été abordée par Meyer et Allen (1997) qui ont affirmé que l'engagement est influencé par les perceptions des expériences de travail, et qu'une perception étant individuelle, les chercheurs devront s'interroger sur l'interaction des variables individuelles et organisationnelles. De plus, nous avons vu que la littérature sur le leadership recommande également d'étudier les interactions entre les antécédents individuels et organisationnels dans le but de comprendre « comment et quand » le leadership influence les différentes attitudes et comportements (Bono et Judge, 2003 ; Dionne *et al.*, 2002 ; Wang *et al.*, 2011). Wang *et al.* (2011) ont suggéré qu'afin de répondre à la question « quand » le leadership influence les attitudes et les comportements au travail, les chercheurs doivent s'orienter vers des modèles de modération. Sous l'influence de la perspective contingente, Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996a) ont suggéré que les caractéristiques de subordonnées étaient plus fortement liées à l'EO par rapport aux autres variables situationnelles ou aux types de comportements de leader. Ces propositions de modèles n'ont toutefois pas fait l'objet de nombreuses études empiriques

(Wang *et al.*, 2014). Nos résultats permettent une avancée en cette matière en démontrant la présence d'un effet modérateur de la résilience sur l'EOA.

Les deux sous-sections suivantes amènent une discussion étayant plus spécifiquement les résultats de la résilience comme modérateur sur l'EOA et la résilience dans une interaction de modération médiatisée sur la mobilisation.

#### 7.4.1 Le rôle modérateur de la résilience

Les hypothèses proposant le rôle modérateur de la résilience ont été émises en vertu de certaines prémisses théoriques et empiriques. Premièrement, l'individu résilient est considéré comme étant une personne « habile, souple, flexible, disposant de certaines stratégies de résolution de problèmes » (Block et Block, 1980), ce qui le rapproche des comportements spécifiques au leader transformationnel.

Deuxièmement, les études de la résilience, en milieu du travail, ont été réalisées dans le cadre du mouvement nommé « positive organizational behavior (POB) » (Luthans, 2002) et inspiré par la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Harland *et al.* (2005) ont décrit la résilience comme étant une dimension proactive permettant de déclencher des mécanismes d'adaptation créative et flexible, guidés par des valeurs et des croyances fortes dans le but de réaliser des objectifs personnels et organisationnels significatifs. Ceux-ci ont suggéré que le leader joue un rôle important dans la relation avec ses subordonnés. Dans ce sens, les employés ayant une plus grande résilience vont considérer le leader comme facteur positif et encourageant qui les aide à faire face à des situations difficiles.

Troisièmement, nous avons proposé à travers la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jerimer, 1978) que certaines caractéristiques individuelles peuvent être des substituts, des neutralisateurs ou des rehausseurs du leadership. Par ailleurs, Wang *et al.* (2014) ont démontré que le PsyCap, dont la résilience en fait partie, joue un rôle modérateur dans la relation entre le leadership authentique et la performance.

Tout d'abord le rôle modérateur de la résilience dans la relation positive entre le leadership transformationnel et l'EOA (H3, H3a, H3b) n'est pas confirmé. Le résultat des analyses de régression n'est pas significatif pour ce qui est de l'interaction entre le leadership transformationnel et la résilience (LTxR  $\beta = .10$ ,  $p < .09$ ). Par contre, il démontre une corrélation positive et significative entre la résilience et l'EOA ( $\beta = .41$ ,  $p < .000$ ). Les résultats des recherches qui ont étudié le lien entre la résilience et l'EOA sont mitigés. D'une part, Larson et Luthans (2006) ont révélé des corrélations positives et significatives ( $r = .25$ ), et d'autre part Luthans *et al.* (2007) ont montré que la résilience influence positivement l'EOA, mais la relation n'est pas significative ( $r = .12$ , étude 1 et  $r = .14$ , étude 2).

Ces résultats semblent donc indiquer que l'interaction entre le leadership transformationnel et la résilience des employés n'est pas nécessaire pour susciter l'EOA. Donc une possibilité est que d'autres mécanismes interviennent dans la relation entre la résilience et l'EOA. Ainsi, Newman *et al.* (2014) ont suggéré d'étudier comment la résilience influence la relation entre le leadership transformationnel et l'EOA. De plus, il serait intéressant de tester le rôle de la résilience dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif envers le supérieur, tel que mentionné par Paillé (2009). Finalement, la non-signification des résultats de modération peut s'expliquer par le fait que nous avons choisi d'utiliser un facteur global pour le leadership transformationnel. À cet effet, Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam (2003) ont recommandé d'utiliser les dimensions du leadership pour tester son effet sur les différents

déterminants. Cette proposition mérite attention et nous croyons que c'est une piste de recherche essentielle à développer.

Inversement au style de LT, nos résultats indiquent que la résilience joue un rôle modérateur dans la relation négative entre le leadership laisser-faire et l'EOA (H4) est vérifié ( $\beta = -.14$ ,  $p < .05$ , IC à 95% = -0.263 à -0.022). De plus, les hypothèses H4a et H4b, qui postulaient que la relation de modération serait plus forte pour ceux ayant un fort niveau de résilience (H4a) et la relation serait moins forte pour ceux ayant un faible niveau de résilience, sont confirmés. Ainsi l'analyse de l'interaction entre le leadership laisser-faire (LLF) et la résilience à l'aide des graphiques illustrant les droites de régression nous permet de constater que l'impact du LLF sur l'EOA est plus fort lorsque les employés sont plus résilients (H4a) et moins fort quand les salariés sont moins résilients (H4b). De plus, nous devons souligner que la résilience influence positivement l'EOA ( $\beta = .51$ ,  $p < .000$ ), mais que l'interaction entre le LLF et la résilience a un effet négatif sur l'EOA ( $\beta = -.14$ ). Ces résultats confirment autant les propositions de Howell, Dorfman et Kerr, (1986) au sujet des substituts au leadership, à savoir le substitut doit affaiblir l'effet du comportement de leader sur la variable dépendante et l'impact du substitut sur la variable dépendante doit augmenter.

À notre connaissance aucune recherche empirique n'a étudié l'impact de l'interaction entre le LLF et la résilience des employés sur l'EOA. Les résultats de la méta-analyse de Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996) ont relevé que les caractéristiques des subordonnés étaient plus fortement liées à l'engagement organisationnel que d'autres types de comportements du leader ou d'autres substituts (organisationnels ou liés à la tâche). En effet, les caractéristiques individuelles des subordonnés ont représenté une variance quatre fois plus grande (23%) par rapport aux autres variables. Puisque la résilience des employés est, elle aussi, une caractéristique individuelle nous pouvons croire que nos résultats fournissent un apport empirique important à la théorie des substituts au leadership.

#### 7.4.2 La modération médiatisée

Les résultats des analyses supportent une de nos deux hypothèses sur la relation de modération médiatisée. En effet, l'hypothèse 5a qui proposait que la résilience des employés agit comme modérateur de la relation indirecte entre le LT et la mobilisation des employés par l'intermédiaire de l'EOA n'a pas été confirmée. La force de la relation médiatisée entre le LT et la mobilisation, qui a été soutenue par notre hypothèse 2a, ne varie pas visiblement en présence de la résilience des employés. Toutefois, nous pouvons conclure, du moins dans le cas de notre échantillon, qu'en présence d'un leader transformationnel, les employés seront mobilisés à travers l'EOA.

Finalement, l'hypothèse 5b est soutenue par les résultats. La résilience a un rôle modérateur sur la relation indirecte entre le leadership laisser-faire et la mobilisation à travers l'EOA. En d'autres mots, la force de la relation de médiation entre le leadership laisser-faire et la mobilisation à travers l'EOA varie en présence de la résilience des employés. Ainsi, en contact avec un leader laisser-faire, les salariés fortement résilients réagiront moins négativement et cela augmentera l'effet de l'EOA sur la mobilisation.

Ces résultats sont intéressants puisqu'ils fournissent un apport théorique et empirique considérable autant à la théorie de substituts au leadership qu'aux recherches sur la mobilisation des employés (au modèle théorique de mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Effectivement, si des liens directs ont été observés entre la résilience ou le PsyCap et les comportements de citoyenneté organisationnelle de même que l'engagement organisationnel (Avey, Wernsing, Luthans, 2008 ; Avey, Luthans et Youssef, 2010 ; Larson et Luthans, 2006 ; Youssef et Luthans, 2007), aucune étude n'a auparavant, à notre connaissance, étudié l'interaction de la résilience des employés et la dimensions du leadership dans la prédiction des comportements de mobilisation ou des attitudes au travail, tel que l'EOA.

## 7.5 Contributions théoriques

Nous considérons que ce mémoire contribue au développement des connaissances théoriques, notamment en matière de compréhension des facteurs intervenants entre le leadership et les comportements de mobilisation, à la théorie des substituts au leadership, au développement du réseau nomologique de la mobilisation, de l'engagement organisationnel affectif ainsi qu'à l'étude de la résilience des employés en milieu de travail.

Par ailleurs, nous avons démontré l'effet médiateur de l'EOA dans la relation, entre le leadership transformationnel et la mobilisation des employés. Ces résultats font ainsi ressortir l'importance d'intégrer cette variable dans l'étude du modèle de mobilisation, comme suggéré par Tremblay et Simard (2005).

En ce qui concerne la relation entre le leadership laisser-faire et la mobilisation ainsi que l'effet de médiation de l'EOA dans cette relation, nos résultats ne sont pas significatifs. Toutefois, ces résultats non-significatifs peuvent suggérer l'idée de Paillé (2009) relative aux différentes cibles d'engagement et de leur lien avec différentes cibles de comportement de citoyenneté organisationnelle. Plus précisément, il est possible que les employés fortement engagés envers la cible « l'organisation » soient d'avantage influencés par des variables organisationnelles plutôt que par les styles de leadership (Doucet, Simard et Tremblay, 2007).

Nos résultats fournissent aussi un soutien supplémentaire à la théorie des substituts classiques du leadership. Bien connue, et insuffisamment étudiée, la conceptualisation du leadership propose que certaines caractéristiques des subordonnés, certaines tâches et certaines caractéristiques organisationnelles puissent remplacer, neutraliser ou rehausser les interventions du leader (Kerr et Jermier, 1978). Ainsi, l'introduction de la résilience comme variable modératrice constitue un apport essentiel aux recherches antérieures qui

ont mis en évidence la nécessité d'explorer de nouveaux modérateurs (Dionne *et al.*, 2002, 2005 ; Whittington, Goodwin et Murray, 2004). De plus, le leadership laisser-faire, même si associé avec le leadership transformationnel par la littérature, a été souvent omis par les recherches réalisées dans le cadre de la théorie des substituts (Doucet, Simard et Tremblay, 2007).

## 7.6 Contributions pratiques

Les résultats de notre recherche offrent de nombreuses implications pratiques pour l'organisation autant du point de vue des gestionnaires que du point de vue des employés. Les défis actuels des organisations consistent à faire face à des pressions et des changements dus à la concurrence accrue des marchés et à la mondialisation. Dans un tel contexte, il est essentiel pour les organisations d'acquérir une meilleure compréhension et application des effets du leadership sur leurs employés, sur le climat de travail ainsi que sur la performance organisationnelle. Dans le même sens, les développements des ressources psychologiques positives des employés sont particulièrement pertinents pour apprivoiser le milieu de travail turbulent d'aujourd'hui et aider les individus et les organisations à créer l'avantage concurrentiel nécessaire à leur survie (Luthans et Youssef, 2007). Parmi ces ressources positives, la résilience, non seulement a démontré son lien avec les attitudes organisationnelles, les comportements et la performance (pour une méta-analyse voir Avey *et al.*, 2011), mais aussi a été démontré empiriquement être malléable et flexible (statelike) (Luthans, 2002a ; Luthans, 2002b ; Youssef et Luthans, 2007). De plus, l'individu résilient est également ouvert au développement grâce à des courtes interventions de formation (Luthans, Youssef et Avolio, 2007 ; Luthans, Youssef et Rawski, 2011 ; Luthans *et al.*, 2010). Dans cette perspective, nous proposons quelques pistes à envisager par les organisations.

Premièrement, nous avons démontré que le style de leadership transformationnel joue un rôle important dans l'adoption des comportements de mobilisation. Ainsi, les organisations qui veulent atteindre une « masse critique » d'employés mobilisés devront favoriser autant l'attraction et le recrutement de ce type de leaders (Tremblay et Simard, 2005), que les programmes de formation pour développer les comportements spécifiques au leader transformationnel (Dvir *et al.*, 2002).

Deuxièmement, nous avons vu que l'engagement organisationnel affectif a un effet significatif sur la mobilisation et dans la relation entre le LT et la mobilisation. Attendu que l'EOA a des effets positifs, notamment sur les CCO (pour une méta-analyse voir Meyer *et al.*, 2002; Mathieu et Zajac, 1990), toute organisation et gestionnaire devront favoriser et faciliter des expériences positives qui amèneront les salariés vers l'EOA et ainsi favoriser un degré élevé de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

Troisièmement, la non-signification de la relation directe et indirecte entre le leadership laisser-faire et la mobilisation ne concorde pas avec les résultats trouvés dans les études antérieures (Doucet, Simard et Tremblay, 2008). À la lumière de nos résultats, il semble que le leadership laisser-faire n'est pas une source d'inhibition d'expériences positives vécues par les employés dans l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat ajoute un point important à l'argument de la théorie de substituts et c'est d'introduire les modérateurs (Kerr et Jerimer, 1978) et ainsi pour notre variable modératrice, la résilience. Dans ce sens, les organisations doivent être conscientes que les attitudes et les comportements des employés constituent une source considérable d'influence sur la mobilisation.

De plus, conformément aux postulats de la psychologie positive selon lesquels les capacités psychologiques positives des employés peuvent être développées pour améliorer la performance organisationnelle (Luthans, 2002), les organisations doivent aussi accorder une importance accrue aux employés. Les organisations préoccupées par la mobilisation doivent intégrer des critères de sélection des employés, des pratiques de gestion et des

programmes de formation qui peuvent amener leurs salariés à développer leurs capacités positives. En effet, nous avons vu qu'aucune relation n'existe entre le LLF et la mobilisation, ni directe, ni médiatisée par l'EOA. Toutefois, en introduisant la résilience comme modérateur la relation indirecte médiatisée par l'EOA devient significative. Ainsi, devant l'absence du leadership, le salarié doit développer des capacités positives, tel que la résilience, qui lui permettront d'actionner seul des comportements positifs à l'organisation. Cette capacité positive peut l'amener à éprouver une émotion positive forte qui expliquerait l'engagement affectif plus élevé envers l'organisation et l'adoption des comportements de mobilisation. Cette hypothèse mérite d'être étudiée dans le futur en incluant d'autres variables modératrices liées aux capacités positives des employés, telles que l'optimisme, l'espoir et l'auto-efficacité.

Finalement, autant les organisations que les leaders qui aspirent à susciter des comportements de mobilisation et ainsi obtenir une performance supérieure de la part de leurs employés doivent tenir compte du rôle de l'échange social dans le milieu organisationnel. En effet, les employés adopteront par réciprocité des comportements similaires à leurs leaders. Aussi ils seront redevables envers les avantages psychologiques, par l'entremise des programmes de formation, ou aux autres pratiques de gestion, et augmenteront leur niveau d'engagement ainsi que leur degré de mobilisation.

## 7.7 Les limites

Notre étude apporte une contribution à la littérature sur la mobilisation et sur la théorie du leadership, plus précisément le leadership transformationnel et laisser-faire ainsi que les possibles substituts au leadership. Néanmoins, elle présente aussi des limites.

D'abord, nous avons utilisé un devis de recherche transversal ce qui, contrairement à un devis longitudinal, nous empêche d'établir des liens de causalité entre les variables étudiées.

Deuxièmement, les répondants de notre échantillon proviennent d'une seule organisation, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats à d'autres populations. Une telle démarche favorise la validité interne de notre recherche, mais elle réduira la validité externe. Ainsi, des études similaires à la nôtre, mais dans des contextes organisationnels différents, devront donc être réalisées afin de permettre la généralisation de nos résultats.

Une autre limite de notre recherche peut être liée aux biais de désirabilité sociale souvent retrouvés lors d'enquêtes réalisées en contexte de diagnostic organisationnel. Toutefois, nous croyons que le biais lié à la désirabilité sociale a été réduit par la préoccupation accrue, de l'organisation cliente et de la compagnie qui a réalisé le diagnostic, d'offrir de solides garanties de la confidentialité. De plus, le fait d'acheminer et de passer le questionnaire par voie électronique est une autre méthode qui diminue les effets liés à la désirabilité sociale sera réduit.

Finalement, nous devons mentionner que le fait de ne pas recueillir des données socio-démographiques, tels que le sexe, l'ancienneté, la scolarité, et autres diminuent notre possibilité de formuler les conditions lors d'une éventuelle réplique de l'étude.

## 7.8 Des propositions pour les recherches futures

Les résultats obtenus dans ce mémoire offrent plusieurs conclusions qui pourront être des avenues de recherches intéressantes.

Considérant que certaines relations de notre étude n'ont jamais été testées dans la littérature, il serait intéressant de reproduire ces relations sur d'autres échantillons pour vérifier si nos résultats s'appliquent dans un milieu de travail différent du nôtre. Tout d'abord, il serait intéressant d'examiner si la relation directe et médiatisée entre le leadership et la mobilisation s'applique dans d'autres contextes organisationnels. Notamment de vérifier si l'effet du LLF sur la mobilisation et l'EOA est toujours non-significatif dans un milieu différent. De plus, le rôle modérateur de la résilience dans la relation entre le LT, le LLF et l'EOA n'a jamais été testé. Ainsi, tester à nouveau le même modèle, à savoir les deux formes du leadership, la résilience et l'EOA, permettra de vérifier si la résilience des employés est un substitut du leadership transformationnel ou pas.

Également, afin de clarifier la place de nos variables intermédiaires dans la relation entre le leadership et la mobilisation, des recherches subséquentes pourront proposer le même modèle, mais en changeant la direction des liens. Ainsi, il serait intéressant de proposer la résilience des employés comme variable médiatrice ou une double médiation ayant la résilience et l'EOA comme variables intermédiaires. Une autre proposition intéressante sera d'étudier la résilience des employés comme variable modératrice entre les deux formes de leadership et la mobilisation, sans inclure un effet de médiation dans cette relation.

De plus, nous avons évoqué dans notre discussion la possibilité d'avoir des cibles différentes autant pour l'EOA que pour les comportements de mobilisation. En effet, certaines recherches dans le domaine des comportements discrétionnaires ont suggéré que les employés peuvent diriger leurs comportements envers plusieurs cibles, tels que l'organisation, le supérieur ou les collègues (Paillé, 2009 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Ainsi, Williams et Andreson (1991) ont fait la distinction entre les CCO-I, les comportements dirigés envers les individus, et les CCO-O, les comportements dirigés envers l'organisation. Dans le même sens, Paillé (2009) a suggéré que le

comportement de mobilisation peut être influencé par plusieurs cibles d'engagement, notamment l'engagement envers le supérieur ou envers les collègues. De même, une autre proposition de recherche intéressante serait de tester un modèle similaire au nôtre, en reprenant toutefois une conceptualisation de l'engagement et du comportement de mobilisation orienté vers le supérieur.

Finalement, nous avons mentionné dans notre recension des écrits que la résilience est une capacité qui peut se développer dans le temps. Ainsi, afin de nous assurer de l'effet sur la relation entre le LT, le LLF et l'EOA, il serait fort intéressant de tester cette relation sur la même population dans une deuxième collecte de données. De ce fait, une étude dans un devis longitudinal nous permettrait de voir l'évolution dans le temps de cette relation et d'envisager des programmes et des pratiques qui favoriseront l'engagement et la rétention du personnel.

## CONCLUSIONS

L'objectif de ce mémoire était d'offrir une meilleure compréhension des mécanismes intervenant dans la relation entre deux formes de leadership et la mobilisation des employés. Plus précisément, nous avons proposé que l'engagement organisationnel affectif intervienne comme variable médiatrice entre le leadership et la mobilisation, ainsi que la résilience comme variable modératrice autant entre le leadership et l'engagement organisationnel affectif, qu'entre le leadership et la mobilisation à travers l'engagement.

Afin de tester nos hypothèses, nous avons eu recours à un échantillon composé de 544 répondants d'une institution financière québécoise. Nous avons vérifié la véracité des hypothèses par l'analyse de régressions multiples en utilisant l'outil PROCESS de Hayes (2013). Dans l'ensemble, nos résultats bonifient les réseaux nomologiques de nos variables, telles que le leadership transformationnel, le leadership laisser-faire, la mobilisation, l'engagement organisationnel affectif. De plus, ils ajoutent un appui à la recherche empirique quant au rôle de modérateurs dans la théorie des substituts au leadership.

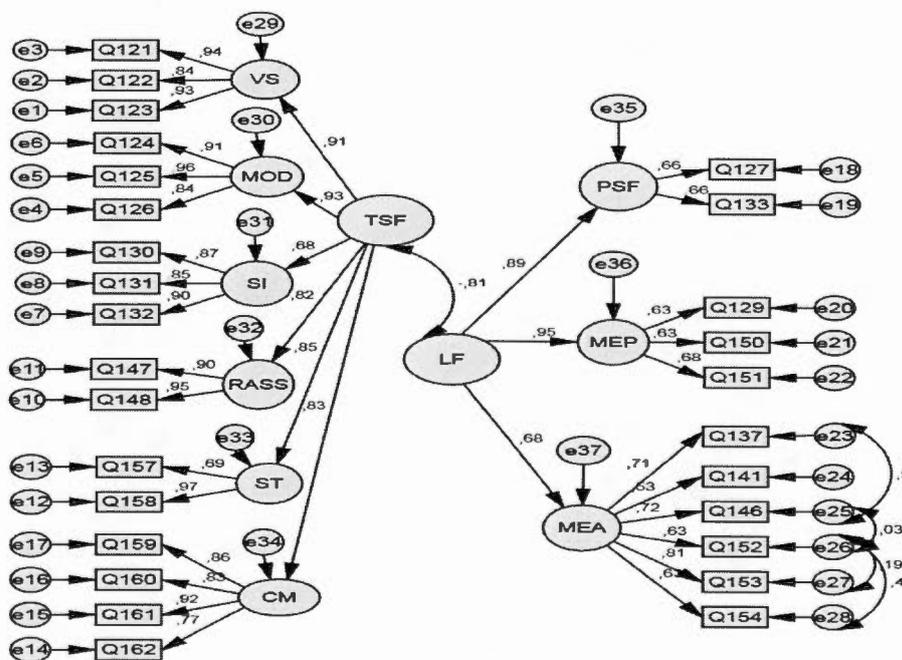
D'une part, nous avons démontré qu'il y a autant une relation directe entre le leadership transformationnel et la mobilisation, qu'une relation indirecte médiatisée par l'engagement organisationnel affectif. D'autre part, la relation entre le leadership laisser-faire et la mobilisation n'est ni directe ni indirecte, mais bien modérée par la résilience des employés. Ces résultats amènent une contribution pratique et théorique à plusieurs niveaux. Notamment, nous avons mis en évidence des caractéristiques individuelles qui bonifient les connaissances quant au contexte dans lequel le leadership influence l'engagement organisationnel affectif ainsi que la mobilisation.

Nos résultats sont certes intéressants et concluants, mais ils démontrent surtout la pertinence et la nécessité d'approfondir la recherche en matière du leadership ainsi que de l'interaction des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction des attitudes et comportements de mobilisation au travail. Nous estimons que dans une optique d'échange social, l'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif est très intéressant et qu'il représente une piste à explorer. Aussi, nous estimons que le concept de la résilience en milieu organisationnel est d'un grand intérêt pour les chercheurs préoccupés par le comportement organisationnel, et que beaucoup des découvertes restent à faire.

La compétitivité croissante par la mondialisation des marchés, jumelée à la rapidité des changements auxquels les employés doivent faire face, rend les organisations fragiles et vulnérables. Dans ce sens, plusieurs facteurs, tels que le leadership, la mobilisation, l'engagement, ainsi que la résilience, deviennent essentiels pour la survie et le rebondissement des organisations. Les recherches futures devront assurer l'élargissement des connaissances quant au contexte qui favorise la continuité et la capacité d'adaptation des organisations.

ANNEXE A

**Figure A.1** Analyse factorielle confirmatoire du leadership modèle en deux facteurs de second ordre (leadership transformationnel et leadership laisser-faire)



Note : TSF – leadership transformationnel, VS – vision, MOD – modèle, SI – stimulation intellectuelle, RASS – rassembleur, ST – structurant, CM – courage managérial : LF – leadership laisser-faire, PSF – passif, MEB – management par exception passif, MEA – management par exception actif

## ANNEXE B

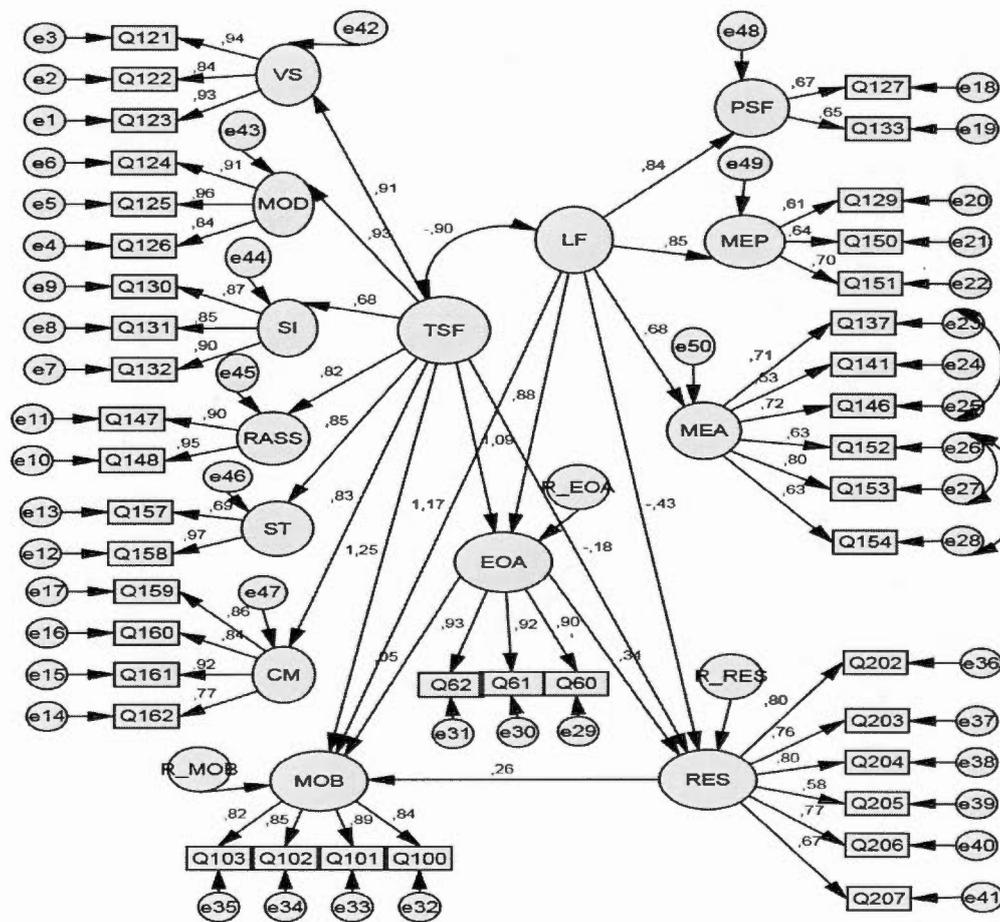
**Tableau B.1** Les résultats de l'analyse des facteurs latents du leadership transformationnel et laisser-faire

Items	Transformationnel (facteur de second ordre)				Laisser-faire (second ordre)				
	Vision	Modèle	SI	RASS	ST	CM	MEA	MEP	LLF
Q121 offre une vision inspirante	.92	.93	.68	.82	.85	.83	.69	.95	.90
Q122 sait clairement où l'on se dirige	.84								
Q123 présente une image stimulante de l'avenir	.93								
Q124 prêche par l'exemple		.92							
Q125 est un modèle à suivre		.96							
Q126 montre l'exemple plutôt que de dicter		.84							
Q130 m'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire			.87						
Q131 m'incite à remettre en question ma façon de voir les choses			.85						
Q132 m'incite à envisager différentes alternatives			.90						
Q147 valorise le travail d'équipe				.91					
Q148 suscite la coopération entre les membres de l'équipe				.95					
Q157 fixe des jalons pour mesurer la progression des travaux					.69				
Q158 coordonne efficacement l'équipe en vue d'atteindre les objectifs importants					.97				



ANNEXE C

Figure C.1 Analyse factorielle confirmatoire du modèle théorique



Note : TSF – leadership transformationnel, VS – vision, MOD – modèle, SI – stimulation intellectuelle, RASS – rassembleur, ST – structurant, CM – courage managérial ; LF – leadership laisser-faire, PSF – passif, MEP – management par exception passif, MEA – management par exception actif ; EOA – engagement organisationnel affectif ; RES – résilience ; MOB – mobilisation.

## RÉFÉRENCES

- Aditya, R. N., House, R. J. et Kerr, S. (2000). *Theory and practice of leadership: Into the new millennium*. In L. Cooper, and E. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory and practice* (pp. 130-165). Oxford, England: Blackwell.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Pitts, S. C. (2003). Multiple linear regression. *Handbook of psychology*.
- Alimo Metcalfe, B. et Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Almutairi, D. O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. et Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Aselage, J. et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Atkinson, P. A., Martin, C. R. et Rankin, J. (2009). Resilience revisited. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 16(2), 137-145.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. et Luthans F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.

- Avey, J. B., Luthans, F. et Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. et Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J., Wernsing, T. S. et Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Howell, J. M. et Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of management journal*, 42(2), 219-227.
- Avolio, B.J., Bass B. M. et Jung D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bandura, A. et Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.

- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. et Bass, W.R., (2008). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. et Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- Becker, Howard S. 1960. «Notes on the concept of commitment». *The American Journal of Sociology*, vol. 66, p.95-112.
- Becker, Thomas E., Howard, J., Klein et John P. Meyer. 2009. *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. In *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*, sous la dir. de Howard J. Klein, Thomas E. Becker, et John P. Meyer. J.P, p. 419-452. New York : Routledge.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.
- Bentein, K., Vandenberghe, C. et Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 69-79.
- Bhamra, R., Dani, S. et Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bichon, A. (2005). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, 30(2), 50-59.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York. 352 p.

- Block, J. H. et Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. In *Development of cognition, affect, and social relations: The Minnesota symposia on child psychology* (Vol. 13, pp. 39-101).
- Bommer, W. H., Rubin, R. S. et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Brauer, M. (2000). L'identification des processus médiateurs dans a recherche en psychologie. *L'Année psychologique*, 100(4), 661-681.
- Brief, A. P. et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). Business research strategies. *Business research methods*.
- Burns, J. M. (1978). Leadership New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Burns, R. A. et Anstey, K. J. (2010). The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Testing the invariance of a uni-dimensional resilience measure that is independent of positive and negative affect. *Personality and Individual Differences*, 48, 527-531.
- Bycio, P., Hackett, R. D. et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. et O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Chen, Z. X. et Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. et Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (Online)*, 6(1), 139.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Coleman, V. I. et Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Condly, S. J. (2006). Resilience in children: A review of literature with implications for education. *Urban Education*, 41, 211-236.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Connor, K. M. et Davidson, J. R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The ConnorDavidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- Cooper-Hakim, A. et Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., James, K. et Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.
- Dalziell, E. P. et McManus, S. T. (2004, décembre). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: Implications for system performance. Communication présentée au International Forum for Engineering Decision Making (IFED), Stoos, Suisse.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. et Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. et Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. et James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias. *Journal of applied psychology*, 87(3), 454.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P. et Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 169-193.
- Dirks, K. T. et Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G. et Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244-264.
- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625-647.
- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2007, June). Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés. In *ASAC* (Vol. 28, No. 5).
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. et Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. et Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1.
- Elias, S. M. (2007). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*.
- 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(4), 569-589.
- Erdheim, J., Wang, M. et Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Fiedler, F. E. et Chemers, M. M. (1967). A theory of leadership effectiveness.
- Fiedler, F. E. et Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley et Sons.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage Publications
- Foa, E. B. et Foa, U. G. (1980). Resource theory. In *Social exchange* (pp. 77-94). Springer US.
- Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science*, 171(3969), 345-351.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gillespie B., Chaboyer W. et Wallis M. (2007a) Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. *Contemporary Nurse* 25, 124–135.
- Gillespie, N. A. et Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. OUP Oxford.
- Gucciardi, D. F., Jackson, B., Coulter, T. J. et Mallett, C. J. (2011). The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC): Dimensionality and age-related measurement invariance with Australian cricketers. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 1-11.
- Guerrero, S. et Sire, B. (2001). La notion de mobilisation en GRH: Essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de l'AGHR. *Revue de gestion des ressources humaines*, (40), 82-90.
- Hamel, G. et Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. et Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 11, 2-14.
- Hater, J. J. et Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. et Styles, W. (1996). Great ideas. *Training and Development*, 50(1), 42-47.
- Hinkin, T. R. et Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19, 501-513.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- House, R. J. et Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J. et Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. et Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of management review*, 11(1), 88-102.

- Jermier, J. M. et Kerr, S. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101.
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. et Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes of leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202-210.
- Kerr, S. et Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. et Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Kiesler, C. A. et Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology*, 3(3), 349.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Cooper, J. T. (2009). *Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*. In H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York, NY: Taylor et Francis
- Koninckx, G. et Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

- Konovsky, M. A. et Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korman, A. K. (1966). " CONSIDERATION,"" INITIATING STRUCTURE," AND ORGANIZATIONAL CRITERIA: A REVIEW. *Personnel Psychology*.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley et Sons.
- Laflamme, R. (1998). Mobilisation ou manipulation?, dans Mobilisation et efficacité au travail, Actes du 9ème congrès de l'AIPTLF, R. Laflamme (dir.), Cap-Rouge, Presse Inter Universitaire, p. 87-96.
- Lapalme, M. E., Simard, G. et De la Sablonnière, R. (2002). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne. *Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH: GRH et stratégie*.
- Larson, M. et Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership and organizational studies*, 13(2), 75-92.
- LePine, J. A., Erez, A. et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Liden, R. C. et Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587-1605.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler

- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F. et Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. et Peterson, S. J (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. et Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J. et Avey, J. B. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ). Récupéré de <http://www.mindgarden.com>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. et Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.
- Luthans, F., D. Baack et L. Taylor. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40 : 219-236.
- Luthans, F., Luthans, K. W. et Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. et Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M. et Avolio, B. J. (2007). Psychological capital : Developing the human competitive edge. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. et Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. et Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 87-98.
- Manz, C. C., et Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Masse, M. (2004). Mobilisation: définition et validation du construit , Mémoire de Maîtrise, HEC Montréal. 155 p.
- Masten A. et Obradovic J. (2006) Competence and resilience in development. *Annals of the New York Academy of Sciences* 1094, 13–27.
- Masten, A. S. et Reed, M. J. (2002). *Resilience in development*. [In:] CR Snyder, SJ López (Eds.), *Handbook of positive psychology* 74-88.
- 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.
- McGee, G. W. et Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D. et Vargo, J. (2007). *Resilience management : a framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Resilient organisations research report.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1984). Testing the " side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

- 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 behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, John P., Gregory P. Irving et Nathalie J. Allen. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 19(1), 29-52.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. et Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muller, D., Judd, C. M et Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Nahum-Shani, I. et Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences : Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. et Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Ng, Thomas W.H, Kelly L. Sorensen et Li Ilian T. Eby. 2006. Locus of control at work : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., and Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and quality of life outcomes*, 9(1), 1.
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(4), 327-339.
- Paillé, P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 58(3), 145-153.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, 72(2), 185-204.
- Paré, G. et Tremblay, M. (2004). The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. In *International Conference on Information System* (pp. 461-466).
- Parry, K. W. et Bryman, A. (2006). *Leadership in Organizations*. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, and W. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 447-468), London, UK: Sage.
- Piccolo, R. F. et Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. et Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Bommer, W. H. (1996a). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. C., Lee, J. et Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. et Fetter, R. (1990). The influence of transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M. et Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. et Mackenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- Podsakoff, P.M., Mackensie, S.B., Paine, J.B. et Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- 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(5), 603.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., et Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.

- Quenneville, N., Bentein, K. et Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), 122-135.
- Quenneville, N., Simard, G. et Bentein, K. (2008). Quand mobiliser et proximité riment: le rôle déterminant du supérieur immédiat. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 189-222.
- Rafferty, A. E. et Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Richardson G. (2002) The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology* 58, 307-321.
- 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(3), 490-510.
- Rogelberg, S. G. et Stanton, J. M. (2007). Introduction understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.
- Rother, M. (2010). *Toyota kata: Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York, NY: McGraw Hill.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Rutter, M. (2007). Resilience, competence, and coping. *Child abuse and neglect*, 31(3), 205-209.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill approach*. New Jersey: John Willey and Sons, Inc.
- Seligman, M. E. P. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shamir, B., House, R. J. et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 296-319.
- Sims Jr, H. P. et Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Southwick, R. B. (1998). *Antecedents of transformational, transactional, and laissez-faire leadership*.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. et Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Storey, J. (2004). Changing Theories of Leadership and Leadership Development. In J. Storey (Ed.), *Leadership in Organisations: Current Issues and Key Trends*. London: Routledge.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. et Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- Thietard, R.-A. 2007. Méthodes de recherché en management. 3<sup>ième</sup> édition, Paris :Dunod
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. et de Chermont, K. (2003, November). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. In *17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, ON, Canada; An earlier version of this study was presented at the aforementioned conference*. (Vol. 129, No. 6, p. 914). American Psychological Association.
- Tichy, N. M. et Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

- Tremblay, M. (2002). Mobiliser les troupes: un défi stratégique complexe, *Effectif*, novembre/décembre, p. 18-25
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G. et Chênevert, D. (2005). Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. In *AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économie et le social"*, Paris Dauphiné (Vol. 15).
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. et Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The international journal of human resource management*, 21(3), 405-433.
- Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires. *Communication n, 187*.
- Vaishnavi, S., Connor, K. et Davidson, J. R. (2007). An abbreviated version of the ConnorDavidson Resilience Scale (CD-RISC), the CD-RISC2 : Psychometric properties and applications in psychopharmacological trials. *Psychiatry Research*, 152, 293-297.
- Van Knippenberg, B. et Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25.
- Van Scotter, J. R. et Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M. et Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177.
- Vandenberghe, C., Landry, G. et Panaccio, A. J. (2009). L'engagement organisationnel. *J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe, Comportement organisationnel*, 3, 396.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S. et D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 16.
- Wagnild, G. et Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-178.
- Wagnild, G. et Young, H. M. (1990). Resilience among older women. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 22(4), 252-255.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. et Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social--ecological systems. *Ecology and society*, 9(2), 5.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. et Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group et Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. et Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wang, H., Tsui, A. S. et Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L. et Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.
- Wils, T. et Labelle, C. (2004). Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser? Une réanalyse de données. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 705-723.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. (1998). *Qu'est-ce que la mobilisation des employes? Le point de vue des professionnels en ressources humaines* (No. 98-01).

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J. et Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Youssef, C. et Luthans, M. F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33. 774-800.
- Yu, X., Lau, J.T.F., Mak, W.W.S., Zhang, J., Lui, W. W.S.et Zhang, J. (2011). Factor structure and psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience scale among Chinese adolescents. *Comprehensive Psychiatry*, 52, 218-224.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C.et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.