

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TROIS ÉTUDES SUR LA SIMILARITÉ DES RESSOURCES
PSYCHOLOGIQUES ENTRE L'EMPLOYÉ ET LE SUPERVISEUR

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
XAVIER PARENT-ROCHELEAU

JUILLET 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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

Cette thèse de doctorat est le fruit d'un parcours qui s'est avéré à la fois ardu et formidable. Il m'est indispensable de remercier les nombreuses personnes qui y ont participé de près ou de loin et qui ont contribué au succès de cette aventure si significative dans ma vie.

D'abord et avant tout, nul ne peut mener un doctorat à terme sans se voir bien guidé, conseillé et encadré. Il m'est difficile de trouver les mots justes pour décrire l'ampleur de ma reconnaissance envers les deux personnes qui forment le duo d'encadrement de mon parcours depuis la maîtrise il y a près de huit ans. Chacun à leur façon, avec leur approche différente mais ô combien complémentaire, Gilles Simard et Kathleen Bentein m'ont fait évoluer à de nombreux égards, personnellement comme professionnellement. Ils ont largement contribué à ma décision initiale d'entreprendre cette aventure, décision que je n'ai jamais regrettée un seul instant. Davantage conseillers et mentors que directeurs, leur présence s'est par la suite avérée soutenue, honnête, et investie à chacune des étapes. Leur implication fut toutefois loin de se limiter au cadre du parcours doctoral prescrit. Ils ont été d'une générosité sans borne en plaçant des opportunités majeures et stimulantes sur mon chemin, qu'ils ont tracé en forme d'autoroute. Je remercie Gilles pour sa bienveillance amicale, son humanisme, son ouverture à parler de tout et de rien comme des vraies choses, pour cette relation si libérée des barrières hiérarchiques, et pour avoir vu grand et loin dès le départ. À l'aube de sa retraite bien méritée, je ne peux que souhaiter que les occasions de nous voir seront nombreuses. Je remercie Kathleen pour sa très grande complicité, pour la richesse de sa contribution à cette thèse, pour son équilibre si naturel entre rigueur et souplesse, pour son assiduité indéfectible, pour son talent exceptionnel à dire les choses même

difficiles de si belle façon. Je me permets d'espérer que nous pourrons poursuivre cette belle collaboration en tant que collègues.

En plus de ce duo, l'implication du professeur Michel Tremblay dans mon parcours n'est pas banale. En m'accordant une grande confiance et en me posant des défis aussi stimulants qu'exigeants, Michel a su me faire progresser à grand rythme sur plusieurs plans. Chercheur hors-norme, il m'a fourni des ressources permettant de nourrir ma stimulation intellectuelle en plus de me transmettre son besoin viscéral d'être au fait de toute innovation conceptuelle ou méthodologique. Collaborer avec lui aura été un grand privilège duquel je retire une quantité impressionnante d'apprentissages. Dans la même veine, je tiens à remercier tous les professeurs et professeures qui ont croisé ma route au cours de ces années dans divers cadres et contextes pour leur gentillesse et leur support. Difficile de ne pas me sentir bien entouré en pareilles circonstances.

Mes proches n'ont pas non plus manqué à me démontrer leur soutien et encouragement, mais également leur compréhension et leur indulgence. Simon, malgré mes priorités parfois mal choisies, mes états d'âme et de fatigue, a si souvent su me redonner le sourire et apaiser mes angoisses grâce à une rationalité que j'envie secrètement. Gardien de ma santé mentale et physique, il m'a amené à prendre ce recul et ce repos si essentiels à la réussite. Je lui dois une grande part de l'achèvement de ce périple. Je remercie mes parents de m'avoir transmis et inculqué la curiosité intellectuelle, matière première de la démarche scientifique. Ils continuent aujourd'hui d'alimenter mes réflexions sociales et politiques, d'où découlent inévitablement mes intérêts de recherche. Leur soutien, amour et fierté maintes fois exprimés m'ont toujours propulsé vers l'avant, ce doctorat en étant le meilleur exemple. Je leur dois tant de choses. Enfin, mes amies si précieuses, que je considère aussi comme ma famille, ont été davantage actrices que témoins des hauts comme des bas. Odélie, Mariétou, Valérie, Malika, je vous remercie infiniment pour votre amitié inconditionnelle et votre compréhension face à mes absences et de mes silences.

L'apport de mes collègues doctorants, source d'énergie inestimable ainsi qu'une tribune essentielle où partager joies, colères, succès et échecs, fut colossal. Je garderai longtemps en mémoire les anecdotes de nos évènements sociaux, associatifs ou non, et souvent bien plus festifs qu'anticipés. Je tiens à remercier spécialement Manon Arnaud, collègue devenue amie précieuse, pour son soutien et son écoute de tous les instants. Nos discussions quasi quotidiennes, où l'on s'occupait à changer le monde autour d'un café, ont combien de fois apporté un baume ou une solution aux problèmes et rebondissements que peut comporter un parcours doctoral. J'espère avoir su lui rendre la pareille, et je souhaite à tout doctorant d'avoir une personne pareille à ses côtés. Je remercie également Mohammad Refakar, avec qui j'ai vu un simple partage de bureau étudiant se transformer en une autre amitié précieuse et durable. Je me dois aussi de mentionner l'apport de Geneviève Robert-Huot, collègue à la maîtrise puis au doctorat, pour m'avoir d'abord incité à me lancer dans cette aventure, et pour son mentorat à tant d'égards. Merci à tous les autres collègues qui ont marqué ces années, ils sont nombreux.

« Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente. »
- SAINT-EXUPÉRY

« Pour se plaire il faut se ressembler beaucoup afin de s'entendre, et différer un peu afin d'avoir à se comprendre. »
- DIANE DE BEAUSACQ

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	4
LES RESSOURCES PSYCHOLOGIQUES	4
1.1 Définitions.....	5
1.2 Les théories des ressources.....	6
1.2.1 Les ressources-clés.....	6
1.2.2 Les théories des ressources aux composantes multiples	7
1.2.3 Les théories intégrées des ressources.....	8
1.3 Trois exemples de ressources	11
1.3.1 Le capital psychologique.....	11
1.3.2 La résilience	14
1.3.3 L'optimisme dispositionnel.....	15
CHAPITRE 2	18
L'ADÉQUATION ENTRE LEADER ET SUBORDONNÉ.....	18
2.1 L'adéquation personne-environnement.....	18
2.1.1 Modèle multidimensionnel.....	19
2.1.2 Adéquation supplémentaire et complémentaire	19
2.2 La théorie de la similarité-attraction.....	21
2.2.1 Mesures et formes de similarité	23

2.2.2	Synthèse des études sur la similarité profonde	25
2.2.3	La dissimilarité.....	28
2.2.4	Convergence vers une logique de supplémentarité.....	30
2.3	La (dis)similarité des ressources psychologiques.....	31
2.3.1	Complémentarité exigences-capacités	32
2.3.2	Complémentarité besoins-offre	33
CHAPITRE 3		35
QUESTIONS DE RECHERCHE		35
3.1	Questions de recherche.....	35
3.1.1	Quels sont les effets de la similarité?	35
3.1.2	Quels sont les effets de la dissimilarité?	36
3.1.3	Complémentaire ou supplémentaire?	36
3.1.4	Quels sont les facteurs amplificateurs ou atténuants?	37
3.2	Présentation des trois études.....	37
3.2.1	Étude 1	37
3.2.2	Étude 2	38
3.2.3	Étude 3	40
3.3	Contributions	41
CHAPITRE 4		43
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		43
4.1	Avantages de la régression polynomiale	43
4.2	Méthode et interprétation	45
4.3	Exemple.....	48

CHAPITRE 5	50
ARTICLE 1: Positive together? The effects of leader-follower (dis)similarity in psychological capital.....	50
5.1 Abstract	50
5.2 Introduction	51
5.3 Theoretical framework	54
5.3.1 Psychological capital (dis)similarity and leader-member exchange	54
5.3.2 Frequency of interaction as a moderator.....	58
5.4 Method.....	60
5.4.1 Sample and procedure	60
5.4.2 Measures	61
5.4.3 Analytical framework.....	62
5.5 Results	63
5.6 Discussion	71
5.6.1 Theoretical contributions	71
5.6.2 Practical implications	73
5.6.3 Limitations and future research.....	75
5.7 Conclusion.....	75
5.8 References	76
CHAPITRE 6	83
ARTICLE 2: Leader-follower (dis)similarity in optimism: Its effect on followers' role conflict, vigor and performance	83
6.1 Abstract	83
6.2 Introduction	84

6.3	Theoretical background	87
6.3.1	Optimism, expectancies and role conflict	87
6.3.2	Role conflict and vigor at work.....	91
6.4	Method.....	93
6.4.1	Sample and procedure	93
6.4.2	Measures	94
6.4.3	Analyses	95
6.5	Results	97
6.5.1	Preliminary analyses	97
6.5.2	Polynomial regressions and mediation tests	98
6.5.3	Post hoc analyses	104
6.6	Discussion	105
6.6.1	Theoretical implications.....	106
6.6.2	Practical implications	108
6.6.3	Limitations and future research.....	109
6.7	Conclusion.....	110
6.8	References	111
CHAPITRE 7	119
ARTICLE 3:	Leader-follower (dis)similarity in resilience, relational demography, and absenteeism: A test of two competing perspectives.....	119
7.1	Abstract	119
7.2	Introduction	120
7.3	Theoretical background	124
7.3.1	The resource of resilience	124

7.3.2	Leader resilience in times of crisis.....	125
7.3.3	Leader-follower (dis)similarity in resilience: two competing perspectives.....	126
7.4	Method.....	134
7.4.1	Sample and procedure	134
7.4.2	Measures	135
7.4.3	Analyses.....	136
7.5	Results	137
7.5.1	Preliminary analyses	137
7.5.2	Hypotheses testing	138
7.6	Discussion	144
7.6.1	Theoretical contributions	144
7.6.2	Practical implications	146
7.6.3	Limitations and future research.....	146
7.7	Conclusion.....	147
7.8	References	148
CHAPITRE 8	158
DISCUSSION	158
8.1	Récapitulatif des trois études.....	158
8.1.1	Étude 1	158
8.1.2	Étude 2	159
8.1.3	Étude 3	160
8.2	Retour sur les questions de recherche	161
8.2.1	Quels sont les effets de la similarité?.....	161
8.2.2	Quels sont les effets de la dissimilarité ?	164

8.2.3	Complémentaire ou supplémentaire?	169
8.2.4	Quels sont les facteurs amplificateurs ou atténuants?.....	171
8.3	Contributions théoriques	172
8.3.1	Ressources psychologiques.....	172
8.3.2	Similarité personne-superviseur.....	175
8.3.3	Adéquation personne-superviseur.....	177
8.4	Regard anthropologique	178
8.5	Contributions pratiques	180
8.5.1	La question de l'adaptabilité du leader	181
8.5.2	Le développement des ressources psychologiques des employés.....	182
8.6	Limites.....	183
8.7	Avenues de recherche futures.....	184
CONCLUSION	187
ANNEXE A	190
APPENDICE A	197
APPROBATION ÉTHIQUE	197
BIBLIOGRAPHIE	202

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle de similarité-attraction de Byrne (1997)	22
4.1 Quatre scénarios de (dis)similarité	44
4.2 Exemple d'une figure polynomiale	48
5.1 Theoretical model (article 1)	54
5.2 The effect of PsyCap (dis)similarity on LMX	67
5.3 The indirect effect of PsyCap (dis)similarity on OCB through LMX ..	67
5.4 The effect of PsyCap (dis)similarity on LMX when frequency of interaction is high	68
5.5 The indirect effect of PsyCap (dis)similarity on OCB when frequency of interaction is high	71
6.1 Theoretical model (article 2)	86
6.2 The effect of optimism (dis)similarity on role conflict	103
6.3 The effect of optimism (dis)similarity on vigor	103
6.4 The effect of optimism (dis)similarity on job performance	105
7.1 Theoretical model (article 3)	123
7.2 The effect of resilience (dis)similarity on absenteeism	139
7.3 The effect of resilience (dis)similarity on absenteeism for gender-different dyads	139
7.4 The effect of resilience (dis)similarity on absenteeism for dyads with high age difference	143
8.1 Résultats observés dans les quatre scénarios de (dis)similarité	161

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Description des coefficients de surface de réponse.....	47
5.1 Correlations and descriptive statistics (article 1)	65
5.2 Polynomial regression results (article 1)	66
5.3 Response surface coefficients (article 1)	68
6.1 Descriptive statistics and correlations (article 2)	100
6.2 Within and between analysis (article 2)	100
6.3 Polynomial regression results (article 2)	101
6.4 Direct and indirect effects of supervisor and subordinate joint optimism (article 2)	102
7.1 Descriptive statistics and correlations (article 3)	140
7.2 Polynomial regression results (article 3)	141
7.3 Response surface analysis results (article 3)	142
9.1 Synthèse des études sur la similarité profonde personne-superviseur	191

RÉSUMÉ

Le rôle des ressources psychologiques des individus sur leur fonctionnement au travail est un sujet ayant reçu une attention considérable de la part des chercheurs en management et en psychologie. Toutefois, en dépit des connaissances scientifiques de plus en plus étendues concernant l'importance de l'adéquation entre les caractéristiques des employés et celles de leur environnement de travail, notamment celles de leur superviseur, très peu d'études ont examiné le phénomène d'alignement des ressources entre les employés et celles des membres de leur environnement de travail. Cette thèse doctorale vise donc à mettre en lumière les effets de la similarité et de la dissimilarité des ressources psychologiques entre les employés et leur superviseur.

La thèse est constituée de trois articles rapportant des études empiriques réalisées dans des contextes différents et s'appuyant sur des données quantitatives. Le premier porte sur la (dis)similarité de capital psychologique (méta ressource formée du sentiment d'auto-efficacité, de l'espoir de la résilience et de l'optimisme) entre superviseur et employé. Le second article examine quant à lui les effets de la (dis)similarité d'optimisme dispositionnel, alors que le troisième se penche sur la (dis)similarité de résilience en contexte de crise au sein de l'organisation.

En reposant sur la technique de régression polynomiale, ces trois études permettent d'examiner les conséquences associées à quatre scénarios de similarité et dissimilarité de ressources psychologiques. Les trois articles convergent en démontrant que le scénario impliquant un employé qui dispose d'un niveau de ressources inférieur à celui de son superviseur est celui qui est associé aux conséquences les plus défavorables. Les résultats indiquent que ces subordonnés affichent une performance courante altérée, une vigueur réduite au travail, un sentiment de conflit de rôle, un taux d'absentéisme accru et une plus faible tendance à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les contributions de la thèse sont nombreuses, tant au plan théorique que pratique. En suggérant que les ressources psychologiques très fortes du leader puissent s'avérer délétères pour les employés qui ne disposent pas de ressources équivalentes, la thèse présente un apport novateur aux théories des ressources psychologiques comme aux théories de l'adéquation personne-environnement.

Mots - clés : ressources psychologiques, adéquation personne-superviseur, similarité profonde, optimisme, résilience, capital psychologique.

ABSTRACT

The influence of psychological resources on individuals in the workplace has received an impressive body of attention from researchers in the field of psychology and management. However, despite the increasing knowledge about the benefits of the fit between the features of employees those of their work environment, namely their supervisor, few studies have investigated the phenomenon of psychological resources alignment between employees and members of their work environment. This doctoral dissertation thus seeks to shed light on the effects of similarity and dissimilarity in psychological resources between employees and their supervisor.

The thesis comprises three articles reporting studies performed in different settings and relying on quantitative data. The first article investigates (dis)similarity in psychological capital (meta-resource composed of self-efficacy, hope, optimism and resilience) between leader and follower. The second article examines the effects of optimism (dis)similarity, while the third one focuses on (dis)similarity in resilience in a context of organizational crisis.

The polynomial regression technique used in the three articles allows to identify the consequences related to four scenarios of similarity and dissimilarity. The studies converge in revealing that, among these four, the scenario involving an employee with lower levels of psychological resources than the supervisor leads to the most unfavorable outcomes. Results indicate that these followers exhibit lower job performance, lower vigor at work, higher role conflict perception, higher absenteeism, and fewer organizational citizenship behaviors.

The three studies raise several contributions on the theoretical and conceptual plan. In suggesting that high psychological resources from the leader may turn out to be deleterious for employees with lower levels of resources, the thesis present a novel contribution to psychological resources theories and to person-environment fit theories.

Keywords: psychological resources, person-supervisor fit, deep-level similarity, optimism, resilience, psychological capital.

INTRODUCTION

En psychologie, beaucoup d'attention est dévolue aux ressources dont disposent les individus et qui leur permettent de s'adapter aux diverses situations qu'ils rencontrent. L'école de la psychologie positive, qui se concentre sur les forces des individus et les déterminants de leur fonctionnement optimal ravive l'intérêt des chercheurs pour les ressources psychologiques (Csillik, 2017). À l'ère où les défis des organisations sont multiples et pluridimensionnels, les ressources psychologiques permettant aux employés, gestionnaires et décideurs de surmonter avec succès les turbulences deviennent des atouts précieux et largement valorisés, autant dans la littérature scientifique que dans les pratiques managériales.

Alors que les bénéfices associés aux ressources psychologiques des employés et des gestionnaires ont été maintes fois démontrés (Csillik, 2017; Hobfoll, Halbesleben, Neveu et Westman, 2018), la question de la similarité entre le niveau de ressources psychologiques du leader¹ et celui des subordonnés a jusqu'ici été ignorée. L'objectif de la thèse est donc d'explorer les effets de la (dis)similarité des ressources psychologiques entre leader et subordonnés.

¹ Tout au long de la thèse, les termes leader, superviseur, et supérieur immédiat sont utilisés de manière interchangeable. La thèse se concentre sur le leadership formel, c'est-à-dire l'exercice d'une relation hiérarchique entre un superviseur et les employés qui se trouvent sous sa supervision.

Cette thèse s'appuie à la fois sur les théories des ressources psychologiques et de celles portant sur la compatibilité entre leader et subordonné. Cette compatibilité a principalement été étudiée sous l'angle de la similarité de caractéristiques psychologiques (personnalité, valeurs, etc.) entre les deux membres de la dyade, et a été associée à une meilleure qualité de relation dyadique ainsi qu'à une multitude d'attitudes et de comportements bénéfiques de la part des subordonnés. Néanmoins, d'autres angles théoriques, notamment issus des théories de l'adéquation personne-environnement (*person-environment fit*), suggèrent que, en ce qui a trait aux ressources psychologiques, similarité et dissimilarité entre leader et subordonné pourraient tous deux s'avérer bénéfiques pour les subordonnés.

La thèse est constituée de trois études. La première examine de quelle façon la (dis)similarité du capital psychologique (méta ressource composée de l'optimisme, la résilience, l'espoir, et le sentiment d'auto-efficacité) entre leader et subordonnés influence la qualité de leur relation dyadique ainsi que la manifestation de comportements discrétionnaires positifs de la part des subordonnés. La seconde étude porte sur les relations entre la (dis)similarité d'optimisme dispositionnel et le conflit de rôle perçu par les subordonnés, ainsi que sur la vigueur au travail et la performance courante. La troisième étude investigue quant à elle les répercussions de la (dis)similarité de résilience sur l'absentéisme des subordonnés.

Ces études sont rapportées ici sous la forme d'articles scientifiques destinés à la publication. Ils sont précédés de la présentation du cadre conceptuel commun et du cadre méthodologique qui guident les trois articles. D'abord, les principales théories portant sur les ressources psychologiques sont introduites au chapitre 1, en s'attardant aux trois ressources étudiées dans la thèse, soit le capital psychologique, la résilience et l'optimisme. La question de la similarité personne-superviseur est ensuite examinée au chapitre 2, sous l'angle de la théorie de l'adéquation personne-environnement et du principe de similarité-atraction, conduisant au thème central de la (dis)similarité des ressources entre leader et subordonné. Les questions de

recherche soulevées au terme de ce raisonnement conceptuel sont énoncées au chapitre 3, qui comporte également une présentation sommaire des trois études qui constituent la thèse et des contributions attendues de celle-ci. Le chapitre 4 vise quant à lui à expliquer le cadre méthodologique général de la thèse et la principale technique d'analyse de données qui y est utilisée.

Les chapitres 5, 6 et 7 sont respectivement consacrés aux trois articles de la thèse. Le huitième et dernier chapitre présente enfin une discussion des résultats communs et intégrés des trois études, des réponses apportées par ces articles aux questions posées au premier chapitre, ainsi que des contributions théoriques et pratiques de la thèse.

CHAPITRE 1

LES RESSOURCES PSYCHOLOGIQUES

Depuis plusieurs décennies, la notion de ressources occupe une place importante dans les écrits issus de diverses disciplines. Qu'elles soient naturelles, premières, financières, ou humaines, les ressources sont vues comme le carburant de la plupart des formes d'organisation humaine et sont par le fait même d'un grand intérêt pour les praticiens comme pour les chercheurs (Barney, 2001). En psychologie particulièrement, de nombreux modèles théoriques coexistent dans la littérature scientifique. Ceux-ci visent à définir et conceptualiser la nature des ressources psychologiques et leurs effets sur le fonctionnement des individus, principalement en ce qui a trait à leur capacité à s'adapter au stress et aux différentes conditions de leur environnement (Hobfoll, 2002). Cette conception de l'adaptation humaine basée sur les ressources a pris naissance pendant la seconde guerre mondiale, lorsque des chercheurs se sont penchés sur les éléments qui distinguaient les soldats qui développaient des traumatismes psychiques reliés au combat, parfois très sévères, des autres qui demeuraient pleinement fonctionnels et performants dans ce contexte extrême (Caplan, 1964; Grinker et Spiegel, 1945). Leurs travaux ont pavé la voie à une multitude de recherches et de modèles théoriques portant sur l'adaptation humaine basée sur les ressources psychologiques.

1.1 Définitions

La plupart de ces modèles s'appuient sur une définition plutôt large et intégrative des ressources psychologiques. Celles-ci sont considérées comme : « les entités auxquelles l'individu accorde de la valeur (p. ex. estime de soi, relations proches, santé, paix intérieure), ou celles qui contribuent à l'atteinte d'objectifs fondamentaux (p. ex. argent, soutien social) » (Hobfoll, 2002, p. 307, traduction libre). Bien que la plupart des théories des ressources psychologiques s'appuient sur cette définition, les travaux subséquents ont tout de même permis d'y apporter certaines clarifications. Notamment, Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl et Westman (2014) soutiennent que la notion de « valeur accordée » aux ressources par l'individu, centrale dans la définition originale de Hobfoll, souffre d'un manque de précision se traduisant par l'inclusion d'un nombre important d'éléments sous le chapeau des ressources. Ces auteurs définissent plutôt les ressources comme « tout élément que l'individu perçoit comme étant susceptible de lui permettre d'atteindre ses buts » (Halbesleben *et al.*, 2014, p. 1338, traduction libre), une conception qui se veut intégrative tout en contribuant à préciser la notion de valeur accordée, maintenant dictée par la contribution de la ressource à l'atteinte d'un objectif (Halbesleben *et al.*, 2014).

Ces deux définitions convergent néanmoins en classifiant les ressources en deux grandes catégories qui interagissent entre elles, soit les ressources internes de l'individu et celles qu'il puise au sein de son environnement. Cette distinction entre ressources individuelles et ressources environnementales est présente depuis les premières théories psychologiques des ressources. Déjà en 1964, Caplan (1964, 1974) décrivait notamment deux ressources principales pouvant permettre aux individus de maintenir leur santé mentale suite à une expérience dramatique : le sens de la maîtrise (ressource individuelle ou aspect du soi), et le soutien social (ressource environnementale). Plusieurs autres modèles de l'adaptation humaine par les

ressources (p. ex. Kelly, 1966; Sarason, 1974) ont porté sur la notion d'interaction entre les ressources individuelles et ressources environnementales, décrivant un transfert et une rotation des ressources entre l'individu et son environnement. Par exemple, le fait d'être marié, de fréquenter une église, d'avoir des amis ou parents proches, et de faire partie d'associations est associé à une plus faible mortalité lors d'épidémie (Berkman et Syme, 1979). Ces travaux empiriques ont conduit à deux principaux constats : (1) les ressources individuelles et environnementales interagissent entre elles et sont toutes deux importantes pour le fonctionnement des individus; (2) en plus d'améliorer le bien-être psychologique, ces ressources peuvent avoir un effet bénéfique sur la santé physique (Hobfoll, 2002).

Ces constats ont mis la table à une pluralité de modèles et théories des ressources en psychologie. Parmi les rares travaux ayant recensé systématiquement ces théories, la revue de littérature proposée par Hobfoll (2002) catégorise les diverses théories de manière intégrative. Les prochains points reprennent donc essentiellement les catégorisations établies par ce dernier texte, à l'exception du modèle des demandes et ressources de l'emploi de Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001), plus récent et spécifiquement axé sur la sphère du travail.

1.2 Les théories des ressources

1.2.1 *Les ressources-clés*

Les ressources-clés sont celles qui assurent à l'individu une meilleure adaptation à son environnement dans la plupart des contextes et qui, par le fait même, ont reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (Csillik, 2017; Hobfoll, 2002). Le sentiment d'auto-efficacité, les ressources reliées au contrôle et à la maîtrise de soi, l'estime de soi, l'optimisme dispositionnel, la résilience et la ténacité face à la poursuite d'objectifs font notamment partie de ce groupe. L'effet bénéfique de ces ressources individuelles sur la santé physique et psychologique, sur le fonctionnement optimal

au travail, et sur la vie affective a été démontré empiriquement par de nombreuses études (ex.: Andersson, 1996; Erol et Orth, 2017; Hu, Zhang et Wang, 2015; Nes et Segerstrom, 2006; Sheeran, Maki, Montanaro, Avishai-Yitshak, Bryan *et al.*, 2016).

Certains facteurs environnementaux, principalement liés au soutien social, figurent aussi parmi les ressources-clés. Le soutien social y est vu comme une famille de ressources, comprenant à la fois le sentiment de soutien émanant des interactions sociales, la capacité à mobiliser du soutien externe, ainsi qu'une conception de soi comme étant une personne soutenue ou non par ses pairs, ses proches, et son environnement (Sarason, Sarason, Shearin et Pierce, 1987, cité dans Hobfoll, 2002).

En plus d'identifier ces ressources-clés, les chercheurs se sont penchés sur leur dynamique. Ces études tendent à démontrer que les ressources-clés agissent de concert (principe de *resource-linkage*), et sont potentiellement reliées entre elles (Hobfoll, 2002). Par exemple, une personne fortement optimiste entretient généralement une forte estime d'elle-même ainsi qu'un sentiment élevé d'auto-efficacité (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Au niveau des ressources environnementales, le principe de liaison des ressources est à la base du concept de capital social, défini comme « la somme des ressources actuelles et potentielles émanant ou dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale » (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 243, traduction libre).

Un thème actuel de recherche sur les ressources-clés est celui du développement de ces ressources et s'attarde à démontrer dans quelle mesure ces ressources peuvent être induites et augmentées chez les individus ainsi qu'à identifier des vecteurs de ce développement (Hobfoll, 2002).

1.2.2 Les théories des ressources aux composantes multiples

Deux théories ont proposé des conceptualisations des ressources en diverses composantes. Premièrement, la théorie du sentiment de cohérence (Antonovsky,

1979) propose trois composantes : a) le sentiment de pouvoir prédire son futur; b) la capacité à trouver du sens dans les aspects centraux de sa vie, c) le sentiment que des forces profondes (ex : dieu, le gouvernement, le destin) agissent à son avantage et pour son bénéfice. Deuxièmement, le concept de robustesse de personnalité (*personality hardiness*) (Kobasa, 1979) regroupe a) le sentiment de contrôler les vicissitudes de la vie; b) le sentiment que les stresseurs représentent des défis plutôt que des menaces; c) un sentiment d'engagement envers une mission de vie. Bien qu'ayant été empiriquement associées au bien-être physique et psychologique, ces deux théories sont peu sollicitées dans la littérature actuelle, notamment à cause des limites associées à leur mesure (voir Hobfoll, 2002 pour une revue),

1.2.3 Les théories intégrées des ressources

Certains modèles ont considéré les ressources psychologiques comme une partie d'un processus dynamique plus large conduisant au bien-être. Plutôt que de s'attarder à décrire des ressources précises, ces modèles étudient les processus associés aux ressources et considèrent les fluctuations de ressources en période de stress comme les mécanismes principaux qui influencent le bien-être et la santé. En outre, ces modèles introduisent la notion de réserves de ressources latentes pouvant être mobilisées lorsque le besoin survient.

Par exemple, la théorie du stress transactionnel (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis et Gruen, 1986; Lazarus et Folkman, 1987) conçoit l'évaluation d'une situation stressante et la réponse qui y est apportée comme directement tributaires des ressources détenues par un individu. Le modèle de l'adéquation des ressources de French, Rodgers et Cobb (1974) soutient quant à lui que le caractère bénéfique des ressources dépend de leur adéquation avec les demandes de l'environnement. Ce n'est donc pas le niveau de ressources à lui seul qui prédit l'adaptation et le bien-être, mais plutôt l'alignement ou le désalignement entre ces ressources et le degré requis par les demandes émanant de la conjoncture externe. L'aspect universellement bénéfique des ressources est donc nuancé au profit d'une conception circonstancielle

des bénéfices associés à une ressource psychologique. Cette conception d'adéquation des ressources a par la suite permis d'expliquer pourquoi certaines ressources, d'emblée vues comme favorables, peuvent être délétères dans certains contextes (exemple : optimisme irréaliste, ou ténacité aveugle envers les buts). S'inscrit également dans les modèles intégrés l'idée de Holahan et Moos (1991) selon laquelle les ressources personnelles et sociales doivent agir conjointement pour que se concrétisent leurs bénéfices. Largement soutenue empiriquement, cette hypothèse s'accompagne de celle voulant que les ressources tendent à générer d'autres ressources et que la perte de ressources fragilise les ressources restantes (Hobfoll, 2002).

Certains de ces postulats se retrouvent dans la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989), qui constitue la théorie intégrée la plus répandue dans le domaine du comportement organisationnel. Cette théorie soutient que l'individu cherche à obtenir, maintenir et protéger les ressources dont il dispose. Les ressources que l'individu détient ou acquiert contribuent à générer d'autres ressources. Par exemple, une forte estime de soi facilite le développement de l'auto-efficacité, et un fort optimisme favorise l'acquisition d'un réseau social soutenant (Hobfoll *et al.*, 2018). Ainsi, Hobfoll soutient que des ressources en grande quantité favorisent la création d'une spirale de gains de ressources, puisque chaque ressource additionnelle facilite l'acquisition de ressources supplémentaires.

Lorsqu'un individu perçoit que ses ressources sont menacées ou réduites, il tentera de préserver ses ressources résiduelles et d'en accumuler d'autres pour pallier cette menace. Pour Hobfoll (1989), l'équilibre d'une personne et son bien-être psychologique tiennent à sa capacité à maintenir ou accroître ses ressources quand survient un stress véhiculé par la perte d'autres ressources. Le maintien de ces gains de ressources même en période de stress engendre des émotions positives qui agissent à titre de ressources supplémentaires permettant à l'individu de surmonter le stress. Dans le cas contraire, l'individu qui ne parvient pas à maintenir ses ressources lors

d'une perte ou d'une menace de perte risque de voir s'enclencher une spirale de perte de ressources, pouvant aller jusqu'à l'épuisement de ses ressources. Pour cette raison, la perte de ressources est vue comme étant plus saillante et ayant un plus grand impact que le gain de ressources (Halbesleben *et al.*, 2014).

Un autre modèle théorique des ressources s'inscrivant dans la lignée des modèles intégrés des ressources est celui des demandes et ressources de l'emploi (*Job Demands-Resources model: JD-R*) de Demerouti *et al.* (2001). Le modèle JD-R, découlant de la théorie du stress transactionnel (Lazarus et Folkman, 1987), mais portant exclusivement sur la sphère du travail, décrit deux types de facteurs présents dans l'environnement de travail, soit les demandes et les ressources. Les demandes constituent les aspects du travail qui requièrent un effort soutenu de nature physique ou psychologique ou qui entraînent des conséquences physiologiques ou psychologiques, comme le sentiment de surcharge de travail et le conflit ou l'ambiguïté de rôle. Les ressources représentent quant à elles les éléments qui rehaussent le bien-être des individus et la qualité de leur expérience au travail, comme le soutien, la rétroaction, la reconnaissance et l'autonomie (Bakker et Demerouti, 2007). La logique du modèle JD-R est fondée sur l'équilibre entre les demandes et les ressources. Dans un environnement à fortes demandes, les ressources doivent s'avérer généreuses pour garantir le bien-être des individus et leur fonctionnement optimal. En cas de demandes supérieures aux ressources, l'individu est à risque de voir son fonctionnement et son bien-être se détériorer. Qui plus est, les ressources ont le potentiel de neutraliser l'effet nuisible des demandes sur l'énergie (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Hu, Schaufeli et Taris, 2011). Cette théorie bénéficie d'un vaste soutien empirique dans la littérature en comportement organisationnel (Bakker et Demerouti, 2007).

Les auteurs du modèle JD-R y ont ultérieurement intégré certaines caractéristiques individuelles, comme l'optimisme, l'auto-efficacité et l'estime de soi, à titre de ressources personnelles permettant aux individus de s'adapter aux demandes de

l'emploi et d'y réagir de façon à préserver leur bien-être et leur fonctionnement optimal (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2007). L'effet de ces ressources personnelles jumelé à celui des ressources de l'emploi, permettrait de contrebalancer l'effet des demandes de l'emploi (voir entre autres: Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009, 2012).

1.3 Trois exemples de ressources

Les théories abordées dans la section précédente ont guidé de nombreuses études empiriques portant sur une multitude de ressources individuelles. Ces ressources peuvent être des traits de personnalité, des états psychologiques plus ou moins durables, et même des émotions positives (Fredrickson, 2001). Comme l'indiquent les études s'inscrivant dans le courant des ressources-clés, certaines ressources individuelles se démarquent dans la littérature étant donné les nombreux avantages auxquels elles sont associées. L'école de la psychologie positive se penche sur certaines d'entre elles en examinant de quelle façon elles contribuent au fonctionnement optimal des individus et à leur bonheur (Csillik, 2017). Dans cette littérature récente, le capital psychologique se démarque en tant qu'amalgame de ressources présentant de nombreux effets positifs sur le fonctionnement des individus dans une multitude de domaines. C'est précisément le capital psychologique ainsi que deux de ses constituantes, soit la résilience et l'optimisme, qui seront étudiés dans les trois études qui constituent cette thèse. Les pages qui suivent visent à les présenter succinctement.

1.3.1 Le capital psychologique

Le capital psychologique est un construit mis de l'avant par les chercheurs issus de la psychologie positive (Luthans et Avolio, 2009; Luthans et Youssef, 2007) qui vise à expliquer le fonctionnement optimal de l'individu, c'est-à-dire son épanouissement et

bien-être dans l'ensemble des domaines de la vie humaine. Ces chercheurs ont identifié quatre ressources qui y contribuent de manière importante et qui sont hautement interreliées, soit l'optimisme, la résilience, le sentiment d'auto-efficacité et l'espoir, et les ont regroupées sous un même construct qu'ils ont nommé le capital psychologique (Luthans et Youssef, 2007). Le choix précis de ces quatre ressources qui forment le capital psychologique, lui-même alors considéré comme une méta ressource, s'appuie principalement sur le fait qu'elles sont considérées comme des états psychologiques développables, c'est-à-dire qu'elles sont influencées par l'environnement externe et les expériences vécues et, par conséquent, sont sujettes à changer avec le temps (Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans *et al.*, 2007). Elles sont toutefois assez stables pour être considérées comme des ressources durables (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Également, comme l'expliquent Luthans *et al.* (2007), ces quatre ressources se démarquent par l'importante quantité d'études ayant démontré leurs effets positifs dans une grande variété de contextes.

1.3.1.1 Optimisme. Deux formes d'optimisme intimement reliées coexistent dans la littérature en psychologie, soit l'optimisme dispositionnel et l'optimisme en tant que style explicatif. C'est le style explicatif optimiste qui est compris dans le capital psychologique, alors que l'optimisme dispositionnel fait l'objet du troisième article et sera présenté ci-après. Il désigne la tendance d'un individu à attribuer les événements positifs à des causes internes et stables, tels que ses compétences ou les efforts investis, et à expliquer les événements passés négatifs par des causes externes et temporaires (Seligman, 1998). Une personne optimiste s'octroie le crédit de ses succès et, par conséquent, perçoit favorablement ses chances de rencontrer des succès (Seligman, 1998). L'adoption par un individu de ce style explicatif le conduirait notamment à fournir davantage d'efforts et de persévérance au travail et, par conséquent à afficher une meilleure performance dans ses tâches (Luthans, Avolio, Walumbwa et Li, 2005). Selon Seligman (1998), cette forme d'optimisme s'acquiert, se développe et évolue au fil des événements et expériences et/ou des apprentissages.

1.3.1.2 Sentiment d'auto-efficacité. Le sentiment d'auto-efficacité réfère à « la confiance d'un individu en ses capacités à mobiliser sa motivation, ses ressources cognitives et moyens d'action nécessaires pour exécuter avec succès une action spécifique dans un contexte donné » (Stajkovic et Luthans, 1998, p. 66, traduction libre). Il s'agit de la croyance généralisée d'un individu en ses capacités à assumer pleinement une tâche ou un mandat. De nombreuses études ont démontré que le sentiment d'auto-efficacité exerce une incidence sur l'atteinte réelle des objectifs (voir Hobfoll, 2002 pour une revue).

1.3.1.3 Résilience. La résilience est définie comme la capacité acquise de rebondir et de grandir suite à l'adversité, à l'échec ou aux évènements négatifs, mais également suite aux évènements positifs comme l'avancement et l'élargissement des responsabilités (Luthans, 2002). La résilience a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs dû à son influence notable sur la santé psychologique et physique des individus, sur leur capacité d'adaptation à une multitude de situations difficiles (ex : maladie, faillite, échec, deuil), et sur la capacité d'inspirer positivement autrui en contexte d'adversité (Fletcher et Sarkar, 2013; King, Newman et Luthans, 2016).

1.3.1.4 Espoir. À la différence de l'espérance tel qu'entendu dans le sens commun, l'espérance en tant que ressource psychologique (Snyder, 2000; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak *et al.*, 1996) est défini comme un état de motivation fondé sur l'interaction de deux facteurs : (1) l'énergie orientée vers les buts et objectifs; (2) la capacité à identifier des moyens d'atteindre ses buts (Snyder, Irving et Anderson, 1991, p. 287). La détermination envers l'atteinte des buts stimule la recherche de nouveaux moyens d'y parvenir, alors que la créativité et l'innovation impliquées dans cette recherche de nouveaux moyens rehaussent à leur tour le sentiment de contrôle et l'énergie déployée vers l'atteinte des buts (Snyder, 2000).

Le regroupement de ces quatre ressources constitue un exemple du principe de liaison entre les ressources décrit par les théories des ressources clés (Hobfoll, 2002). Tel que

mentionné au point 1.2, ce principe sous-tend que des ressources agissent conjointement et sont généralement présentes à un niveau semblable chez un même individu. La fondation du capital psychologique repose donc sur la prémissse qu'un individu fortement optimiste aura également un niveau élevé de résilience, d'espérance, et de sentiment d'auto-efficacité (Luthans et Youssef, 2007). La méta-analyse de Alarcon, Bowling et Khazon (2013) suggère par exemple que l'optimisme et l'espérance se retrouvent généralement en synergie chez une personne.

Les répercussions positives du capital psychologique sur le fonctionnement optimal des individus en milieu de travail (ex.: les attitudes, les comportements, la performance et la santé psychologique) ont fait l'objet d'une quantité impressionnante d'études empiriques (pour des revues: Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015). Bien que moins nombreuses, un certain nombre d'études ont investigué les facteurs qui influencent le changement et le développement du capital psychologique, parmi lesquels le leadership se trouve en tête de liste (Avey, 2014). Certaines études ont également mis en lumière le transfert possible du capital psychologique du leader au subordonné par un effet de contagion (Avey, Avolio et Luthans, 2011; Story, Youssef, Luthans, Barbuto et Bovaird, 2013).

1.3.2 La résilience

Le deuxième article de la thèse s'attarde sur la résilience. Notion étudiée par différentes disciplines, la résilience est définie de multiples façons. La première utilisation du concept de résilience provient des sciences de la physique et de la chimie, qui la considèrent comme la capacité de la matière à revenir à son état naturel après un choc, une perturbation ou un déplacement (Bhamra, Dani et Burnard, 2011).

La psychologie étudie quant à elle la résilience en tant que capacité des individus à s'adapter aux situations difficiles, à surmonter les obstacles et l'adversité, et à bien fonctionner malgré les perturbations (pour une revue: Fletcher et Sarkar, 2013; Luthar, Cicchetti et Becker, 2000). Vue comme l'une des principales ressources-clés

des individus, la résilience psychologique permet de s'adapter émotionnellement et cognitivement à son environnement externe en dépit des difficultés rencontrées, et de rebondir après avoir surmonté ou traversé ces difficultés (Gorgievski, Halbesleben et Bakker, 2011; Hobfoll, 1998; Hobfoll, 2002). En contexte de travail, la résilience psychologique des employés joue un rôle fondamental dans le fonctionnement et la performance des individus en contexte de crise, de restructuration ou de difficultés financières (King *et al.*, 2016; Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd et Zhao, 2017). Bien que considéré par certains chercheurs comme un trait de personnalité stable dans le temps (Wagnild et Young, 1993), la plupart des auteurs la considèrent comme une ressource évolutive qui se construit à la fois au fil des évènements rencontrés et par le biais d'initiatives structurées de développement (pour une revue: Robertson, Cooper, Sarkar et Curran, 2015; Vanhove, Herian, Perez, Harms et Lester, 2016).

1.3.3 L'optimisme dispositionnel

Également considéré comme une ressource-clé, l'optimisme dispositionnel est défini comme «la tendance généralisée des individus à entretenir des attentes positives davantage que des attentes négatives » (Scheier et Carver, 1985, p. 219, traduction libre). Il aurait une influence importante sur l'adaptation des individus au stress (Nes et Segerstrom, 2006), ainsi que sur leur santé physique (Peterson et Bossio, 1991; Rasmussen, Scheier et Greenhouse, 2009). Par exemple, il fut démontré que, s'attendant à un rétablissement plus complet et rapide suite à une chirurgie, les personnes optimistes se voient effectivement rétablies plus vite que les personnes non

optimistes² (Scheier et Carver, 1985). L'optimisme dispositionnel se répercute également sur le niveau de difficulté des objectifs qu'un individu tend à se fixer, ainsi que sur sa motivation et son engagement dans la poursuite de ces objectifs (Carver et Scheier, 2001; Carver, Scheier et Segerstrom, 2010). Les personnes fortement optimistes perçoivent généralement les chances de succès dans l'atteinte d'un objectif comme supérieures aux chances d'échouer. Par conséquent, ces personnes sont portées à se fixer des objectifs plus élevés, à s'engager plus activement dans l'atteinte de ces objectifs, et à persévérer davantage (Carver et Scheier, 2001, 2014). À l'opposé, les personnes non optimistes perçoivent les chances d'échouer comme supérieures aux chances de réussir. Ces personnes sont donc portées à établir des objectifs plutôt modestes afin d'éviter cette probabilité d'échec (Carver et Scheier, 2001). Un faible optimisme dispositionnel se manifeste également par la tendance à abandonner rapidement la poursuite d'un but lorsque des obstacles supplémentaires surviennent et réduisent les probabilités de réussite perçues (Carver et Scheier, 2001).

Les principes de la théorie de conservation des ressources d'Hobfoll ont été observés dans plusieurs études sur l'optimisme dispositionnel (Nes, Carlson, Crofford, de Leeuw et Segerstrom, 2011). Par exemple, dans une étude longitudinale, Segerstrom (2007) révèle que la croissance de l'optimisme des individus sur une période de dix ans est positivement associée au gain de ressources matérielles et sociales dans cette

² Nous nous appuyons sur la distinction conceptuelle et empirique entre l'optimisme et le pessimisme, tel que démontré par plusieurs études (Chang, Maydeu-Olivares et D'Zurilla, 1997). Nous considérons un niveau faible d'optimisme comme le non-optimisme plutôt qu'en tant que pessimisme, puisque la littérature indique qu'il s'agit de phénomènes évoluant sur des continuums distincts. Le non-optimisme caractérise davantage la faible proportion ou l'absence d'attentes positives chez un individu, alors que le pessimisme caractérise la proportion élevée d'attentes négatives.

même période. Ces résultats vont de pair avec la prémissse de spirale de gain de ressources mis de l'avant par Hobfoll et selon lequel un gain de ressources prédispose l'individu à des gains de ressources ultérieurs. Plusieurs autres études ont également démontré l'effet de l'optimisme sur le gain de ressources sous forme de soutien social, en observant des liens étroits entre l'optimisme et l'attractivité sociale (Brissette, Scheier et Carver, 2002; Carver, Kus et Scheier, 1994; Geers, Reilley et Dember, 1998). Les optimistes ont généralement un réseau social plus riche et sont plus satisfaits de leurs relations professionnelles, amicales et amoureuses (Carver *et al.*, 2010; Srivastava, McGonigal, Richards, Butler et Gross, 2006).

En résumé, les ressources psychologiques que constituent le capital psychologique, la résilience et l'optimisme sont toutes trois très influentes dans le fonctionnement des individus au travail. Toutefois, la plupart des théories des ressources abordées au chapitre 1 suggèrent que ces ressources n'agissent pas isolément, et que leur influence est souvent le fruit de leur interaction avec les ressources qui émanent de leur environnement. Cette thèse se penche spécifiquement les ressources du leader et sur leur influence conjointe à celles du subordonné dans les perceptions et comportements de ce dernier. Le prochain chapitre est consacré à l'adéquation entre employé et superviseur et aux angles empruntés pour analyser ce phénomène dans la littérature scientifique.

CHAPITRE 2

L'ADÉQUATION ENTRE LEADER ET SUBORDONNÉ

Dans la poursuite du développement du raisonnement menant au thème central de la thèse, à savoir la congruence des ressources psychologiques entre leader et subordonné, le présent chapitre vise à présenter l'état des lieux et les angles d'analyse existants dans la vaste littérature sur l'adéquation entre leader et subordonné. Cette question est examinée à travers deux perspectives principales, soit l'adéquation personne-environnement et la similarité-atraction. Puisque les questions de recherche de la thèse regroupent des éléments issus des deux perspectives, elles sont toutes deux présentées dans les pages qui suivent.

2.1 L'adéquation personne-environnement

L'adéquation personne-environnement (*person-environment fit*) réfère à la congruence, la compatibilité, ou la similarité entre une personne et son environnement (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Un environnement organisationnel compatible avec les employés serait gage de multiples avantages pour ceux-ci comme pour l'organisation, comme une meilleure rétention du personnel (Tak, 2011), une meilleure performance (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Seong, Kristof-Brown, Park, Hong et Shin, 2015) et une tendance accrue à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Kristof-Brown, Li et Schneider, 2018). L'adéquation personne-environnement est un phénomène complexe et abordé depuis de multiples points de vue. Parmi ceux-ci, le modèle multidimensionnel,

dominant dans la littérature récente, est d'abord brièvement présenté ici. La question de l'adéquation complémentaire / supplémentaire, plus centrale dans la thèse, est ensuite abordée.

2.1.1 Modèle multidimensionnel

La logique du modèle multidimensionnel de l'adéquation entre une personne et son environnement est d'identifier et de distinguer les différentes dimensions de l'environnement de travail avec lesquelles une personne peut être compatible ou non (Edwards et Billsberry, 2010; Jansen et Kristof-Brown, 2006; Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer et Ferris, 2005). Les chercheurs étudient ainsi de façon distinctes les effets de l'adéquation d'une personne avec son organisation, son emploi, son groupe ou équipe, et son superviseur (Chuang, Shen et Judge, 2016; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Oh, Guay, Kim, Harold, Lee *et al.*, 2014).

Dans le cas de la compatibilité avec le superviseur, les études s'intéressent principalement à la perception subjective d'une personne concernant sa compatibilité avec les valeurs, les objectifs, la personnalité et les idéaux du leader (voir notamment: Astakhova, 2016; Chuang *et al.*, 2016; Hoffman, Bynum, Piccolo et Sutton, 2011; Klaic, Burtscher et Jonas, 2018). Les résultats des méta-analyses conduites par Kristof-Brown *et al.* (2005) et par Oh *et al.* (2014) démontrent que cette compatibilité perçue avec le leader favorise l'engagement organisationnel des employés, leur satisfaction au travail, leur performance, leur intention de rester dans l'organisation et la qualité perçue de la relation avec leur supérieur immédiat.

2.1.2 Adéquation supplémentaire et complémentaire

La question de l'adéquation supplémentaire / complémentaire porte sur les formes de compatibilité entre une personne et son environnement de travail, toutes dimensions confondues (French *et al.*, 1974; Muchinsky et Monahan, 1987). Les auteurs proposent deux formes principales à cette compatibilité. D'une part, l'adéquation de

type supplémentaire décrit une situation où un individu possède des caractéristiques similaires ou congruentes à celles de son environnement. Cette congruence entre les caractéristiques des deux parties a pour effet d'augmenter les conséquences positives associées à ces caractéristiques, soit grâce à un effet d'addition des forces, soit grâce à l'harmonie qu'elle engendre (Cable et Edwards, 2004; Muchinsky et Monahan, 1987). C'est par exemple le cas de la congruence entre les valeurs d'une organisation et celles des employés, où il est souhaitable que les deux parties soient alignées et partagent le plus de valeurs similaires.

D'autre part, l'adéquation complémentaire décrit une situation où « une faiblesse, une exigence, un besoin ou un manque dans l'environnement est comblé par les caractéristiques de la personne, ou vice-versa » (Muchinsky et Monahan, 1987, p. 271, traduction libre). Cette logique de complémentarité peut elle-même prendre deux formes distinctes, soit la compatibilité besoins-offre (*needs-supply fit*) et la congruence exigences-capacités (*demands-ability fit*) (French *et al.*, 1974). La compatibilité besoins-offre réfère à l'agencement entre les besoins d'une personne et ce qui est fourni par l'environnement en réponse à ce besoin. C'est notamment le cas, par exemple, de la compatibilité entre les besoins psychologiques d'un individu et la capacité de son entreprise à combler ces besoins (Cable et Edwards, 2004). La congruence exigences-capacités concerne quant à elle la compatibilité entre les demandes et exigences émanant de l'environnement et les capacités d'un individu à répondre à ces demandes. À titre d'exemple, dans le cadre de leurs études respectives. Edwards (1996) et Devloo, Anseel et De Beuckelaer (2011) ont demandé aux répondants dans quelle mesure leur emploi demande d'accomplir certains types de tâches (ex : prise de décision, coordination, planification), et dans quelle mesure ils estiment avoir la capacité d'assumer ces tâches.

La distinction entre la forme supplémentaire et les formes complémentaires d'adéquation entre une personne et son environnement constitue un cadre d'analyse prometteur pour investiguer les effets de la similarité et de la dissimilarité des

ressources psychologiques entre leader et subordonné. Elle sera donc reprise au chapitre 3. Auparavant, une revue de la littérature sur le second angle principal d'analyse du phénomène d'adéquation entre personne et superviseur, à savoir la similarité de leurs caractéristiques respectives, est proposée dans la section suivante.

2.2 La théorie de la similarité-attraction

La majorité des études ayant porté sur les similitudes entre leader et subordonné sont guidées par la théorie de la similarité-atraction (Ajzen, 1974; Byrne, 1971). Le postulat de base de cette théorie est que les individus tendent à être plus attirés par les personnes qui sont similaires à eux-mêmes que par les personnes qui sont différentes (Ajzen, 1974; Byrne, 1971). L'attractivité d'une personne pour une autre serait donc le fruit de la proportion d'attitudes et d'attributs qui sont similaires entre les deux personnes. Cet attrait de la similarité résulterait d'un processus de comparaison sociale (Festinger, 1954) dans lequel une personne se compare à une autre sur une caractéristique donnée (ex. : apparence physique). Selon Festinger (1954), une personne se compare généralement dans une quête de validation et recherche un résultat positif à cette comparaison (ex. : avoir une apparence physique comparable à l'autre). La similarité est alors vue comme un renforcement positif conduisant à des affects positifs, alors que la dissimilarité est vue comme une punition (ex. : mon apparence physique est incorrecte en comparaison à l'autre) et conduit à des affects négatifs (Byrne, 1961, 1997; Byrne et Clore, 1970).

Ainsi, tel que décrit dans la figure 2.1 les réactions des individus à la similarité avec un pair suivent un processus cognitif (croyances, attentes, construction de scénarios), affectif (réponses et évaluations affectives), et physiologique qui conduit à l'adoption de comportements observables. En cas de similarité, ces comportements seront généralement positifs et viseront le maintien de la relation amenant le renforcement positif. Dans le cas de la dissimilarité, ces comportements seront plutôt caractérisés par la fuite ou l'évitement (Byrne, 1997).

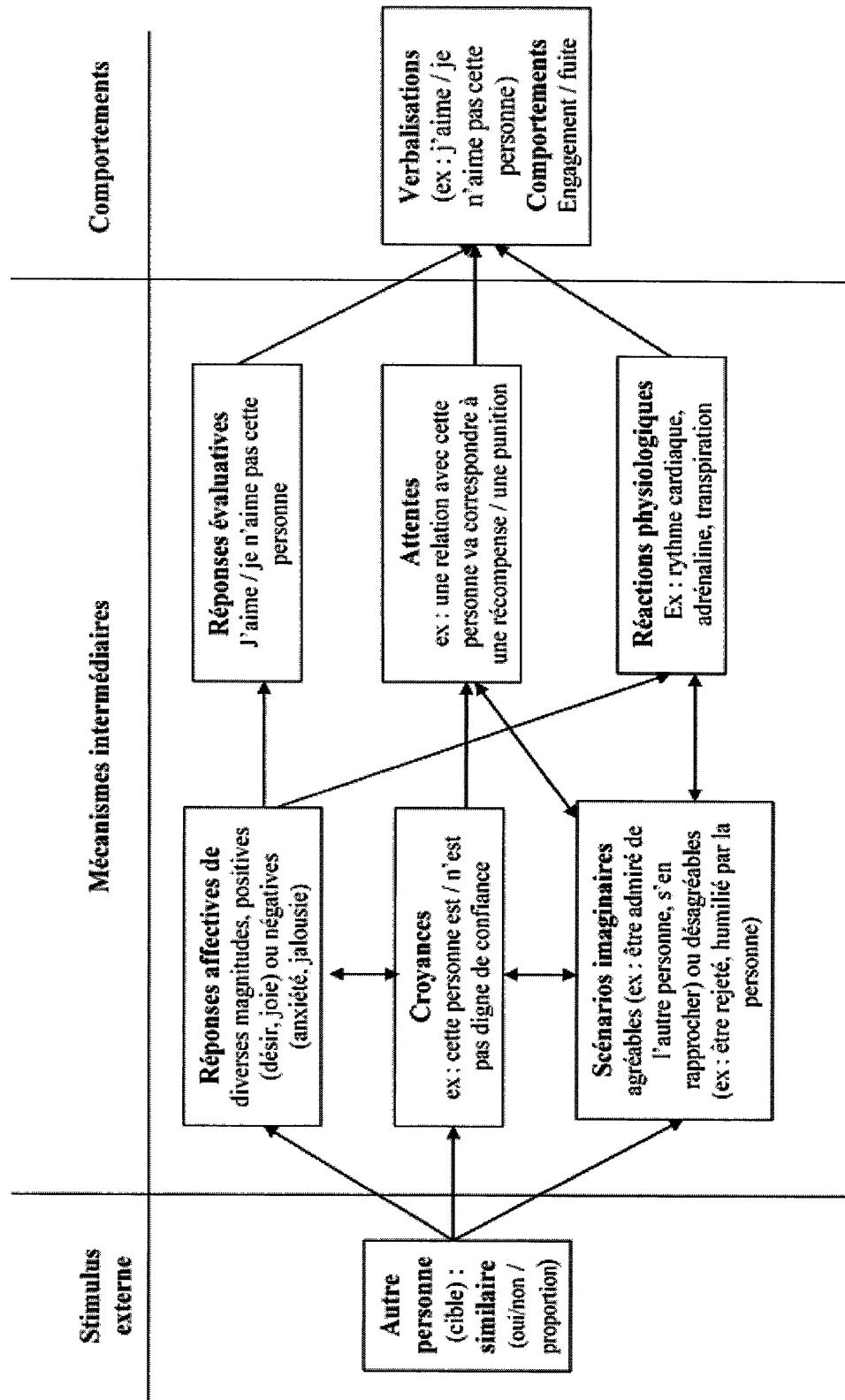


Figure 2.1 Représentation conceptuelle de la réaction à la similarité (librement traduit de Byrne (1997, p. 428))

Bénéficiant d'un vaste soutien empirique, la théorie de la similarité-atraction a guidé bon nombre d'études portant sur les relations amoureuses, conjugales et amicales et sur les dyades professeurs-élèves, notamment (Montoya, Horton et Kirchner, 2008). Dans le contexte des relations dyadiques leader-subordonné, cette théorie a été largement sollicitée pour expliquer le constat empirique voulant que les dyades où employé et superviseur partagent les mêmes caractéristiques personnelles développent des relations de meilleure qualité (Bauer et Green, 1996; Kacmar, Harris, Carlson et Zivnuska, 2009; Liden, Anand et Vidyarthi, 2016; Liden, Wayne et Stilwell, 1993).

2.2.1 Mesures et formes de similarité

Similarité perçue et objective. Les effets de la similarité entre employé et superviseur diffèrent sensiblement en fonction de sa nature subjective ou objective (Turban et Jones, 1988). D'une part, la similarité subjective ou perçue réfère à la perception de l'un ou l'autre des membres de la dyade quant à leur similarité en général, ou à leur similarité sur une caractéristique particulière. Alors que les études de Tepper, Moss et Duffy (2011), de Zheng, Diaz, Tang et Tang (2014) et de Phillips et Bedeian (1994) ont permis de valider des échelles de mesure de la similarité subjective générale entre employé et superviseur, d'autres ont plutôt investigué la similarité perçue quant à une caractéristique particulière (ex: Bouckenooghe, Zafar et Raja, 2015; De Clercq, Bouckenooghe, Raja et Matsyborska, 2014b). D'autre part, la similarité objective concerne l'alignement entre les scores autoévalués du supérieur et du subordonné pour une caractéristique donnée. Par exemple, Zhang, Wang et Shi (2012) ont examiné les effets de la congruence objective entre la personnalité proactive du leader et celle du subordonné, tandis qu'Antonakis, House et Simonton (2017) se sont penchés sur la similarité d'intelligence (QI) entre employé et superviseur.

Similarité de surface et similarité profonde. En adoptant l'un ou l'autre de ces angles, les chercheurs ont examiné la similarité entre superviseur et subordonné sur une

multitude de caractéristiques individuelles qui se divisent en deux groupes. D'une part, la similarité de surface (*surface-level similarity*), aussi appelée démographie relationnelle, concerne la similarité de genre, de nationalité, d'âge, d'ancienneté ou d'autres caractéristiques démographiques entre un employé et son superviseur. D'autre part, la similarité profonde (*deep-level similarity*) porte sur la congruence des aspects internes ou psychologiques des membres d'une dyade. Pour ce qui est de la similarité de surface, les résultats des études tendent à soutenir la prémissse de la théorie de la similarité-atraction en démontrant généralement que la similarité démographique est bénéfique à la fois pour la qualité de la relation dyadique et pour la performance, les attitudes et les comportements du subordonné (Avery, Volpone, McKay, King et Wilson, 2012; Kacmar *et al.*, 2009; Kunze et Menges, 2017; Tsui et O'Reilly, 1989; Tsui, Porter et Egan, 2002; Turban, Dougherty et Lee, 2002; Vecchio et Brazil, 2007), bien que cet effet puisse varier en fonction du statut d'emploi du subordonné (Avery *et al.*, 2012) et de la longévité de la relation (Turban *et al.*, 2002). D'autres recherches ont quant à elles observé que la similarité démographique permet de moduler l'effet des comportements de leadership sur les subordonnés (Duffy et Ferrier, 2003; Graham, Dust et Ziegert, 2018).

Pour ce qui est de la similarité profonde, les études corroborent aussi de façon générale les principes de similarité-atraction en démontrant que la ressemblance de caractéristiques telles que les valeurs et la personnalité entraîne de nombreux bénéfices, au premier chef desquels figure une meilleure qualité relationnelle dans la dyade leader-subordonné (ex.: Zhang *et al.*, 2012). Étant donné que la thèse se concentre sur la similarité des ressources psychologiques entre superviseur et subordonné, nous allons nous attarder plus longuement sur la question de la similarité profonde dans la sous-section suivante.

2.2.2 Synthèse des études sur la similarité profonde

Une multitude de sources de similarité profonde ont été examinées, et sont présentées ci-après. Une synthèse des études citées dans ces sections se trouve au tableau 1 (en annexe). À des fins de présentation, ces études ont été regroupées ici en six catégories fondées sur la source de similarité examinée, à savoir la similarité de personnalité, la congruence de valeurs, l'alignement autorégulatoire, la congruence des buts, l'alignement identitaire, cognitif, et relationnel, ainsi que la similarité générale.

Similarité de personnalité. Plusieurs études ont investigué les conséquences de la similarité entre superviseur et subordonné quant à diverses facettes de leur personnalité. Par exemple, des recherches démontrent que la similarité des dimensions du modèle *Big Five* de la personnalité entre leader et subordonné influence positivement la performance courante (Deluga, 1998; Strauss, Barrick et Connerley, 2001), la qualité de la relation dyadique et les comportements de citoyenneté organisationnelle des subordonnés (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles et Walker, 2008; Deluga, 1998). En se basant sur un autre modèle de la personnalité (MBTI), Schaubroeck et Lam (2002) observent quant à eux que les subordonnés qui ont une personnalité semblable à celle de leur superviseur bénéficient d'une meilleure relation avec celui-ci et d'un meilleur avancement de carrière. D'autres études ont observé que la similarité de personnalité proactive (Lam, Lee, Taylor et Zhao, 2018; Yang, Yan, Fan et Luo, 2017; Zhang *et al.*, 2012), de la force des besoins de croissance (Huang et Iun, 2006), ou d'orientation envers le pouvoir (Graham *et al.*, 2018) peut avoir des retombées positives en matière de qualité de la relation leader-membre, de satisfaction et performance au travail, de comportements discrétionnaires et de réduction des conflits relationnels.

Congruence de valeurs. Plusieurs études ont démontré qu'un supérieur et un subordonné qui partagent (ou perçoivent partager) des valeurs semblables développeront une relation de meilleure qualité (Ashkanasy et O'connor, 1997; Di

Marco, 1974; Phillips et Bedeian, 1994). La congruence de valeurs est aussi positivement reliée à la performance des subordonnés au travail (Markham, Yammarino, Murry et Palanski, 2010; Mullins et Syam, 2014), ainsi qu'à leur satisfaction en emploi (Mullins et Syam, 2014) et à leur empowerment (Byza, Dörr, Schuh et Maier, 2017). Par ailleurs, certains chercheurs ont remarqué que les leaders de style transformationnel (Krishnan, 2002; Mullins et Syam, 2014) ou charismatique (Brown et Treviño, 2009) sont plus aptes à induire une perception de convergence des valeurs. Enfin, Tomlinson, Lewicki et Ash (2014) ont observé que la congruence de valeurs perçue accentue l'effet de l'intégrité du leader sur les comportements positifs des subordonnés.

Alignement autorégulatoire. L'alignement du focus autorégulatoire d'un employé avec celui de son superviseur est un thème de recherche émergent et ancré dans la théorie de l'autorégulation envers les objectifs (Higgins, 1998). Cette théorie stipule que les individus auto régulent leurs efforts envers l'atteinte des buts qui sont soit orientés vers des résultats ambitieux ou des gains importants (*orientation d'approche*), soit vers l'évitement de résultats désagréables, de pertes ou d'échecs (*orientation d'évitement*) (Higgins, 1998). Certains chercheurs ont examiné le rôle de l'alignement autorégulatoire entre superviseur et subordonnée et ont observé que la congruence du focus autorégulatoire favorise l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Shin, Kim, Choi, Kim et Oh, 2017), l'engagement envers l'organisation (Kark, Van Dijk et Esformes, 2011), ainsi que l'engagement envers le superviseur et la qualité de la relation dyadique (Johnson, Lin, Kark, Van Dijk, King *et al.*, 2017). Les auteurs en concluent que l'alignement du focus autorégulatoire facilite la convergence des efforts du leader et des subordonnés dans une même direction.

Congruence des buts. En s'appuyant sur une logique semblable, quelques études indiquent que la congruence des buts entre leader et subordonnés favorise la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Vancouver et Schmitt, 1991),

tout en rehaussant l'engagement dans l'emploi et en réduisant la déviance organisationnelle (De Clercq *et al.*, 2014b). Par ailleurs, plusieurs recherches ont plutôt considéré la congruence des buts comme un mécanisme intermédiaire et suggèrent qu'elle exerce un rôle médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel (Colbert, Kristof-Brown, Bradley et Barrick, 2008), et dans la relation entre le leadership éthique et la performance (Bouckenooghe *et al.*, 2015). De même, les recherches laissent croire que la congruence des buts puisse également atténuer l'effet négatif des jeux politiques perçus (Witt, 1998) ou accroître l'effet positif du leadership serviteur (De Clercq, Bouckenooghe, Raja et Matsyborska, 2014a).

Alignement identitaire, cognitif, et relationnel. D'autres chercheurs se sont penchés sur la congruence d'identité personnelle entre superviseur et subordonné. Par exemple, Jackson et Johnson (2012) concluent que la similarité entre les scores d'une mesure d'identité personnelle du leader et ceux du subordonné (identité individuelle, relationnelle, et collective) améliore la qualité de la relation dyadique ainsi que la performance des subordonnés. Du côté de l'alignement cognitif, une relation dyadique de meilleure qualité serait appelée à se développer si leader et subordonné partagent des perspectives communes (Kacmar *et al.*, 2009), des constructions mentales partagées (Jaina et Tyson, 2004), ou lorsque leur perception implicite d'un leader prototype est semblable (Riggs et Porter, 2017). Aussi, la similarité de l'intelligence cognitive (QI) entraînerait une meilleure perception du leadership (Antonakis *et al.*, 2017), tandis que la similarité d'intelligence émotionnelle se traduirait quant à elle par une meilleure qualité de la relation dyadique (Sears et Holmvall, 2010). Du côté relationnel, la similarité de schèmes relationnels est associée à une meilleure relation dyadique (Tsai, Dionne, Wang, Spain, Yammarino *et al.*, 2017), tout comme la similarité des styles de communication (orientation tâches / interactions) (Fan et Han, 2018) et la similarité du sentiment de solitude au

travail, qui réduirait aussi l'intention de quitter l'entreprise (Chen, Wen, Peng et Liu, 2016).

Similarité générale. Enfin, quelques études ont examiné les effets de perception de similarité générale avec le superviseur à partir d'une courte échelle de mesure portant à la fois sur les valeurs, la personnalité et les attitudes (Tepper *et al.*, 2011). Les résultats de ces études indiquent que cette perception de similarité générale amène une meilleure qualité relationnelle (Phillips et Bedeian, 1994), réduit les conflits relationnels et la perception de supervision abusive (Tepper *et al.*, 2011), et atténue l'effet du sentiment d'insécurité en emploi sur la satisfaction au travail (Zheng *et al.*, 2014).

2.2.3 *La dissimilarité*

Bien qu'une grande part des études susmentionnées se soient exclusivement concentrées sur la similarité, suggérant ainsi que la non-similarité correspond à l'opposé de la similarité, quelques auteurs soutiennent que dissimilarité et non-similarité sont deux phénomènes distincts (Duffy et Ferrier, 2003; Rosenbaum, 1986b; Singh et Ho, 2000). D'abord, la dissimilarité serait davantage que l'absence de similarité, et exercerait des effets qui sont proportionnels au degré de différence entre les attributs du leader et ceux du subordonné (Rosenbaum, 1986b). Il est logique de croire, par exemple, qu'une forte différence d'âge entre deux personnes (ex. : 60 ans d'écart) puisse avoir des effets d'une autre envergure que la simple absence de similarité (ne pas avoir le même âge). Rosenbaum (1986a, 1986b), dans une volonté de contester ce qu'il dénonçait comme la « loi de similarité » de Byrne, suggérait d'ailleurs que, davantage que la similarité, c'est la dissimilarité entre les personnes qui prédit la qualité relationnelle en conduisant à la répulsion. Son argument était centré sur la prémissse que la dissimilarité entraîne des conséquences affectives et comportementales plus marquées que la similarité, qui correspondrait simplement au degré de réponse aux attentes de similitude (Rosenbaum, 1986b).

La dissimilarité se distingue aussi de la similarité par la notion de direction de l'écart ou de la différence. En reprenant l'exemple de la différence d'âge, une différence de 60 ans entre leader et subordonné aura non seulement des effets plus prononcés que ceux que de la non-similitude d'âge, mais ces effets dépendront aussi largement de la direction de la différence, à savoir lequel des deux membres de la dyade est plus jeune que l'autre.

Quelques écrits sur l'adéquation personne-environnement ont quant à eux examiné de plus près la question particulière de l'inadéquation (*misfit*), en suggérant également que les effets différenciés de l'adéquation et de l'inadéquation méritent une attention particulière (Cooper-Thomas et Wright, 2013). Notamment, Yu (2009) avance qu'une perception de *misfit* engendre des affects négatifs qui amènent les individus à modifier, délibérément ou non, leurs attitudes ou comportements de manière à atteindre le fit ou à rétablir la congruence. Dans la même veine, Wheeler *et al.* (2005) suggèrent que les individus peuvent adopter quatre formes de réaction suite à une perception de *misfit* ou d'incongruence : 1) tenter de rétablir le fit lorsque possible, 2) adopter des comportements de retrait (absentéisme, départ), 3) essayer de modifier la source du désalignement avec des mesures d'adaptation autonome du poste ou de l'emploi (*job crafting*), 4) réagir passivement en continuant à évoluer dans cette situation. Les études sur l'incongruence entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu ont aussi mis en lumière que cette forme d'incompatibilité engendre des conséquences psychologiques, comme la déplétion du soi et une perte d'engagement dans le travail, conduisant à des réponses comportementales comme une baisse de performance générale et contextuelle (Deng, Wu, Leung et Guan, 2016; Vogel, Rodell et Lynch, 2016). Toutefois, la question spécifique de l'inadéquation entre superviseur et subordonné a reçu peu d'attention jusqu'ici.

2.2.4 *Convergence vers une logique de supplémentarité*

À la lumière des études recensées sur la similarité personne-superviseur, il serait aisément de conclure que le postulat de base de la théorie de la similarité-atraction (Byrne, 1971, 1997) se trouve largement corroboré par les études portant sur la dyade employé-superviseur. Ces études convergent effectivement en démontrant que la similarité entre un individu et son supérieur est associée au premier chef à une meilleure qualité de la relation dyadique. Les études révèlent de plus que la similarité est bénéfique à plusieurs autres égards, comme l'engagement dans le travail et envers l'organisation, la réduction des conflits interpersonnels, la satisfaction au travail, la performance de tâches, et les comportements positifs et discrétionnaires. Face à ce constat, selon lequel la congruence, l'alignement ou la convergence d'attributs similaires est plus souhaitable que la différence, il semble que la similarité personne-superviseur réponde davantage au principe de supplémentarité que de complémentarité (Muchinsky et Monahan, 1987).

Afin d'apporter quelques nuances à cette conclusion, soulignons quelques rares études qui, en observant des conséquences positives à la dissimilarité leader-subordonné, marquent une exception et vont à l'encontre de la loi de la similarité-atraction. Premièrement, certains travaux indiquent que la dissimilarité démographique avec le leader peut avoir un effet favorable sur la performance courante du subordonné (Tsui *et al.*, 2002). Ces auteurs stipulent notamment que la dissimilarité de surface facilite l'intégration et la compréhension des rôles de l'un et de l'autre. La différence démographique entre un superviseur plus âgé et son subordonné serait cohérent avec les rôles attendus de superviseur et subordonné, et contribuerait donc ainsi à l'établissement plus rapide d'une relation de supervision pleinement fonctionnelle (Tsui *et al.*, 2002). À l'opposé, le scénario impliquant un superviseur plus jeune que ses subordonnés est associé à une diminution du rendement individuel (Kunze et Menges, 2017). Deuxièmement, il semble que la dissimilarité profonde puisse également s'avérer bénéfique à certains égards. Dans

une étude consacrée à l'effet de la dissimilarité de personnalité entre leader et subordonnés, Glomb et Welsh (2005) observent que la différence dans la dimension contrôle de leur personnalité (dominance / soumission) est associée à une plus grande satisfaction des subordonnés à l'égard de leur supérieur. D'autres recherches soulignent que la qualité relationnelle peut s'avérer accrue en cas de différence de personnalité perçue par le subordonné (Oren, Tziner, Sharoni, Amor et Alon, 2012) et d'incongruence dans leurs styles cognitifs (intuition / analyse) (Allinson, Armstrong et Hayes, 2001). Ces études laissent entendre que la différence, et non la similarité, entre certaines facettes de la personnalité, notamment l'extraversion, la dominance ou les styles cognitifs pourrait s'avérer favorable.

Par ailleurs, les écrits sur les ressources psychologiques survolés à la première section de ce chapitre laissent croire que la congruence de ces ressources entre leader et subordonné pourrait également suivre une logique plus complexe que la loi de la similarité. La section suivante est consacrée à cette question.

2.3 La (dis)similarité des ressources psychologiques

Malgré cette vaste littérature sur la similarité personne-superviseur, et en dépit de l'influence importante des théories des ressources dans la recherche en comportement organisationnel (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll *et al.*, 2018), aucune étude ne s'est spécifiquement penchée sur la similarité des ressources psychologiques entre leader et subordonné. Une pierre angulaire de ces deux champs émerge néanmoins de la littérature, soit celle de l'adéquation entre les ressources d'un individu et son environnement. Un autre point de rencontre de ces deux courants est celui du transfert de ressources entre les deux membres d'une dyade. Tel qu'explicité ici, ces deux notions laissent croire que la (dis)similarité des ressources peut suivre une logique complémentaire, plutôt qu'exclusivement supplémentaire.

2.3.1 Complémentarité exigences-capacités

Deux des modèles théoriques marquants des ressources psychologiques abordés au début de ce chapitre, soit la théorie de l'ajustement des ressources (French *et al.*, 1974) et le modèle des demandes-ressources de l'emploi (Demerouti *et al.*, 2001), soulèvent l'importance de l'agencement entre les ressources que possèdent un individu et les demandes de l'environnement. Selon ces modèles, il y a adéquation lorsque les ressources d'un individu, qu'elles soient personnelles ou environnementales, lui permettent de faire face aux différents stresseurs, difficultés ou exigences qu'il rencontre dans son environnement. Plus les exigences ou les facteurs de stress sont grands, plus importantes et abondantes doivent être les ressources. Un policier, par exemple, étant typiquement susceptible d'être confronté à des situations extrêmes pouvant engendrer des traumatismes, sera en meilleure posture s'il dispose de ressources psychologiques supérieures à la moyenne lui permettant de faire face à cette adversité.

La théorie des rôles (Katz et Kahn, 1978) stipule que, dans le cadre d'une relation de supervision, le superviseur régit habituellement les demandes qui sont dirigées à l'endroit des subordonnés à travers ses attentes, ses buts et ses objectifs (Liden *et al.*, 2016). En vertu des nombreuses démonstrations empiriques concernant l'influence des ressources psychologiques des leaders sur leurs comportements de leadership (ex: Byrne, Dionisi, Barling, Akers, Robertson *et al.*, 2014; Jensen et Luthans, 2006), il est plausible de croire que leurs attentes et demandes soient en partie dictées par leurs ressources psychologiques. Par exemple, un superviseur doté d'un fort optimisme dispositionnel est susceptible de croire que ses subordonnés sont capables de grandes choses, tandis qu'un gestionnaire très énergique répandra probablement un climat où l'énergie des employés est recherchée. Dans ce contexte, le subordonné aurait donc tout intérêt à bénéficier de ressources équivalentes à celles de son supérieur afin de pouvoir répondre aux demandes établies par ce dernier.

En lien avec les formes d'adéquation personne-environnement décrites par Muchinsky et Monahan (1987) (complémentaire/supplémentaire) et par French *et al.* (1974) (besoins-offre / exigences-capacités), et bien qu'elle suggère que l'alignement de niveaux similaires de ressources entre leader et subordonné est souhaitable, cette perspective positionne la congruence des ressources psychologiques comme étant complémentaire de forme exigences-capacités. Ainsi, face à des leaders dotés de fortes ressources qui contribuent à la présence d'exigences ou d'attentes élevées dans l'environnement, les employés dotés de ressources psychologiques de niveau équivalent ou supérieur seront mieux positionnés pour répondre à ces attentes ou exigences. Cette perspective complémentaire de la congruence de ressources se trouve en cohérence avec le lot d'études empiriques ayant démontré les avantages de la similarité entre personne et superviseur.

2.3.2 *Complémentarité besoins-offre*

Dans un chapitre visant précisément à établir un pont entre la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll et la théorie d'adéquation personne-environnement, Wheeler, Halbesleben et Kristen (2013) fournissent un éclairage différent qui permet lui aussi de nuancer le caractère exclusivement supplémentaire de la congruence des ressources entre employé et superviseur. Wheeler *et al.* (2013) soutiennent d'abord que l'interaction entre les ressources d'une personne et celles qu'elle puise dans son environnement prédit les ressources futures de cette personne. Selon les principes de la théorie d'Hobfoll, décrite au point 1.2, la présence initiale de fortes ressources individuelles et environnementales prédispose l'individu à accumuler facilement des ressources, alors que l'inverse entraîne une prédisposition à la perte de ressources. Puisqu'une relation dyadique est un contexte qui favorise l'échange de ressources entre les membres (Law-Penrose, Wilson et Taylor, 2015), il est plausible de considérer que les ressources du superviseur agissent également comme une ressource environnementale pour l'employé en contribuant à l'accumulation de ressources de l'employé, et vice-versa. En évoquant des

mécanismes de transfert (*crossover*), de contagion ou de cascade (*trickle-down*) des ressources psychologiques, plusieurs études soutiennent en quelque sorte cette logique en démontrant qu'un leader ayant un fort capital psychologique (Chen, 2015; Story *et al.*, 2013), une forte énergie (Owens, Baker, Sumpter et Cameron, 2016) ou vigueur au travail (Lu, Xie et Guo, 2018; Westman et Chen, 2017) tend à transmettre ces ressources à ses subordonnés.

Cette littérature permet donc de considérer une congruence de type complémentaire entre les ressources d'un employé et celles de son superviseur, où un niveau élevé d'une ressource chez l'un viendrait compléter, bonifier ou enrichir un niveau moins élevé chez l'autre. Cette logique correspond au principe de complémentarité besoins-offre (Cable et Edwards, 2004; Muchinsky et Monahan, 1987) au sens où les ressources du superviseur viennent répondre au besoin du subordonné, le besoin étant dans ce cas-ci d'accroître ses ressources pour pouvoir s'adapter favorablement à l'environnement. De plus, en démontrant que le leader peut aussi bénéficier de l'engagement au travail de l'employé, ici considéré comme une ressource formée du niveau de vigueur et d'absorption dans le travail, l'étude de Wirtz, Rigotti, Otto et Loeb (2017) révèle que cette logique de transfert de ressources peut être bidirectionnelle.

En résumé, à travers ses différents angles théoriques, la littérature laisse croire que l'adéquation des ressources psychologiques entre employé et superviseur peut suivre à la fois une logique supplémentaire et complémentaire. Des niveaux similaires (adéquation supplémentaire et adéquation complémentaire exigences-capacités) ou des niveaux différents (adéquation complémentaire besoins-offre) de ressources pourraient tous deux s'avérer souhaitables à la lumière de ces différents cadres théoriques. La présente thèse vise à examiner cette question de plus près en étudiant les impacts précis de la congruence de trois ressources psychologiques entre employé et superviseur, à savoir le capital psychologique, la résilience et l'optimisme.

CHAPITRE 3

QUESTIONS DE RECHERCHE

3.1 Questions de recherche

L'ensemble des considérations théoriques détaillées tout au long de ce chapitre ne sont pas sans soulever les questions qui restent en suspens au croisement des théories des ressources et de la congruence personne-superviseur. Les quatre questions suivantes sont celles qui retiendront particulièrement notre attention.

- Quels sont les effets de la similarité des ressources psychologiques?
- Quels sont les effets de la dissimilarité des ressources psychologiques?
- La similarité et dissimilarité des ressources psychologiques suivent-elles une logique complémentaire ou supplémentaire?
- Quels sont les facteurs amplificateurs ou atténuants des effets de la similarité et de la dissimilarité des ressources psychologiques ?

3.1.1 Quels sont les effets de la similarité?

Malgré les nombreuses études conduites sur la similarité personne-superviseur, aucune n'a porté spécifiquement sur la similarité des ressources psychologiques. Néanmoins, l'étude de Böhm, Schütz, Rentzsch, Körner et Funke (2010), indique que la similarité de fortes ressources entre des partenaires conjugaux ne serait pas plus bénéfique que la similarité de ressources restreintes, ce qui suggère que l'effet de la similarité importe davantage que la « quantité ». Les auteurs en concluent donc que l'effet de la similarité est symétrique, c'est-à-dire que les deux scénarios de similarité

(similarité de fortes ressources / similarité de faibles ressources) entraînent des effets identiques. Il convient d'approfondir cette question dans le contexte de la dyade leader-subordonné en examinant les deux scénarios de similarité.

3.1.2 Quels sont les effets de la dissimilarité?

Bien que les écrits sur l'adéquation personne-environnement suggèrent que l'adéquation et l'inadéquation peuvent avoir des effets distincts (Singh et Ho, 2000), peu de connaissances sont disponibles sur les effets spécifiques du degré de dissimilarité entre leader et subordonné, outre celles d'une faible similarité. En ce qui a trait aux ressources psychologiques, on peut par exemple imaginer que des niveaux diamétralement opposés d'optimisme entre un leader et son subordonné soient associés à des conséquences plus prononcées qu'une faible perception de similarité d'optimisme.

Aussi, en ce qui a trait à la direction de la dissimilarité, la question de la symétrie des effets de la dissimilarité mérite d'être investiguée en vérifiant dans quelle mesure le scénario où le subordonné dispose de ressources plus fortes que le leader suscite des conséquences différentes du scénario où les ressources du leader surpassent celle du subordonné.

3.1.3 Complémentaire ou supplémentaire?

À la lumière des questions élaborées dans les sections précédentes, la similarité des ressources psychologiques entre leader et subordonné pourrait suivre trois logiques. Premièrement, la logique de supplémentarité suggère que la similarité est préférable à la dissimilarité car elle favorise le développement d'une meilleure qualité relationnelle (Ajzen, 1974; Byrne, 1971). Deuxièmement, la logique de complémentarité exigences-capacités (Muchinsky et Monahan, 1987) suggère aussi que la similarité est préférable à la dissimilarité puisqu'un niveau équivalent de ressources entre leader et subordonné permet au subordonné de répondre aux

exigences, qui sont le fruit des ressources psychologiques du leader. Troisièmement, la logique de complémentarité besoins-offre (Muchinsky et Monahan, 1987) suggère qu'un niveau plus élevé de ressources chez l'un des deux membres peut s'avérer bénéfique en permettant à celui-ci de transférer cette ressource à l'autre via un effet de contagion ou de cascade, ce qui répond au besoin de l'autre membre de bonifier cette ressource pour s'adapter à son environnement.

En étudiant les effets de la similarité et de la dissimilarité de capital psychologique, d'optimisme et de résilience, la thèse apportera une réponse à cette question.

3.1.4 Quels sont les facteurs amplificateurs ou atténuants?

Certaines études, bien que rares, tendent à indiquer que les effets observés de la (dis)similarité personne-superviseur puissent varier en fonction de certaines caractéristiques relatives à la dyade, comme la similarité de genre (Graham *et al.*, 2018) ainsi que la fréquence des interactions entre superviseur et employé (De Clercq *et al.*, 2014a). La thèse permettra de voir dans quelle mesure ces deux facteurs exercent aussi un rôle modérateur dans l'effet de la (dis)similarité des ressources psychologiques.

3.2 Présentation des trois études

3.2.1 Étude 1

Suivant le lot d'études empiriques qui indiquent que la similarité personne-superviseur constitue un déterminant majeur de la qualité de leur relation, le premier article se penche sur les relations entre la (dis)similarité de capital psychologique (PsyCap : optimisme, résilience, espoir, sentiment d'auto-efficacité) et la qualité de l'échange leader-membre (LMX). À la fois le capital psychologique de l'employé (Luthans, Youssef, Sweetman et Harms, 2013) et celui du superviseur (Story *et al.*, 2013) contribuent positivement au LMX. Toutefois, malgré les postulats de la loi de la similarité-attraction (Byrne, 1971), les chercheurs n'ont pas examiné l'effet de

l'alignement du PsyCap entre leader et subordonné. Les hypothèses défendues suggèrent que la similarité influence positivement la perception de LMX des subordonnés, et qu'une similarité de fort PsyCap induira un LMX encore plus fort que la similarité de faible PsyCap. La dissimilarité devrait quant à elle se répercuter négativement sur le LMX, particulièrement pour les subordonnés ayant un PsyCap plus faible que le leader. Les subordonnés ayant un fort PsyCap, de par leur tendance à percevoir plus favorablement leurs relations sociales et à persévéérer dans la construction de ces relations (Luthans *et al.*, 2013), devraient être moins affectés par la dissimilarité et préserver une bonne perception du LMX.

Par ailleurs, en fonction de la relation étroite qui semble exister entre le LMX et l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2012; Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007), les hypothèses suggèrent que le LMX aura un effet médiateur dans la relation entre le (dis)similarité d'optimisme et ces comportements positifs extra-rôle dirigés vers le service à la clientèle. De plus, il est présumé que la fréquence des interactions accentue à la fois les effets positifs de la similarité et les effets néfastes de la dissimilarité.

L'étude s'appuie sur des données collectées auprès de 420 dyades leader-subordonné réparties dans une cinquantaine d'organisations dispensant des services publics municipaux.

3.2.2 *Étude 2*

Le deuxième article porte sur le cas spécifique de l'optimisme dispositionnel et vise à examiner l'effet de la (dis)similarité d'optimisme sur la perception de conflit de rôle des subordonnés, ainsi que sur leur vigueur et leur performance au travail.

L'optimisme est étroitement relié aux attentes des individus quant à l'atteinte de leurs objectifs (Armor et Taylor, 1998; Carver et Scheier, 2001; Gallagher et Lopez, 2009).

Les personnes fortement optimistes, s'attendant davantage au succès qu'à l'échec (Scheier et Carver, 1985), fixent des objectifs, des buts et des standards qui sont généralement plus élevés que les personnes non optimistes (Carver et Scheier, 2001). Cette tendance à établir des objectifs et des buts élevés et ambitieux influence par le fait même leur perception et définition du rôle qu'elles doivent jouer dans le cadre de leur emploi (Ilgen et Hollenbeck, 1991). En contexte de relation dyadique superviseur-subordonné, le rôle des subordonnés et les attentes formelles à leur égard sont normalement dictés par le superviseur (Katz et Kahn, 1978). En vertu de cette logique, les hypothèses étudiées dans l'article 2 stipulent que la dissimilarité d'optimisme entre superviseur et subordonné engendrera une perception de conflit de rôle pour les subordonnés dû à leur divergence quant aux attentes et aspirations associées au rôle du subordonné. En cas de plus fort optimisme du superviseur, il est présumé que les subordonnés perçoivent que le rôle que leur impose leur superviseur est caractérisé par des attentes trop élevées et des objectifs trop ambitieux. En cas de plus faible optimisme du superviseur, il est présumé que les subordonnés vivront également un conflit de rôle étant donné les objectifs trop réalistes et peu ambitieux imposés par le superviseur en fonction de sa tendance à percevoir une plus grande probabilité d'échec. En vertu des études antérieures ayant examiné les effets de tels stresseurs reliés au rôle (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte et Vansteenkiste, 2010), les hypothèses stipulent que le conflit de rôle ainsi généré par la différence d'optimisme entraînera une diminution de la vigueur au travail et, conséquemment, une performance de tâches altérée.

À l'opposé, les hypothèses soutiennent que la similarité d'optimisme ne devrait pas engendrer de conflit de rôle puisque des attentes similaires, qu'elles soient modérées ou très fortes, résultent normalement en une vision convergente du rôle du subordonné. Cette faible perception de conflit de rôle devrait donc se répercuter positivement sur la vigueur et la performance de tâches.

L'étude s'appuie sur des données récoltées auprès de 544 dyades leader-subordonné dans une organisation du secteur financier du Québec.

3.2.3 *Étude 3*

Le troisième article se penche sur le cas de la (dis)similarité de résilience entre leader et subordonnés et ses effets en contexte de crise. L'étude a été conduite auprès de 510 dyades d'une organisation financière jouant un rôle important dans la gestion des fonds publics de retraite des Québécois. Suite à plusieurs années de mauvaises performances financières, l'organisation est soumise à une forte pression de redressement provenant à la fois du public et des autorités gouvernementales. L'entrée en poste d'un nouveau dirigeant ayant le mandat de restructurer l'organisation et de procéder aux coupes nécessaires façonneait, au moment de la collecte de données, un climat de crise et de grande insécurité.

La résilience est une ressource psychologique particulièrement bénéfique en pareilles circonstances (King *et al.*, 2016; Williams *et al.*, 2017) en permettant aux individus de maintenir un fonctionnement optimal malgré le contexte difficile cognitivement, émotionnellement, et parfois physiquement (Williams *et al.*, 2017). Considérant qu'un tel contexte est propice à l'adoption de comportements de retrait tels que l'absentéisme, le troisième article étudie de quelle façon la (dis)similarité de résilience entre leader et subordonné influence l'absentéisme des subordonnés, ainsi que le rôle de la similarité démographique dans cette relation.

Cet article présente la particularité d'examiner de façon concurrente les deux grandes perspectives théoriques qui guident la thèse, à savoir la complémentarité des ressources et la loi de la similarité-attraction. D'une part, une série d'hypothèses suppose que la résilience du leader comblera une résilience plus faible de subordonnés. Ces hypothèses soutiennent que les employés faiblement résilients s'absenteront plus s'ils sont jumelés à un leader qui est aussi faiblement résilient, alors que les subordonnés résilients supervisés par un leader qui a aussi une forte

résilience s'absenteront peu. Pour ce qui est de la dissimilarité, cette perspective suggère que les employés peu résilients manqueront moins de travail si leur superviseur est plus résilient qu'eux, alors qu'un employé fortement résilient qui est supervisé par un leader faiblement résilient se verra privé d'une éventuelle ressource additionnelle, et affichera un absentéisme modéré. En vertu de la littérature sur la complémentarité des dyades et des groupes démographiquement différents (Graham *et al.*, 2018; Phillips et Loyd, 2006), cette perspective suggère également que l'effet positif de la complémentarité est accentué lorsque leader et subordonné diffèrent en âge et en genre.

D'autre part, la loi de similarité-atraction suggère que la similarité de résilience fournira le contexte le plus favorable à l'employé en contexte de crise, et que la dissimilarité sera associée à un absentéisme accru. Suivant cette logique, la similarité d'âge et de genre est présumée renforcer l'effet bénéfique de la similarité de résilience, alors que ces différences démographiques accentueraient les conséquences de la dissimilarité de résilience sur l'absentéisme.

3.3 Contributions

Cette thèse de doctorat apporte plusieurs contributions théoriques et pratiques. D'abord, elle se penche sur un phénomène n'ayant pas encore été examiné à ce jour, à savoir la congruence des ressources psychologiques entre leader et subordonné. Si les études antérieures sur la similarité de personnalité, sur la similarité de valeurs, sur la congruence des buts, sur la congruence identitaire ou cognitive, ou sur l'alignement autorégulatoire suggèrent que la similarité est préférable à la différence, la littérature sur les ressources psychologiques nous laisse croire qu'il pourrait en être autrement pour ce qui est de la similarité des ressources psychologiques. Ainsi, la thèse propose une réponse à une certaine ambiguïté posée par deux champs de littérature différents.

La thèse contribue aussi aux théories des ressources psychologiques en développant les connaissances sur la contextualisation de ces ressources, à savoir les impacts de l'agencement des ressources entre employé et superviseur. En suivant les connaissances actuelles et la logique proposée par la loi de la similarité-attraction, il faudrait s'attendre à ce que les résultats les plus souhaitables soient observés en cas de similarité de fortes ressources. Toutefois, cette présomption n'a pas, à ce jour, fait l'objet d'études empiriques. Qui plus est, la thèse apporte un éclairage nouveau en examinant la possibilité que la complémentarité entre des niveaux différents de ressources présente des effets bénéfiques.

Également, les trois études permettent de mettre en lumière les mécanismes intermédiaires de l'effet de la (dis)similarité en examinant la boîte noire entre celle-ci et des réponses comportementales individuelles comme la performance courante, l'absentéisme ou les comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, elle parvient à prendre en compte de quelle façon les effets de la (dis)similarité sont conditionnels à la présence de certaines caractéristiques de la dyade, comme la similarité démographique et la fréquence des interactions.

Enfin, d'un point de vue pratique, cette thèse indique aux gestionnaires dans quelle mesure leur niveau d'optimisme, de résilience, et de capital psychologique, engendre des conséquences universellement favorables pour l'ensemble de leurs employés. Elle encourage à ce titre les gestionnaires à prendre en considération les ressources psychologiques des subordonnés dans leurs comportements de leadership. En insistant sur le rôle du contexte dyadique dans les bénéfices des ressources psychologiques des leaders et des subordonnés, les résultats émanant des trois études pourraient finalement guider les décideurs dans l'implantation de formations et d'activités de développement de l'optimisme, de la résilience ou du capital psychologique.

CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ayant posé ces questions générales de recherche et introduit sommairement les trois études, il convient de présenter un survol du cadre méthodologique général de la thèse. Les trois études prennent la forme d'enquête sur le terrain et utilisent des données quantitatives, principalement recueillies par le biais de sondages remplis par les membres du personnel et par leur superviseur. Alors que la première étude a été conduite dans des organisations québécoises de services publics, la deuxième et la troisième s'appuient sur des données recueillies dans une organisation du secteur financier, également basée au Québec. Dans les trois cas, ces données seront analysées avec la technique de régression polynomiale (Edwards et Parry, 1993).

4.1 Avantages de la régression polynomiale

Deux méthodes d'analyse ont traditionnellement été utilisées par les chercheurs pour investiguer les phénomènes de similarité, d'écart et de congruence entre deux paramètres, tels que la similarité objective d'une caractéristique entre deux membres d'une dyade. Ces deux méthodes sont la différence de score et la régression polynomiale (Edwards, 1994, 2001; Edwards et Parry, 1993). La méthode de différence de scores renvoie au calcul arithmétique de l'écart absolu, algébrique ou quadratique, entre le score d'un employé et celui de son superviseur sur une même échelle de mesure (Edwards et Parry, 1993; Turban et Jones, 1988). Cet écart entre deux scores est considéré comme l'indicateur de similarité, de sorte que plus l'écart est mince, plus employé et superviseur sont dits similaires sur le construct mesuré.

Cette méthode présente plusieurs limites, dont les principales consistent en son incapacité (1) à distinguer l'effet de la similarité de celui de la dissimilarité, et (2) à prendre en compte la direction de la similarité et de la dissimilarité (Barranti, Carlson et Côté, 2017; Edwards, 2001; Edwards et Cooper, 1990).

Si quelques études récentes recourent toujours à cette technique (ex.: Johnson *et al.*, 2017), la majorité d'entre elles se tournent dorénavant plutôt vers la régression polynomiale parce qu'elle parvient à combler la plupart des limites associées aux différences de score (Barranti *et al.*, 2017; Edwards et Parry, 1993; Yang, Levine, Smith, Ispas et Rossi, 2008). Notamment, la régression polynomiale répond aux développements théoriques évoquant la nécessité d'étudier distinctement les effets de la similarité et de la dissimilarité (Edwards, 2008; Glomb et Welsh, 2005) en permettant d'interpréter non seulement l'effet du degré de (dis)similarité, mais aussi la direction de la similarité et de la dissimilarité.

Examiner la direction de la (dis)similarité consiste à voir dans quelle mesure la variable dépendante varie entre les deux scénarios de similarité possibles (figure 4.1, scénarios 1 et 4) et entre les deux scénarios de dissimilarité (figure 4.1, scénarios 2 et 3). La régression polynomiale et la figure de surface de réponse qui l'accompagne révèlent si la dissimilarité est symétrique (les effets des scénarios 2 et 3 sont les

		Ressources du subordonné (capital psychologique, résilience, optimisme)	
		Faible niveau	Fort niveau
Ressources du leader (capital psychologique, résilience, optimisme)	Fort niveau	3 Dissimilarité (faible-fort)	4 Similarité (fort-fort)
	Faible niveau	1 Similarité (faible-faible)	2 Dissimilarité (fort-faible)

Figure 4.1 Quatre scénarios de (dis)similarité

mêmes) ou asymétrique (les scénarios 2 et 3 ont des effets différents). Il en est de même pour la similarité, c'est-à-dire qu'elle sera symétrique si les scénarios 1 et 4 ont le même effet sur la variable dépendante, et asymétrique si la variable dépendante présente une différence significative entre les scénarios 1 et 4.

4.2 Méthode et interprétation³

La régression polynomiale vise à estimer l'effet de l'écart et de la similarité entre deux prédicteurs. Pour ce faire, elle intègre ces deux prédicteurs dans une même équation de régression, qui se lit comme suit :

$$Z = b0 + X_{[b1]} + Y_{[b2]} + X2_{[b3]} + XY_{[b4]} + Y2_{[b5]} + e$$

Dans cette équation, Z réfère à la variable dépendante, qui est soumise à une régression sur cinq termes (en plus de la constante b0) :

- b1 : prédicteur 1 (X; dans notre cas, les ressources psychologiques du subordonné).
 - b2 : prédicteur 2 (Y; dans notre cas, les ressources psychologiques du leader).
 - b3 : terme quadratique du prédicteur 1.
 - b4 : interaction entre les deux prédicteurs.
 - b5 : terme quadratique du prédicteur 2.
-

³ La méthode détaillée dans cette section est tirée de différents textes qui décrivent la procédure statistique de la régression polynomiale. Voir notamment Barranti *et al.* (2017); Edwards et Parry (1993); Rhoades-Shanock, Baran, Gentry, Pattison et Heggestad (2010).

La première étape consiste à effectuer une régression de la variable dépendante sur les termes b1 et b2 uniquement (avec les éventuelles variables de contrôle) puis d'ajouter, dans une deuxième étape, les termes b3, b4, et b5. L'effet polynomial sera dit significatif si l'ajout des trois termes améliore de façon significative la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle, ou s'il améliore la qualité de l'ajustement du modèle (Edwards et Parry, 1993; Rhoades-Shanock *et al.*, 2010). Dans l'affirmative, on peut alors dire que les termes polynomiaux, représentant l'effet de la similarité et de la dissimilarité, exercent un effet sur la variabilité de la variable dépendante au-delà de l'effet principal des deux prédicteurs.

Advenant un tel effet polynomial significatif, l'interprétation des résultats ne s'effectue pas à partir des résultats de la régression elle-même, mais plutôt à partir de quatre coefficients que ces résultats permettent de calculer. Ceux-ci sont appelés « coefficients de surface de réponse » car ils sont associés à une figure en trois dimensions, également dérivée des résultats de la régression polynomiale, qui représente la variabilité de la variable dépendante sur une surface de réponse. Cette surface est traversée par deux axes soit celui de la similarité ($x=y$) et celui de la dissimilarité ($x=-y$). C'est donc en considérant conjointement les quatre coefficients ainsi que la figure d'analyse de réponse de surface que les résultats sont interprétés. Les quatre coefficients et leur méthode de calcul sont décrits au tableau 4.1.

Tableau 4.1 Description des coefficients de surface de réponse

	Calcul	Interprétation
a1	(b1+b2)	<p>Représente la pente de la figure le long de l'axe de la similarité, et indique la direction de la similarité.</p> <p>Si <u>positif</u> (et significatif) : la variable dépendante est plus forte lorsque subordonné et leader ont tous deux un niveau élevé de la ressource étudiée (similarité asymétrique).</p> <p>Si <u>négatif</u> (et significatif) : la variable dépendante est plus forte lorsque subordonné et leader ont tous deux un niveau faible de la ressource étudiée (similarité asymétrique).</p> <p>Si <u>non significatif</u> : il n'y a pas de différence entre les deux scénarios de similarité (similarité symétrique).</p>
a2	(b3 + b4 + b5)	<p>Représente la courbe de la figure le long de l'axe de la similarité, et indique l'effet curvilinéaire de la similarité.</p> <p>Si <u>positif</u> (et significatif) : plus leader et subordonné partagent de fortes ou de faibles ressources, plus la variable dépendante est forte.</p> <p>Si <u>négatif</u> (et significatif) : plus leader et subordonné partagent de fortes ou de faibles ressources, plus la variable dépendante est faible.</p> <p>Si <u>non significatif</u> : il n'y a pas d'effet curvilinéaire de la similarité.</p>
a3	(b1 - b2)	<p>Représente la pente de la figure le long de l'axe de la dissimilarité, et indique la direction de la dissimilarité.</p> <p>Si <u>positif</u> (et significatif) : la variable dépendante est plus forte lorsque la ressource de l'employé est plus forte que celle du leader (dissimilarité asymétrique).</p> <p>Si <u>négatif</u> (et significatif) : la variable dépendante est plus forte lorsque la ressource du leader est plus forte que celle de l'employé (dissimilarité asymétrique).</p> <p>Si <u>non significatif</u> : il n'y a pas de différence entre les deux scénarios de dissimilarité (dissimilarité symétrique).</p>
a4	(b3 - b4 + b5)	<p>Représente la courbe de la figure le long de l'axe de la dissimilarité, et indique l'effet de l'ampleur de la dissimilarité (effet curvilinéaire de la différence).</p> <p>Si <u>positif</u> (et significatif) : Plus la dissimilarité est grande, plus la variable dépendante est forte.</p> <p>Si <u>négatif</u> (et significatif) : Plus la dissimilarité est grande, plus la variable dépendante est faible.</p> <p>Si <u>non significatif</u> : L'ampleur de la dissimilarité n'a pas d'effet significatif.</p>

Note : b1, b2, b3, b4, et b5 réfèrent au coefficient Beta de régression obtenu pour chaque terme lors de la régression effectuée.

4.3 Exemple

Prenons un exemple fictif d'une régression polynomiale visant à examiner l'effet de la similarité d'une ressource entre leader et subordonné sur la qualité de la relation dyadique. La figure polynomiale qui résulte de cette régression se trouve à la figure 4.2. L'espace plane de la figure est délimité par l'axe X, qui correspond au score de la ressource du subordonné, et l'axe Y, qui correspond au score de la ressource du leader. Tel que recommandé par Edwards et Parry (1993), ces scores ont été centrés autour du point milieu de l'échelle de mesure. Cette même surface est également traversée par deux axes diagonaux, soit l'axe de similarité ($x=y$), et l'axe de dissimilarité ($x = -y$). La figure courbée représente le niveau de la variable

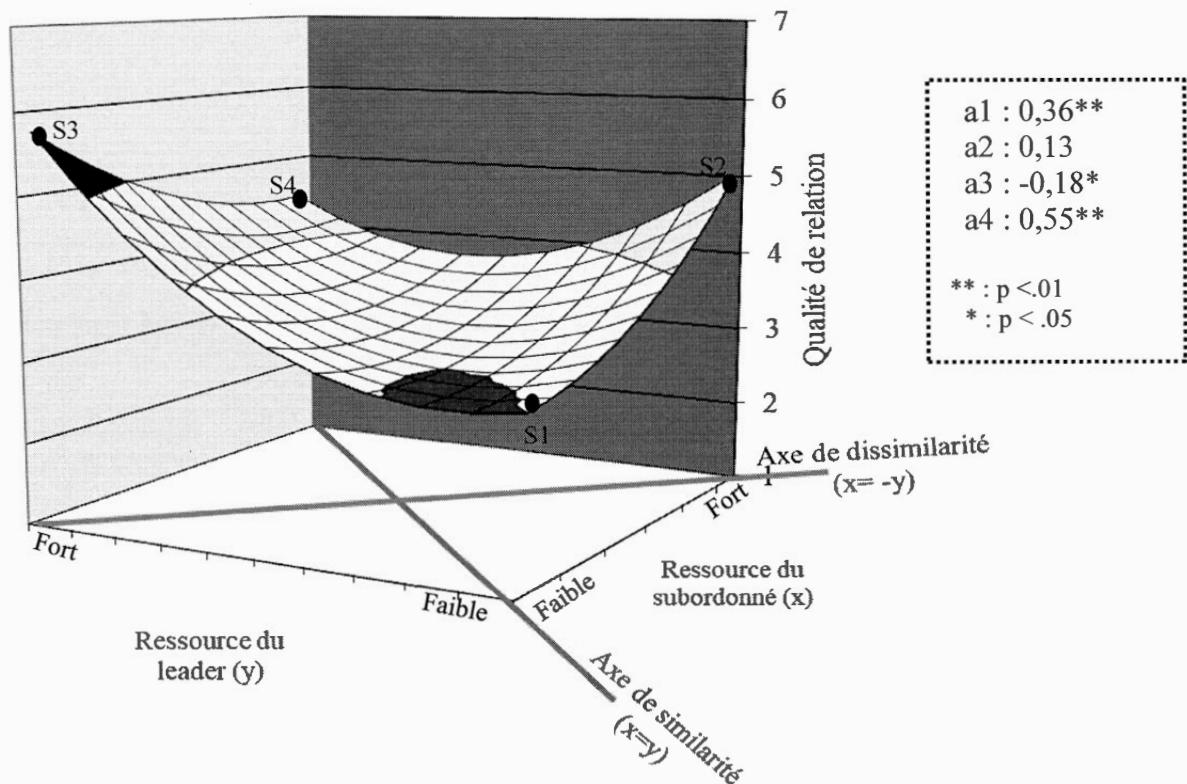


Figure 4.2 Exemple d'une figure polynomiale prédisant la qualité relationnelle

dépendante, dans ce cas-ci la qualité relationnelle (mesurée sur une échelle de 1 à 7). L'interprétation de la figure consiste à suivre cette figure le long des deux axes diagonaux. Tel qu'indiqué sur la figure, les extrêmes de ces deux axes correspondent aux quatre scénarios de similarité / dissimilarité décrits à la figure 4.1.

Le coefficient a_1 indique que la qualité relationnelle est meilleure lorsque leader et subordonnés ont un niveau similaire et fort de la ressource, comparativement à lorsqu'ils ont un niveau similaire et faible. La figure révèle effectivement que la surface augmente vers le haut le long de la ligne de similarité, et que la qualité relationnelle est plus élevée au scénario 4 (s4) qu'au scénario (s1). La similarité de la ressource a donc un effet asymétrique sur la qualité relationnelle. Le coefficient a_2 n'est pas significatif, ce qui signifie que l'effet de la similarité n'est pas curvilinéaire. Le coefficient a_3 indique quant à lui que l'effet de la dissimilarité est également asymétrique et que la qualité relationnelle est plus élevée lorsque la ressource du leader excède celle du subordonné en comparaison avec lorsque la ressource du subordonné excède celle du leader. Le coefficient a_4 révèle que l'effet du degré de dissimilarité est significatif et positif, de sorte que la qualité relationnelle augmente avec l'ampleur de l'écart entre la ressource de l'employé et celle du leader. En observant la figure, on remarque effectivement que celle-ci suit une courbe ascendante sur l'axe de dissimilarité à mesure que l'on s'éloigne de l'axe de similarité. Enfin, la figure indique que la qualité relationnelle est à son niveau le plus élevé au scénario 3 (dissimilarité impliquant un leader ayant une ressource plus forte que le subordonné), et à son niveau le plus bas au scénario 1 (similarité impliquant un leader et un subordonné ayant tous deux un faible niveau de la ressource.)

Comme a pu le démontrer cet exemple, et en fonction des arguments présentés dans ce chapitre, la méthode de régression polynomiale est celle qui permet le mieux de répondre à nos questions de recherche. Pour cette raison, elle sera utilisée dans les trois études de la thèse.

CHAPITRE 5

ARTICLE 1: POSITIVE TOGETHER? THE EFFECTS OF LEADER-FOLLOWER (DIS)SIMILARITY IN PSYCHOLOGICAL CAPITAL

5.1 Abstract

This study aims to examine how similarity and dissimilarity between leaders' and followers' positive psychological resources (i.e., psychological capital) predict followers' outcomes. Drawing on similarity-attraction theory, we hypothesize that similarity in psychological capital will increase the quality of the leader-member exchange (LMX) and followers' adoption of service-oriented citizenship behaviors (OCB), while dissimilarity will lead to lower LMX and OCB. We performed polynomial regression analyses with data from 420 leader-follower dyads. As expected, results reveal that the effects of dissimilarity are asymmetrical, such that the lowest levels of LMX and OCB are observed when the leader's psychological capital is high, and the follower's psychological capital is low. The effects of similarity were for their part symmetrical, such that similarity leads to high LMX regardless of whether similarity is found in high or low psychological capital. High frequency of interaction was found to be a condition for the effects of (dis)similarity in psychological resources. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Psychological capital, Person-supervisor similarity, Leader-member exchange, Organizational citizenship behaviors.

5.2 Introduction

For over a decade, the flourishing literature on positive organizational behavior (Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2009) has provided evidence for the benefits of psychological capital (PsyCap), a construct encompassing four state-like personal resources and defined as “an individual’s positive psychological state of development characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, p. 3). An important bulk of research has demonstrated the positive effects of PsyCap on an individual’s health, job performance, coping, extra-role, proactive or creative behaviors, and well-being (for reviews: Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

In addition to these favorable outcomes, several theoretical and empirical arguments suggest that psychological capital also shapes the quality of the employee’s relational exchange with their leader (LMX), described as the degree of respect, trust, and loyalty perceived in the dyadic supervisory relationship (Graen & Uhl-Bien, 1995). Individuals with high PsyCap tend to display more positive evaluations of their relationships in general, and to put more effort and perseverance toward ensuring the quality of these relationships (Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013). Moreover, because LMX is a dyadic phenomenon wherein both members’ characteristics influence the relationship dynamic and quality (Liden, Anand, & Vidyarthi, 2016; Schyns, 2015), both leaders’ and followers’ PsyCap are viewed as predictors of LMX. Leaders with high PsyCap generally have more positive perceptions of followers and, because they see more chances of goal attainment,

manifest greater trust and support toward them (Norman, Avolio, & Luthans, 2010; Story, Youssef, Luthans, Barbuto, & Bovaard, 2013), resulting in higher LMX as perceived by followers (Story et al., 2013). Followers with high PsyCap also tend to perceive their relationships as higher in quality, and to be more satisfied with the overall support they receive from others (Luthans et al., 2013). Also, literature in social psychology shows that individuals who exhibit a high degree of positively oriented and socially valued characteristics, such as optimism and self-efficacy, tend to be more liked and more successful in developing strong and supportive relationships together (Brissette, Scheier, & Carver, 2002; Le Barbenchon, Milhabet, Steiner, & Priolo, 2008; Srivastava, McGonigal, Richards, Butler, & Gross, 2006; Vollmann, Renner, & Weber, 2007).

Despite these arguments, previous studies have neglected to examine the simultaneous and joint influence of the follower's and leader's psychological capital on LMX. According to LMX scholars, beyond the effects of the leader's and follower's characteristics in shaping the relationship, the similarity of their characteristics is of high importance for the development of a high quality dyadic relationship (Liden et al., 2016; Schyns, 2015). Similarity-attraction theory (Ajzen, 1974; Byrne, 1971) posits that similarity in personal attributes between individuals fosters social attraction and facilitates social connectedness above the main effect of each member's attributes.

Our contention is that this logic particularly applies to the psychological resources encompassed in the PsyCap. Since they are more likeable and liked, positive people tend to get together easily (Geers, Reilley, & Dember, 1998), whereas individuals with more negatively oriented characteristics easily develop relationships with each other because they suffer more from social rejection (Helweg-Larsen, Sadeghian, & Webb, 2002; Norem, 2002; Peterson & Bossio, 1991). The study by Böhm, Schütz, Rentzsch, Körner, and Funke (2010) has shown that similarity in optimism (or non-optimism) matters more for the quality of a romantic relationship than partners'

actual optimism (or non-optimism), suggesting that non-optimistic persons are happier with equivalently non-optimistic spouses than optimistic ones. Hence, the aim of this study is to examine the effects of the degree of similarity and dissimilarity between the leader's and follower's psychological capital on the quality of the leader-member exchange.

Given the pervasive evidence for the influence of LMX on the adoption of organizational citizenship behaviors (OCB) (meta-analyses: Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007), we also hypothesize that in the study's context of public services, PsyCap (dis)similarity between leaders and followers will exert an indirect influence on extra-role behaviors oriented toward customers. As shown in Figure 5.1, we further claim that the direct and indirect influence of PsyCap (dis)similarity will be moderated by the frequency of interaction between leader and follower. Previous studies have shown that the effects of both commonalities and differences are exacerbated when partners have frequent social interactions, because these interactions are the main channel for these similarities and differences to be visible and influential (Bakker & Xanthopoulou, 2009; De Clercq, Bouckenooghe, Raja, & Matsyborska, 2014).

This study yields important contributions. First, by relying on a polynomial regression analytical design, it expands the findings of the few previous studies regarding similarity in positive psychological resources (Böhm et al., 2010; Larson, Norman, Hughes, & Avey, 2013). This technique allows to depict precisely the levels of LMX and OCB in a situation of similarity of high or low levels of PsyCap. Moreover, this design allows to capture possible asymmetrical effects found when a different direction of dissimilarity (i.e., follower PsyCap is lower or higher than leader PsyCap) leads to different outcomes. Also, in suggesting that PsyCap similarity is more important than the actual degree of PsyCap, this study challenges the ongoing assumption that high leader PsyCap is always favorable.

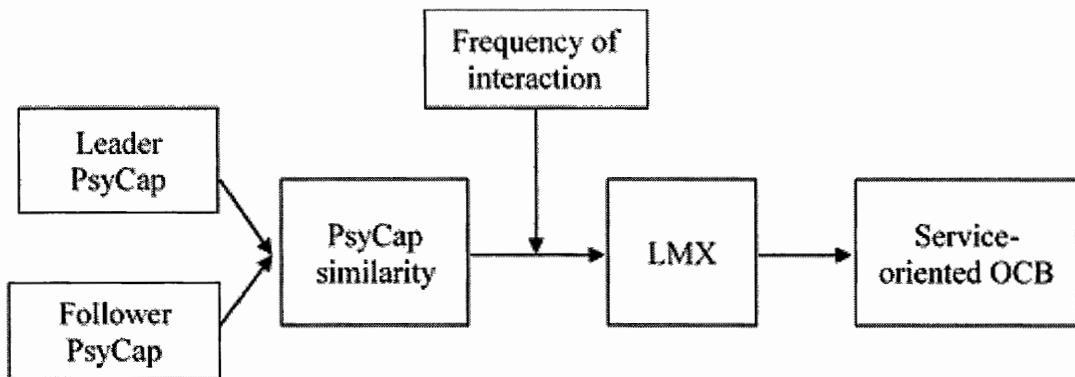


Figure 5.1 Theoretical model (study 1)

5.3 Theoretical framework

5.3.1 Psychological capital (dis)similarity and leader-member exchange

In their recent review of psychological capital literature, Luthans and Youssef-Morgan (2017) state that PsyCap is positively associated with relationship satisfaction and quality in the workplace. Three distinct streams of research converge to support this idea. First, Luthans et al. (2013, pp. 121-122) have suggested that one's psychological capital can be particularly salient in the relational domain, defining *relational PsyCap* as “one's psychological resources of hope, efficacy, resiliency and optimism in making positive appraisals of relationships and probability for relationship success based on motivated effort and perseverance.” Based on the premise that employees with high PsyCap have more positive expectations and tend to engage more actively in their relationships, Luthans et al. (2013) found that PsyCap positively shapes relationship satisfaction and success. Second, research on positive exchanges and relationships in the workplace suggests that positive individuals have more resources to bring and transfer to others, allowing them to develop and nurture positive and enabling relationships (Dutton & Ragins, 2006;

Rousseau & Ling, 2006; Stephens, Heaphy, & Dutton, 2011). Third, another array of studies grounded in social psychology posits that positivity is socially viewed as favorable, such that individuals exhibiting a high degree of positively oriented characteristics such as optimism, self-efficacy, and resilience have greater social attractiveness (Böhm *et al.*, 2010; Deptula, Cohen, Phillipsen, & Ey, 2006; Le Barbenchon *et al.*, 2008), experience greater success in their relationships (Carver, Kus, & Scheier, 1994; Geers *et al.*, 1998; Srivastava *et al.*, 2006), and tend to benefit from a broader social network and stronger social support (Brissette *et al.*, 2002; Vollmann *et al.*, 2007). These streams of research converge to suggest that employees with high PsyCap tend to perceive their relationship with their leader more positively.

Due to the dyadic nature of the leader-follower relationship, the deep-level characteristics of both parties are influential for the development and evolution of relational dynamics and quality (Liden *et al.*, 2016; Schaubroeck & Lam, 2002; Schyns, 2015). As a matter of fact, leaders' PsyCap have been found to predict LMX quality, since their degree of optimism, hope, resilience, and self-efficacy shapes their perception of followers in a favorable manner (Story *et al.*, 2013). These positive perceptions result in deeper trust toward followers (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009) and a higher propensity to engage in supportive relationships with them (Story *et al.*, 2013). The study by Norman *et al.* (2010) suggests that followers in return report higher trust in their leader when the leader has high PsyCap. In the same vein, Murphy and Ensher (1999) found that subordinates' and leaders' level of self-efficacy predicted the other member's rating of leader-member exchange, suggesting that, when evaluating relationships, leaders value positive resources in followers, and vice versa.

Despite these arguments and findings regarding the respective effects of followers' and leaders' psychological capital on LMX, the examination of their joint effect has been overlooked. This is problematic because the actual state of knowledge does not take into account the potential effect of PsyCap similarity and dissimilarity, despite

the vast evidence regarding the influence of deep-level similarities on LMX (Bauer & Green, 1996; Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2008; Byza, Schuh, Dörr, Spörrle, & Maier, 2017; Chen, Wen, Peng, & Liu, 2016; Jackson & Johnson, 2012; Johnson, Lin, Kark, Van Dijk, King et al., 2017; Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska, 2009; Zhang, Wang, & Shi, 2012). The core assumption of similarity-attraction theory (Ajzen, 1974; Byrne, 1971) is that individuals more easily interact and socially connect with each other if they share common personal characteristics (Byrne, 1971). When leader and follower share such inner particularities, they tend to easily manifest mutual understanding, experience less conflict, share similar opinions, and have higher trust in the other member (Liden et al., 2016). With few exceptions (e.g. Glomb & Welsh, 2005; Oren, Tziner, Sharoni, Amor, & Alon, 2012), the evidence emanating from this empirical stream suggests that leader-follower deep-level similarity leads to high LMX, while dissimilarity leads to low LMX.

Some studies provided additional support for similarity-attraction theory, in showing that similarity in negatively connoted characteristics such as feelings of loneliness (Chen et al., 2016) and cynicism (Byza et al., 2017) exerts a positive influence on LMX. Following a similar reasoning, Peterson and Bossio (1991) showed that, since they generally suffer more social rejection (Helweg-Larsen et al., 2002; Norem, 2002), non-optimistic individuals are likely to develop supportive relationships only with other non-optimistic persons. This suggests that similarity matters more than positivity, a conclusion that is also shared by Böhm et al. (2010), who observed that similarity in positivity was more predictive of romantic relationship quality than the degree of positivity of each partner.

We thus argue that this similarity-attraction logic applies to the similarity of psychological capital between leader and follower. We however expect that similarity in low PsyCap will result in lower LMX than similarity in high PsyCap. As PsyCap and its constitutive resources are positively associated with greater relationship satisfaction (Luthans et al., 2013) and greater involvement and perseverance in

relationships (Brissette et al., 2002; Murphy & Ensher, 1999; Vollmann et al., 2007), it is likely that a dyad of two high-PsyCap members will develop an even stronger relationship than two low-PsyCap members. Based on these arguments, we propose the following hypotheses.

Hypothesis 1: The similarity in psychological capital between leader and follower will positively influence follower perception of LMX.

Hypothesis 2: LMX will be higher when leader and follower have a similarly high level of PsyCap, than when they have a similarly low level of PsyCap.

Differences in PsyCap between leader and follower are conversely presumed to lead to less mutual understanding and to misalignment in expectations and level of relationship engagement, resulting in reduced trust and higher chances of conflict (Acitelli, Kenny, & Weiner, 2001; Böhm et al., 2010). Previous studies have revealed that differences in the deep-level characteristics of leader and follower weaken LMX (p. ex. Byza et al., 2017; Chen et al., 2016; Zhang et al., 2012). However, as our study bears on followers' perception of LMX, we posit that the scenario of dissimilarity involving a follower with a higher PsyCap than their leader will result in higher follower-rated LMX, compared to the other scenario of dissimilarity, involving a follower with a lower PsyCap than their leader. This presumption is based on low-PsyCap individuals' general tendency to have less positive perceptions of their environment in general, and less favorable evaluations and expectations regarding interpersonal relationships at work (Luthans et al., 2013). More positive followers will cope better with deep-level differences with their leader and will do their best to maintain good relationships, compared to less positive followers. Based on this, we suggest the following hypothesis.

Hypothesis 3: The dissimilarity in psychological capital between leader and follower will negatively influence follower perception of LMX, such that LMX will be lower when follower PsyCap is lower than the leader's PsyCap.

Our research model further posits that PsyCap (dis)similarity between leaders and followers will indirectly influence followers' adoption of organizational citizenship behaviors through the effect of LMX. Leader-member exchange is an important predictor of organizational citizenship behaviors (meta-analyses: Dulebohn et al., 2012; Ilies et al., 2007). Due to the reciprocity principle, followers are more likely to engage actively in discretionary behaviors that contribute to the success and performance of the team or firm when they perceive high relationship quality with the leader (Ilies et al., 2007). This effect has been especially observed in the context of customer service, where high relationship quality with the manager seems to have a high impact on frontline employees' behavioral engagement in customer service (Farrell & Oczkowski, 2012; Kang & Bartlett, 2013; Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997). Some scarce studies have previously observed a mediating effect of LMX in the relationship between leader-follower deep-level similarity and follower OCB (Deluga, 1998; Huang & Iun, 2006). Based on the previous reasoning and empirical support, we propose the following hypothesis.

Hypothesis 4: Followers' perception of leader-member exchange will mediate the relationship between leader-follower (dis)similarity in psychological capital and customer-oriented OCB.

5.3.2 *Frequency of interaction as a moderator*

We posit that the effect of leader-follower PsyCap similarity on LMX and OCB will depend on the frequency of their interaction in the workplace. Rego, Yam, Owens, Story, Cunha et al. (2017) elaborate on the external manifestations of leaders' PsyCap

perceived by followers, such as affective or cognitive expressions that tasks can be accomplished (i.e., self-efficacy), that employees will perform well (i.e., optimism), and information on how to effectively complete tasks (i.e., hope). Like previous studies, our contention is that leaders and followers must interact frequently so that information about the other member's PsyCap becomes visible. Namely, Bakker and Xanthopoulou (2009) found that frequent daily interaction was necessary for the crossover of engagement between team members. Based on the argument that interactions reveal more knowledge about the leader and provide followers with a better appreciation of their commonalities, De Clercq et al. (2014) found that the effect of goal congruence in the supervisory dyad was stronger in the case of high social interaction. Relatedly, Totterdell, Wall, Holman, Diamond, and Epitropaki (2004) depicted interaction frequency as a boundary condition for the convergence of affects between team members, since such interactions are the channels of affect-sharing processes.

Some studies have shown that negative outcomes resulting from low congruence are exacerbated when leaders and followers interact frequently (Murnighan & Conlon, 1991). Deep-level differences are more salient due to high connectedness, such that leaders and followers are more aware of their goal distinctiveness, dedicate more attention to their differences, and consequently are less involved in their tasks or proactive behaviors (Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000).

Furthermore, according to Uzzi (1997), interactions increase the value and contribution of similarities and allow the effect of these internal commonalities to shift from high-quality relationships to distal behavioral outcomes (such as OCB). On the basis of this literature, we posit that frequency of interaction will accentuate both the positive effect of leader-follower PsyCap similarity and the negative effect of PsyCap dissimilarity on LMX, and that the same moderating effect will occur for the indirect effect on OCB.

Hypothesis 5: The frequency of interaction between leader and follower will moderate the direct effect of their (dis)similarity in psychological capital on LMX (H5a) and the indirect effect on OCB (H5b), such that these effects will be stronger when leader and follower interact frequently.

5.4 Method

5.4.1 *Sample and procedure*

This field study was part of a larger project. After contacting the managers of 248 public libraries in Canada (Quebec), fifty of them accepted to participate in the study. We then sent a letter to their 483 employees, containing the description of the study's purposes, the confidentiality statement, and the secret code to access the electronic survey. This survey measured their psychological capital, their perception of leader-member exchange, and the frequency of interaction with the leader. We received completed surveys from 474 employees. Fifty-four of them had to be rejected because of missing data, leading to a usable response rate of 87%. Managers were asked to complete a different electronic survey on their own psychological capital and their ratings of service-oriented citizenship behaviors performed by each of their followers. All of them (100%) completed the entire survey without missing data. The final sample thus comprises 420 dyads (420 followers and 50 leaders). Leaders supervise 8.4 employees on average.

Employees were 45.7 years old on average ($SD = 13.1$), 91% of them were female, with an average seniority of 9.0 years ($SD = 8.8$). Fifty-nine percent of the employees had a part-time position, and 41% of them held a university degree. Managers were 44.9 years old on average ($SD = 9.6$), 77% of them were female, and they had an average seniority of 10.8 years ($SD = 9.1$). They all had a full-time position, and 89% of them held a university degree.

5.4.2 Measures

All variables were measured using Likert-type scales ranging from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*).

Leaders' and followers' PsyCap. Both leaders and followers self-rated their own psychological capital using the short version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12: Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007), which measures the four psychological resources encompassed in the PsyCap construct. Sample items were (a) "At this time, I am meeting the work goals I have set for myself" (self-efficacy); (b) "If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it" (hope); (c) "I can get through difficult times at work because I have experienced difficulty before" (resilience); (d) "I am optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work" (optimism). The scale showed good internal consistency for followers ($\alpha = .90$) and leaders ($\alpha = .89$).

LMX. The quality of leader-member exchange was rated by followers using the LMX-7 scale (Graen & Uhl-Bien, 1995). A sample item was "My supervisor understands my job problems and needs." The scale showed good internal consistency ($\alpha = .94$).

Customer-oriented OCB. Leaders rated the customer-directed citizenship behaviors performed by followers using the nine items in the sportsmanship and altruism dimensions of the scale provided by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990). These items were slightly adapted to the context of public services. Sample items were "This employee is always ready to lend a helping hand to those around him/her to better serve customers" (*altruism*) and "This employee consumes a lot of time complaining with customers about trivial matters" (*reversed item for sportsmanship*). The scale showed good internal consistency ($\alpha = .93$).

Frequency of interaction. Followers' report of interaction frequency with the leader was measured with the following item: "I have frequent interaction with my supervisor at work".

Control variables. Based on the literature on the impact of relational demography in leader-follower dyads on employee and relational outcomes (Kacmar et al., 2009; Tsui & O'Reilly, 1989; Tsui, Porter, & Egan, 2002), we sought to control for gender difference (coded 0 = same gender; 1 = different gender) and age discrepancy (absolute age difference in years). Also, to account for the potential familiarity effect with the leader (Green, Anderson, & Shivers, 1996) and the effect of seniority on behavioral investment (Ng & Feldman, 2010), dyadic tenure between leader and follower and follower tenure in the organization were also included in the analyses.

5.4.3 Analytical framework

After conducting preliminary analyses (CFA and aggregation indices calculation), we performed polynomial regressions (PRA) and response surface analysis to test our hypotheses. PRA is the technique best adapted to examining the effect of different levels of similarity or dissimilarity between two predictor variables (Edwards, 1994). As suggested by Edwards and Parry (1993), we regressed the outcome on the two mid-scale centered predictors (b1: followers' PsyCap; b2: leader's PsyCap) (stage 1) and on the three polynomial terms (b3: squared follower's PsyCap; b4: interaction of follower's and leader's PsyCap; b5: squared leader's PsyCap) (stage 2). Based on the results of this regression, we calculated four response surface coefficients (a1, a2, a3 and a4) and plotted a three-dimensional figure depicting the slope and curvature of the surface along the similarity axis ($y=x$) and the dissimilarity axis ($y= -x$). Coefficient a1 ($b1 + b2$) and a2 ($b3 + b4 + b5$) respectively indicate the linear and quadratic effect of similarity (slope and curvature of the surface along the similarity axis). Coefficient a3 ($b1 - b2$) and a4 ($b3 - b4 + b5$) respectively indicate the linear

and quadratic effect of dissimilarity (slope and curvature of the surface along the dissimilarity line).

To test the moderation hypotheses with PRA scores as a predictor, we multiplied the five regression terms with the frequency of interaction ratings and examined the incremental variance explained by the model. To further test the indirect effect of (dis)similarity on OCB through the effect of LMX, we regressed the OCB variable on the five multiplied regression terms, in addition to including the effect of LMX (mediator) in the model. The significance of the LMX effect will then indicate whether or not it exerts an indirect influence on OCB. This moderated mediation approach to PRA was suggested by Edwards and Cable (2009), and namely used by Vogel, Rodell, and Lynch (2016).

5.5 Results

Correlations and descriptive statistics are shown in Table 5.1. We also sought to verify the validity of the measures used to assess the variables rated by employees. Results of confirmatory factor analysis (CFA) indicate that the hypothesized model presents a better fit ($\chi^2 = 609.48$ (df=144); CFI=.918; TLI=.902; RMSEA=.088) than a single-factor model combining PsyCap and LMX ($\chi^2 = 1439.46$ (df=145); CFI=.771; TLI=.730; RMSEA=.146). Also, employees in our sample are nested in groups (libraries), such that leaders supervise more than one follower. To assess the portion of variance of followers' psychological capital, LMX, and OCB due to the team, we calculated the intra-class correlation (ICC1) of each variable and its F ratio. Results indicate that between-group variance of PsyCap (ICC=.06, F=1.24, p=.111), LMX (ICC=.05, F=1.45, p=.242) and OCB (ICC=.09, F=1.5, p=.148) are low and non-significant, suggesting that they should be analyzed at the individual level.

Polynomial regressions and response surface analyses were then performed to test our hypotheses. As reported in Table 5.2, the addition of the polynomial terms

significantly increments the explained variance of LMX (M2: $\Delta R^2 = .02$, $p < .05$). The results reported in Table 5.3 inform that coefficient a_2 is significant (.34, $p < .05$), showing that PsyCap similarity between leader and follower has a quadratic and positive effect on LMX, such that LMX increases in a curvilinear way as they share equivalently high or low levels of PsyCap. Hypothesis 1, which predicted that PsyCap similarity would lead to higher LMX, is thus supported. However, the non-significance of the slope of similarity ($a_1 = -.24$, $p > .05$) indicates that there is no significant difference in LMX between a situation of similarity of high PsyCap and a situation of similarity of low PsyCap. This is contrary to our expectations and leads to the rejection of hypothesis 2. Figure 5.2 shows that LMX increases following a U-trend along the diagonal line of similarity, and is equally high in the low-low similarity situation (point B in Figure 5.2) as in the high-high similarity situation (point A in Figure 5.2).

Regarding dissimilarity, coefficient a_3 is significant (.52, $p < .05$), which indicates that dissimilarity in PsyCap predicts LMX. Figure 5.2, however, reveals that this effect is asymmetrical, such that LMX is drastically lower when follower has lower PsyCap than leader (point C in Figure 5.2), as compared to when follower has higher PsyCap than leader (point D in Figure 5.2), providing support for hypothesis 3.

Table 5.1 Correlations and descriptive statistics

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Follower tenure	9.0	8.8								
2. Dyadic tenure	4.3	4.4	.44**							
3. Age difference	13.1	8.7	-.04	-.23**						
4. Gender difference	.28	.45	-.08	-.13**	.06					
5. Follower PsyCap	5.67	.90	.06	-.03	.09	.01				
6. Leader PsyCap	6.27	.64	.02	.01	-.01	.01	.20**			
7. LMX	5.14	1.46	-.07	-.09	.03	-.11*	.54**	.16**		
8. Frequency of interaction	4.76	1.86	.02	-.01	.01	-.08	.35**	.04	.59**	
9. OCB	6.01	.99	-.07	-.07	-.10	-.07	.03	.04	.17**	.10*

Note: Gender difference is coded 0=same gender / 1=different gender. Age difference is the absolute discrepancy in years between leader's and follower's age. **: p < .01; *: p < .05.

Table 5.2 Polynomial regression results

	LMX						OCB			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Constant	4.05**	4.83**	4.9**	5.05**	5.94**	6.34**	6.50**	6.43**	6.07**	5.73**
Control										
Follower tenure	-.02*	-.02*	-.02*	-.02*	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01
Dyadic tenure	.01	.01	.01	.01	-.02	-.01	-.02	-.02	-.03	-.02
Gender difference	-.21	-.16	-.11	-.11	.11	.10	.09	.10	.15	.14
Age difference	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01*	-.01*	-.01*	-.01*	-.01*	-.01**
Predictors										
Follower PC	.84**	.14	.30	.05	.10†	.32	.48†	.55*	.69*	.67*
Leader PC	.07	-.38	-.39	-.35	.02	-.64	-.85	-.79	-.57	-.59
Follower PC ²	.12*	.02	.03	.03	-.11*	-.10*	-.10*	-.12*	-.15**	-.14*
Follower PC x Leader	.16	.11	.19†	.01	.01	-.05	-.05	-.06	-.10	-.11
PC										
Leader PC ²										
Leader PC ²	.06	.08	.04	.04	.18	.24	.23	.20	.20	.20
Moderators										
IntFreq										
Follower PC x IntFreq										
Leader PC x IntFreq										
Follower PC ² x IntFreq										
Follower PC x Leader										
PC x IntFreq										
Leader PC ² x IntFreq										
Leader PC ² x IntFreq										
Mediator										
LMX										
R2										
ΔR2										
F statistic										

Note: PC: psychological capital; IntFreq: Frequency of interaction. The incremental r-squared (ΔR^2) of model 8 is in comparison to model 6. Every other incremental r-squared information is based on their preceding model. *: p < .05; **: p < .01; †: p < .10.

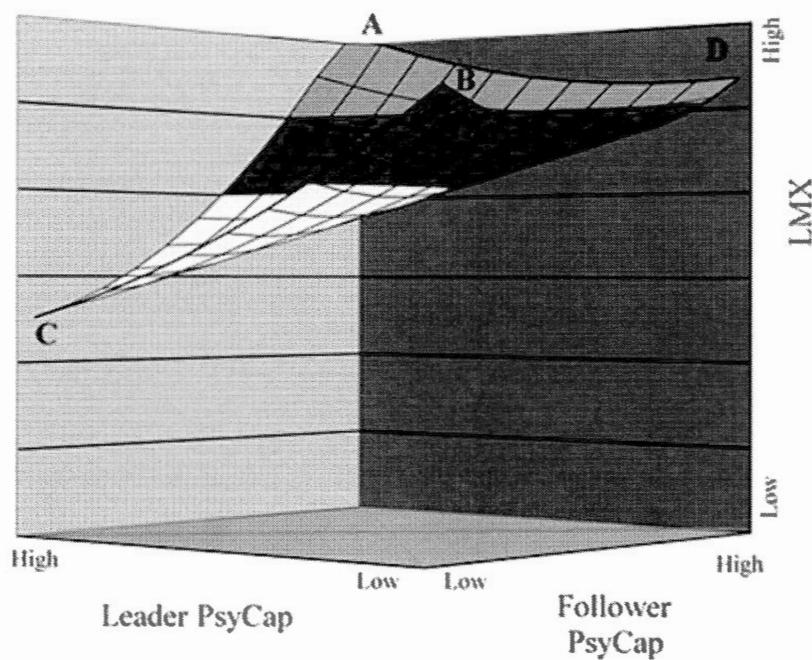


Figure 5.2 Polynomial effect of PsyCap (dis)similarity on LMX

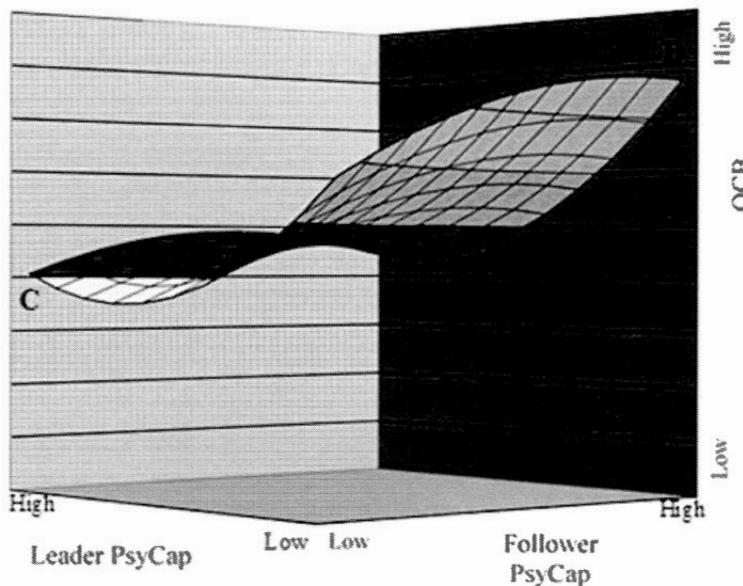


Figure 5.3 Indirect polynomial effect of PsyCap (dis)similarity on OCB through LMX

Table 5.3 Response surface coefficients

	LMX			OCB		
	Overall	Low interaction frequency	High interaction frequency	Overall	Low interaction frequency	High interaction frequency
a1	-.24	.09	-.52	-.37	1.64	-.15
a2	.34*	.26	.35*	.10	-.44	.04
a3	.52*	-.97	1.19**	1.34*	-.53	1.81*
a4	.02	-.35	-.01	.19	-.33	.43

Note: a1 = (b1 + b2); a2 = (b3 + b4 + b5); a3 = (b1 - b2); a4 = (b3 - b4 + b5). **: p < .01; *: p <.05.

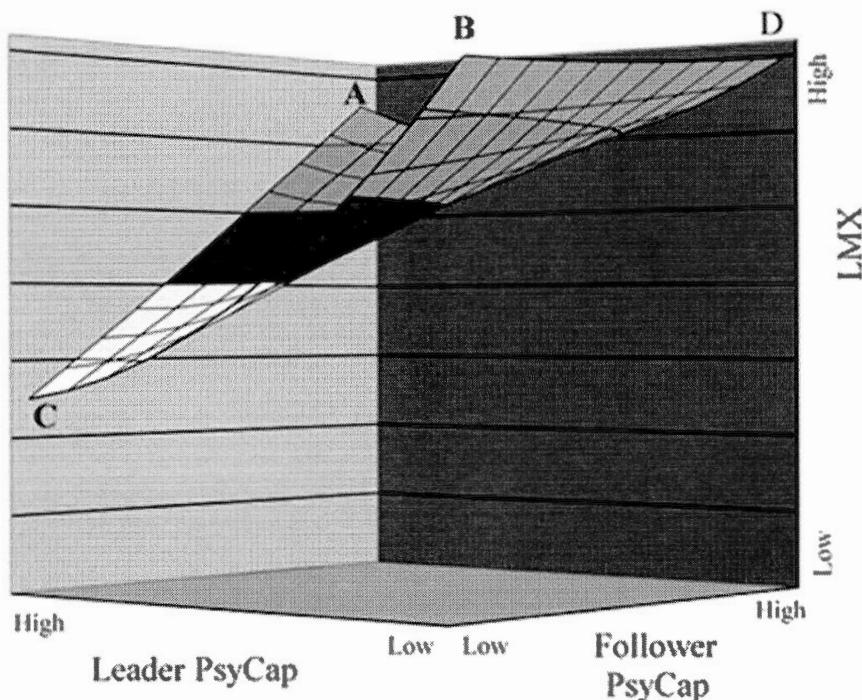


Figure 5.4 Indirect polynomial effect of PsyCap (dis)similarity on LMX when frequency of interaction is high

Hypothesis 4 claimed for its part that (dis)similarity in PsyCap would indirectly influence follower's customer-directed OCB through the effect of LMX. To test this hypothesis, we added LMX to a model regressing OCB on the five polynomial regression terms. As shown in Table 5.2, the effect of LMX was found to be significant beyond the effect of polynomial terms (M7: $\beta = .13$, $p < .01$), and its addition increments the explained variance of OCB ($\Delta R^2 = .03$, $p < .01$). Hypothesis 4 is, however, partially supported, since only dissimilarity (not similarity) has a significant indirect influence on OCB. Table 5.3 indeed reveals that whereas the a_3 coefficient indicates a significant effect of dissimilarity ($a_3 = 1.34$, $p < .05$), none of the similarity coefficients a_1 or a_2 is significant. Figure 5.3 depicts this effect and shows that the indirect effect of dissimilarity on OCB is asymmetrical, such that OCB level is substantially higher when follower's PsyCap is higher than leader's PsyCap (point D in Figure 5.3), as compared to the opposite dissimilarity scenario (point C in Figure 5.3).

Results in Table 5.2 further reveal that the interaction of the polynomial terms with frequency of leader-follower interaction significantly contributes to explaining the variance of LMX, beyond the main effect of the frequency of interaction itself (M4: $\Delta R^2 = .02$, $p < .01$). To verify hypotheses 5a and 5b, suggesting that the effect of PsyCap (dis)similarity will be stronger in the case of high interaction frequency between leader and follower, we divided the sample into two subgroups, comprising respondents who reported low (-1 SD) and high (+1 SD) interaction frequency. The response surface results for each of these groups are reported in Table 5.3 and indicate that the effect of similarity on LMX is not significant in the case of low interaction frequency, nor is the effect of dissimilarity. Conversely, in the case of high interaction frequency, both similarity ($a_2 = .35$, $p < .05$) and dissimilarity ($a_3 = 1.19$, $p < .01$) have a significant effect on LMX, providing full support for hypothesis 5a.

These findings are depicted in Figure 5.4, which shows that in the case of high interaction frequency, LMX is high when leader and follower PsyCap levels are similarly high (point A) or low (point B), and when follower's PsyCap exceeds leader's PsyCap (point D). However, LMX is drastically lower when leader's PsyCap exceeds follower's PsyCap (point C).

Table 5.2 further informs that the indirect effect of PsyCap dissimilarity on OCB is moderated by frequency of interaction, since the interaction of polynomial terms with frequency of leader-follower interaction significantly contributes to explaining the variance of OCB beyond the main effect of frequency of interaction (M9: $\Delta R^2 = .02$, $p < .05$), and that the addition of the mediator (LMX) further increments OCB's explained variance beyond the effect of the interaction terms (M10: $\Delta R^2 = .01$, $p < .05$). Response surface coefficients provided in Table 5.3 reveal that the indirect effect of dissimilarity is significant and stronger when followers report high frequency of interaction, while this effect is not significant in the case of low frequency of interaction. Figure 5.5 depicts the case of high frequency of interaction and reveals that OCB level is substantially higher when follower's PsyCap exceeds leader's PsyCap (point D in Figure 5.5), as compared to the dissimilarity situation (point C in Figure 5.5). These results provide support for hypothesis 5b.

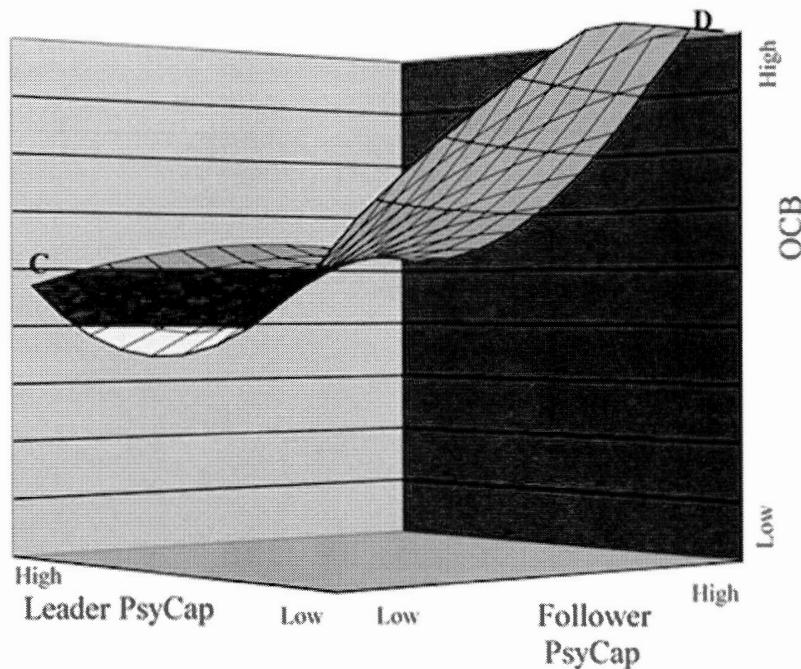


Figure 5.5 Indirect polynomial effect of PsyCap (dis)similarity on OCB when frequency of interaction is high

5.6 Discussion

5.6.1 Theoretical contributions

The findings of the present study on the alignment of leaders' and followers' psychological capital provide general support for similarity-attraction principles. Specifically, the quality of the supervisory dyadic relationship is higher when dyads are composed of similarly optimistic, resilient, and hopeful members. However, contrary to our expectations, similarity is associated with higher LMX regardless of the PsyCap level shared by members. That is, the more equivalent the leader's and follower's PsyCap, whether high or low, the higher their relational quality. This means that low-PsyCap followers matched with low-PsyCap leaders develop loyalty, mutual trust, and respect, to the same extent as high-PsyCap dyads. This finding extends the conclusion of Böhm et

al. (2010)'s study among marital dyads, according to which similarity matters more than positivity. It also contributes to LMX literature by reinforcing Liden et al. (2016)'s and Schyns (2015)'s statement that deep-level similarity plays a fundamental role in high quality dyadic exchange.

Results also reveal that dissimilarity drastically reduces LMX for followers whose PsyCap is lower than their leader. Low-PsyCap employees supervised by more resourceful and positive leaders seem to have difficulty connecting and developing satisfying relationships with them. Studies by Zhang et al. (2012) and Johnson et al. (2017) previously found that followers report low LMX when their leader is more proactive or promotion-focused than themselves. Taken together, these results suggest that leaders with higher positivity and socially valued characteristics exhibit less attractiveness for less positive followers. Hence, differences in deep-level characteristics such as general expectations of success and perceptions of ability to accomplish tasks and overcome adversity result in weakened common understanding, loyalty, and trust.

Besides lowering LMX, such differences also influence the more distal behavioral outcome of customer-oriented OCB rated by supervisors. Specifically, our results reveal that employees with lower PsyCap than their supervisor manifest lower extra-role behaviors in serving customers. This finding is consistent with the literature on the strong linkage between LMX and OCB (Dulebohn et al., 2012; Ilies et al., 2007). When the relationship with their supervisors is not satisfying, employees tend to reduce their behavioral reciprocation and limit their discretionary effort (Dulebohn et al., 2012). A surprising finding is that only dissimilarity (not similarity) indirectly predicts OCB. This suggests that differences in positivity matter more than similarity in the prediction of OCB. A possible explanation concerns our use of supervisors' ratings of OCB. It is likely that high-PsyCap leaders have greater expectations

regarding the behavioral investment of followers. They are thus likely to be disappointed by their low-PsyCap followers, as such followers refrain from manifesting OCB due to their low LMX.

These effects of (dis)similarity on LMX and customer-oriented OCB were only observed among dyads where leaders and followers have frequent interactions. In other words, as we expected, the frequency of exchange augments the positive effect of similarity and the negative effect of dissimilarity. In addition to fostering mutual knowledge of the other member's PsyCap, frequent interactions render differences more salient and provide more circumstances to benefit from similarities. As stated by Rego et al. (2017), followers can notice and observe leaders' PsyCap through cognitive or emotional external manifestations. According to the present findings, these manifestations are more easily observed when the leader has frequent interaction with the follower. Similarity and differences are both more salient and account more in daily communication. Hence, one key and summarizing finding of our study is that, in the case of frequent interaction, employees with low PsyCap report higher LMX and exhibit higher OCB if supervised by a low-PsyCap than a high-PsyCap leader. Thus, for such followers, a low-PsyCap leader is more favorable than a high-PsyCap leader. This conclusion brings an important nuance to the common assumption that high-PsyCap in leaders is always favorable (e.g. Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Chen, 2015; Story et al., 2013).

5.6.2 Practical implications

The present findings indicate that, beyond the effect of leader and follower resilience, optimism, hope, and self-efficacy, their similarity and dissimilarity in those psychological resources play a role in shaping the quality of their dyadic relationship. Specifically, in the case of high interaction frequency between leader and follower, similarity of either high or low PsyCap was

related to high quality of LMX. Conversely, employees with low PsyCap reported drastically lower LMX and manifested lower OCB when matched with high-PsyCap leaders than with similarly low-PsyCap leaders. For leaders, this suggests that similarity with follower matters more than positivity per se. Leaders with low optimism, resilience, self-efficacy, and hope are best suited for similar followers. Otherwise, high positivity from the leader results in poor relationship quality perceived by such followers and, consequently, in lower behavioral engagement in customer service. Since extra-role effort is a major determinant of the effective quality of service as perceived by customers (Netemeyer et al., 1997), leaders may consider adapting their manifestations of positivity to the personal resources of their followers. Such manifestations are namely enacted through the leader's ambitions in goal setting and the acknowledgement (or ignorance) of risks or failure.

However, these effects were not observed in dyads where leaders and followers do not frequently interact. That is, scarce interaction with the leader deprives followers of benefiting from the advantages of having positive similarities with the leader, while it also protects them from suffering of their differences.

Another key practical contribution of this study concerns the previously observed contagion effect of leaders' PsyCap on followers. While some research showed that leaders' PsyCap can crossover to augment followers' PsyCap (e.g. Avey et al., 2011; Chen, 2015; Story et al., 2013), the present study demonstrates that the immediate effect of high PsyCap in the leader is more deleterious for low-PsyCap followers. These somewhat contradictory findings indicate that if a highly positive leader can foster their followers' PsyCap over time, they should also be aware of possible threats to immediate relationship quality and behavioral consequences.

5.6.3 Limitations and future research

Some limitations of the present study must be acknowledged. First, the cross-sectional design limits the causality relationships that we can infer from results. Future studies should adopt a longitudinal design to investigate the long-term effects of PsyCap (dis)similarity. We argue, however, that our multi-source setting contributes to overcoming the limitation of common-method variance associated with cross-sectional studies. Also, as our study has the limitation of not taking into account the potential convergence or contagion effect of leaders' positivity, future longitudinal research should assess the change in followers' PsyCap following the measure of (dis)similarity. Finally, out of the study's scope, we did not consider the effect of team PsyCap. Because leader-follower dyads are not isolated from the social networks and systems in firms (Liden et al., 2016), (dis)similarity of PsyCap with colleagues might be as influential as similarity with leaders' PsyCap. We invite researchers to simultaneously examine those two foci of (dis)similarity.

5.7 Conclusion

Drawing on similarity-attraction theory, the present research reveals that leader and follower similarity in psychological capital is associated with high dyadic relationship quality regardless of the level of PsyCap. Conversely, the dissimilarity scenario involving a follower with lower PsyCap than the leader results in weakened relationship satisfaction and lower customer-oriented citizenship behaviors. These effects are only observed in dyads wherein leader and follower frequently interact. The findings yield important contributions to PsyCap and LMX literature, in suggesting that, in some circumstances, low PsyCap in the leader may be better suited than high PsyCap.

5.8 References

- Acitelli, L. K., Kenny, D. A., & Weiner, D. (2001). The importance of similarity and understanding of partners' marital ideals to relationship satisfaction. *Personal Relationships*, 8(2), 167-185.
- Ajzen, I. (1974). Effects of information on interpersonal attraction: Similarity versus affective value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 374-380.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2008). The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX: An empirical investigation. *Group & Organization Management*, 33(2), 216-240.
- Böhm, R., Schütz, A., Rentzsch, K., Körner, A., & Funke, F. (2010). Are we looking for positivity or similarity in a partner's outlook on life? Similarity predicts perceptions of social attractiveness and relationship quality. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 431-438.
- Brissette, I., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 102-111.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byza, O. A., Schuh, S. C., Dörr, S. L., Spörrle, M., & Maier, G. W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader-

- follower (in) congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1246-1259.
- Carver, C. S., Kus, L. A., & Scheier, M. F. (1994). Effects of Good Versus Bad Mood and Optimistic Versus Pessimistic Outlook on Social Acceptance Versus Rejection. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13(2), 138-151.
- Chen, S.-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349-2365.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864-879.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Deptula, D. P., Cohen, R., Phillipsen, L. C., & Ey, S. (2006). Expecting the best: The relation between peer optimism and social competence. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 130-141.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2006). *Exploring positive relationships at work*. New York: Psychology Press.

- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 51-100.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- Geers, A. L., Reilley, S. P., & Dember, W. N. (1998). Optimism, pessimism, and friendship. *Current Psychology*, 17(1), 3-19.
- Glomb, T. M., & Welsh, E. T. (2005). Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 749-757.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Harinck, F., De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 329-358.
- Helweg-Larsen, M., Sadeghian, P., & Webb, M. S. (2002). The stigma of being pessimistically biased. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21(1), 92-107.

- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1121-1148.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488-501.
- Johnson, R. E., Lin, S. H. J., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. D., & Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader-follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 379-406.
- Kacmar, K. M., Harris, K. J., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader-member exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 315-334.
- Kang, D. s., & Bartlett, K. R. (2013). The role of perceived external prestige in predicting customer-oriented citizenship behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 285-312.
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: a new lens for understanding employee fit and attitudes. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 28-43.
- Le Barbenchon, E., Milhabet, I., Steiner, D. D., & Priolo, D. (2008). Social acceptance of exhibiting optimism. *Current Research in Social Psychology*, 14(4), 52-63.
- Liden, R. C., Anand, S., & Vidyarthi, P. (2016). Dyadic relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 139-166.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 118-133.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly, 36*, 165-186.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology, 29*(7), 1371-1394.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing, 61*(3), 85-98.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S120-S138.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220-1250.
- Norem, J. K. (2002). Defensive self-deception and social adaptation among optimists. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 549-555.

- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Oren, L., Tziner, A., Sharoni, G., Amor, I., & Alon, P. (2012). Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 479-496.
- Peterson, C., & Bossio, L. M. (1991). *Health and optimism*. New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rego, A., Yam, K. C., Owens, B. P., Story, J. S., Cunha, M. P., Bluhm, D., & Lopes, M. P. (2017). Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. *Journal of Management, Advanced on line publication*.
- Rousseau, D. B., & Ling, K. (2006). Following the Resources in Positive Organizational Relationships In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work* (pp. 373-384). New York: Psychology Press.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136.
- Schyns, B. (2015). Leader and follower personality and LMX. In T. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 119-135). New York: Oxford University Press.
- Srivastava, S., McGonigal, K. M., Richards, J. M., Butler, E. A., & Gross, J. J. (2006). Optimism in close relationships: How seeing things in a positive light makes them so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 143-153.
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2011). High quality connections. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-399). New York: Oxford University Press.

- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 854-867.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8), 899-929.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 35-67.
- Vogel, R., Rodell, J. B., & Lynch, J. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.
- Vollmann, M., Renner, B., & Weber, H. (2007). Optimism and social support: The providers' perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 205-215.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

CHAPITRE 6

ARTICLE 2: LEADER-FOLLOWER (DIS)SIMILARITY IN OPTIMISM: ITS EFFECT ON FOLLOWERS' ROLE CONFLICT, VIGOR AND PERFORMANCE

6.1 Abstract

The aim of this study was to investigate the effects of optimism similarity and dissimilarity between supervisors and subordinates on subordinates' outcomes. Drawing on optimism literature and the expectancy-value theory, we tested hypotheses regarding the indirect effects of optimism dyadic (dis)similarity on subordinates' objective job performance through role conflict and vigor at work. Polynomial regressions and response surface analyses were performed using a sample of 556 subordinates matched with 151 supervisors. Results reveal that while similarity tends to prevent role conflict, highly optimistic supervisors are likely to trigger role conflict for less optimistic subordinates, thus reducing their vigor at work and subsequent job performance. These findings provide important contributions to optimism literature, suggesting that supervisors' optimism may lead to unfavorable outcomes for non-optimistic subordinates and that, in certain cases, non-optimism similarity may be preferable to dissimilarity.

Keywords: Optimism, deep-level similarity, role conflict, vigor, expectancy-value.

6.2 Introduction

Optimism in the workplace has received a great deal of attention from psychology and management researchers (Alarcon, Bowling, & Khazon, 2013; Carver & Scheier, 2014, 2018; Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010; Forgeard & Seligman, 2012; Strauss, Niven, McClelland, & Cheung, 2015). Defined as an “individual difference variable that reflects the extent to which people hold generalized favorable expectancies for their future” (Carver et al., 2010), optimism is viewed as an important driver of individuals’ cognitive processes related to goal setting and goal pursuit (Carver & Scheier, 2001, 2014). Optimism has been found to influence several outcomes such as general health and well-being, stress reduction, coping capacities, but also work performance (for a review: Carver & Scheier, 2014; Carver et al., 2010; Forgeard & Seligman, 2012).

Since optimistic people have positive expectations in general, they perceive high chances of attaining their objectives and achieving their goals (Carver & Scheier, 2001; Scheier & Carver, 1985). Consequently, they tend to set higher objectives for themselves, engage more deeply in the attainment of these objectives, and persist longer on their journey to goal achievement, leading them to manifest higher performance and engagement at work (Armor & Taylor, 1998; Brown & Marshall, 2001; Carver & Scheier, 2001; Lu, Xie, & Guo, 2018; Madrid, Diaz, Leka, Leiva, & Barros, 2018). Conversely, individuals with low optimism tend to be more concerned with the demands of reality and the risk of failure, leading them to set lower objectives at work and give up more easily when faced with a challenge (Armor & Taylor, 1998; Carver, 2015).

A growing body of research suggests that not only employee optimism but also supervisor optimism relates to subordinate outcomes. Evidence has been

provided regarding the positive effects of supervisor optimism on subordinate outcomes such as job performance, engagement, trust, and vision endorsement (Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001; Chen, 2015; Norman, Avolio, & Luthans, 2010). A potential explanation for these findings is that optimistic individuals generally have more confidence in others and higher expectations about their chances of successfully achieving their goals and tasks (Freitag & Traunmüller, 2009; Rotter, 1967). This may lead optimistic supervisors to set higher objectives for subordinates and offer them greater support in the pursuit of these goals.

To date, however, research has focused on examining the effect of employee and supervisor optimism separately. Despite the evidence for the importance of the dyadic dynamic context in shaping subordinates' outcomes (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Liden, Anand, & Vidyarthi, 2016) and the ongoing interest in supervisor and subordinate deep-level similarity (e.g. Huang & Iun, 2006; Jackson & Johnson, 2012; Sears & Holmvall, 2010; Zhang, Wang, & Shi, 2012), the interplay of supervisors' and subordinates' degree of optimism has been overlooked.

Given the close relationship between optimism and expectancies (Armor & Taylor, 1998; Gallagher & Lopez, 2009), dissimilarity between supervisor's and subordinate's degree of optimism could result in divergent and conflictual perceptions of subordinate's role. The concept of role conflict captures this incompatibility between the expected or prescribed tasks, behaviors or role perceived by the individual and those prescribed by the role sender (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Katz & Kahn, 1978). Since the immediate supervisor acts most of the time as the role sender, we contend that dissimilar levels of optimism between supervisor and subordinate will result in conflict between the role that the subordinates expect and the role as prescribed by the supervisor. Moreover, in line with theories on cognitive evaluation of stressors (Folkman,

Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986; Jex, 1998; Lazarus, 1999), we propose that coping with such role conflict represents an energy-consuming process that may deplete subordinate's vigor at work. Following this reasoning, we hypothesize that dissimilarity in optimism between supervisor and subordinates will elicit role conflict, which will reduce subordinates' vigor and, consequently, reduce their job performance. On the other hand, our model suggests that similarity in optimism will prevent role conflict and increase subordinates' vigor and consequent job performance.

To test our similarity and dissimilarity hypotheses (see Figure 6.1), we use polynomial regression and response surface analysis. This research makes several significant contributions to optimism literature and person-supervisor fit literature, by demonstrating that the benefits of supervisor optimism may depend on the degree of subordinate's optimism, and by shedding light on the negative outcomes of high supervisor's optimism when subordinates are lower in optimism.

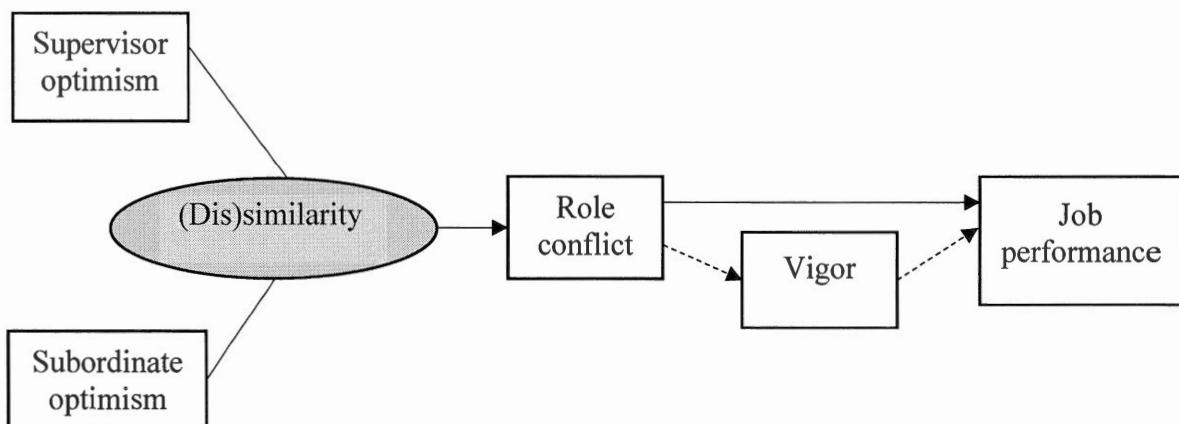


Figure 6.1 Theoretical model (study 2)

6.3 Theoretical background

6.3.1 Optimism, expectancies and role conflict

Dispositional optimism characterizes an individual who expects positive outcomes rather than negative outcomes, and who generally believes that the chances of success are greater than the chances of failure (Carver et al., 2010; Gallagher & Lopez, 2009). Consequently, an optimistic person is more likely to embrace ambitious objectives and to pursue challenging goals (Scheier & Carver, 1985). Moreover, optimistic individuals have been found to self-regulate in a more proactive and persistent manner toward goal achievement, since they perceive that such achievement will occur as a result of their commitment (Carver & Scheier, 2014). In contrast, a non-optimistic person⁴ generally believes that negative outcomes are more likely to occur, and that the chances of failing are greater than the chances of succeeding. The goals pursued by less optimistic persons are thus generally more realistic, and they exhibit more promptness to give up goals when challenge or adversity is encountered (Carver et al., 2010; Scheier & Carver, 1985).

Because optimism refers to expectancies for the future, researchers have relied on the expectancy-value theory (Eccles & Wigfield, 2002; Wigfield & Eccles, 2000) to comprehend the pattern linking dispositional optimism to goal setting

⁴ We endorse the conceptual and empirical distinction between optimism and pessimism, as demonstrated by many studies (Herzberg, Glaesmer, & Hoyer, 2006); therefore, we categorize low scores on the optimism scale as non-optimism and not as pessimism, which shifts on another continuum.

and performance (Carver, 2015; Geers, Wellman, & Lassiter, 2009; Hanssen et al., 2015). The expectancy-value theory, which is viewed as a set of motivation and action theories, claims that behaviors are mostly directed to the pursuit of goals that are desired, or valued by the individuals (Eccles & Wigfield, 2002). Expectancies, or the level of confidence (or doubt), about goal attainment will shape the degree of motivation or investment in these goals and the embracement of higher objectives (Eccles & Wigfield, 2002; Wigfield & Eccles, 2000). Highly optimistic individuals have greater generalized expectancies and tend to invest and persist in high goal achievement (Carver, 2015; Carver & Scheier, 2001; Geers et al., 2009), whereas people with low optimism differ by their modest goals and lower behavioral and motivational commitment to these goals (Carver, 2015; Carver & Scheier, 2001). The literature provides vast empirical evidence for the positive influence of optimism on achievement in a broad set of life domains, including at work (for a review: Carver & Scheier, 2014; Carver et al., 2010; Forgaard & Seligman, 2012).

An important facet of work that may be shaped by optimistic expectancies is one's role perception. Work roles have traditionally been defined as the behaviors that employees perceived as expected in their tasks (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Katz & Kahn, 1978). Linking this definition to the expectancies associated with optimism, it is likely that employees with high optimism will seek to shape their role with high achievements and challenging goals, whereas employees with low optimism will seek to shape their role with more modest achievements due to their preoccupation with failure. However, according to role theory, in the workplace, the immediate supervisors, more than the employees, are generally the actual "role senders" (Katz & Kahn, 1978). The officially prescribed or expected role of subordinates is thus likely to be shaped by supervisor's degree of optimism. Positive expectancies toward

subordinates would logically lead optimistic supervisors to set high objectives for subordinates, in turn leading employees to set high objectives and goals for themselves, and to define subordinate's role consistently. Conversely, supervisors with low optimism are more likely to expect more reasonable or weaker results from subordinates. As a result, they will set lower objectives and goals for them, considering their perception of the likelihood of subordinates' failure.

Role conflict, a component of role stress theory (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970), occurs when an incompatibility is found between the focal person's perception of expectations encompassed in the role and the behaviors and tasks actually expected by the role senders (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Katz & Kahn, 1978). Hence, we claim that incongruence in optimism between supervisor and subordinate elicits role conflict for subordinate, while similarity prevents role conflict. First, we hypothesize that role conflict is not likely to occur if subordinates share an equivalent optimism level with supervisor, since they also share the tendency to set ambitious objectives and engage in challenging tasks (Crosno, Rinaldo, Black, & Kelley, 2009; Tuten & Neidermeyer, 2004). In this context, subordinates will benefit from the supervisor's positive feedback and from goal congruence (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008). On the other hand, a non-optimistic supervisor is subject to shape subordinates role by promoting realistic and moderate objectives (Carver & Scheier, 2001). We argue that such a supervisor will not induce high role conflict for a similarly non-optimistic subordinate. Since they both perceive the subordinate's role with the same lens, they will generally agree during the goal-setting process.

Conversely, we argue that non-optimistic subordinates are likely to feel stressed when matched with an optimistic supervisor who sets high goals, since they do not believe that embracing unrealistic goals is part of their role. Rather, they believe that the chances of failure when pursuing such goals are greater than the

chances of success. Specifically, these employees are likely to experience role conflict between their supervisor's ambitious perception of their role and their own more restrictive and modest perception of this role (Katz & Kahn, 1978). In the other misalignment scenario, highly optimistic employees will generally set high goals for themselves and include high achievement in their perception of their role. If their supervisor is non-optimistic and entertains a more restrictive vision of the subordinate's role, employees will suffer from the absence of positive feedback from the supervisor regarding the chances of goal attainment. Moreover, the supervisor can use their formal power to constrain or inhibit employees' ambitious ideas and challenges, leading to a perception of role conflict between their own optimistic and integrative perception of the role and their supervisor's repeated attempts to bring them back to earth. Based on these arguments, we suggest the following hypotheses:

Hypothesis 1a: Similarity in optimism between supervisor and subordinate will reduce subordinate's role conflict.

Hypothesis 1b: Dissimilarity between supervisor and subordinate optimism will increase subordinate's role conflict.

Numerous studies and meta-analyses have demonstrated the adverse effect of role conflict on job performance (Crosno et al., 2009; Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Tubre & Collins, 2000; Tuten & Neidermeyer, 2004). Their findings indicate that facing conflict between divergent role perception reduces and dilutes the effort that one can invest in tasks and goal pursuit (Gilboa et al., 2008), consistently with role stress theoretical underpinnings describing role conflict as a hindrance-based stressor jeopardizing performance (Folkman et al., 1986; Katz & Kahn, 1978). Hence, we posit an indirect effect of optimism (dis)similarity on job performance through role conflict.

Hypothesis 2: Role conflict will mediate the relationship between supervisor-subordinate optimism (dis)similarity and job performance.

6.3.2 Role conflict and vigor at work

We further argue that the deleterious effect of role conflict, as a consequence of optimism (dis)similarity, on job performance occurs through a reduction of subordinates' vigor, which may be depleted by such a stressor. Vigor at work, a constitutive dimension of the work engagement construct (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), is characterized by a feeling of energy and vitality, and a willingness to invest effort and persistence in work tasks (Schaufeli et al., 2006). Research has shown that employees' vigor can be both enhanced by resources they find in the workplace (Carmeli, Ben-Hador, Waldman, & Rupp, 2009; Quinn, Spreitzer, & Lam, 2012), and depleted by job demands and stressors (Gerbasi, Porath, Parker, Spreitzer, & Cross, 2015; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Our contention is that role conflict caused by optimism dissimilarity with the supervisor may act as such an energy-depleting stressor. The reasoning underlying role stressors' negative impact on job performance specifies the energy depletion consequences of such a stressor (Jex, 1998; Lazarus, 1999). Specifically, when faced with a stressful or threatening demand or task, the subordinate will experience physiological and psychological anxiety reactions. These reactions inevitably consume physical and cognitive energy (Jex, 1998). Such energy depletion interferes with performance, since the employee has less energetic resources left to invest in goal pursuit (Lazarus, 1999). Regarding supervisor-subordinate optimism (dis)similarity, anxiety and loss of vigor due to role conflict could result from an optimistic subordinate's repeated attempts to convince their non-optimistic supervisor to endorse their highly challenging goals, or from the supervisor using their formal power to restrain the employee in the pursuit of their ambitious goals. Rather, a non-optimistic employee experiencing role conflict

due to their optimistic supervisor's high expectations is likely to expend a substantial amount of energy coping with the stress induced by this highly demanding role perception, leading to reduced vigor at work. Conversely, subordinates whose role definition is similar to those of their supervisor are less likely to experience energy depletion. Their performance at work is thus presumed to be high because they benefit from positive feedback and a reinforcing supervisory relationship.

Results from Shirom (2007), Owens, Baker, Sumpter, and Cameron (2016), and Menges, Tussing, Wihler, and Grant (2017) provided evidence that vigor and energy at work significantly predict job performance. Moreover, vigor is viewed as an important resource sustaining one's effort in goal attainment (Quinn et al., 2012). Since displaying efforts toward the fulfillment of such goals necessarily requires an investment of energy, the degree of vigor held by employees is determinant to their job performance. We then posit that, once shaped by optimism (dis)similarity with the supervisor, subordinates' role conflict will affect their degree of vigor. Vigor will then drive subsequent job performance, such that an energy reduction will lead to lower performance. Therefore, we posit that supervisor-subordinate optimism (dis)similarity exerts an indirect influence on subordinate's vigor at work through role conflict, and that this indirect effect influences subordinate's subsequent job performance.

Hypothesis 3: Role conflict will mediate the relationship between supervisor-subordinate optimism (dis)similarity and vigor at work.

Hypothesis 4: Role conflict and vigor will, in sequential order, mediate the relationship between supervisor-subordinate optimism (dis)similarity and job performance.

6.4 Method

6.4.1 Sample and procedure

This study was conducted as part of a larger research project in a para-public Canadian firm in the field of financial services and investment. All supervisors and employees received an e-mail explaining the research project and ensuring the confidentiality of responses, along with a link to access the electronic survey. The survey was sent to 178 supervisors and 753 of their linkable subordinates, and completed by 151 supervisors (85%) and 572 subordinates (73%). These high response rates may be attributed to the facilitating actions taken by the firm during the data collection period (e.g., time allowed during work hours, official presentation by the CEO). The subordinate's survey included measures of optimism, role conflict and vigor, whereas the supervisor survey only measured their optimism. After deleting incomplete data, the sample consisted of 556 dyads (556 subordinates and 151 supervisors). At the end of the year following data collection, the company provided objective individual performance data for each employee. In order to ensure confidentiality, the company extracted these data from its HR databases and provided only data along with codes linking the respondents in our database. All the participants included in the sample previously consented to this data pairing.

The subordinates in the dyads are mostly male (58%), and were, on average, 41.4 years old ($SD = 10.3$); 78% of them held a university degree, and their average tenure was 6.9 years ($SD = 6.1$). Supervisors in the dyads are also mostly male (72%), and were, on average, 46.5 years old ($SD = 7.2$); all had a university degree, and their average tenure in the firm was 8.7 years ($SD = 7.1$). All employees and supervisors held a full-time position. The average dyadic tenure was 1.61 years ($SD = .95$), ranging from 0.4 to 7.2 years.

6.4.2 Measures

The response scale for all measures – except for performance and demographic variables – was a seven-point Likert-type scale (from 1 = “Strongly disagree” to 7 = “Strongly agree”).

Optimism was measured among supervisors and employees by the three optimism items of the Revised Life Orientation Test (LOT-R) developed by Scheier, Carver, and Bridges (1994). Glaesmer et al. (2012) demonstrated the bi-dimensionality of the LOT-R scale. These authors found that two distinct factors were represented in the original scale: optimism (items 1, 4, and 10) and pessimism (items 3, 7, and 9), whereas items 2, 5, 6, and 8 are filler items. Since the object of this study is optimism and not its counterpart, pessimism, we selected only the three optimism items. A sample item was “*I am always optimistic about my future.*” This scale yielded good internal consistency ($\alpha = .82$ for both subordinates and supervisors).

Role conflict was assessed among employees by three of the eight items of the Rizzo et al. (1970) role conflict scale. We selected the items with higher factor loadings as reported by House, Schuler, and Levanoni (1983) and González-Romá and Lloret (1998) (items 11, 12, and 13). A sample item was: “I have to do things that should be done in a different way”. The reliability of the scale was good ($\alpha = .87$).

Vigor at work was measured among employees by the vigor dimension of the Schaufeli et al. (2006) short version of the UWES scale (see also: Seppälä et al., 2009). The vigor dimension comprises three items (a sample item was “At my work, I feel that I am bursting with energy.”). The scale showed good internal consistency ($\alpha = .89$).

Job performance. Twice a year, three managers meet with each employee to establish their quantitative objectives. Subsequently, a score is attributed corresponding to the attainment (or exceeding) of these objectives, and then used to calculate the employee's yearly financial bonus. The company provided us with these scores, which range from 0 to 3 (1 = objective attainment; lower than 1 = non-attainment of objectives; higher than 1 = higher performance than expected).

Control variables were demographic information obtained from HR records. Based on the literature regarding the impact of relational demography in supervisor-employee dyads on employee and relational outcomes (Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska, 2009; Tsui & O'Reilly, 1989; Tsui, Porter, & Egan, 2002), we sought to control for gender dissimilarity (coded 0 = same gender; 1 = different gender) and age dissimilarity (absolute age difference in years). Because tenure may influence job performance (Sturman, 2003), we also included employee tenure in the organization as a potential control in our analyses. Finally, to account for the potential familiarity effect (Green, Anderson, & Shivers, 1996), dyadic tenure between the supervisor and the subordinate was also included in the analyses.

6.4.3 Analyses

After performing preliminary analyses (confirmatory factor analysis and within- and between-group analysis), we first tested hypotheses 1a and 1b using polynomial regression and response surface analysis. The five regression terms

obtained when performing a polynomial regression⁵ allow to plot a three-dimensional graphic depicting the level of the dependent variable for each degree of congruence ($x = y$) and incongruence ($x = -y$) between predictors on their respective axis (Edwards & Parry, 1993), and to calculate the slopes and curvatures coefficients of the dependent variable to be plotted along two axes (subordinate and supervisor optimism) and two diagonals (congruence and incongruence line). The significance of these coefficients and of the F ratio reveals whether the congruence and incongruence effect between predictors is significant.⁶ We then ran mediation tests to verify hypotheses 2, 3 and 4. To test the indirect effect of the five joint regression terms (optimism similarity and dissimilarity) through our hypothesized mediators, we used the block variable approach (see Edwards & Cable, 2009; Zhang et al., 2012). This approach consists of creating a weighted composite variable (block) with the combination

⁵ These terms were: (b1) centered subordinate optimism (predictor 1); (b2) centered supervisor optimism (predictor 2); (b3) subordinate optimism squared; (b4) the interaction product of subordinate and supervisor optimism; and (b5) supervisor optimism squared. The last three terms are seen as higher-order terms and allow the assessment of the increment variance predicted by the discrepancy between the predictors (Edwards & Cooper, 1990). Optimism scores were centered around the mean value in order to reduce multicollinearity (Shanock et al., 2010).

⁶ Coefficient a1 ($b_1 + b_2$) represents the linear slope along the congruence line and indicates the effect of similarity on the dependent variable. Coefficient a2 ($b_3 + b_4 + b_5$) represents the quadratic curvature along the congruence line and indicates the curvilinear effect of similarity on the dependent variable. Coefficient a3 ($b_1 - b_2$) represents the linear slope along the incongruence line and indicates the direction of the dissimilarity effect on the DV. In other words, a3 shows whether the outcome is higher when supervisor optimism is greater than subordinate optimism or the reverse. Coefficient a4 ($b_3 - b_4 + b_5$) represents the curvilinear slope along the incongruence line and indicates the strength of the dissimilarity effect. The higher a4, the stronger the positive effect of dissimilarity on the dependent variable (in the case of a positive a4).

of the five regression terms included in the polynomial regressions in order to obtain a single coefficient representing their joint effect. It is the effect of this block variable on the mediators and outcomes that we used in the mediation tests with the PROCESS analytical tool (Hayes, 2013) relying on the bias-corrected bootstrapping method based on a confidence interval derived from 10,000 sample iterations. We finally conducted post hoc analyses to allow further understanding of the relationship between (dis)similarity and performance.

6.5 Results

6.5.1 Preliminary analyses

Means, standard deviations, reliability coefficients, and inter-correlations between variables are reported in Table 6.1. Significant correlations were namely found between vigor and subordinates' optimism ($r = .64$, $p < .01$), between role conflict and subordinates' optimism ($r = -.17$, $p < .01$), and between role conflict and vigor ($r = -.22$, $p < .01$). A confirmatory factor analysis was performed with AMOS to examine the distinctiveness of the subordinate's self-rated variables (optimism, role conflict, vigor). Following the Bentler and Bonett (1980) procedure, we compared our hypothesized three-factor model to alternative more parsimonious models. The hypothesized model yielded a better fit ($\chi^2 = 56.77^{**}$, $df = 24$, CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .04, SRMR = .03) than any alternative models, indicating that these constructs can be interpreted as distinct in our sample.

Because most supervisors in our sample had more than one subordinate, we sought to assess the proportion of the variance in study variables that occurred at the individual level, in order to verify the presence of a potential team effect. We thus performed a WABA I analysis (Dansereau, Alutto, & Yammarino,

1984). Only for the WABA analysis, we excluded the supervisors who had only one subordinate ($n = 15$), leading to a sample of 136 supervisors and 541 subordinates. The results are presented in Table 6.2. First, every variable shows a greater within-eta correlation than between-eta correlation. The eta-squared statistics reveal that between 64% and 69% of the variables' variance is located within groups. Second, the E ratios were all lower than 1, indicating that the within-variance is greater than the between-variance (Dansereau et al., 1984). E-ratios were significant for optimism and performance, indicating that the variance of these variables is significantly greater at the within level, while there were no significant differences between the between- and within-variance for the other variables. All the statistical significance ratios ($1/F$) were non-significant. Taken together, these results indicate that the study variables can be analyzed at the individual level. To double-check the likelihood of this assertion, we also calculated the intraclass correlation coefficients (LeBreton & Senter, 2008). These coefficients were low and non-significant (optimism = .12; role conflict = .10; vigor = .04), providing support for the weakness of variables' team-level variance.

6.5.2 Polynomial regressions and mediation tests

Polynomial regression results are presented in Table 6.3. Hypotheses 1a and 1b state that optimism similarity and dissimilarity respectively decrease and increase subordinate's role conflict. Results support both H1a and H1b, as shown by the congruence ($a_1 = -.12$, $p < .01$) and incongruence ($a_3 = -.30$, $p <$

.01) coefficients.⁷ The inclusion of the higher order polynomial terms significantly increases the variance explained by the model ($\Delta R^2 = .02$, $p < .05$). In addition to illustrating the downward slope of role conflict along the optimism agreement line, Figure 6.2 shows that the highest point of role conflict is found in the dissimilarity situation of low subordinate optimism with high supervisor optimism.

Table 6.4 presents the results for direct and indirect effects of the block variable comprising the joint effect of supervisor and employee optimism. Results reveal a significant indirect effect of the joint optimism on one-year later job performance through role conflict (estimate = .0016, 95% C.I. = [.0001; .0048]), supporting hypothesis 2. Hypothesis 3 is also supported, since the indirect effect of (dis)similarity on vigor through role conflict is significant (estimate = .0088, 95% C.I. = [.0004; .0201]). Finally, the three-step indirect effect was significant (.0003, 95% C.I. = [.0001; .0012]). Thus, hypothesis 4 is supported. In sum, the three mediation hypotheses are supported because none of the confidence intervals for the estimated effects included zero.

⁷ A negative a_3 or a_4 coefficient indicates that dependent variable is higher when $Y > X$, whereas a positive a_3 or a_4 indicate higher value of dependent variable when $X > Y$.

Table 6.1 Descriptive statistics and correlations

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Age dissimilarity	5.02	9.63	—								
2. Gender dissimilarity	.36	.47	-.02	—							
3. Employee tenure	6.90	6.11	-.24*	.02	—						
4. Dyadic tenure	1.61	.95	-.10*	.07	.04	—					
5. Subordinate optimism	4.39	1.09	-.09*	-.01	-.03	.08	—				
6. Supervisor optimism	4.71	.93	-.05	-.06	-.04	.14**	.01	—			
7. Performance	1.38	.48	.17*	-.09	-.01	.04	.10*	—			
8. Role conflict	1.89	1.29	.10*	.05	.07	-.15*	.03	-.06	—		
9. Vigor	4.44	1.04	-.08*	-.03	.02	.09	.64**	-.02	.11**	-.22**	—

Note: N = 556 employees and 151 supervisors. Cronbach alpha coefficients are reported in parentheses. Age dissimilarity: 0 is same gender and 1 is different gender.
 **: p < .01. *: p < .05

Table 6.2 Within and between analysis (WABA I)

Variable	Eta correlations		Eta squared		F ratio	1/F b
	Between	Within	Between	Within		
Subordinate optimism	.62	.80	.39	.64	.78*	2.24
Performance	.59	.81	.34	.66	.73*	1.6
Role conflict	.76	.83	.58	.69	.92	3.12
Vigor	.70	.80	.48	.64	.88	2.85

Note: N = 541. a Degrees of freedom: 482, 131; b Degrees of freedom: 131, 482. *: Practical significance reached E ratio = eta between / eta within. F ratio = E² (df_w / df_b)

Table 6.3 Polynomial regression results

	Role conflict	Post hoc analyses				
		Vigor		Performance		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables						
Gender dissimilarity	.07†	-.06	-.04	-.08	-.07	-.08
Age dissimilarity	.05	.00	.00	.01**	.01**	.01**
Employee tenure	-.08†	.01	.01	-.00	-.01	-.00
Dyadic tenure	-.01	-.06	.03	.03	.01	.01
Predictors						
Subordinate optimism	-.21**	.62**	.58**	.04	.03	.02
Supervisor optimism	.09†	-.02	-.01	.03	.04	.03
Subordinate optimism ²	-.13**	.01	.02	-.00	-.00	-.01
Subordinate optimism X	-.04	.03	.04	.05*	.05*	.05†
Supervisor optimism	.10*	-.01	.01	-.04†	-.04	-.04†
Supervisor optimism ²			-.09**		-.03	
Role conflict						
Vigor	4.34**	33.57**	31.56**	3.45**	3.35**	3.20**
F ratio	.07	.39	.40	.07	.07	.07
R ²	.02*	.01	.01	.02*	.01†	.01†
Δ R ²						
a ₁ (b ₁ + b ₂)	-.12**	.60**	.57**	.07†	.07	.05
a ₂ (b ₃ + b ₄ + b ₅)	-.07	.03	.07	.01	.01	.00
a ₃ (b ₁ - b ₂)	-.30**	.64**	.59**	.01	-.01	-.03
a ₄ (b ₃ - b ₄ + b ₅)	.01	-.04	-.01	-.09*	-.09*	-.10*

Note: N = 556 subordinates and 151 supervisors. ΔR²: R² difference due to the addition of the three higher-order polynomial terms. Unstandardized coefficients a1 and a2 represent the linear and curvilinear slopes along the congruence line, respectively; a3 and a4 represent the linear and curvilinear slopes along the incongruence line, respectively. **: p < .01*; p < .05; †: p < .10

Table 6.4 Direct and indirect effects of supervisor and subordinate joint optimism

	Stage				95% C.I.		<i>R</i> ²			
		Direct	First	Second	Third	Indirect	Low.	Upp.	<i>F</i>	
BV → Role conflict → Performance		.007	-.051*	-.032*		.0016	.0001	.0048	3.52**	.05
BV → Role conflict → Vigor		.077**	-.051	-.173**		.0088	.0004	.0201	8.31**	.10
BV → Role conflict → Vigor → Performance		.004	-.051	-.178**	.039*	.0003	.0001	.0012	3.35**	.05

Note: Age difference, gender difference, employee tenure, and dyadic tenure were included as control variables. C.I.: 95% Confidence Interval with lower and upper bounds; BV: Bloc variable comprising the joint effect of optimism similarity and dissimilarity. First stage: Effect of predictor on mediator. Second stage: Effect of mediator on DV or second mediator. Third stage: Effect of last mediator on performance.

**: p < .01 *: p < .05

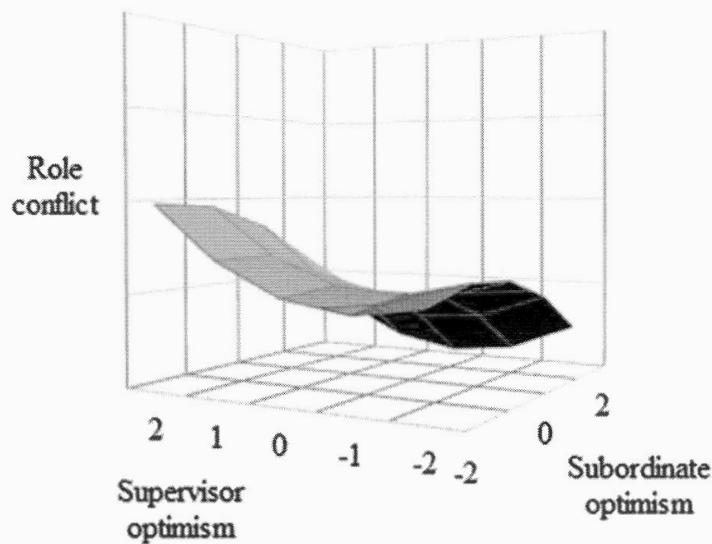


Figure 6.2 The effect of optimism (dis)similarity on role conflict

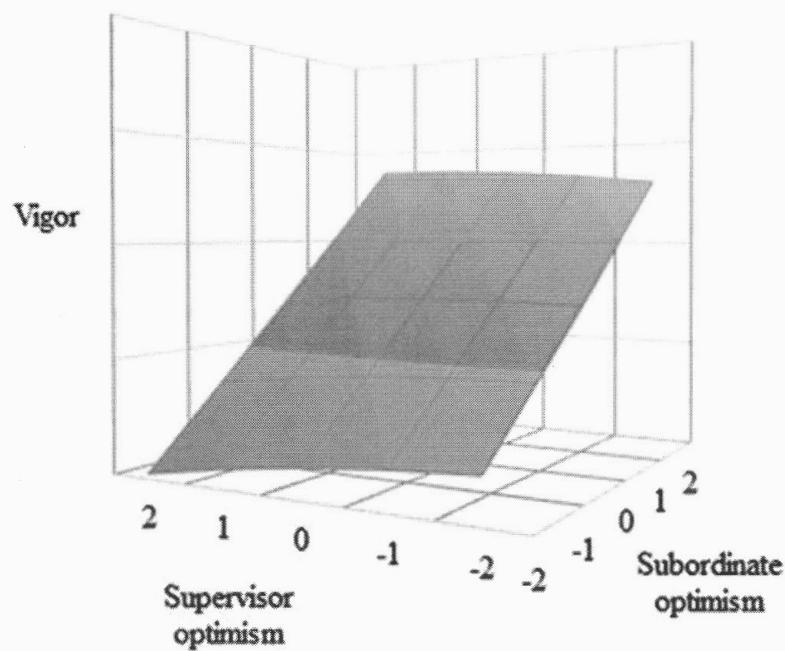


Figure 6.3 The effect of optimism (dis)similarity on vigor

6.5.3 Post hoc analyses

Our findings support the idea that supervisor-subordinate optimism similarity and dissimilarity indirectly influence subordinate's vigor and subsequent job performance. In order to better understand and interpret the respective and differential effect of similarity and dissimilarity, we conducted additional polynomial regressions of the five regression terms on one year later objective performance and vigor. Results are presented in Table 6.3.

With respect to subordinates' vigor, results reveal a significant effect of similarity (model 2: $a_1 = .57$, $p < .01$) and dissimilarity (model 2: $a_3 = .59$, $p < .01$). As depicted in Figure 6.3, the lowest point of vigor is found when subordinate is less optimistic than supervisor, whereas the highest level of vigor is found in the situation of a highly optimistic match. However, the addition of the higher-order terms does not significantly contribute to explaining incremental variance in vigor ($\Delta R^2 = .01$, $p > .05$). This suggests that the variance of vigor is mainly due to the single effect of subordinate's level of optimism. Regarding job performance, the polynomial coefficients (model 4: $a_1 = .05$, $p < .10$) indicate that similarity does not exert a significant influence on subsequent performance when controlling for the effect of vigor and role conflict. On the other hand, results for dissimilarity (model 4: $a_4 = -.10$, $p < .05$) reveal that the negative effect of optimism incongruence on performance is significant and not linear, increasing as discrepancy grows. However, the non-significance of the a_3 coefficient does not allow to conclude whether performance is weaker when supervisor is more optimistic than subordinate or in the opposite incongruence scenario. Figure 6.4 illustrates this negative and non-linear impact of optimism dissimilarity. The left and right downward points explicitly show the negative impact of optimism dissimilarity on subsequent job performance. The change in explained variance of job performance due to higher order polynomial terms was significant at $p < .10$ ($\Delta R^2 = .01$, $p < .10$).

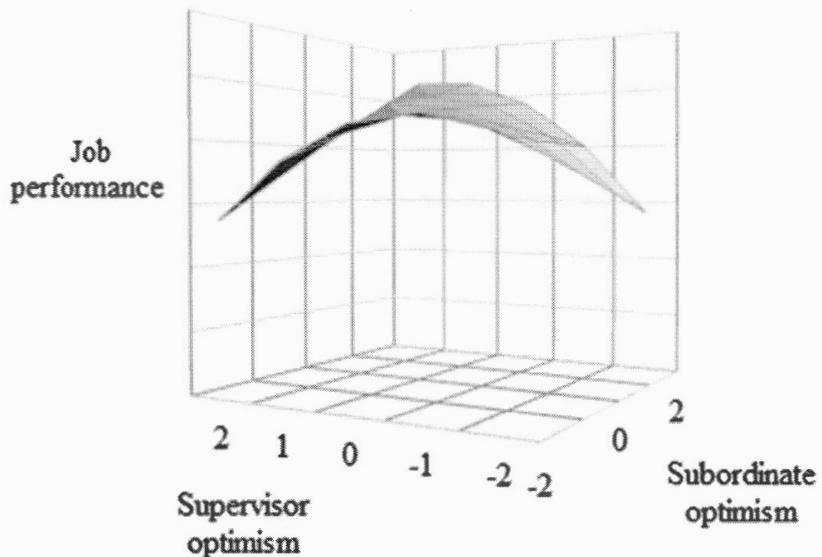


Figure 6.4 The effect of optimism (dis)similarity on job performance

6.6 Discussion

The findings of this study provide evidence for the hypothesized relationship between supervisor-subordinate (dis)similarity in optimism, showing that both similarity and difference exert an influence on subordinate's role conflict, and that role conflict drives job performance through its effect on subordinate's vigor. Specifically, when matched with optimistic supervisors, non-optimistic subordinates experience more role conflict and consequent vigor depletion. Indeed, a match between an optimistic supervisor and a non-optimistic employee seems the most detrimental for the employee. While an optimistic match is generally the best scenario, non-optimistic similarity may be more favorable than a highly optimistic supervisor matched with a non-optimistic subordinate.

6.6.1 Theoretical implications

Consistent with our prediction, the employees' perceptions of role conflict were found to be influenced by both similarity and dissimilarity. That is, optimistic subordinates experience low role conflict when their supervisor is also optimistic. Two optimistic individuals will share a similar high-achievement definition of subordinate's role. The optimistic similarity scenario also seems to prevent role conflict. Conversely, non-optimistic subordinates perceive greater role conflict when supervised by optimistic rather than similar non-optimistic supervisors. Thus, the high expectations expressed by a highly optimistic supervisor do not fit with the subordinate's more restrictive role definition and fear of failure. Similarly, the present findings demonstrate that highly optimistic and non-optimistic people may have incompatible expectations and different conceptions of their role, leading to role conflict. While the scope of the subordinate's role and achievement capacities as viewed by an optimistic supervisor is large, a less optimistic subordinate will entertain a more limited and modest perception of his own role. Ingram (2013) obtained similar results regarding the impact of sergeant-officer incongruence of role definition on officers' role stress. However, to our knowledge, the present study was the first to investigate the effects of (in)congruence of personal dispositions, such as optimism, between supervisors and subordinates on such role stress.

The other misalignment scenario, composed of an optimistic employee supervised by a non-optimistic supervisor, led to a lower level of subordinate's role conflict than in the misalignment between a non-optimistic employee and an optimistic supervisor. A possible explanation of this result is that highly optimistic employees may tend to be more autonomous in their challenging goal pursuit, and to rely less on their supervisor's feedback or discouragements. Recent research findings indicate that optimistic individuals pay less attention to the negative information around them (Kelberer, Kraines, & Wells, 2018).

Our results also support both suggested routes linking role conflict triggered by optimism (dis)similarity to objective ratings of subordinates' job performance. First, role conflict mediates this relationship, meaning that the decrease of performance caused by dissimilarity is due to the role-related stress that it creates. The negative impact of role conflict on job performance has been outlined in numerous previous studies (see following meta-analyses: Gilboa et al., 2008; Tubre & Collins, 2000). Second, our results also show that the influence of role conflict on job performance is itself mediated by vigor at work. That is, role conflict fostered by optimism dissimilarity lowers subordinates' vigor, and this drop in energy reduces subsequent job performance. In their seminal work on cognitive evaluation of stress, Folkman et al. (1986) posited that coping with daily sources of stress such as role conflict is physically and cognitively demanding, and consumes physical and cognitive energy (Jex, 1998). Our results thus provide support for the argument that dealing with supervisor's optimism may be highly energy-consuming for a subordinate thinking that failure is more probable than success.

Results from post hoc analyses allow deeper interpretation of the link between optimism (dis)similarity and job performance, showing that optimism dissimilarity exerts a direct negative influence on subordinates' performance, and that this influence is stronger as the discrepancy grows. Interestingly, similarity in either optimism or non-optimism does not directly result in higher performance. This result challenges previous research suggesting that non-optimistic individuals tend to show less motivational power toward goal attainment (Munyon, Hochwarter, Perrewé, & Ferris, 2010; Singh & Simons, 2010). We argue that this contradiction illustrates the relevance of contextualizing the effects of the optimistic tendency. Namely, our results suggest that, more than employee non-optimism itself, discrepancy of optimism with the supervisor results in a drop in performance.

Finally, our results nuance the well-established beliefs concerning the generalized beneficial impact of supervisor optimism (e.g. Chemers, Watson, & May, 2000; Chen, 2015; Story, Youssef, Luthans, Barbuto, & Bovaird, 2013). We observed that a non-optimistic supervisor is better suited for a non-optimistic employee than a highly optimistic one. Here again, it seems to be more a matter of (dis)similarity than optimism itself. This general conclusion strengthens the core assumption of PE-fit researchers.

6.6.2 Practical implications

The present study shows that a fit of optimism between supervisor and subordinate is the best scenario, while non-optimistic similarity leads to less favorable outcomes. However, another important finding of this study concerns the possible long-term deleterious effect of an optimistic supervisor on non-optimistic employees' performance. Such employees feel stressed and less vigorous when they are matched with optimistic supervisors, potentially because of the high expectations placed on them. This highlights the importance for the supervisor to be aware of the level of optimism displayed by subordinates in order to gain understanding of their dyadic optimistic dynamic. Our study provides evidence that this dynamic may modulate employee performance. Furthermore, one may infer from our findings that highly optimistic supervisors should adjust their optimism level to better fit that of their subordinates. This sort of supervisor circumstantial adjustment, at the core of well-established leadership contingency theories such as situational leadership (Hersey & Blanchard, 1969) and the path-goal theory of leadership (House & Mitchell, 1974), may allow leaders to protect subordinates from the potential deleterious effects of large discrepancies. The body of research regarding supervisors' emotional intelligence relies on the same idea, suggesting that supervisors who are able to regulate their own emotions and adapt and handle subordinates' emotional reactions are the most effective

(George, 2000). On the other hand, subordinates' optimism was found to be a beneficial resource, since subordinates' outcomes were less affected by their supervisor's non-optimism than the opposite dissimilarity scenario.

6.6.3 Limitations and future research

This study has some limitations that must be mentioned. First, in our time-lagged design, we did not account for the potential change over time in subordinates' optimism due to the negative effects of dissimilarity. Consequently, one of the main questions following the present study is: "How does (dis)similarity evolves over time?" Based on the affective consistency principle, Yu (2009) posited that negative effects due to person-environment misfit could lead individuals to adjust their attitudes in order to enhance the fit. Further longitudinal research should investigate this potential phenomenon regarding optimism dyadic fit. We argue that two scenarios could be forecasted: a) the consistency hypothesis, meaning that optimism will be transmitted from one member to the other in order to enhance the fit, and b) a deterioration hypothesis, according to which initial dissimilarity will widen the discrepancy even more due to the weakening of relationship quality over time. Future research should investigate these scenarios using a longitudinal design. For instance, the relationship between supervisor's and subordinate's intra-individual change of optimism over time could be analyzed using latent growth modeling or latent change score approach (see Ployhart & Vandenberg, 2010).

Second, we did not investigate possible moderators of (dis)similarity effects. It is likely that some factors could modulate the strength of these effects, such as supervisor and subordinates' interdependence or subordinates' level of task autonomy. We argue that this constitutes an important avenue for future research.

Third, the shortened scale used to measure role conflict may represent a limitation. However, as mentioned, we were cautious and rigorously relied on previous studies in choosing the best items for this variable. Overall, we assume that this measurement limitation is largely offset by the multi-source (supervisor, subordinate, objective records) and time-lagged design of the study.

Finally, as an avenue for future research, group-level optimism similarity with supervisors could be of high interest. For example, implicit leadership theories (Schyns & Meindl, 2005) state that leaders may correspond or not to the prototype of a leader, as collectively imagined by team members. Leadership outcomes then depend on the extent to which the leader fits the prototype (Schyns & Meindl, 2005).

6.7 Conclusion

This study provides empirical support for the influence of optimism similarity and dissimilarity on important employee outcomes. Further, our results indicate that high levels of optimism from the supervisor may not be well suited in every context. We hope these findings will encourage researchers to pursue the investigation of the interplay of such positive resources between supervisors and subordinates.

6.8 References

- Alarcon, G. M., Bowling, N. A., & Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54, 821-827.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 309-379). Thousand Oaks: Elsevier.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Brown, J. D., & Marshall, M. A. (2001). Great expectations: Optimism and pessimism in achievement settings. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research and practice* (pp. 239-255). Washington DC: American Psychological Association.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1553-1561.
- Carver, C. S. (2015). Optimism and pessimism. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 263-267). Oxford: Elsevier.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 31-51). Washington, DC: American Psychological Association.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18, 293-299.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2018). Generalized Optimism. In G. Oettingen, T. Sevincer, & P. Gollwitzer (Eds.), *The Psychology of Thinking about the Future* (pp. 214-230). New York: The Guilford Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879-889.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267-277.
- Chen, S.-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 2349-2365.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51, 81-96.
- Crosno, J. L., Rinaldo, S. B., Black, H. G., & Kelley, S. W. (2009). Half Full or Half Empty The Role of Optimism in Boundary-Spanning Positions. *Journal of Service Research*, 11, 295-309.
- Dansereau, F. E., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.

- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal, 36*, 1577-1613.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 992-1003.
- Forgeard, M., & Seligman, M. (2012). Seeing the glass half full: A review of the causes and consequences of optimism. *Pratiques Psychologiques, 18*, 107-120.
- Freitag, M., & Traunmüller, R. (2009). Spheres of trust: An empirical analysis of the foundations of particularised and generalised trust. *European Journal of Political Research, 48*, 782-803.
- Gallagher, M. W., & Lopez, S. J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 548-556.
- Geers, A. L., Wellman, J. A., & Lassiter, G. D. (2009). Dispositional optimism and engagement: the moderating influence of goal prioritization. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*, 913-932.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*, 1027-1055.
- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology, 100*, 1423-1433.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*, 227-271.
- Glaesmer, H., Rief, W., Martin, A., Mewes, R., Brähler, E., Zenger, M., & Hinz, A. (2012). Psychometric properties and population-based norms of the Life Orientation Test Revised (LOT-R). *British Journal of Health Psychology, 17*, 432-445.

- González-Romá, V., & Lloret, S. (1998). Construct Validity of Rizzo et al.'s (1970) Role Conflict and Ambiguity Scales: A Multisample Study. *Applied Psychology, 47*, 535-545.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*, 203-214.
- Hanssen, M. M., Vancleef, L. M. G., Vlaeyen, J. W. S., Hayes, A. F., Schouten, E. G. W., & Peters, M. L. (2015). Optimism, Motivational Coping and Well-being: Evidence Supporting the Importance of Flexible Goal Adjustment. *Journal of Happiness Studies, 16*, 1525-1537.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, P. Y., Glaesmer, H., & Hoyer, J. (2006). Separating optimism and pessimism: a robust psychometric analysis of the revised Life Orientation Test (LOT-R). *Psychological Assessment, 18*, 433-438.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*, 81-97.
- House, R. J., Schuler, R. S., & Levanoni, E. (1983). Role conflict and ambiguity scales: Reality or artifacts? *Journal of Applied Psychology, 68*, 334-337.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 1121-1148.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting & Psychologists Press.

- Ingram, J. R. (2013). Supervisor-officer fit and role ambiguity: re-assessing the nature of the sergeant-officer attitudinal relationship. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36, 375-398.
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23, 488-501.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kacmar, K. M., Harris, K. J., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader-member exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, 315-334.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): Wiley New York.
- Kelberer, L. J. A., Kraines, M. A., & Wells, T. T. (2018). Optimism, hope, and attention for emotional stimuli. *Personality and Individual Differences*, 124, 84-90.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion*. New York: Springer.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Liden, R. C., Anand, S., & Vidyarthi, P. (2016). Dyadic relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 139-166.
- Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195.
- Madrid, H. P., Diaz, M. T., Leka, S., Leiva, P. I., & Barros, E. (2018). A finer grained approach to psychological capital and work performance. *Journal of Business and Psychology*, 33, 461-477.

- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60, 695-719.
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior - Job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management*, 36, 1505-1528.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101, 35-49.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36, 94-120.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6, 337-396.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.

- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. Greenwich, USA: IAP.
- Sears, G. J., & Holmvall, C. M. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 25, 593-605.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Shirom, A. (2007). Explaining Vigor: On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work. In D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 86-100). Thousand Oaks: Sage.
- Singh, R., & Simons, J. J. (2010). Attitudes and attraction: Optimism and weight as explanations for the similarity–dissimilarity asymmetry. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 1206-1219.
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534-2553.
- Strauss, K., Niven, K., McClelland, C. R., & Cheung, B. K. (2015). Hope and optimism in the face of change: Contributions to task adaptivity. *Journal of Business and Psychology*, 30, 733-745.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899-929.

- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.
- Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1210-1226.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55, 111-130.

CHAPITRE 7

ARTICLE 3: LEADER-FOLLOWER (DIS)SIMILARITY IN RESILIENCE, RELATIONAL DEMOGRAPHY, AND ABSENTEEISM: A TEST OF TWO COMPETING PERSPECTIVES

7.1 Abstract

This study sought to test two competing sets of hypotheses derived from two different theoretical perspectives regarding (1) the effects of leader-follower similarity and dissimilarity in psychological resilience on follower's absenteeism in times of organizational crisis, and (2) the moderating effect of relational demography (gender and age similarity) in the relationship between resilience (dis)similarity and absenteeism. Polynomial regression and response surface analysis were performed using data from 510 followers and 149 supervisors. The results overall support the similarity-attraction perspective, but not the resource complementarity perspective. Dissimilarity in resilience was related to higher absenteeism (in terms of percentage of days missed) for low-resilience followers. However, this relationship is offset by surface-level similarity, such that it is non-significant when leader and follower are similar in gender or age. These results suggest that it is the actual (di)similarity with the leader, rather than leader's degree of resilience, that shapes followers' absenteeism. Theoretical and practical implications are discussed.

7.2 Introduction

The individual characteristic of resilience has been conceptualized in a variety of different ways, all related to the ability to sustain positive adaptation in times of adversity (for a review: Fletcher & Sarkar, 2013). Among its numerous beneficial effects on adaptation, health and well-being throughout the lifespan (see Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger, 2016), workers' resilience is viewed as an important personal resource for employees in the workplace (Britt et al., 2016; Linnenluecke, 2017; Youssef & Luthans, 2007). The importance of resilience is especially salient in times of organizational crisis, adversity, or uncertainty (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). The coping abilities associated with resilience are crucial in workers' capacity to overcome and maintain their optimal functioning despite the physically, emotionally, and cognitively demanding work environment enacted by the stressful context of organizational crisis (Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007; Powley, 2009; Sommer, Howell, & Hadley, 2016; Williams et al., 2017).

Research has shown that this kind of stressful environment is likely to increase the occurrence of employee's withdrawal behaviors, such as absenteeism (meta-analyses: Darr & Johns, 2008; Farrell & Stamm, 1988). Job absenteeism entails very important indirect and direct costs for firms and national economies (Schmid et al., 2017; Ybema, Smulders, & Bongers, 2010). Some research has however observed that the psychological resource of resilience is associated with lower employee absenteeism (Avey, Patera, & West, 2006). Within a stressful environment, workers' resilience bolsters their coping abilities and adaptive response, increasing their capacity to sustain psychological and physical well-being and their propensity to develop supportive network (Britt et al., 2016). The meta-analysis by Vanhove, Herian, Perez, Harms, and Lester (2016) provided strong evidence for the beneficial effect of resilience

development programs in the workplace on employees' health, well-being and performance, namely in context of adversity.

Besides workers' resilience, leaders' resilience is also viewed as a beneficial and necessary adaptive feature in times of organizational turbulence, augmenting the ability of firm and followers to effectively cope with adversity and maintain optimal functioning (Allison, 2012; Williams et al., 2017). Through their own degree of resilience, leaders play a key role in their followers' chances to have positive crisis aftermath (King & Rothstein, 2010; Williams et al., 2017).

This body of knowledge might suggest that a dyadic match between both highly resilient leader and follower represents the most promising scenario during organizational crisis and conducts to low levels of absenteeism, while a match between low resilience leader and follower would lead to high absenteeism. However, based on the overarching framework of the Conservation of resources theory (COR: Hobfoll, 1989), the question of resilience similarity and dissimilarity between leader and follower on follower's absenteeism can be analyzed through the lens of two different theoretical standpoints, leading to the anticipation of diverging effects of (dis)similarity. The aim of the present study is to simultaneously test these two competing perspectives. On the one hand, the resource complementarity perspective based on the needs-supply fit logic (Cable & Edwards, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987) suggests that leader's resilience will act as a resource for followers, complementing their own degree of resilience. This resource gain would enhance their capacity to gain new resources to invest in facing the adversity and, consequently, reduce absenteeism. Followers with low resilience matched with highly resilient leaders would thus exhibit lower absenteeism than those matched with less resilient leader. On the other hand, the similarity-attraction paradigm (Byrne,

1971) states that dyadic partners or group members sharing equivalent or similar personal characteristics result in more caring and supportive relationships, whereas dissimilarity yields negative outcomes for members. Since strong relationship network is a major facet of coping with adversity (Williams et al., 2017), similarity in resilience (high or low) between leader and follower would increase followers' ability to sustain positive investment and reduce their propensity to absent from work. Dissimilarity would conversely result in weaker relationship and augment the risk of absenteeism. In sum, testing these two competing frameworks allows the examination of whether it is the leader's resilience which acts as a resource in complementing the employee's level of resilience (resource-complementarity perspective), or the actual similarity with leader (similarity-attraction paradigm) which act as a resource for the follower.

Moreover, our research model (see Figure 7.1) advances that these two perspectives also propose diverging arguments regarding the potential moderating effect of actual similarity in surface-level characteristics, referred to as relational demography (Tsui & O'Reilly, 1989), in the influence of leader-follower resilience (dis)similarity on followers' absenteeism. The arguments derived from the complementarity perspective sustain that surface-level differences (i.e. gender and age) will augment the complementarity of dyadic partners in providing different and enriching perspectives, diversifying their common way of thinking, and will consequently highlight the effects of supervisory behaviors (Duffy & Ferrier, 2003) and emphasize the benefits of dyadic deep-level differences (Graham, Dust, & Ziegert, 2018). Conversely, according to the similarity-attraction arguments, surface-level similarity tends to increase the attractiveness, liking, and caring in dyadic relationships, while dissimilarity tends to lead to negative relationship outcomes (Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska, 2009). Following this latter logic, demographic similarity

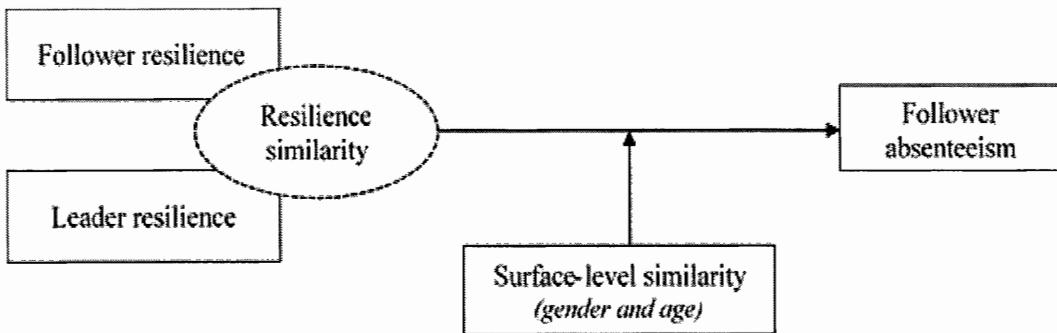


Figure 7.1 Theoretical model (study 3)

would add to the beneficial effect of leader-follower resilience similarity in reducing absenteeism.

Because scholars agree that psychological resilience is more salient in times of crisis (Britt et al., 2016; King, Newman, & Luthans, 2016), the current study was conducted in a large public financial firm in a context of a severe economic perturbation. The company is responsible for the funds management and profitability of the national retirement pension plan through its substantive and worldwide investments in different industrial fields. For this reason, it assumes a high level of accountability and pressure. Governments and citizens expected managers of the firm to face the actual economic perturbation without financial consequences in their investments. The study was conducted after two years of firm's disappointing financial performance, and a few months after a new CEO was hired with the intention to restructure and rationalize all firm's departments. Moreover, the top management team just announced the suppression of the yearly financial bonus for all employees. At that time, this situation was leveraging a stressful and noticeable climate of insecurity and crisis throughout the organization, providing an appropriate context to investigate managers' and employees' capacity for resilience.

This study's contribution to literature is fourfold. First, while both leaders' and followers' resilience has been found to play a key role in reducing the adverse consequences of organizational crisis for employees, this study is the first to investigate the interplay between their actual degree of resilience. Second, while leader-follower similarity in personality (e.g. Zhang, Wang, & Shi, 2012) and values (e.g. Markham, Yammarino, Murry, & Palanski, 2010), as well as perceived person-supervisor fit (e.g. Marstand, Martin, & Epitropaki, 2017) have received attention from scholars, the (dis)similarity in psychological resources has remained overlooked. Yet, when it comes to psychological resources, COR theory offers a different perspective in suggesting that resources can act in complementarity. Third, while researchers on person-environment fit have broadly investigated the supplementary/complementary dichotomy (Muchinsky & Monahan, 1987), to our knowledge this perspective has not been applied to objective (dis)similarity of personal characteristics in supervisory dyads. Fourth, besides extending our understanding of the effects of resource similarity between leader and follower, the study deepens the actual knowledge on the interaction between surface-level and deep-level similarity between leaders and followers.

7.3 Theoretical background

7.3.1 The resource of resilience

Psychological resilience has been conceptualized in several different manners and investigated with diverse theoretical lenses and levels of analysis (Williams et al., 2017). Individual's psychological resilience is usually defined as the "positive psychological capacity to rebound, to 'bounce back' from adversity, uncertainty, conflict, failure or even positive change, progress, and increased responsibility" (Luthans, 2002, p. 702). Most theories of psychological resources have depicted resilience as a key resource in individual's ability to

effectively cope with adversity in the workplace (Gorgievski, Halbesleben, & Bakker, 2011; Hobfoll, 1998; Hobfoll, 2002). Workers' degree of resilience drives their capacity to effectively manage the stressful conditions engendered by the adversity period (Hobfoll, 1998).

According to the Conservation of Resources Theory (COR: Hobfoll, 1989), workers strive to maintain their resources and to gain new ones. To experience such resource gain, they need to invest resources in their environment or through their actions or behaviors. Gaining resources increase an individual's chances to accumulate new ones, triggering a spiral of resource gain (Hobfoll, 1989). Conversely, individuals with few resources don't have the capacity to invest resources, facing the risk of further resources lost. Within this COR framework, resilience is considered an important individual resource fostering the ability to gain further resources (Hobfoll, 1998). In context of adversity, employees with low resilience have fewer resources to invest, and are subject to engage in a spiral of resources loss (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014; Hobfoll, 1989). Consequently, they reduce their investment of resources in order to preserve the remaining resources. This resource preservation attempt ultimately results in withdrawal from the stressful situation, which in the workplace reflects mainly in absenteeism behaviors (van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016). Literature provides specific evidence for the beneficial effect of resilience on the reduction of actual absenteeism (Avey et al., 2006) and absence intention (Karatepe & Karadas, 2014).

7.3.2 Leader resilience in times of crisis

Considering resilience as a key resource in difficult times, researchers have broadly emphasized the benefits of resilience for organizational leaders (Dartey-Baah, 2015; Denhardt & Denhardt, 2010; King & Rothstein, 2010; Luthans & Avolio, 2003; McClellan, Christman, & Fairbanks, 2008). In

uncertainty moments, leaders are expected to manifest highly adaptive coping behaviors and give employees confidence in crisis solving (Bligh, Kohles, & Meindl, 2004; Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). In that sense, leader resilience is particularly viewed as a beneficial and necessary adaptive feature in times of change, crisis, or adversity (Allison, 2012; Milosevic, Bass, & Milosevic, 2017; Williams et al., 2017). Leaders' resilience in a crisis context is likely to reflect in behavioral and attitudinal manifestations, such as "*deploying resources when taking actions, (...) engaging proactively with frontline employees who face difficult situations, searching for discrepancies and unexpected problems, making sense of them rather than avoiding or merely coping with the adversity*" (Williams et al., 2017, pp. 750-752). Those behaviors and attitudes represent referable information for followers to capture and assess leader's degree of resilience, and ability to guide the team to overcome those difficult moments.

7.3.3 Leader-follower (dis)similarity in resilience: two competing perspectives

Perspective 1: Resource complementarity

Wheeler, Halbesleben, and Kristen (2013) have theorized that complementarity between personal and environmental resources at work serves as a basis for workers' implicit assessment of fit (or misfit) with the environment, resulting in resource gain spiral in the case of fit and resource loss spiral in the case of misfit. Specifically, these authors assert that the fit of resources (i.e. complementarity between one's personal and environmental resources) constitutes itself a resource that individuals strive to maintain. In addition, Law-Penrose, Wilson, and Taylor (2015) have reviewed the broad evidence showing that the leader-follower context facilitates the exchange of resources between members of the dyad. Following this logic, we argue that, besides their own

resilience, the resilience of the leader represents a resource for followers and complements their coping ability during workplace crisis. The high resilience of the leader will thus add to the resilience of followers, creating a resource gain spiral (Hobfoll, 1989). This spiral process augments the employees gain of resources and allows to successfully face adversity at work and prevent the withdrawal reaction of absenteeism. Conversely, a leader with low resilience matched with a follower with equally low resilience is likely to result in a resource loss spiral, in which the absence of leader's resilience contributes to weakening the follower's low coping abilities, resulting in a withdrawal reaction from the resource-threatening situation.

Following the same logic, we presume that high leader's resilience is likely to act as a resource that offsets or complements the low resilience of follower and contributes to augmenting the latter's ability to cope with workplace adversity. That is, low resilience followers would gain resources from their leader with higher resilience, breaching the spiral of resource loss and reducing their propensity to absent from work. In the person-environment fit literature, this logic is referred to as the needs-supply complementary fit (Cable & Edwards, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987).

On the other hand, leaders with low resilience would deprive followers from an additional resource. Hence, followers with higher resilience than their leader would not experience resource gain and, consequently, would not reduce their level of absenteeism. Based on this reasoning, we suggest the following hypotheses:

Hypothesis 1A: Low-resilience followers matched with low-resilient leaders
will exhibit higher levels of absenteeism than high-resilience
followers matched with high-resilience leader.

Hypothesis 2A: Leader-follower differences in absenteeism will influence follower's absenteeism, such that low-resilience followers will exhibit lower absenteeism when leader's resilience is higher.

Our research model further posits that the effect of leader-follower similarity in resilience on follower's absenteeism is moderated by their relational demography. Surface-level similarity, also referred to as relational demography, is defined as the "comparative similarity or dissimilarity in given demographic attributes of a superior and a subordinate dyad or the members of an interacting work team" (Tsui & O'Reilly, 1989, p. 403) and is viewed as the social context surrounding member's interactions and shaping the outcomes of their relational dynamics (Duffy & Ferrier, 2003; Williams & O'Reilly, 1998). Some authors have further argued that demographic similarity reflects the extent to which leaders and followers share similar experiences and background (Jackson et al., 1991).

The effects of dyadic resemblance in demographic, surface-level characteristics has received great attention from researchers (Duffy & Ferrier, 2003; Kacmar et al., 2009). This literature provides mix findings and perspectives regarding the outcomes of surface-level similarity. A major stream of research has shown that surface-level differences can be beneficial for followers and relational outcomes, mainly based on three arguments. First, some scholars have advocated that demographic differences in groups or dyads result in relational uncertainty (Kramer & Wei, 1999). Because of this uncertainty, when demographically different from leader, followers put more emphasis and scrutiny to observe and interpret leader's behaviors. This acute examination of leader's behaviors, attitudes and decisions results from followers' need to establish their judgments regarding their status in the relationship and the type and quality of leadership exhibited by leader, since they cannot rely on common

demographic-based cognitive categorization induced by surface-level similarities (Duffy & Ferrier, 2003; Kramer & Wei, 1999). According to these authors, this most often turns out to be beneficial for the quality of the dyadic relationship and for followers' outcomes because it highlights leader's follower-oriented behaviors. Second, demographic diversity in dyads and groups has been found to relate to positive outcomes due to the enrichment of common ways of thinking and augmenting the quality of decision-making (Harvey, 2015; Phillips & Loyd, 2006; Phillips, Northcraft, & Neale, 2006). Third, demographic differences in dyads are presumed to prevent from the expectation bias (Rink & Ellemers, 2007), considered as the propensity to expect similar behaviors to be manifested by apparently similar people. These expectations of behavioral homogeneity often lead apparently similar people to disappointment and disapprobation when they notice behavioral differences or deep-level dissimilarities with others (Rink & Ellemers, 2007). Conversely, surface-level differences are associated with no specific behavioral expectations and more open embracement of deep-level differences (Phillips, 2003; Rink & Ellemers, 2007). Based on these arguments, some studies have observed that surface-level differences might amplify the effects of deep-level differences in groups (Phillips & Loyd, 2006) and supervisory dyads (Graham et al., 2018).

These theoretical insights suggest that our hypothesized complementary effect of leader's resilience on follower's resilience in times of crisis may be stronger if they are different in terms of gender and age. On the one hand, following the relational uncertainty reasoning, demographically different followers would allow greater importance to the leader's manifestations of resilience since they are in search of information to base their judgements. We argue that such cognitive awareness is likely to highlight the leader's degree of resilience. Consequently, the resource gain experienced by highly resilient followers matched with equivalent resilient leaders will be greater if they are different in

age and gender. Conversely, followers with low resilience will suffer more from the higher salience of an equivalent non-resilient leader, resulting in acute resource loss and increased absenteeism. On the other hand, we posit that followers with low resilience matched with highly resilient leaders will also benefit more from the complementary effect of the leader's resource of resilience if they are different in age and gender. As compared to demographically similar dyads, they are less subject to experience an expectation bias and are more likely to react positively and embrace deep-level differences in resilience.

Hypothesis 3A: Highly resilient followers matched with highly resilient leaders will exhibit lower absenteeism than low-resilience followers matched with low-resilience leaders, particularly if they are different in age and gender.

Hypothesis 4A: Low-resilience followers will exhibit lower absenteeism when their leader's resilience is higher, particularly when they are different in gender and age.

Perspective 2: Deep-level similarity-attraction

One competing theoretical reasoning leads to a different set of hypotheses regarding the effects of leader-follower (dis)similarity in resilience. The core principle of the similarity-attraction paradigm posits that similarities in dyadic partners' surface-level and deep-level, characteristics result in increased attraction liking, attachment, common understanding and identification with each other (Ajzen, 1974; Byrne, 1997; Byrne, 1971). Several studies relying on this argument have observed that similarity in deep-level characteristics, internal characteristic such as personality or values are associated with positive behavioral, attitudinal and relational outcomes for followers (e.g. Byza, Dörr, Schuh, & Maier, 2017; Huang & Iun, 2006; Shin, Kim, Choi, Kim, & Oh,

2017; Zhang et al., 2012). Leader-follower similarity in negatively connoted deep-level characteristics such as cynicism (Byza, Schuh, Dörr, Spörrle, & Maier, 2017) and loneliness (Chen, Wen, Peng, & Liu, 2016) has also been found to relate to positive outcomes for followers. Our assertion following this logic is that leader and follower sharing similar levels of resilience will experience support and liking in their relationship with their supervisor, whether they share high or low levels of resilience. In times of adversity, this proximal relationship characterized with support and caring will consequently act as a resource contributing to preventing followers' absence from work. In other words, the similarity-attraction perspective suggests that it is the similarity of resilience between leader and follower which act as a resource preventing for withdrawal behavior.

On the other hand, dissimilarity in resilience during times of crisis is likely to deprive followers from the support and caring associated with proximal supervisory relationship, no matter the direction of this dissimilarity. This could encourage followers to engage more actively in withdrawal behaviors such as absenteeism. Some previous studies have also shown that deep-level dissimilarity may bolster the intention to engage in withdrawal behaviors (Chen et al., 2016; Vancouver & Schmitt, 1991).

Hypothesis 1B: Similarity in resilience between leader and follower will reduce follower's absenteeism.

Hypothesis 2B: Dissimilarity in resilience between leader and follower will increase follower's absenteeism.

Previous studies based on similarity-attraction paradigm have observed that, contrary to the arguments previously exposed, surface-level similarity between leader and followers is associated with positive outcomes (Çiçek & Biçer,

2015; Kacmar et al., 2009; Pelled & Xin, 1997). Specifically, gender and age similarity in supervisory dyads have been linked with higher job satisfaction (Peccei & Lee, 2005), with increased actual or contextual performance (Tsui, Porter, & Egan, 2002; van Gils, Van Quaquebeke, Borkowski, & van Knippenberg, 2018), with stronger relationship quality (Ensher & Murphy, 1997; Turban, Dougherty, & Lee, 2002), and with reduced followers' absenteeism (Avery, Volpone, McKay, King, & Wilson, 2012; Pelled & Xin, 1997; Perry, Kulik, & Zhou, 1999). Some studies have also demonstrated that the relationship between leadership behaviors (Epitropaki & Martin, 1999; Kearney, 2008) and followers' outcomes is stronger when they are similar in surface-level characteristics. Also, literature on person-supervisor similarity or person-environment fit reveals that deep-level and surface-level similarity combine and add one each other to foster the fit between workers and their supervisor, group or organization (Elfenbein & O'Reilly, 2007; Harrison, Price, & Bell, 1998; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Kim, Kim, & Shin, 2011).

Following this similarity-attraction logic, the benefits of resilience similarity in times of crisis would be stronger when leader and follower share demographic resemblance. Demographically similar dyads experience easier mutual understanding and more effective communication and perceive higher relational quality (Kacmar et al., 2009; Schaubroeck & Lam, 2002; Tsui & O'Reilly, 1989). Hence, the more dyadic partners share both similar deep- and surface-level characteristics, the more positive will be the relational context (Kacmar et al., 2009; Schaubroeck & Lam, 2002), reducing followers' absenteeism. It is consequently logical to expect that surface-level similarity will represent an additional resource for followers in times of adversity, which combines with deep-level similarity to create a resource gain spiral and to prevent from absenteeism.

Also, we posit that demographic similarity reduces the adverse effect of resilience dissimilarity on absenteeism, in the sense that it creates another similarity point to buffer the effects of resilience dissimilarity and on which followers can ground their liking and trust. Conversely, demographic dissimilarity would deepen the relational discrepancy between resilience-dissimilar dyadic partners, such that followers would feel that they have nothing in common with their leader. They neither share the same demographic category, nor the same resilient or non-resilient attitude in these times of changes. We argue that this situation would result in a spiral of resource loss and in a stronger effect of resilience dissimilarity effect on follower's withdrawal behavior.

Hypothesis 3B: Surface-level similarity (gender and age) will moderate the effect of resilience similarity between leader and follower on follower's absenteeism, such that this relationship will be stronger for same-gender and low age difference dyads.

Hypothesis 4B: Surface-level similarity (gender and age) will moderate the effect of resilience dissimilarity on follower's absenteeism, such that the relationship will be weaker for same-gender and low age difference dyads.

The theoretical groundings of the study suggest two distinct sets of hypotheses. Since these hypotheses are competing and advances opposite effects, the results will confirm only one (or none) of these sets of hypotheses. Hence, the support of an «a» hypothesis will automatically lead to the rejection of the corresponding «b» hypothesis, and vice-versa.

7.4 Method

7.4.1 *Sample and procedure*

This study was conducted as part of a larger research project in a Canadian public investment firm in a context of organizational crisis. All managers and employees were invited to fill an electronic survey measuring their degree of resilience. The invitation was sent to 854 employees and their 201 managers, among which 710 employees (83%) and 159 (79%) managers completed the survey. We eliminated 74 surveys for incomplete data (73 employees and one manager). Furthermore, 127 employees and 9 managers were excluded because they had been absent more than ten 10 consecutive days or more than 30% of working days.⁸ The final sample is thus composed of 510 followers and 149 supervisors. The followers in the dyads are mostly male (60%), and were, on average, 42 years old ($SD = 9.38$); 78% of them held a university degree, and their average tenure was 8.9 years ($SD = 6.1$). Supervisors in the dyads are also mostly male (72%), and were, on average, 46.5 years old ($SD = 7.2$); all had a university degree, and their average tenure in the firm was 8.7 years ($SD = 7.1$). All employees and supervisors held a full-time position. The average dyadic tenure was 1.68 years ($SD = .96$), ranging from 0.3 to 7.3 years.

⁸ These participants were excluded in order to focus on short-term absenteeism, as recommended by Martocchio and Harrison (1993). Besides keeping the focus on short-term absenteeism, the exclusion of extreme observations lowers the bias due to the skewness of the distribution of time lost assessment, reducing the risk of type I error (Sturman, 2003).

7.4.2 Measures

Resilience was measured among supervisors and employees by six items of the Wagnild and Young (1993)'s scale, as adapted to the work context by Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007). A sample item was "I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before." This scale yielded good internal consistency (followers: $\alpha = .87$; supervisors: $\alpha = .86$). The response scale for this measure was a seven-point Likert-type scale (from 1 = "Strongly disagree" to 7 = "Strongly agree").

Surface-level similarity. Gender similarity refers to the actual difference of gender between leader and follower, rated as 1 (same gender) and 2 (different gender). Age difference was calculated as the absolute discrepancy (in years) between the age of followers and the age of their leader.

Absenteeism data was provided by the firm and extracted from their HR records. It refers to the actual percentage of working days missed in the year following the survey. Literature tends to indicate that such records-based measures of time lost is more reliable than self-reports of time lost (Goldberg & Waldman, 2000). Long-term absence (more than 10 consecutive days or more than 30% of days in total) were excluded from analysis, consistently with absenteeism researchers recommendations (Martocchio & Harrison, 1993; Sturman, 1999).

Control variables. Followers' gender, age and tenure were included as control variables in our analyses because of the evidence for the potential influence of such demographics on workers' absenteeism (Darr & Johns, 2008; Martocchio, 1989). Moreover, to account for the potential familiarity effect (Green, Anderson, & Shivers, 1996), dyadic tenure between the leader and the follower was also included in the analyses.

7.4.3 Analyses

After assessing the between-group variance of resilience as preliminary analysis, we tested our hypotheses using polynomial regression and response surface analysis technique (Edwards & Parry, 1993). The five regression terms obtained when performing a polynomial regression allow to plot a three-dimensional graphic depicting the level of the dependent variable for each degree of congruence ($x = y$) and incongruence ($x = -y$) between predictors on their respective axis (Edwards & Parry, 1993). The combination of polynomial regression analysis and response surface interpretation is well suited and highly preferable to difference score assessment to analyze, illustrate and interpret the effects of leader-follower (dis)similarity (Edwards, 1994; Edwards & Parry, 1993). In a set of regression models, each outcome and mediator were regressed on the control variables (step 1), and on five regression terms (step 2). These terms were: (b1) centered follower resilience (predictor 1); (b2) centered leader resilience (predictor 2); (b3) follower resilience squared; (b4) the interaction product of follower and leader resilience; and (b5) leader resilience squared. The last three terms are seen as higher-order terms and allow the assessment of the increment variance predicted by the discrepancy between the predictors (Edwards & Parry, 1993). Resilience scores were centered around the mid-point of the scale in order to reduce multicollinearity (Edwards & Cable, 2009; Edwards & Parry, 1993). We then plotted the three-dimensional graphics and calculated the slopes and curvatures coefficients of the dependent variable to be

plotted along two axes (follower and leader resilience) and two diagonals (congruence and incongruence line).⁹

Interaction effects were tested in a further regression model, by multiplying each of the five previous regression terms with the moderator. The incremental variance explained by this model and the F ratios reveal the significance of the interaction effect (see Graham et al. (2018) or Vogel, Rodell, and Lynch (2016) for examples of this approach of moderation within polynomial regression framework).

7.5 Results

7.5.1 Preliminary analyses

Means, standard deviations, and inter-correlations between variables are reported in Table 7.1. Also, followers in our sample are nested in teams, as leaders supervise more than one follower. To assess the portion of variance of followers' resilience due to the team, we calculated the intra-class correlation (ICC1) and its F ratio. Results indicate that between-group variance or the

⁹ Coefficient a1 ($b_1 + b_2$) represents the linear slope along the congruence line and indicates the effect of similarity on absenteeism. Coefficient a2 ($b_3 + b_4 + b_5$) represents the quadratic curvature along the congruence line and indicates the curvilinear effect of similarity on absenteeism. Coefficient a3 ($b_1 - b_2$) represents the linear slope along the incongruence line and indicates the direction of the dissimilarity effect on absenteeism. In other words, a3 shows whether the outcome is higher when leader resilience is greater than follower resilience or the reverse. Coefficient a4 ($b_3 - b_4 + b_5$) represents the curvilinear slope along the incongruence line and indicates the strength of the dissimilarity effect. The higher a4, the stronger the positive effect of dissimilarity on absenteeism (in the case of a positive a4).

resilience variable is low and non-significant ($ICC=.05$, $F=1.32$, $p=.194$), suggesting that it should be analyzed at the individual level.

7.5.2 *Hypotheses testing*

As presented in Table 7.2, the results of polynomial regression analyses revealed that the addition of the three higher-order terms significantly increments the explained variance of absenteeism (model 2: $\Delta R^2 = .06$, $p < .05$). In Table 7.3, response surface coefficients indicate that the slope and curvature of similarity or equivalence between leader and followers' resilience are non-significant ($a_1 = 1.44$, $p > .05$; $a_2 = -0.38$, $p > .05$), leading us to reject both hypothesis 1A and 1B. The slope of resilience dissimilarity effect on absenteeism is for its part significant and negative ($a_3 = -6.40$, $p < .01$), indicating that absenteeism is higher for low-resilience followers matched with high-resilience leader than the opposite dissimilarity scenario. This leads to rejection of hypothesis 2A, (which stated the contrary asymmetrical effect) and brings partial support to hypothesis 2B, since dissimilarity effect is not symmetrical and increases absenteeism only for low resilience followers. Figure 7.2 depicts that the level of absenteeism for low-resilience followers supervised by high-resilient leader (C point in Figure 7.2) is indeed higher than in the opposite dissimilarity direction (D point).

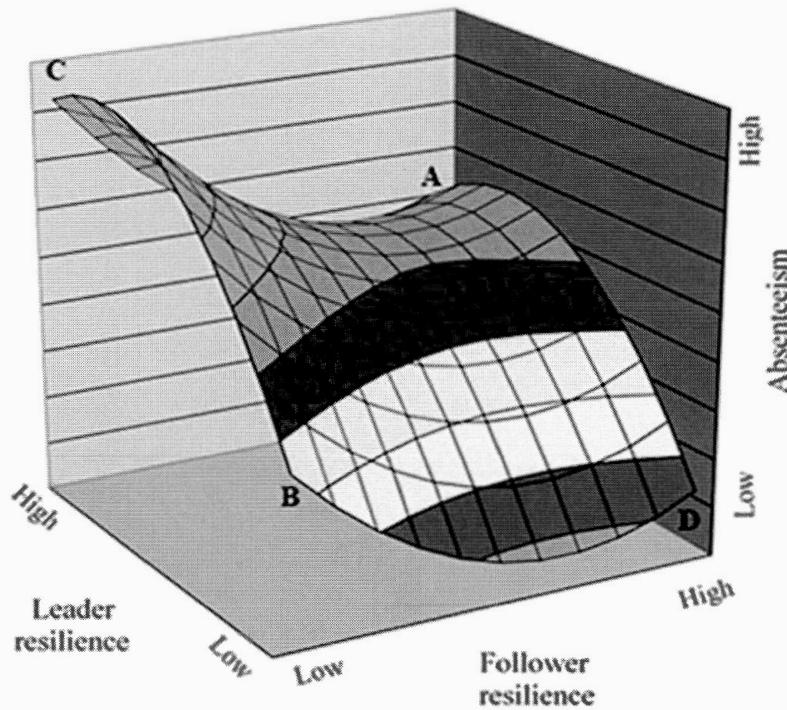


Figure 7.2 The polynomial effect of resilience (dis)similarity

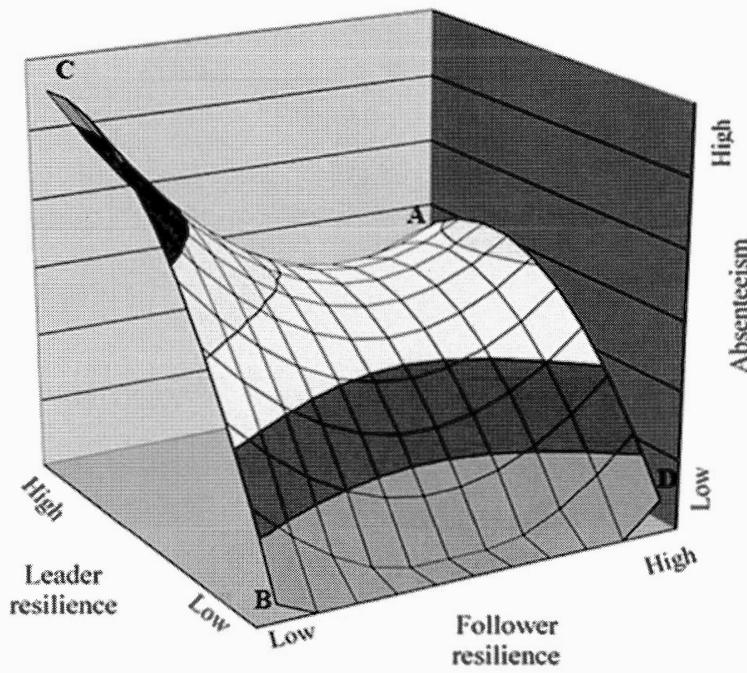


Figure 7.3 The polynomial effect of resilience (dis)similarity on absenteeism for gender-different dyads

Table 7.1 Descriptive statistics and correlations

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Follower age	42.0	9.39								
2. Follower gender (2 = f)	1.4	.49	.18*							
3. Follower tenure	8.9	6.1	.44**	.06						
4. Dyadic tenure	1.68	.96	.10*	.17**	.02					
5. Follower resilience	4.91	.78	.01	.01	-.06	.03				
6. Leader resilience	5.07	.64	.01	.04	-.09	.02	-.01			
7. Absenteeism (%)	2.67	4.83	.06	.16**	-.01	-.04	-.06	.00		
8. Gender difference (2 = diff.)	1.22	.41	.07	.34**	.06	.05	-.01	-.07	.05	
9. Age difference	8.51	3.29	.00	-.10*	-.14**	-.15**	.03	.18	.04	-.03

Note: N = 510 employees and 149 supervisors. Age dissimilarity: Absolute difference in age between subordinate and supervisor.

**: p < .01 *: p < .05

Table 7.2 Polynomial regression results

	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6
Constant	1.46	-.84	-2.14	9.36	-.26	-.26
Control variables						
Follower gender	1.22**	1.15**	.67	.69	1.15**	1.21**
Follower age	.02	.02	.02	.01	.01	.01
Follower tenure	-.04	-.05	-.05	-.05	-.05	-.04
Dyadic tenure	-.24	-.08	-.08	-.07	-.09	-.19
Predictors						
F resilience	-.29	-2.48 [†]	-2.61 [†]	-.34	-2.43 [†]	-2.99*
L resilience	-.14	3.92*	4.10*	-8.20	3.78 [†]	4.60 [†]
F resilience ²		.74**	.75**	-.89	.73**	.74**
F resilience X L resilience		-.13	-.12	1.48	-.14	.02
L resilience ²		-.99*	-1.02*	1.26	-.95*	-1.22
Moderators						
Gender dissimilarity			1.31**	-6.84		
Age dissimilarity					-.01	-.37
Interactions						
GD X F resilience (b1)				-.1.64		
GD X L resilience (b2)				8.94*		
GD X F resilience ² (b3)				1.28*		
GD X F resilience X L resilience (b4)				-1.27		
GD X L resilience ² (b5)				-1.63 [†]		
AD X F resilience (b1)						.37**
AD X L resilience (b2)						-.06
AD X F resilience ² (b3)						-.06*
AD X F resilience X L resilience (b4)						-.04
AD X L resilience ² (b5)						.04
F ratio	1.84 [†]	2.69**	3.22**	2.92**	2.43**	3.11**
R ²	.026	.058	.076	.102	.059	.108
Δ R ²		.032*	.018**	.026*	.001	.049**

Note: N = 510 followers and 149 supervisors. Coefficients are unstandardized. M : Model; F: Followers; L: Leader; GD: gender difference; AD: age difference. ΔR²: R² difference due to the addition of the three higher-order polynomial terms.

**: p < .01*: p < .05; [†]: p < .10.

Table 7.3: Response surface analysis results

	Overall	Same gender	Gender-different	Low age difference	High age difference
a ₁ (b ₁ + b ₂)	1,44	-0,90	4,73	4,61	-1,82
a ₂ (b ₃ + b ₄ + b ₅)	-0,38	0,16	-1,06	-1,07	0,40
a ₃ (b ₁ - b ₂)	-6,40**	-3,25	-12,24**	-2,46	-9,88**
a ₄ (b ₃ - b ₄ + b ₅)	-0,12	-0,24	0,77	-0,88	2,82**

Note: Unstandardized coefficients a₁ and a₂ represent the linear and curvilinear slopes along the congruence line, respectively; a₃ and a₄ represent the linear and curvilinear slopes along the incongruence line, respectively.

Results of model 4 (Table 7.2) indicate that the addition of the interaction between the five polynomial regression terms and gender difference increments the explained variance of absenteeism beyond the effect of resilience (dis)similarity, and beyond the single effect of gender difference (Table 7.2, model 4: $\Delta R^2 = .026$, $p < .05$). We then divided the sample in two subgroups (same-gender dyads and gender-different dyads). Results in Table 7.3 reveal that neither resilience similarity nor dissimilarity have significant effect for same-gender dyads, whereas the effect of resilience dissimilarity (not similarity) is significant for gender-different dyads ($a_3 = -12.24$, $p < .01$). This result is depicted in Figure 7.3, showing that absenteeism is higher for low-resilience followers matched with high-resilience leader (C point). The interaction with age difference was also significant (Table 7.2, model 6: $\Delta R^2 = .049$, $p < .01$). We thus divided the initial sample in two subgroups, namely low age difference (-1 SD) and high age difference (+1 SD). The results of response surface analysis for these groups are similar to those of gender difference, revealing that dissimilarity (not similarity has a significant effect in the case of high age difference ($a_3 = -9.98$, $p < .01$). The curvature of the resilience dissimilarity effect is also significant ($a_4 = 2.82$, $p < .01$) indicating that, in high age difference dyads, absenteeism increases as the difference in resilience

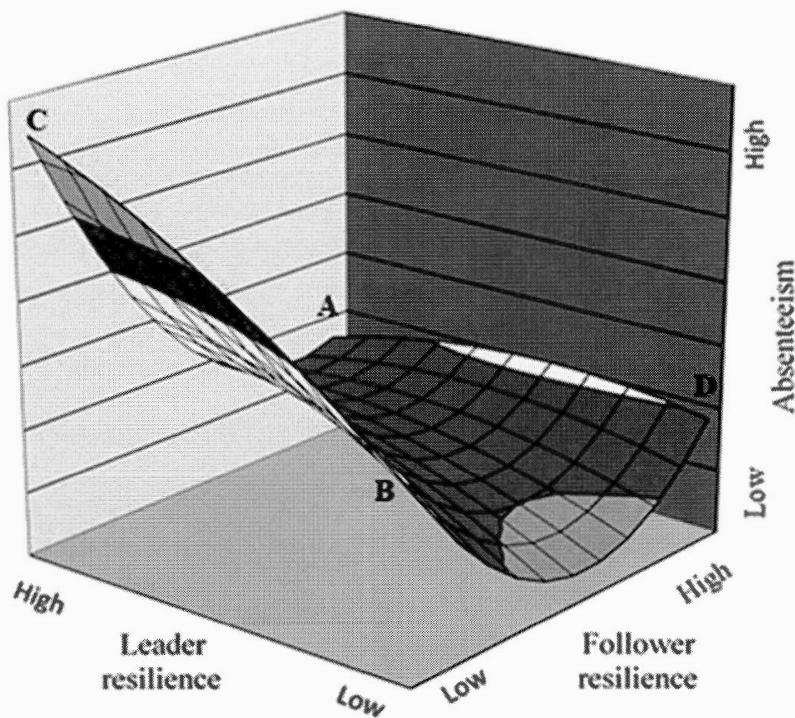


Figure 7.4 The polynomial effect of resilience (dis)similarity on absenteeism for dyads with high age difference

grows between leader and follower. This pattern is depicted in Figure 7.4 showing, similarly with Figures 7.2 and 7.3, that the highest level of absenteeism is found for low-resilience followers matched with high-resilience leader (C point in the figures). Taken together, these results do not support hypothesis 3A nor 3B regarding the moderating effect of surface-level similarity on resilience similarity or equivalence. However, they provide full support for hypothesis 4B, which posited that the effect of resilience dissimilarity would be weaker for surface-level similar dyads, leading to the rejection of hypothesis 4A which posited the opposite.

7.6 Discussion

7.6.1 *Theoretical contributions*

The results support of most of the hypotheses derived from the similarity-attraction paradigm, and they lead to the rejection of the resource-complementarity hypotheses. Our findings indicate that dissimilarity in resilience was predictive of followers' absenteeism, whereas the effect of similarity was not observed. Several related insights are noteworthy. First, although different than what we hypothesized, the absence of similarity effect does not properly contradict the similarity-attraction assumptions. In a polynomial regression and response surface analysis framework, this means that the level of absenteeism is not statistically different among followers in low-resilience similar dyads and those in high-resilience similar dyads (Edwards & Parry, 1993). That is, followers in both low-low and high-high dyads exhibit equivalently low levels of absenteeism.

Second, regarding the effects of dissimilarity, followers with low resilience supervised by highly resilient leaders manifest the highest amount of time lost in absenteeism. This finding indicates that, rather than increasing their resources, a high level of resilience from the leader is detrimental for low resilience followers. Besides confirming the negative outcomes yielded by dissimilarity, this echoes the scarce literature about the dark side of resilience for leaders (Williams et al., 2017, pp. 756-757). Some authors have indeed claimed that very high levels of resilience might represent a risk of positive illusions and inaccurate happiness promotion in times of imminent failure (Cannon & Edmondson, 2005, p. 302), a «self-enhancing bias» inhibiting the expected negative emotions in times of adversity (Westphal & Bonanno, 2007, p. 422), or an «emotional dissociation» triggering an escalation of commitment in action when such persistence may be ill-chosen (Williams et al., 2017, p.

757). For followers with low resilience resource, such over demonstration of resilience may represent a risky pathway from the leader, resulting in increased withdrawal behavior.

Third, the lowest level of absenteeism was found in the dissimilarity situation including highly resilient followers matched with low resilient leaders. This latter result suggests that while their low resilient leaders are subject to show weak involvement in adversity facing, high resilience followers may intensify their investment at work in times of crisis and will have very low absence behaviors.

Fourth, the effect of resilience dissimilarity on follower absenteeism is not observed in case or demographic similarity with the leader. Hence, as posited by the similarity-attraction assumptions, surface-level similarity in gender and age prevents from the withdrawal behaviors induced by deep-level dissimilarity in resilience. This finding supports the reasoning that similarity in surface-level conditions attenuates the relational burdens triggered by resilience discrepancy and facilitates the common understanding, support and liking between dyad partners despite their deep-level differences. This conclusion is consistent with most of previous research regarding the interplay between surface- and deep-level similarity (Elfenbein & O'Reilly, 2007; Harrison et al., 1998; Kim et al., 2011).

These overall findings thus contradict the logic of followers experiencing a resource gain due to leader's resilience in times of adversity. According to our results, leader' resilience does not represent an additional resource for followers, whether their own level of resilience is high or low. Thus, the needs-supply complementary fit perspective described by P-E fit researchers (Cable & Edwards, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987) does not apply to leaders' and followers' resilience interplay. Our results rather support the arguments of the

similarity-attraction paradigm regarding the detrimental effect of person-supervisor deep-level dissimilarity in resilience, and the ability of surface-level similarity to offset this detrimental effect. In sum, in response to our departure question, the findings demonstrate that it is more the similarity of resilience with the leader which acts as a resource for the follower than leader's resilience itself.

7.6.2 Practical implications

Previous research has broadly emphasized the benefits associated with high resilience from the leader (Allison, 2012). The findings of the present study bring some nuance to this portrait in suggesting that such high levels of resilience in times of adversity may not be well suited for low resilience followers, particularly when leader and follower are demographically different. Our statement here is clearly not that leaders should not be resilient in times of crisis. Rather, our results advocate that, when leaders do not share surface-level characteristics with followers, awareness regarding their possible disproportionate psychological resources could be well advised. This brings us back to the roots of contextual leadership, describing how contextual factors such as followers characteristics might (and should) influence leadership behaviors (for a review: Oc, 2017). Furthermore, our results are consistent with previous research demonstrating the importance of resilience for employees in coping in times of adversity. Overall in our sample, followers with low resilience were more absent than those with high resilience. Hence, resilience development in the workplace remains a cue (Vanhove et al., 2016).

7.6.3 Limitations and future research

Some limitations of this study must be acknowledged. First, absenteeism is a complex multi-source phenomenon. Although records-based time lost is a reliable measure of absence (Johns, 2003), no single measure is apt to capture

the complexity and multi-causality of absenteeism (e.g. sick kids, temperature, family problems, illness, etc). In replication of the studies, diverse measures of absence should thus be used (Johns, 2003). Second, the study was conducted in a single organization in a specific crisis context. Replications in different organizational settings are thus necessary to generalize its conclusions. Finally, as another avenue for future research, this study suggests that psychological resources (dis)similarity could follow a different pattern than other deep-level characteristics. We advocate that this insight should be explored by future studies focusing on different psychological resources such as self-efficacy, or psychological capital.

7.7 Conclusion

This study aimed to investigate the effects of leader-follower dissimilarity in resilience on follower absenteeism in the context of organizational crisis. Two competing theoretical perspectives were tested, and the results support the similarity-attraction perspective and not the resource-complementarity perspective. Important contributions are made to resilience and person-supervisor similarity literature.

7.8 References

- Ajzen, I. (1974). Effects of information on interpersonal attraction: Similarity versus affective value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 374-380.
- Allison, E. (2012). The Resilient Leader. *Educational Leadership*, 69, 79-82.
- Avery, D. R., Volpone, S. D., McKay, P. F., King, E. B., & Wilson, D. C. (2012). Is relational demography relative? How employment status influences effects of supervisor–subordinate demographic similarity. *Journal of Business and Psychology*, 27, 83-98.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15, 211-239.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 378-404.
- Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417-431.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byza, O. A., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2017). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics, Advanced on line Publication*, 1-16.
- Byza, O. A., Schuh, S. C., Dörr, S. L., Spörrle, M., & Maier, G. W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader-follower (in-) congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1246-1259.

- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38, 299-319.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 864-879.
- Çiçek, I., & Biçer, İ. H. (2015). Mediating role of value congruence on the relationship between relational demography and satisfaction from team leader: a research in technology-based organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 33-42.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 293-318.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6, 99-112.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. In J. Reich, A. Zautra, & J. Stuart (Eds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 333-349). New York: The Guilford Press.
- Duffy, M. K., & Ferrier, W. J. (2003). Birds of a feather...? How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group & Organization Management*, 28, 217-248.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.

- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32, 109-142.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460-481.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240.
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience. *European Psychologist*, 18, 12-23.
- Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000). Modeling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 665-676.
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1-7.
- Graham, K. A., Dust, S. B., & Ziegert, J. C. (2018). Supervisor-employee power distance incompatibility, gender similarity, and relationship conflict: A test of interpersonal interaction theory. *Journal of Applied Psychology*, 103, 334-347.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in

- conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40, 1334-1364.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harvey, S. (2015). When accuracy isn't everything: The value of demographic differences to information elaboration in teams. *Group & Organization Management*, 40, 35-61.
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: the psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1121-1148.
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60, 1-9.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johns, G. (2003). How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. *Human Resource Management Review*, 13, 157-184.

- Kacmar, K. M., Harris, K. J., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader-member exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, 315-334.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132-143.
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 803-811.
- Kim, M. S., Kim, S. Y., & Shin, Y. (2011). Effects of gender similarity on relationships between person-group value fit and work attitudes. *Asian Journal of Social Psychology*, 14, 1-14.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782-786.
- King, G. A., & Rothstein, M. G. (2010). Resilience and leadership: the self-management of failure. In M. G. Rothstein & R. J. Burke (Eds.), *Self-management and leadership development* (pp. 361-394). Cheltenham: UK: Edward Elgar Publishing.
- Kramer, R. M., & Wei, J. (1999). Social uncertainty and the problem of trust in social groups: The social self in doubt. In T. R. Tyler, R. M. Kramer, & O. P. Johns (Eds.), *The psychology of the social self* (pp. 145-170). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Law-Penrose, J. C., Wilson, K. S., & Taylor, D. L. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX. In T. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 55-67). New York: Oxford University Press.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. Cameron & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly, 21*, 469-480.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly, 28*, 418-437.
- Martocchio, J. J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis. *Psychology and Aging, 4*, 409-414.
- Martocchio, J. J., & Harrison, D. A. (1993). To be there or not to be there? Questions, theories, and methods in absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resource Management, 11*, 259-328.
- McClellan, R., Christman, D., & Fairbanks, A. (2008). Ulysses' return: Resilient male leaders still at the helm. *Journal of Research on Leadership Education, 3*, 1-31.
- Milosevic, I., Bass, A. E., & Milosevic, D. (2017). Leveraging Positive Psychological Capital (PsyCap) in Crisis: A Multiphase Framework. *Organization Management Journal, 14*, 127-146.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 268-277.

- Oc, B. (2017). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29, 218-235.
- Peccei, R., & Lee, H. J. (2005). The Impact of Gender Similarity on Employee Satisfaction at Work: A Review and Re-Evaluation. *Journal of Management Studies*, 42, 1571-1592.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1997). Birds of a feather: Leader-member demographic similarity and organizational attachment in Mexico. *The Leadership Quarterly*, 8, 433-450.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Zhou, J. (1999). A Closer Look at the Effects of Subordinate-Supervisor Age Differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Phillips, K. W. (2003). The effects of categorically based expectations on minority influence: The importance of congruence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 3-13.
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 143-160.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 467-482.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62, 1289-1326.
- Rink, F., & Ellemers, N. (2007). The role of expectancies in accepting task-related diversity: Do disappointment and lack of commitment stem from actual differences or violated expectations? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 842-854.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45, 1120-1136.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and the Costs of Absenteeism and Presenteeism: An

- Epidemiological and Economic Approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, 141-147.
- Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M., & Oh, W.-K. (2017). Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 43, 1211-1233.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41, 172-202.
- Sturman, M. C. (1999). Multiple Approaches to Analyzing Count Data in Studies of Individual Differences: The Propensity for Type I Errors, Illustrated with the Case of Absenteeism Prediction. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 414-430.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899-929.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 240-262.
- van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Borkowski, J., & van Knippenberg, D. (2018). Respectful leadership: Reducing performance challenges posed by leader role incongruence and gender dissimilarity. *Human Relations*, Advance Online Publication.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-

- resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*, 141-150.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology, 44*, 333-352.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*, 278-307.
- Vogel, R., Rodell, J. B., & Lynch, J. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal, 59*, 1561-1584.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*, 165-178.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44*, 134-143.
- Westphal, M., & Bonanno, G. A. (2007). Posttraumatic growth and resilience to trauma: Different sides of the same coin or different coins? *Applied Psychology, 56*, 417-427.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Kristen, S. (2013). Exploring the middle range of person-environment fit theories through a conservation of resources perspective. In A. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 170-194). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*, 733-769.

- Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*, 102-124.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management, 33*, 774-800.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55*, 111-130.

CHAPITRE 8

DISCUSSION

Les trois articles qui composent la thèse ont été présentés un à un dans les chapitres précédents. Ce dernier chapitre vise à intégrer les résultats de ces études, à en tirer des conclusions communes et à exposer de quelle façon elles apportent ensemble une réponse aux questions de recherche initiales. Un survol récapitulatif des résultats de chacune de ces trois études est tout d'abord effectué.

8.1 Récapitulatif des trois études

8.1.1 Étude 1

Les résultats de l'étude 1 soutiennent globalement les hypothèses concernant les relations entre la (dis)similarité de capital psychologique (PsyCap), l'échange leader-membre (LMX), et les comportements positifs extra rôle. La similarité de PsyCap conduit à un fort LMX, peu importe si leader et subordonné partagent un fort ou un faible niveau de PsyCap. Les subordonnés ayant un PsyCap substantiellement plus faible que leur superviseur perçoivent un LMX inférieur, alors que ceux dont le PsyCap est supérieur au leader parviennent à percevoir une bonne relation.

Par l'entremise du LMX, la dissimilarité de capital psychologique exerce aussi une influence sur l'adoption de comportements discrétionnaires orientés vers le service à la clientèle. Ces comportements extra rôle sont davantage présents

chez les employés ayant un PsyCap plus élevé que leur leader, en comparaison avec les employés ayant un déficit de PsyCap par rapport à leur leader. La similarité n'a, quant à elle, pas d'impact sur ces comportements. Finalement, la fréquence des interactions apparaît comme une condition de la manifestation des effets de la dissimilarité, puisque les effets de la (dis)similarité sur le LMX et les comportements extra rôle ne sont pas observés au sein des dyades dans lesquelles les membres interagissent peu fréquemment.

8.1.2 Étude 2

L'article 2 vise à examiner l'influence de la (dis)similarité d'optimisme dispositionnel entre leader et subordonnés sur le conflit de rôle perçu par ces derniers, ainsi que l'influence indirecte de cette (dis)similarité sur leur vigueur au travail et leur performance dans la tâche prescrite. Les résultats appuient l'existence de ces relations, en démontrant que le niveau le plus faible de conflit de rôle et le niveau maximal de vigueur sont observés en situation de similarité de fort optimisme, alors que le conflit de rôle maximal et la vigueur la plus basse sont observés chez les subordonnés non optimistes qui sont supervisés par un leader fortement optimiste. Toutefois, contrairement aux prédictions, les effets de la similarité et de la dissimilarité d'optimisme sur le conflit de rôle et la vigueur des subordonnés ne sont pas symétriques, c'est-à-dire qu'ils diffèrent en fonction du scénario de similarité ou de dissimilarité. La similarité de faible optimisme se traduit par un conflit de rôle légèrement plus prononcé et par une vigueur drastiquement plus faible que la similarité de fort optimisme. Les subordonnés fortement optimistes supervisés par un leader non optimiste vivent quant à eux un conflit de rôle quasi nul et manifestent un niveau élevé d'énergie. Au contraire, les subordonnés moins optimistes que leur superviseur ressentent moins de vigueur au travail, notamment à cause du stress induit par le fort conflit de rôle.

La performance courante n'est quant à elle pas influencée par la similarité, se trouvant donc inchangée peu importe le degré d'optimisme qui est partagé par le leader et le subordonné, dès lors que ceux-ci partagent un niveau équivalent. En contrepartie, la dissimilarité est quant à elle significativement associée à une performance réduite. L'influence négative de la dissimilarité sur la performance des subordonnés est symétrique, c'est-à-dire que les deux scénarios de dissimilarité entraînent une baisse de performance équivalente. De surcroît, la relation entre la dissimilarité et la performance est curvilinéaire, de sorte que plus l'écart d'optimisme entre le leader et le subordonné est grand, moins les subordonnés afficheront une performance satisfaisante dans leurs tâches courantes. C'est donc le degré de dissimilarité d'optimisme, et non la direction de l'écart, qui entraîne une performance à la baisse.

8.1.3 Étude 3

La troisième étude vise à examiner l'effet de la (dis)similarité de résilience entre leader et subordonné sur l'absentéisme des subordonnés en période de crise, et propose deux séries d'hypothèses issues de perspectives théoriques différentes. Parmi ces perspectives, c'est la logique de similarité-atraction, et non celle de complémentarité des ressources, qui se trouve soutenue par les résultats. La dissimilarité de résilience, et non la similarité, parvient effectivement à prédire l'absentéisme des subordonnés, et cette relation est asymétrique. La différence de résilience se traduit par un absentéisme accru pour les subordonnés qui présentent une faible résilience et qui sont supervisés par un leader fortement résilient. Toutefois, l'autre scénario de dissimilarité, impliquant un subordonné plus résilient que son leader, conduit quant à lui à un faible niveau d'absentéisme. Par ailleurs, tel que suggéré par la perspective de similarité-atraction, la similarité de genre et d'âge compensent l'effet des différences de résilience, de sorte que celui-ci n'est pas observé au sein des dyades où les membres sont du même genre ou ont une faible différence d'âge.

8.2 Retour sur les questions de recherche

8.2.1 Quels sont les effets de la similarité?

La figure 8.1 présente une synthèse des résultats des trois études quant au résultat observé à chacun des quatre scénarios de similarité / dissimilarité. La discussion des résultats sera ici structurée en fonction de ces quatre scénarios.

		Subordonné	
		Faible niveau	Fort niveau
		3 Dissimilarité	4 Similarité
Leader	Fort niveau	<i>PsyCap</i>	LMX faible CCO faibles
		<i>Optimisme</i>	Conflit de rôle fort Faible vigueur Performance réduite
		<i>Résilience</i>	Absentéisme élevé
	Faible niveau	1 Similarité	2 Dissimilarité
		<i>PsyCap</i>	LMX élevé OCB élevés
		<i>Optimisme</i>	Conflit de rôle minimal Forte vigueur Performance élevée
		<i>Résilience</i>	Absentéisme minimal

Figure 8.1 Résultats observés dans les quatre scénarios de (dis)similarité

Scénario 4

Le scénario 4 est celui où leader et subordonné disposent tous les deux d'un niveau élevé de ressources psychologiques. D'abord, les subordonnés ayant un fort PsyCap jumelés à des leaders ayant aussi un fort PsyCap perçoivent que leur relation avec le leader est caractérisée par un échange leader-membre (LMX) de haute qualité. Ce constat n'est pas surprenant au regard de la littérature, selon laquelle la qualité relationnelle dyadique est favorisée à la fois par le capital psychologique du leader (Story *et al.*, 2013) et du subordonné (Luthans *et al.*, 2013). La vigueur des subordonnés se trouve également à son niveau maximal dans les dyades où les membres partagent un fort optimisme, résultat partiellement expliqué par le faible conflit de rôle vécu par les subordonnés qui évoluent dans ces dyades. La similarité de fortes ressources se traduit également par une forte performance courante, par un niveau d'absentéisme plutôt faible, et par un niveau modéré de comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les usagers.

Scénario 1

Pour ce qui est de la similarité de faibles ressources psychologiques, on y observe un niveau de vigueur drastiquement inférieur à celui observé en cas de similarité de fortes ressources. La littérature sur l'énergie au travail indique que celle-ci se développe et se maintient en bonne partie grâce aux interactions et aux relations interpersonnelles, qui peuvent s'avérer soit énergisantes (Owens *et al.*, 2016) ou énergivores (Gerbasi, Porath, Parker, Spreitzer et Cross, 2015). Il est donc logique de déduire que deux interlocuteurs peu optimistes auront des interactions davantage énergivores qu'énergisantes. Ce constat peut aussi s'expliquer par le fait que conflit de rôle observé en situation de similarité de faible optimisme est légèrement supérieur à celui observé en cas de similarité de fort optimisme, augmentant ainsi l'énergie que les subordonnés doivent

investir pour s'adapter à ce stress (Folkman *et al.*, 1986). Par ailleurs, le niveau de LMX rapporté par les subordonnés qui partagent un faible niveau de PsyCap avec leur superviseur demeure élevé, et équivalent à celui observé en cas de similarité de fort PsyCap. Cette conclusion va de pair avec celle de Böhm *et al.* (2010), qui avaient quant à eux noté que la similarité d'optimisme entre des partenaires amoureux prédit davantage la qualité relationnelle que leur niveau d'optimisme respectif.

En résumé, l'effet de la similarité sur le conflit de rôle et la vigueur est asymétrique, c'est-à-dire que la similarité de fortes ressources amène des résultats meilleurs que la similarité de faible niveau de ressources limitées, alors que l'effet est symétrique pour ce qui est de la qualité relationnelle perçue. Les trois comportements étudiés, à savoir la performance de tâches, les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les clients et l'absentéisme, répondent quant à eux de la même façon aux deux scénarios de similarité. Tout comme la similarité de fortes ressources, le scénario de similarité de faibles ressources amène donc une forte performance courante, un absentéisme faible ainsi qu'un niveau modéré de comportements discrétionnaires. C'est donc dire que, malgré leur faible optimisme, résilience et capital psychologique, les subordonnés ne perçoivent pas plus négativement la qualité de la relation et ne manifestent pas de réponses comportementales négatives lorsqu'ils sont supervisés par un leader qui partage ce faible niveau de ressources, et ce en dépit d'une vigueur moindre et d'un conflit de rôle accru. Selon ce constat, la similarité de ressources psychologiques entre le leader et subordonné apparaît en soi comme une ressource environnementale permettant de compenser le faible niveau de capital psychologique, de résilience et d'optimisme des subordonnés. En suivant les principes de la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989), les individus tendraient donc à accumuler des ressources additionnelles émanant de la qualité

relationnelle dyadique induite par la similarité, dans l'objectif d'accroître leur réservoir de ressources.

8.2.2 Quels sont les effets de la dissimilarité ?

Les résultats des trois études convergent en indiquant que les effets de la dissimilarité sur les réponses comportementales sont plus forts que les effets de la similarité. Alors que les perceptions des subordonnés (qualité relationnelle, conflit de rôle, vigueur) varient à la fois en fonction de la similarité et la dissimilarité des ressources psychologiques, seule la dissimilarité explique la variabilité de la performance, de l'absentéisme et des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce constat se positionne en quelque sorte en accord avec le postulat de Rosenbaum (1986b) qui réfutait la loi de la similarité-attraction et prétendait que c'était la dissimilarité, et non la similarité, qui en engendrant un effet de répulsion, prédisait la qualité relationnelle, ou plutôt l'absence de qualité relationnelle. Toutefois, dans notre cas, ce sont les comportements, et non la qualité relationnelle, qui se trouve mieux expliquée par la dissimilarité des ressources psychologiques.

Par ailleurs, tel qu'indiqué à la figure 8.1, les résultats observés diffèrent grandement entre les deux scénarios de dissimilarité. Donc, à l'exception de son influence négative sur la performance dans les tâches prescrites, les effets de la dissimilarité sont asymétriques.

Scénario 2

Le scénario 2 réfère à la situation où les ressources psychologiques des employés excèdent celles de leur leader. Ces employés rapportent un LMX élevé, un conflit de rôle minimal et une forte vigueur au travail. Ils affichent aussi le plus faible taux d'absentéisme et le niveau maximal d'OCB. Il semble donc que la dissimilarité soit favorable aux employés ayant un plus vaste réservoir de ressources psychologiques que leur leader. Une explication simple

pourrait être tirée de la littérature plutôt consensuelle au sujet des effets souhaitables de l'optimisme, de la résilience, et du capital psychologique sur ces variables (Avey, Patera et West, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Toutefois, les résultats indiquent que cette situation de dissimilarité entraîne des résultats meilleurs que la similarité de fortes ressources pour ce qui est de l'absentéisme et des comportements OCB. Ce constat surprenant est contraire à la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) selon laquelle l'individu fonctionnerait le mieux en contexte de spirale de gain de ressources, correspondant ici au partage de fortes ressources entre leader et subordonné (scénario 4). L'explication pourrait plutôt se trouver du côté du principe de comparaison sociale (Festinger, 1954) sur lequel s'appuie notamment la loi de la similarité-atraction. Tel que mis de l'avant par la méta-analyse de Gerber, Wheeler et Suls (2018), il est plus bénéfique pour un individu que le résultat de cette comparaison dépeigne un niveau de ressources plus grand que celui du leader, plutôt qu'un niveau comparable. Pour cette raison, les individus se percevant davantage outillés que leur leader en matière de ressources psychologiques s'absenteraient moins en période de crise et afficheraient davantage de comportements positifs.

La performance des employés dans leurs tâches prescrites semble toutefois échapper à cette logique, puisque l'étude 2 indique que celle-ci est réduite de façon égale dans les deux scénarios de dissimilarité. C'est donc dire que le degré de dissimilarité d'optimisme, et non la direction de l'écart, affecte négativement la performance. Ceci pourrait être attribuable à la possibilité que, en dépit d'une forte vigueur et d'un faible conflit de rôle, les subordonnés ayant un plus grand optimisme que le leader, tout comme ceux ayant un optimisme plus faible, ne reçoivent ni les ressources ni le soutien nécessaire à une bonne performance. Rappelons que, dans le cadre de cette étude, l'évaluation de la

performance consiste à l'atteinte des objectifs fixés conjointement par l'employé et un comité formé de plusieurs gestionnaires.

Scénario 3

L'autre scénario de dissimilarité, impliquant un subordonné ayant des ressources psychologiques moins grandes que son superviseur, est celui qui se traduit par les conséquences les plus défavorables. Ces subordonnés rapportent une plus faible perception de qualité relationnelle, une forte perception de conflit de rôle, et une faible vigueur au travail. Ils enregistrent par ailleurs le plus haut taux d'absentéisme et le plus faible niveau de comportements extra rôle, en plus d'afficher une performance courante réduite. Ainsi, alors que les subordonnés du scénario précédent ne semblent pas affectés par la dissimilarité, les employés supervisés par un leader dont les ressources psychologiques excèdent les leurs subissent clairement des effets délétères.

Nous entrevoyons trois explications possibles à ce constat, lesquelles ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent, ensemble, donner sens aux résultats observés. Premièrement, au regard des conclusions de la première étude, il semble que les subordonnés perçoivent une qualité relationnelle plus faible en cas d'incompatibilité entre les fortes ressources psychologiques d'un leader et leurs propres ressources psychologiques plus limitées. Ainsi, loin d'admirer le supérieur ou de valoriser son capital psychologique, ces employés souffriraient plutôt de la différence de ressources. Étant donné que le processus de comparaison sociale se solde par un résultat négatif, il est plausible de croire que ces subordonnés ressentent moins d'affinités personnelles avec le leader et d'attractivité envers celui-ci (Byrne, 1971; Festinger, 1954; Gerber *et al.*, 2018). Selon cette explication, le développement d'une relation dyadique de haute qualité serait donc compromis par la dissimilarité, d'autant plus que, contrairement au scénario précédent, les subordonnés ayant des ressources plus

limitées tendent à entretenir des perceptions moins favorables de leur environnement et de leurs relations sociales en général (Kelberer, Kraines et Wells, 2018; Luthans *et al.*, 2013). Il est donc probable que ceux-ci considèrent que la relation dyadique n'est pas fortement caractérisée par le respect, la loyauté et la confiance, et qu'ils subissent les conséquences comportementales associées à cette faible qualité relationnelle entre leader et subordonné (Dulebohn *et al.*, 2012). Cette explication va de pair avec les conclusions d'études antérieures sur la similarité de personnalité proactive et de focus autorégulatoire, deux concepts qui, comme les ressources psychologiques étudiées ici, prédisent l'envergure des objectifs qu'une personne tend à se fixer ainsi que ses attitudes et comportements dans l'atteinte de ses objectifs. Ces études démontrent qu'un désalignement entre leader et subordonné sur ces caractéristiques se traduit par une moindre qualité relationnelle, un rendement inférieur et des comportements positifs moins présents (Johnson *et al.*, 2017; Lam *et al.*, 2018; Shin *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2012).

Deuxièmement, un fort niveau d'optimisme, de résilience, d'auto-efficacité ou d'espoir de la part du gestionnaire pourrait se solder par une forme de stress pour le subordonné disposant d'un niveau plus restreint de ces ressources. Les hypothèses de l'article 2 vont en ce sens, en suggérant que les subordonnés non optimistes vivent un stress dû aux attentes trop élevées de leur supérieur plus optimiste. Les ressources psychologiques du leader sont susceptibles de donner le ton aux résultats auxquels il s'attendra de la part des subordonnés. Shipman et Mumford (2011) ont d'ailleurs démontré qu'une grande confiance du leader envers lui-même et l'avenir se traduit par des objectifs hautement ambitieux et des défis importants pour lui-même comme pour l'équipe. Des employés ayant des ressources psychologiques plus limitées, voyant la probabilité d'échec comme plus probable que la réussite, ne perçoivent pas détenir les ressources nécessaires pour s'investir dans la poursuite des objectifs ambitieux établis par

le superviseur, et vivraient ainsi un conflit entre leur propre définition conservatrice de leur rôle et la conception plus audacieuse, intégrative et grandiose de leur leader.

Les résultats de l'article 3, sur la résilience et l'absentéisme, trouvent aussi écho dans cette explication, en indiquant qu'en période de crise et face à un superviseur beaucoup plus résilient, les employés affichent un niveau d'absentéisme nettement plus marqué. Pour des employés peu résilients, la forte résilience du leader peut être vue comme une dissociation émotionnelle de la situation périlleuse (Williams *et al.*, 2017, p. 757) ou comme un déni de l'échec imminent (Cannon et Edmondson, 2005, p. 302), auxquels ils ne peuvent pas emboîter le pas. Sous l'angle de la théorie de conservation des ressources, cette situation pourrait accroître la menace de perte de ressources et amener ces personnes à se cantonner dans des comportements de retrait afin de préserver leurs ressources résiduelles (Hobfoll *et al.*, 2018).

Troisièmement, il est aussi plausible qu'un superviseur avec de fortes ressources psychologiques, malgré sa tendance à percevoir les choses positivement, soit quelque peu déçu de la réticence des employés ayant moins de ressources psychologiques à s'investir dans des objectifs importants et audacieux ou à démontrer de la persévérance et de la ténacité en situation difficile. Il faut rappeler que dans l'étude 1, ce sont les superviseurs qui rapportent des comportements extra rôle nettement plus faibles de la part des subordonnés ayant un capital psychologique moins fort. Ayant de fortes attentes envers leur environnement en général, ces leaders seraient déçus par l'incapacité des employés ayant un capital psychologique moins fort à s'engager activement et avec ténacité dans la réponse à ces attentes élevées. Advenant un style transactionnel de la part du leader, ces attentes déçues pourraient éventuellement entraîner d'autres préjudices relationnels et affectifs pour les subordonnés. Cet argument est aussi représenté dans la littérature sur

les ressources psychologiques positives, qui indique que des démonstrations de pessimisme ou de non optimisme entraînent une forme de rejet social (Carver *et al.*, 1994; Helweg-Larsen, Sadeghian et Webb, 2002; Le Barbenchon, Milhabet, Steiner et Priolo, 2008). Les subordonnés ayant un niveau restreint de ces ressources pourraient ainsi subir une évaluation plus négative de la part du leader, se répercutant autant sur le soutien reçu, la confiance octroyée que la qualité relationnelle dyadique.

En résumé, les difficultés relationnelles dues à la comparaison sociale, le stress engendré par les attentes élevées du leader, et la désaffection du leader à cause des ressources limitées du subordonné constituent trois mécanismes potentiels qui, ensemble, expliquent le constat selon lequel le scénario impliquant un leader ayant des ressources psychologiques qui surpassent celles du subordonné est celui qui se traduit indéniablement par les conséquences les plus négatives.

8.2.3 Complémentaire ou supplémentaire?

Tel que proposé au chapitre 2, les différents cadres théoriques qui guident la thèse suggèrent que la (dis)similarité des ressources psychologiques pourrait suivre trois logiques distinctes, soit la supplémentarité, la complémentarité besoins-offre, ou la complémentarité exigences-capacités. D'abord, selon la perspective de supplémentarité des ressources, la similarité conduit à une attractivité interpersonnelle et à une meilleure qualité relationnelle, se répercutant sur plusieurs attitudes et comportements positifs (Ajzen, 1974; Byrne, 1971). Cette perspective stipule aussi que les ressources s'additionnent pour générer des effets positifs (Muchinsky et Monahan, 1987), de sorte que le scénario de similarité de fortes ressources (scénario 4) soit plus favorable que celui de similarité de faibles ressources (scénario 1). Les résultats de la thèse ne soutiennent pas pleinement cette logique, en indiquant que la qualité relationnelle et les comportements des employés ne diffèrent pas entre les

scénarios 1 et 4, et que la similarité de faibles ressources entraîne des conséquences globalement positives.

La perspective de complémentarité besoins-offre (*needs-supply fit*) suggère qu'une différence de ressources entre deux membres d'une dyade puisse se traduire par un transfert de ces ressources vers la personne dont le niveau de ressources est plus bas (Westman, 2015). Ainsi, de fortes ressources psychologiques du superviseur constituerait une « offre » qui pourrait combler le « besoin » engendré par les ressources limitées du subordonné. Cette logique ne se trouve pas soutenue par les résultats de la thèse, puisque le scénario impliquant un superviseur avec de fortes ressources et un subordonné avec des ressources limitées est celui entraînant les conséquences les moins favorables. Si les trois études présentent un devis qui ne permet pas de capter un éventuel transfert de ressources psychologiques, elles démontrent néanmoins que ce scénario se traduit par des conséquences immédiates qui sont négatives. Le troisième article rejette d'ailleurs explicitement le bloc d'hypothèses basées sur la complémentarité des ressources (de type besoins-offre) qui y est proposé.

Enfin, la logique de complémentarité exigences-capacités (*demands-ability fit*) est sans contredit celle qui trouve le plus de soutien dans les résultats de la thèse. Cette logique stipule que les ressources du subordonné doivent lui permettre de répondre aux exigences émanant de l'environnement qui, en vertu de la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1978), sont en partie le fruit des ressources psychologiques du leader (Byrne *et al.*, 2014; Shipman et Mumford, 2011). La thèse indique que les subordonnés subissent des effets indésirables lorsque leurs ressources psychologiques se situent à un niveau inférieur à celles de leur superviseur. À l'opposé, dans le scénario où l'employé possède des ressources qui excèdent celles de son superviseur, l'employé est en mesure de répondre aisément aux exigences émanant du superviseur, qui sont plus raisonnables et conservatrices. Les résultats de trois études indiquent que ce

dernier scénario se traduit par des résultats souhaitables sur le plan des perceptions et des comportements, tout comme les deux scénarios où les ressources du subordonné sont alignées à celles du leader, permettant au premier de répondre aux attentes du second.

8.2.4 Quels sont les facteurs amplificateurs ou atténuants?

En cohérence avec la littérature, les résultats de la thèse permettent de mettre en lumière deux conditions à la manifestation des effets de la (dis)similarité, à savoir la similarité démographique et la fréquence des interactions entre leader et subordonné. D'abord, dans le cadre de la troisième étude, la relation entre l'écart de résilience et l'absentéisme est observée seulement lorsque leader et subordonné sont de sexe différent ou s'ils ont une importante différence d'âge. Ainsi, conformément à la récente étude de Graham *et al.* (2018), nos résultats indiquent que la dissimilarité démographique permet d'annuler les effets préjudiciables de la dissimilarité de caractéristiques psychologiques. Ce constat laisse envisager une potentielle interaction entre similarité de surface et similarité profonde, où l'une pourrait compenser l'absence de l'autre, qui mériterait d'être approfondie dans les recherches futures.

La première étude de la thèse démontre quant à elle que l'influence qu'exerce la (dis)similarité de capital psychologique entre leader et subordonné sur la qualité de l'échange leader-membre et les comportements extra rôle est tributaire de la fréquence de leurs interactions. Tel qu'anticipé, des interactions fréquentes ont pour effet d'amplifier à la fois les effets indésirables de la dissimilarité pour les subordonnés ayant un capital psychologique moins fort que leur supérieur, et les effets bénéfiques de la similarité de capital psychologique. Il appert donc que des interactions fréquentes permettent de rendre plus évidentes et observables les similitudes et les différences de ressources psychologiques, tout

comme elles octroient plus d'occasions à leurs effets de se manifester de façon récurrente ou continue.

8.3 Contributions théoriques

Toutes ces conclusions apportent des contributions diverses à l'avancement des connaissances. Nous décrirons ici les contributions théoriques à la littérature sur les ressources psychologiques, sur la similarité personne-superviseur, et sur l'adéquation personne-environnement.

8.3.1 Ressources psychologiques

D'abord, les conclusions de la thèse vont de pair avec la vaste quantité d'études ayant démontré les bienfaits des ressources psychologiques comme l'optimisme, la résilience ou le capital psychologique sur le fonctionnement optimal des individus au travail (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll *et al.*, 2018; Luthans et Youssef-Morgan, 2017). En indiquant que les employés aux fortes ressources psychologiques fonctionnent globalement mieux que leurs collègues ayant un niveau plus limité de ressources, les trois articles soutiennent la logique de la théorie de conservation des ressources voulant que les individus qui perçoivent détenir un vaste réservoir de ressources tendent à s'engager plus activement dans des activités leur permettant de gagner des ressources supplémentaires (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll *et al.*, 2018).

Certains écrits suggèrent que le contexte de relation dyadique leader-subordonné est propice au gain de ressources additionnelles pour les subordonnés, puisqu'il constitue un lieu d'échanges de ressources dans lequel un membre peut bénéficier des ressources détenues par l'autre membre (Law-Penrose *et al.*, 2015). À la lumière des résultats de la thèse, cette idée selon laquelle les ressources du superviseur constituent une ressource environnementale pouvant bonifier ou compenser un niveau inférieur de

ressources des subordonnés ne semble pas s'appliquer lorsqu'il est question de ressources psychologiques. Plutôt que de bénéficier d'un gain de ressources, les subordonnés supervisés par un leader ayant des ressources psychologiques supérieures semblent plutôt voir leurs ressources menacées ou réduites.

Ainsi, loin de s'avérer une ressource pour les subordonnés ayant un niveau inférieur de ressources psychologiques, un fort degré d'optimisme, de résilience ou de capital psychologique chez le leader semble plutôt prendre la forme d'une demande pour ceux-ci. Par exemple, tel que mentionné dans l'article 3, un niveau très élevé de résilience psychologique de la part du leader en période de crise peut apparaître comme la promotion d'un enthousiasme injustifié ou trompeur devant un échec imminent (Cannon et Edmondson, 2005, p. 302), comme une confiance en soi illusoire qui inhibe les émotions négatives normalement attendues en période d'adversité (Westphal et Bonanno, 2007, p. 422) ou comme une dissociation émotionnelle déclenchant une escalade d'engagement dans l'action alors qu'une telle persistance semble dangereuse aux yeux des autres (Williams *et al.*, 2017, p. 757). Ces perceptions associées à une très forte résilience de la part du leader peuvent induire un stress et une peur de l'échec, particulièrement aux yeux des subordonnés ayant un degré moindre de résilience.

De plus, selon la théorie *expectancy-value* (Wigfield et Eccles, 2000), les ressources psychologiques d'une personne, et particulièrement l'optimisme (Armor et Taylor, 1998; Gallagher et Lopez, 2009) sont étroitement associées à ses attentes envers autrui et envers son environnement. L'article 2 révèle spécifiquement que la (dis)similarité d'optimisme résulte en des perceptions différentes du rôle du subordonné et en un sentiment de conflit chez celui-ci. Puisque le leader ou le supérieur immédiat constitue habituellement le principal acteur de la détermination des tâches attendues du subordonné (Katz et Kahn, 1978), la thèse indique que, en cas de dissimilarité d'optimisme, un niveau fort

d'optimisme de la part du supérieur immédiat est associé à des attentes incompatibles avec la vision qu'a l'employé de son propre rôle.

Le modèle des demandes-ressources liées à l'emploi (Demerouti *et al.*, 2001) souligne la nécessité pour les travailleurs de disposer des ressources appropriées et suffisantes pour faire face aux différentes exigences et demandes rencontrées au travail. La thèse suggère que les leaders disposant de fortes ressources psychologiques tendent à fixer des objectifs élevés et à entretenir des fortes attentes à l'endroit des subordonnés, prenant la forme d'une demande potentiellement stressante émanant de l'environnement de travail. Tel que démontré dans les trois études, les subordonnés qui ne disposent pas d'un niveau de ressources psychologiques équivalent à celui du leader pourront difficilement emboîter le pas à celui-ci et répondre à ses attentes. Ce constat contribue ainsi au développement des connaissances sur ce modèle en spécifiant que les ressources du leader, jusqu'ici considérées comme des ressources environnementales potentielles pour les subordonnés, peuvent au contraire représenter une demande excessive pour les subordonnés en cas de disparité de ressources où celles du leader excèdent celles du subordonné.

Ce constat n'est pas banal. Il suggère qu'un leader ayant un réservoir limité de ressources est préférable à un leader optimiste et résilient pour des subordonnés similaires, et ce même en période de crise. Plus encore, il suggère que les fortes ressources psychologiques du leader peuvent s'avérer nuisibles pour des employés dotés de moindres ressources. Cette conclusion fait écho à celle de rares études ayant nuancé les effets des ressources psychologiques des leaders et dirigeants (Hmieleski et Baron, 2009; Shipman et Mumford, 2011). Cette littérature demeure toutefois bien mince en comparaison au courant de pensée dominant, parfois décrié pour engendrer une vision héroïque et normative du leader organisationnel comme ayant un grand réservoir de ressources en toutes circonstances (Fletcher, 2004).

8.3.2 Similarité personne-superviseur

Nos résultats indiquent que, contrairement à d'autres types de ressources, ce n'est non pas le niveau de ressources psychologiques du leader, mais plutôt la similarité avec le subordonné qui constitue une ressource pour ce dernier. Cette conclusion va de pair avec celle de l'étude de Böhm *et al.* (2010). Ces auteurs avaient observé que la similarité d'optimisme dans les dyades amoureuses exerçait une influence plus grande sur la satisfaction conjugale des deux membres que leur niveau d'optimisme respectif.

Ainsi, alors qu'ils réfutent la logique de complémentarité entre besoins et offre de ressources psychologiques, les résultats de la thèse soutiennent globalement la logique de similarité-attraction (Byrne, 1971, 1997). Les trois études de la thèse révèlent que la similarité des ressources psychologiques est associée à des conséquences favorables. Tel que soutenu par les chercheurs sur la dyade leader-subordonné, la similarité profonde revêt donc une importance capitale dans la prédiction de la qualité relationnelle, mais aussi de multiples conséquences attitudinales et comportementales (Liden *et al.*, 2016; Schyns, 2015).

Au-delà des effets de la similarité, notre recours à la régression polynomiale comme méthode d'analyse permet de révéler que les effets de la dissimilarité sont clairement distincts de ceux de la similarité, s'avérant même plus forts et plus généralisés. Spécifiquement, au sein des trois études, la dissimilarité de ressources psychologiques avec le leader tend à avoir des effets plus forts que la similarité sur les perceptions et les comportements des subordonnés. Cette conclusion contribue au débat en cours depuis plus de deux décennies dans la littérature sur la loi de similarité-attraction opposant l'effet de la similarité sur l'attraction interpersonnelle (Byrne, 1971) à celui de la différence sur la répulsion (Rosenbaum, 1986b). Nos résultats, jumelés à ceux de la majorité des

études sur la (dis)similarité adoptant la méthode de régression polynomiale, permettent de conclure que les deux phénomènes (similarité et dissimilarité) doivent être pris en compte et présentent des effets distincts.

La thèse fournit par ailleurs une démonstration claire de l'importance de la logique de comparaison sociale dans cette théorie. Tel que suggéré par Byrne (1997), le résultat de la comparaison entre une personne et un référent sera positif si cette personne présente des caractéristiques équivalentes ou supérieures à l'autre, et un tel résultat suscitera l'attraction interpersonnelle et d'autres conséquences positives. La méta-analyse récente de Gerber *et al.* (2018) indique clairement que ce raisonnement est appuyé par les études empiriques des dernières décennies. En démontrant que les subordonnés ayant des ressources psychologiques plus restreintes que leur leader fonctionnement drastiquement moins bien que les subordonnés dont les ressources excèdent celles du leader, la thèse corrobore ainsi la logique proposée par Byrne (1997).

Enfin, la littérature sur la similarité personne-superviseur sépare traditionnellement les résultats empiriques sur les effets de la similarité de surface (caractéristiques démographiques ou physiques) de ceux sur la similarité profonde (personnalité, valeurs, etc.) (Kacmar *et al.*, 2009). Toutefois, la thèse s'ajoute aux résultats de quelques études démontrant une possible interaction entre les deux types de similarité (Elfenbein et O'Reilly, 2007; Graham *et al.*, 2018; Harrison, Price et Bell, 1998; Kim, Kim et Shin, 2011). Spécifiquement, l'article 3 révèle que la dissimilarité profonde, dans notre cas de résilience psychologique, se répercute sur l'absentéisme des subordonnés seulement lorsque ceux-ci sont du sexe opposé à leur superviseur ou encore si une grande différence d'âge les sépare. Ce constat laisse croire que la similarité de surface, aussi appelée démographie relationnelle, annule ou atténue les effets délétères de la dissimilarité profonde. Cette conclusion, combinée à celles des quelques études antérieures citées ci-haut, suggère ainsi

que la similarité globale entre superviseur et subordonnée constitue un phénomène holistique englobant à la fois des caractéristiques démographiques, psychologiques et physiques qui interagissent entre elles, et dans lequel l'une peut compenser l'absence de l'autre. On pourrait donc envisager qu'un individu soit pleinement satisfait de la relation dyadique avec un leader avec qui il partage des traits de personnalité, valeurs, ou ressources psychologiques leur permettant de se comprendre et de bien communiquer en dépit de leurs importantes différences démographiques qui ne les prédisposent pas naturellement à une telle compréhension mutuelle (Kacmar *et al.*, 2009). En fournissant des points de comparaison additionnels sur lesquels fonder le sentiment de similarité ou de différence, une telle vision holistique du phénomène de similarité s'inscrit en cohérence avec le modèle de similarité-atraction intégratif décrit par Byrne (1997).

8.3.3 Adéquation personne-superviseur

Les conclusions de la thèse concordent avec le postulat voulant que l'adéquation entre une personne et son environnement constitue en soi une ressource environnementale s'ajoutant au réservoir de ressources des travailleurs (Wheeler *et al.*, 2013). Néanmoins, la thèse révèle que non seulement l'adéquation perçue, mais également la similarité objective avec le superviseur peut constituer une telle ressource. En démontrant qu'un leader faiblement optimiste ou résilient est mieux placé pour superviser un employé partageant le même faible niveau de ressources psychologiques, la thèse démontre que l'adéquation entre employé et superviseur importe davantage que les ressources du superviseur et corrobore le postulat central de la théorie de l'adéquation personne-environnement (Edwards, 1996; Jansen et Kristof-Brown, 2006).

Qui plus est, la thèse permet de positionner la question de la similarité des ressources psychologiques entre personne et superviseur dans la catégorisation entre adéquation supplémentaire et complémentaire qui prévaut dans la littérature. Contrairement à plusieurs traits de personnalité, valeurs, et autres caractéristiques individuelles, les résultats indiquent que la similarité dyadique de ressources psychologiques ne répond pas à une logique supplémentaire, mais plutôt complémentaire (Cable et Edwards, 2004; Muchinsky et Monahan, 1987). Spécifiquement, parmi les trois logiques possibles (supplémentaire, complémentaire besoins/offre, complémentaire exigences-capacités), les trois articles démontrent que les ressources psychologiques du leader engendrent des exigences ou attentes auxquelles les employés doivent pouvoir répondre en disposant de ressources psychologiques équivalentes ou supérieures.

8.4 Regard anthropologique

La conclusion selon laquelle la complémentarité décrit mieux les liens entre les ressources psychologiques de l'employé et celles de son superviseur n'est pas anodine d'un point de vue anthropologique. En apportant une nuance à l'abondante littérature sur la similarité personne-superviseur, qui présente la similarité comme étant plus souhaitable que la différence, la thèse souligne le paradoxe entre la loi de la similarité-attraction de Byrne et certains principes anthropologiques, paradoxe opposant le principe d'altérité à l'isomorphisme des personnes.

Du vaste soutien empirique dont bénéficie le postulat de la similarité-attraction en ce qui concerne les dyades employé-superviseur découle logiquement, d'un point de vue pratique, la recommandation de chercher à obtenir une ressemblance maximale en pairant un superviseur avec des employés avec qui il partage le plus de caractéristiques possibles. Sous un regard anthropologique, cette suggestion apparaît toutefois quelque peu simpliste, voire même

trompeuse. Plusieurs auteurs issus de cette discipline offrent un plaidoyer pour l'altérité, c'est-à-dire la reconnaissance des différences fondamentales entre chaque personne, qui lui permettent d'être définie comme une personne «autre» que ses pairs, singulière et unique (Chanlat, 1990; Jullien, 2012). Ces auteurs dénoncent le rejet de la préservation et de la valorisation de l'altérité au profit d'un modelage ou d'une tentative d'uniformisation utilitaire des individus (Jullien, 2012). Plus encore, soulignant que l'identité propre d'un individu ne se dévoile et ne se déploie que lorsqu'il rencontre l'autre (Lévi-Strauss, 1977), ces auteurs soulèvent le danger associé à un engagement scientifique des chercheurs dans une telle tangente, qui contribuerait à l'isomorphisme et à l'hétérophobie dans les organisations (Vincent, 1990).

Les résultats de la présente thèse se positionnent en faveur de ces arguments anthropologiques, au sens où ils suggèrent que la différence, dans un de ses scénarios, s'avère aussi profitable et bénéfique que la ressemblance. Ces mêmes arguments trouvent aussi écho dans la littérature sur la diversité au sein des équipes de travail, dont les résultats empiriques tendent à appuyer le principe d'altérité et à réfuter celui d'isomorphisme. La vaste littérature portant sur la diversité au sein des groupes de travail indique que la diversité démographique et profonde entre les membres a des effets complexes, mais généralement positifs (méta-analyses: Horwitz et Horwitz, 2007; Joshi et Roh, 2009). Par exemple, certains chercheurs ont démontré qu'il vaut mieux qu'une équipe soit composée de personnes aux niveaux d'extraversion variés plutôt que de personnes toutes fortement extraverties ou introverties (Barry et Stewart, 1997). Cependant, les personnes fortement extraverties fonctionneraient moins bien que les personnes fortement introverties dans des groupes composés de membres à extraversion variée (Perry, Dubin et Witt, 2010).

8.5 Contributions pratiques

D'un angle pratique, un employé a rarement la latitude de choisir son superviseur. Ses chances de tomber sur une personne similaire à lui-même relèvent donc en large partie du hasard. De la même façon, à moins d'une équipe parfaitement homogène, le superviseur peut difficilement avoir de fortes similitudes avec tous ses subordonnés sur une base idiosyncratique. Devant cette logique, et en fonction des arguments anthropologiques précédents, nous réfutons la conclusion hâtive selon laquelle les organisations devraient chercher à réduire la dissimilitude et exercer une quête indue, voire irréaliste de la similarité des employés et du superviseur. Cette conclusion se traduirait logiquement par la prise en considération de la similarité des ressources psychologiques entre candidats et superviseur éventuel dans les processus de sélection du personnel. Or, miser sur cette similarité pourrait entraîner une homogénéité absolue de ressources psychologiques entre les membres d'une équipe. Bien que la diversité de ces ressources au sein des équipes de travail n'ait pas fait l'objet d'études empiriques à ce jour, la littérature sur la diversité dans les équipes de travail démontre que l'hétérogénéité de personnalité au sein des équipes peut s'avérer favorable. Par exemple, il est logique de croire qu'une équipe composée entièrement d'individus fortement optimistes, de surcroît supervisée par un leader aussi fortement optimiste, puisse tendre vers l'optimisme irréaliste (Shepperd, Klein, Waters et Weinstein, 2013). Cette forme d'optimisme excessif, caractérisée par l'ignorance des dangers, la témérité et la prise de risques importants due au déni de l'éventualité d'un échec, peut s'avérer néfaste dans bon nombre de milieux de travail (Jefferson, Bortolotti et Kuzmanovic, 2017; Shepperd, Pogge et Howell, 2017). Ainsi, afin d'éviter l'homogénéité complète de ressources psychologiques dans les équipes, et en vertu des arguments anthropologiques cités, la recherche de la similarité personne-superviseur à travers l'évaluation des ressources

psychologiques ne nous apparaît pas comme la recommandation pratique devant être tirée de cette thèse.

Soulignons plutôt deux retombées pratiques autres de la thèse, soit la question de l'adaptabilité du leader et celle du développement des ressources psychologiques.

8.5.1 La question de l'adaptabilité du leader

Les théories du leadership contingent ou du leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1969; House et Mitchell, 1974; Oc, 2018) soulignent l'importance pour les leaders de moduler leurs comportements en fonction des circonstances contextuelles et des caractéristiques des subordonnés. Quoique souhaitable au regard des conclusions de la thèse, l'adaptation ou l'ajustement des attentes des leaders à l'endroit des subordonnés en fonction des ressources psychologiques de ces derniers n'est sans doute pas réaliste dans tous les contextes, notamment en situation de forte amplitude de l'éventail de supervision. En revanche, étant donné que les ressources des subordonnés dictent la réponse qu'ils sont en mesure d'apporter aux attentes du leader, les conclusions de la thèse commandent néanmoins une conscience de soi de la part du leader en ce qui concerne ces dites attentes. Observer et prendre acte du niveau de ressources psychologiques dont semblent bénéficier les subordonnés sera un premier pas vers l'expression d'attentes justes et se situant en harmonie avec ces ressources. À ce titre, le leadership de type authentique est spécifiquement axé sur la conscience de soi du leader concernant ses émotions, valeurs, motivations, et objectifs, et sur la régulation de ses comportements en fonction de cette conscience de soi (Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa, 2005). L'encouragement de ce type de leadership apparaît donc pertinent pour favoriser la conscience de soi des leaders face aux attentes qu'ils entretiennent à l'égard des subordonnés.

8.5.2 Le développement des ressources psychologiques des employés

Une quantité importante d'études ont démontré que les personnes ayant de fortes ressources psychologiques sont plus heureuses, performent mieux, et s'adaptent mieux à leur environnement en général (Avey, Luthans et Mhatre, 2011; Csillik, 2017; Hobfoll, 2002). Les conclusions de la thèse vont dans le même sens. Parmi les scénarios de similarité et dissimilarité étudiés, les situations les plus favorables sont celles où les employés disposent d'un niveau élevé d'optimisme, de résilience, ou de capital psychologique. Il est donc évident que le développement de ces ressources est une voie à privilégier. Ces ressources peuvent être consolidées à la fois au fil des expériences, succès ou échecs, et par le biais d'activités ou de programmes structurés de développement de la résilience (Robertson *et al.*, 2015; Vanhove *et al.*, 2016) et du capital psychologique (Luthans, Avey, Avolio, Norman et Combs, 2006; Luthans, Avey, Avolio et Peterson, 2010; Luthans, Avey et Patera, 2008), notamment.

Par exemple, l'intervention sur le capital psychologique (PCI: Luthans *et al.*, 2010) vise à susciter un développement rapide et marqué des quatre ressources du PsyCap. Cette intervention réalisée en milieu de travail focalise sur huit dimensions de développement, soit deux par ressource, qui sont ancrées dans le contexte professionnel de chaque participant. Le PCI s'est montré efficace à engendrer une évolution subséquente du niveau de PsyCap des participants à fournir un bon retour sur investissement (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2010). Alors que le PCI qui, d'une durée totale de deux à trois heures, est conçu de façon à être court et condensé, les interventions de développement portant spécifiquement sur la résilience, apparemment fort efficaces, sont souvent beaucoup plus longues et peuvent s'étaler sur plusieurs semaines ou mois (pour une revue: Robertson *et al.*, 2015, Vanhove *et al.*, 2016). Certaines études rapportent également l'efficacité d'autres interventions similaires sur la

croissance du capital psychologique, comme des programmes de développement individuel complété électroniquement (Luthans *et al.*, 2008), des initiatives de développement basées sur les forces individuelles (Meyers et van Woerkom, 2017), ou des interventions axées sur la pleine conscience (May Barry, Woods, Martin, Stirling et Warnecke, 2018).

Outre les initiatives formelles de développement, certains leviers organisationnels de l'évolution du capital psychologique et de ses ressources constituantes ont été mis en lumière par les chercheurs (Avey, 2014). Au premier titre figure le leadership, dont certains styles seraient hautement propices à stimuler l'optimisme, la résilience, l'espoir et l'auto-efficacité des subordonnés. Ici encore, l'effet bénéfique du leadership authentique à ce chapitre a été maintes fois démontré, tout comme le leadership transformationnel (pour une revue: Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Encourager de tels styles de leadership de la part des gestionnaires apparaît ainsi une autre avenue valable permettant de favoriser des ressources psychologiques élevées chez les employés.

8.6 Limites

En plus des limites spécifiques à chacune des études, il convient ici de revenir sur les deux principales limites transversales aux trois études de la thèse. La première concerne l'occultation du probable caractère évolutif et dynamique de la dissimilarité des ressources psychologiques. La relation leader-subordonné est en perpétuelle construction (Liden *et al.*, 2016) et évolue de façon non linéaire en traversant différents stades de confiance, respect et loyauté réciproques (Cropanzano, Dasborough et Weiss, 2017). Certains auteurs suggèrent que la similarité peut avoir des effets différents sur l'attraction en fonction des stades de la relation (Rosenbaum, 1986a; Sunnafrank, 1992). Toutefois, malgré la nécessité évoquée de considérer son aspect dynamique

(Jansen et Shipp, 2013; Vleugels, De Cooman, Verbruggen et Solinger, 2018), et à l'image de la plupart des études sur l'adéquation personne-environnement, la littérature sur la similarité personne-superviseur incluant les trois études de cette thèse échoue à comprendre l'effet du temps dans ce phénomène. Quelques études suggèrent néanmoins que la temporalité pourrait constituer un élément important dans l'effet de la (dis)similarité profonde. Par exemple, Singh et Ho (2000) observent que l'effet de la similarité entre deux partenaires est considérablement réduit si la confiance est préalablement installée. Lam *et al.* (2018) notent quant à eux que la similarité de personnalité entre un leader et son équipe est particulièrement cruciale pour un nouveau leader pendant sa transition et sa socialisation avec l'équipe.

La seconde limite concerne notre focus exclusif sur l'individu, ou plutôt l'absence de considération des ressources psychologiques partagées collectivement entre les membres d'une équipe. Les dyades leader et subordonné sont parties intégrantes d'un système de relations au sein de l'équipe et de l'organisation (Liden *et al.*, 2016). En ce sens, les ressources psychologiques collectives des équipes auraient avantage à être considérées dans d'éventuelles réPLICATIONS des études de la thèse, puisqu'il est possible de croire que la (dis)similarité des ressources psychologiques d'un individu avec celles de son groupe soit également d'une grande importance. Le capital psychologique (Dawkins, Martin, Scott et Sanderson, 2015; Rego, Owens, Yam, Bluhm, Cunha *et al.*, 2017) et la résilience (Bowers, Kreutzer, Cannon-Bowers et Lamb, 2017) en tant que construits collectifs revêtent notamment un intérêt grandissant de la part des chercheurs.

8.7 Avenues de recherche futures

La thèse et les constats qu'elle permet de dégager ne sont pas sans mettre en lumière des pistes pertinentes pour les futures recherches. Premièrement, la

question de l'évolution des effets de la dissimilarité des ressources psychologiques dans le temps nous apparaît fort intéressante. Les ressources psychologiques étudiées dans cette thèse (le capital psychologique, la résilience, l'optimisme) sont réputées pouvoir fluctuer à travers le temps selon le cours des événements ou suite à des initiatives de développement de ces ressources (Luthans *et al.*, 2010; Vanhove *et al.*, 2016). Dans ce contexte, il serait justifié d'examiner dans quelle mesure la (dis)similarité des ressources psychologiques entre leader et subordonné se traduit par un changement dans le niveau de ressources psychologiques chez chacun des deux membres de cette dyade. Une telle voie de recherche permettrait de s'insérer dans le courant de recherche actuel portant sur les conséquences immédiates et évolutives de l'inadéquation personne-environnement (Follmer, Talbot, Kristof-Brown, Astrove et Billsberry, 2018; Yu, 2009). Parmi les différentes réactions au *misfit* identifiées par ces auteurs, certaines personnes tendent à corriger la situation d'inadéquation en ajustant consciemment ou non la source de *misfit*, alors que d'autres personnes se résignent et voient au contraire les conséquences de l'inadéquation s'amplifier avec le temps. En ce qui a trait à la similarité dyadique des ressources psychologiques, deux scénarios de changements de ressources apparaissent donc plausibles au regard de ces écrits. D'une part, l'hypothèse de convergence suggère que les ressources d'un membre tendraient à changer de façon à s'harmoniser avec celles de l'autre membre. D'autre part, l'hypothèse de la déplétion suggère que la dissimilarité des ressources entraînerait une diminution des ressources psychologiques pour les subordonnés ayant moins de ressources que leur superviseur. Ces deux hypothèses pourraient, par exemple, être testées de façon concurrente avec des données longitudinales.

L'une des conclusions principales de cette thèse, voulant que les ressources psychologiques des leaders puissent constituer une demande et un stress pour

les subordonnés dont le niveau de ressources est inférieur, mériterait aussi d'être consolidée ou élargie dans de futures études. Notamment, le caractère stressant des ressources psychologiques démesurées du leader pourrait être davantage circonscrit en étudiant l'effet de la (dis)similarité des ressources sur d'autres facettes du stress telles que le travail émotionnel, la déplétion de soi, ou l'épuisement professionnel.

La thèse suggère également que similarité de surface et similarité profonde agissent en interaction, laissant croire que le phénomène de similarité personne-superviseur gagnerait à être examiné avec une perspective plus holistique et intégrative que celle adoptée par les études antérieures. L'exploration de différents scénarios de combinaison de similarité profonde, physique et démographique pourrait donc s'avérer une avenue prometteuse, dans l'objectif de mieux comprendre la dynamique d'interaction entre ces facettes de la similarité.

Enfin, dans l'optique où la relation entre les collègues de travail peut s'avérer au moins aussi grande que la relation avec le leader (Liden *et al.*, 2016), il serait opportun d'examiner simultanément l'influence de la (dis)similarité des ressources psychologiques d'un individu avec son groupe de travail et avec son superviseur. Des questions pertinentes de recherche concerneraient notamment la possible compensation de la dissimilarité avec l'équipe par la similarité avec le superviseur (et vice-versa), ou encore l'identification de la cible de (dis)similarité ayant l'influence la plus marquée.

CONCLUSION

Si chaque article de la thèse apporte ses contributions respectives, la réunion des trois études permet également de dresser plusieurs constats. En guise de conclusion, ces principaux constats sont repris ici de façon simplifiée.

- L'effet de la similarité des ressources psychologiques sur la vigueur et le conflit de rôle des subordonnés est asymétrique, c'est-à-dire que la similarité de fortes ressources conduit à une plus grande vigueur et un plus faible conflit de rôle que la similarité de faible niveau de ressources.
- À l'opposé, l'effet de la similarité sur la qualité relationnelle et sur les trois comportements étudiés (performance courante, absentéisme, et OCB orientés vers les clients) est symétrique, c'est-à-dire que les deux scénarios de similarité entraînent des comportements équivalents et une relation leader-membre similaire.
- La similarité de ressources psychologiques avec le leader constitue une ressource environnementale pour le subordonné lui permettant de compenser un faible niveau de capital psychologique, de résilience et d'optimisme des subordonnés.
- Les effets de la dissimilarité sur les réponses comportementales sont plus forts que les effets de la similarité.
- À l'exception de son influence sur la performance courante, les effets de la dissimilarité sont asymétriques, c'est-à-dire que le scénario impliquant un subordonné ayant moins de ressources que le leader entraîne des conséquences hautement plus défavorables que le scénario où les

ressources du subordonné surpassent celles de son leader. Donc, pour un employé ayant des ressources psychologiques limitées, il est souhaitable que le leader ait lui aussi des ressources limitées plutôt que de fortes ressources.

- Les conséquences négatives subies par les subordonnés ayant moins de ressources psychologiques que leur superviseur peuvent s'expliquer par trois facteurs, soit les difficultés relationnelles dues à la comparaison sociale, le stress engendré par les attentes élevées du leader, et la désaffection ou déception du leader à cause des ressources limitées du subordonné.
- À la lumière de ces conclusions, il semble que ce ne soit pas les ressources psychologiques du leader, mais plutôt la similarité qui constitue une ressource pour les subordonnés. Plus encore, plutôt que d'agir comme une ressource psychologique compensatoire pour les employés ayant des ressources limitées, les résultats laissent entendre que la résilience, l'optimisme et le capital psychologique du leader représentent une demande et un stresseur pour ceux-ci, dû aux attentes élevées que ces ressources induisent chez les leaders.
- Parmi les trois logiques d'adéquation personne-superviseur existantes dans la littérature, la complémentarité exigences-capacités (*demands-ability fit*) est sans contredit celle qui trouve le plus de soutien dans les résultats de la thèse. Les subordonnés doivent ainsi avoir des ressources suffisantes pour répondre aux attentes des superviseurs, qui sont forgées par leurs propres ressources psychologiques.
- Les résultats mettent en lumière deux conditions à la manifestation des effets de la (dis)similarité, à savoir la similarité démographique et la fréquence des interactions entre leader et subordonné.

L'attention notable qu'ont reçue les thèmes des ressources psychologiques et de l'adéquation personne-superviseur de la part des chercheurs est à l'image de leur pertinence et de l'importance de poursuivre l'avancement des connaissances dans ces domaines. La mise en pratique de connaissances solides et fiables dans ces domaines contribuera grandement à la capacité des entreprises à surmonter les défis actuels majeurs auxquels elles font face sur le plan économique, technologique et environnemental. Dans ce contexte, allier leadership et ressources psychologiques apparaît plus pertinent que jamais.

ANNEXE A

TABLEAU SYNTHÈSE DES ÉTUDES SUR LA DISSIMILARITÉ PERSONNE-
SUPERVISEUR

Tableau 9.1 : Synthèse des études sur la similarité profonde personne-superviseur

Similarité de personnalité	Étude	Similarité perçue / objective		Conclusions
		Perçue	Objective	
Strauss <i>et al.</i> (2001)		X	X	Influence positive sur la performance des subordonnés (Big Five)
Deluga (1998)		X		Influence positive sur la qualité relationnelle, la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle des subordonnés (conscience).
Schaubroeck et Lam (2002)		X		Influence positive sur la qualité relationnelle et l'avancement de carrière (MBTI).
Wolfram et Mohr (2009)		X		Les effets positifs du leadership transformationnel sont plus grands en situation de similarité d'irritabilité émotionnelle et de sens du travail.
Bernerth <i>et al.</i> (2008)		X		La similarité de quatre dimensions de la personnalité (stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience, agréabilité, conscience) favorise le LMX.
Oren <i>et al.</i> (2012)		X		La similarité de personnalité (Big Five) exerce une influence négative sur le LMX.
Lam <i>et al.</i> (2018)		X		La similarité de personnalité proactive entre un nouveau leader et les membres de son équipe favorise l'identification des membres envers le nouveau leader ainsi que l'engagement dans le changement.
Yang <i>et al.</i> (2017)		X		La similarité de personnalité proactive favorise l'engagement envers le travail.

Tableau 9.1 : Synthèse des études sur la similarité profonde personne-superviseur (suite)

	Étude	Similarité perçue / objective		Conclusions
		Perçue	Objective	
Similarité de personnalité (suite)	Zhang <i>et al.</i> (2012)	X		Influence positive de la similarité de personnalité proactive sur le LMX, et effet indirect sur la performance, la satisfaction et l'engagement organisationnel.
	Huang et Lun (2006)	X	X	La similarité objective de la force des besoins de croissance influence la similarité perçue, la loyauté et la confiance envers le supérieur, les OCB et la performance.
	Graham <i>et al.</i> (2018)		X	La congruence d'orientation envers le pouvoir (power distance) diminue le niveau de conflit relationnel, seulement lorsque le superviseur et l'employé sont du même sexe.
Congruence de valeurs	Ashkanasy et O'Connor (1997)	X		La congruence de valeur influence positivement la qualité du LMX.
	Di Marco (1974)		X	La congruence des valeurs (orientation du style de vie et besoins interpersonnels) prédit les attitudes à l'égard du superviseur.
	Markham <i>et al.</i> (2010)		X	La congruence de valeurs perçue influence positivement la performance des subordonnés.
	Byza <i>et al.</i> (2017)		X	La congruence des valeurs favorise l'empowerment des subordonnés, leur engagement affectif et leur satisfaction au travail.

Tableau 9.1 : Synthèse des études sur la similarité profonde personne-superviseur (suite)

	Étude	Similarité perçue / objective		Conclusions
		Perçue	Objective	
Congruence de valeurs (suite)	Mullins et Syam (2014)	X		La perception de congruence dans les valeurs d'orientation clients est induite par le leadership transformationnel, et influence la performance de ventes des subordonnés.
	Krishman (2002)	X		Le leadership transformationnel influence la congruence de valeurs entre leaders et subordonnés.
	Brown et Treviño (2009)	X		Le leadership charismatique influence les valeurs des subordonnés de sorte qu'elles deviennent plus congruentes à celles du leader.
	Tomlinson <i>et al.</i> (2014)	X		La perception de congruence de valeurs avec le supérieur modère la relation entre l'intégrité perçue du supérieur et les comportements de citoyenneté organisationnelle.
Alignement autorégulatoire	Kark <i>et al.</i> (2011)	X		L'alignement du focus autorégulatoire favorise l'engagement envers l'organisation.
	Johnson <i>et al.</i> (2017)	X		L'alignement du focus autorégulatoire entre leader et subordonné favorise la qualité de la relation dyadique ainsi que l'engagement envers le supérieur. L'alignement du focus sur la prévention renforce l'effet de l'alignement du focus sur la promotion.
	Righetti <i>et al.</i> (2011)	X		L'alignement du focus axé sur la promotion entre deux membres d'une dyade favorise la motivation des membres.

Shin <i>et al.</i> (2017)	X	L'alignement du focus axé sur la prévention entre leader et subordonné conduit à l'adoption de comportements extra rôle dirigés vers la protection et le maintien.
Congruence des buts		
Vancouver et Schmitt (1991)	X	La congruence des buts augmente l'engagement organisationnel et la satisfaction et réduisent l'intention de quitter.
Colbert <i>et al.</i> (1998)	X	La congruence des buts médiatise la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction et l'engagement organisationnel.
Bouckenoghe <i>et al.</i> (2015)	X	La congruence des buts médiatise la relation entre le leadership éthique et la performance des subordonnés.
De Clercq <i>et al.</i> (2014a)	X	La congruence des buts renforce la relation entre le leadership serviteur et l'engagement au travail, particulièrement en situation d'interactions sociales fréquentes avec le supérieur.
De Clercq <i>et al.</i> (2014b)	X	La congruence des buts rehausse l'engagement dans l'emploi et réduit la déviance organisationnelle.
Witt (1998)	X	La congruence des buts avec le leader permet aux employés s'adapter aux jeux politiques qu'ils perçoivent dans l'organisation.

Tableau 9.1 : Synthèse des études sur la similarité profonde personne-superviseur (suite)

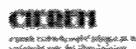
	Étude	Similarité perçue / objective		Conclusions
		Perçue	Objective	
Alignement identitaire, cognitif et relationnel	Jackson et Johnson (2012)	X		L'alignement de l'identité personnelle du leader et du subordonné rehausse le LMX et la performance des subordonnés.
	Tsai <i>et al.</i> (2017)	X		Les employés qui ont des constructions partagées et des perspectives communes avec leur supérieur entretiennent une meilleure relation avec ceux-ci.
	Jaina et Tyson (2004)	X		
	Kacmar <i>et al.</i> (2009)	X		
	Allinson <i>et al.</i> (2001)	X		La similarité des styles cognitifs est négativement associée au LMX.
	Antonakis <i>et al.</i> (2017)	X		La similarité d'intelligence cognitive entre leader et subordonnés conduit à une meilleure perception du leadership.
	Sears et Holmvall (2010)	X		La similarité d'intelligence émotionnelle conduit à une meilleure relation.
	Byza <i>et al.</i> (2017)	X		La similarité de cynisme social conduit à un meilleur LMX ainsi que des comportements proactifs et extra-rôles plus élevés.
	Chen <i>et al.</i> (2016)	X		La similarité du sentiment de solitude conduit à un meilleur LMX et une plus faible intention de quitter.
	Riggs & Porter (2017)	X		La congruence des prototypes implicites de leadership entre leader et subordonné favorise le LMX et les opportunités de développement des subordonnés dans l'entreprise.

Fan et Han (2018)	X	La similarité de styles de communication favorise le LMX, la satisfaction au travail et la performance de tâches.
Similarité générale		
Phillips et Bedeian (1994)	X	La similarité perçue avec le superviseur influence positivement la qualité du LMX.
Tepper <i>et al.</i> (2011)	X	La similarité avec l'employé telle que perçue par le superviseur influence le niveau de conflits relationnels perçus par les superviseurs ainsi que la supervision abusive perçue par le subordonné.
Zheng <i>et al.</i> (2014)	X	La similarité perçue avec le superviseur exerce un effet modérateur dans la relation entre le sentiment d'insécurité en emploi et la satisfaction en emploi.

APPENDICE A
APPROBATION ÉTHIQUE

Approbation pour l'article 1

Renouvellement pour l'article 1



Le 29 juin 2017

Madame Kathleen Bentein
 Professeure
 Département d'organisation et ressources humaines

Objet: Rapport de suivi éthique
 Titre: «*Climats de travail et performance de service*»
 No : 990_e_2017, rapport 665
 Statut : En cours

Madame,

En référence au projet de recherche susmentionné ayant reçu l'approbation initiale au plan de l'éthique de la recherche le 14 avril 2016, le Comité institutionnel juge votre rapport d'avancement conforme aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (2015) et délivre le renouvellement de votre certificat d'éthique, valide jusqu'au 30 juin 2018.

Le présent rapport annuel d'avancement du projet n'indique aucun changement au sein de l'équipe de recherche.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité de communiquer au Comité institutionnel les modifications importantes¹ qui pourraient être apportées à votre projet en cours de réalisation. Concernant le prochain rapport de suivi éthique (renouvellement ou fin de projet), vous recevrez automatiquement un premier courriel de rappel trois mois avant la date d'échéance du certificat. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, à défaut de quoi, le certificat pourra être révoqué.

Le Comité institutionnel vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie de recevoir ses salutations les meilleures.

Le président,

Eric Dion, Ph.D.
 Professeur

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres). Les demandes d'approbation de modifications différentes à ce projet seront dorénavant traitées via le système eReviews.

Approbation pour les articles 2 et 3

**UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains**

No. de certificat: 1791
Certificat émis le: 07-12-2017

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Étude des relations entre les états psychologiques du supérieur et ceux de l'employé (volet 1)
Nom de l'étudiant:	Xavier PARENT-ROCHELEAU
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Gilles SIMARD
Codirection:	Kathleen BENTEIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

Renouvellement pour les articles 2 et 3

**UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains**

No. de certificat: 1791

Certificat émis le: 27-11-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet: Étude des relations entre les états psychologiques du supérieur et ceux de l'employé (volet 1)
Nom de l'étudiant: Xavier PARENT-ROCHELEAU
Programme d'études: Doctorat en administration
Direction de recherche: Gilles SIMARD

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1974). Effects of information on interpersonal attraction: Similarity versus affective value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 374-380.
- Alarcon, G.M., Bowling, N.A. et Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821-827.
- Allinson, C.W., Armstrong, S.J. et Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 201-220.
- Andersson, G. (1996). The benefits of optimism: A meta-analytic review of the Life Orientation Test. *Personality and Individual Differences*, 21(5), 719-725.
- Antonakis, J., House, R.J. et Simonton, D.K. (2017). Can Super Smart Leaders Suffer From too Much of a Good Thing? The Curvilinear Effect of Intelligence on Perceived Leadership Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1003-1021.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. san Francisco : Jossey-Bass.
- Armor, D.A. et Taylor, S.E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. Dans Zanna, M. P. (dir.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, p. 309-379). Thousand Oaks : Elsevier.
- Ashkanasy, N.M. et O'connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Astakhova, M.N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.

- Avery, D.R., Volpone, S.D., McKay, P.F., King, E.B. et Wilson, D.C. (2012). Is relational demography relative? How employment status influences effects of supervisor-subordinate demographic similarity. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 83-98.
- Avey, J.B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- 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(2), 282-294.
- Avey, J.B., 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.B., Patera, J.L. et West, B.J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. et Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barranti, M., Carlson, E.N. et Côté, S. (2017). How to test questions about similarity in personality and social psychology research: Description and empirical demonstration of response surface analysis. *Social Psychological and Personality Science*, 8(4), 465-475.

- Barry, B. et Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Bauer, T.N. et Green, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Berkman, L.F. et Syme, S.L. (1979). Social networks, host resistance, and mortality: a nine-year follow-up study of Alameda County residents. *American Journal of Epidemiology*, 109(2), 186-204.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F. et Walker, H.J. (2008). The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX: An empirical investigation. *Group & Organization Management*, 33(2), 216-240.
- 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.
- Böhm, R., Schütz, A., Rentzsch, K., Körner, A. et Funke, F. (2010). Are we looking for positivity or similarity in a partner's outlook on life? Similarity predicts perceptions of social attractiveness and relationship quality. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 431-438.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. et Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J. et Lamb, J. (2017). Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1360-1374.
- Brissette, I., Scheier, M.F. et Carver, C.S. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 102-111.
- Brown, M.E. et Treviño, L.K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490.

- Byrne, A., Dionisi, A.M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. et Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(3), 713-715.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York : Academic Press.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.
- Byrne, D. et Clore, G.L. (1970). A reinforcement model of evaluative responses. *Personality: An International Journal*, 1, 103-128.
- Byza, O.A., Dörr, S.L., Schuh, S.C. et Maier, G.W. (2017). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics, Advanced on line publication*.
- Byza, O.A., Schuh, S.C., Dörr, S.L., Spörrle, M. et Maier, G.W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader-follower (in) congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1246-1259.
- Cable, D.M. et Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cannon, M.D. et Edmondson, A.C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York : Basic Books.
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*. New York : Behavioral Publications.

- Carver, C.S., Kus, L.A. et Scheier, M.F. (1994). Effects of Good Versus Bad Mood and Optimistic Versus Pessimistic Outlook on Social Acceptance Versus Rejection. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13(2), 138-151.
- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. Dans Chang, E. C. (dir.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (p. 31-51). Washington, DC : American Psychological Association.
- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293-299.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. et Segerstrom, S.C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889.
- Chang, E.C., Maydeu-Olivares, A. et D'Zurilla, T.J. (1997). Optimism and pessimism as partially independent constructs: Relationship to positive and negative affectivity and psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 23(3), 433-440.
- Chanlat, J.-F. (1990). L'être humain, un étranger pour autrui. Dans Chanlat, J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. (p. 375-378). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Chen, S.-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349-2365.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J. et Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864-879.
- Chuang, A., Shen, C.T. et Judge, T.A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person–environment fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Colbert, A.E., Kristof-Brown, A.L., Bradley, B.H. et Barrick, M.R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.

- Cooper-Thomas, H.D. et Wright, S. (2013). Person-environment misfit: the neglected role of social context. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 21-37.
- Cropanzano, R., Dasborough, M.T. et Weiss, H.M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Csillik, A. (2017). *Les ressources psychologiques. Apports de la psychologie positive*. Malakoff, France : Dunod.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. et Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925-949.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. et Matsyborska, G. (2014a). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. et Matsyborska, G. (2014b). Unpacking the Goal Congruence–Organizational Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 695-711.
- Deluga, R.J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deng, H., Wu, C.H., Leung, K. et Guan, Y. (2016). Depletion from Self-Regulation: A Resource-based Account of the Effect of Value Incongruence. *Personnel Psychology*, 69(2), 431-465.
- Devloo, T., Anseel, F. et De Beuckelaer, A. (2011). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands-abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 453-465.
- Di Marco, N.J. (1974). Supervisor-subordinate life style and interpersonal need compatibilities as determinants of subordinate's attitudes toward the supervisor. *Academy of Management Journal*, 17(3), 575-578.

- Duffy, M.K. et Ferrier, W.J. (2003). Birds of a feather...? How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group & Organization Management, 28*(2), 217-248.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. et Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.
- Edwards, J.A. et Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues, 22*(4), 476-493.
- Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(1), 51-100.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal, 39*(2), 292-339.
- Edwards, J.R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods, 4*(3), 265-287.
- Edwards, J.R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 167-230.
- Edwards, J.R. et Cooper, C.L. (1990). The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior, 11*(4), 293-307.
- Edwards, J.R. et Parry, M.E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1577-1613.
- Elfenbein, H.A. et O'Reilly, Charles A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management, 32*(1), 109-142.
- Erol, R.Y. et Orth, U. (2017). Self-esteem and the quality of romantic relationships. *European Psychologist, 21*, 274-283.

- Fan, H. et Han, B. (2018). How Does Leader-Follower Fit or Misfit in Communication Style Matter for Work Outcomes? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(7), 1083-1100.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fletcher, D. et Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
- Fletcher, J.K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. et Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Follmer, E.H., Talbot, D.L., Kristof-Brown, A.L., Astrove, S.L. et Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.
- Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- French, J.R., Rodgers, W.L. et Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Dans Coelho, G. V., Hamburg, D. A. et Adams, J. E. (dir.), *Coping and adaptation* (p. 316-333). New York : Basic Books.
- Gallagher, M.W. et Lopez, S.J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 548-556.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. et Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

- Geers, A.L., Reilley, S.P. et Dember, W.N. (1998). Optimism, pessimism, and friendship. *Current Psychology, 17*(1), 3-19.
- Gerbasi, A., Porath, C.L., Parker, A., Spreitzer, G. et Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1423-1433.
- Gerber, J., Wheeler, L. et Suls, J. (2018). A social comparison theory meta-analysis 60+ years on. *Psychological Bulletin, 144*(2), 177-197.
- Glomb, T.M. et Welsh, E.T. (2005). Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 749-757.
- Gorgievski, M.J., Halbesleben, J.R. et Bakker, A.B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 1-7.
- Graham, K.A., Dust, S.B. et Ziegert, J.C. (2018). Supervisor-employee power distance incompatibility, gender similarity, and relationship conflict: A test of interpersonal interaction theory. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 334-347.
- Grinker, R.R. et Spiegel, J.P. (1945). *Men under stress*. Philadelphia : McGraw-Hill.
- Halbesleben, J.R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. et Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364.
- Harrison, D.A., Price, K.H. et Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107.
- Helweg-Larsen, M., Sadeghian, P. et Webb, M.S. (2002). The stigma of being pessimistically biased. *Journal of Social and Clinical Psychology, 21*(1), 92-107.
- Hersey, P. et Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Hmieleski, K.M. et Baron, R.A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: the psychology and philosophy of stress*. New York : Plenum.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hoffman, B.J., Bynum, B.H., Piccolo, R.F. et Sutton, A.W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Holahan, C.J. et Moos, R.H. (1991). Life stressors, personal and social resources, and depression: A 4-year structural model. *Journal of Abnormal Psychology*, 100(1), 31-38.
- Horwitz, S.K. et Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- House, R.J. et Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B. et Taris, T.W. (2011). The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-190.

- Hu, T., Zhang, D. et Wang, J. (2015). A meta-analysis of the trait resilience and mental health. *Personality and Individual Differences*, 76(1), 18-27.
- Huang, X. et Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1121-1148.
- Ilgen, D.R. et Hollenbeck, J.R. (1991). Job design and roles. Dans M, D. et L, H. (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, p. 165-207). Palo Alto, CA : Consulting & Psychologists Press.
- Illes, R., Nahrgang, J.D. et Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jackson, E.M. et Johnson, R.E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488-501.
- Jaina, J. et Tyson, S. (2004). Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. *Human Relations*, 57(3), 275-296.
- Jansen, K.J. et Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Jansen, K.J. et Shipp, A. (2013). A review and agenda for incorporating time in fit research. Dans Kristof-Brown, A. et Billsberry, J. (dir.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (p. 195-221). Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd.
- Jefferson, A., Bortolotti, L. et Kuzmanovic, B. (2017). What is unrealistic optimism? *Consciousness and Cognition*, 50, 3-11.
- Jensen, S.M. et Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Johnson, R.E., Lin, S.H.J., Kark, R., Van Dijk, D., King, D.D. et Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader-follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 379-406.

- Joshi, A. et Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Jullien, F. (2012). *L'écart et l'entre. Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité*. Mayenne (Fr.) : Galilée.
- Kacmar, K.M., Harris, K.J., Carlson, D.S. et Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader-member exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 315-334.
- Kark, R., Van Dijk, D. et Esformes, E. (2011). Birds of a feather flock together: The relationship between leader-follower self-regulation congruency, LMX, and organizational commitment. *4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business* (p. 949-956). Elounda, Greece : EuroMed Publishing
- Katz, D. et Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. (Vol. 2). New York : Wiley.
- Kelberer, L.J., Kraines, M.A. et Wells, T.T. (2018). Optimism, hope, and attention for emotional stimuli. *Personality and Individual Differences*, 124(1), 84-90.
- Kelly, J.G. (1966). Ecological constraints on mental health services. *American Psychologist*, 21(6), 535-539.
- Kim, M.S., Kim, S.Y. et Shin, Y. (2011). Effects of gender similarity on relationships between person-group value fit and work attitudes. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(1), 1-14.
- King, D.D., Newman, A. et Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
- Klaic, A., Burtscher, M.J. et Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 669-682.
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.

- Krishnan, V.R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33.
- Kristof-Brown, A.L., Li, C.S. et Schneider, B. (2018). Fitting In and Doing Good: A review of Person-Environment Fit and Organizational Citizenship Behavior Research. Dans Podsakoff, P., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (p. 353-370). New York : Oxford University Press.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. et Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kunze, F. et Menges, J.I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M.S. et Zhao, H.H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245-263.
- Law-Penrose, J.C., Wilson, K.S. et Taylor, D.L. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX. Dans Bauer, T. et Erdogan, B. (dir.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (p. 55-67). New York : Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141-169.
- Le Barbenchon, E., Milhabet, I., Steiner, D.D. et Priolo, D. (2008). Social acceptance of exhibiting optimism. *Current Research in Social Psychology*, 14(4), 52-63.
- Lévi-Strauss, C. (1977). *L'identité*. Paris : Grasset.
- Liden, R.C., Anand, S. et Vidyarthi, P. (2016). Dyadic relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, , 139-166.

- Liden, R.C., Wayne, S.J. et Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lu, X., Xie, B. et Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- 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 Behavior*, 27(3), 387-393.
- 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(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J.B. et Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F. et Avolio, B.J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- 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(2), 249-271.
- Luthans, F. et Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, , 339-366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M. et Avolio, B.J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York : Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. et Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York : Oxford University Press.

- Luthans, F. et Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Sweetman, D.S. et Harms, P.D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- 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.
- Markham, S.E., Yammarino, F.J., Murry, W.D. et Palanski, M.E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 469-480.
- May Barry, K., Woods, M., Martin, A., Stirling, C. et Warnecke, E. (2018). A randomized controlled trial of the effects of mindfulness practice on doctoral candidate psychological status. *Journal of American College Health, Advanced on line publication*.
- Meyers, M.C. et van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689.
- Montoya, R.M., Horton, R.S. et Kirchner, J. (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25(6), 889-922.
- Muchinsky, P.M. et Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Mullins, R. et Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 188-205.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Nes, L.S., Carlson, C.R., Crofford, L.J., de Leeuw, R. et Segerstrom, S.C. (2011). Individual differences and self-regulatory fatigue: optimism, conscientiousness, and self-consciousness. *Personality and Individual Differences*, 50(4), 475-480.
- Nes, L.S. et Segerstrom, S.C. (2006). Dispositional optimism and coping: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 235-251.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Oh, I.S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.H., Heo, C.G. et Shin, K.H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- Oren, L., Tziner, A., Sharoni, G., Amor, I. et Alon, P. (2012). Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 479-496.
- Owens, B.P., Baker, W.E., Sumpter, D.M. et Cameron, K.S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Perry, S.J., Dubin, D.F. et Witt, L. (2010). The interactive effect of extraversion and extraversion dissimilarity on exhaustion in customer-service employees: A test of the asymmetry hypothesis. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 634-639.
- Peterson, C. et Bossio, L.M. (1991). *Health and optimism*. New York : Free Press.
- Phillips, A.S. et Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Phillips, K.W. et Loyd, D.L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143-160.
- Rasmussen, H.N., Scheier, M.F. et Greenhouse, J.B. (2009). Optimism and physical health: A meta-analytic review. *Annals of Behavioral Medicine*, 37(3), 239-256.

- Rego, A., Owens, B., Yam, K.C., Bluhm, D., Cunha, M.P.e., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A.V. et Liu, W. (2017). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management, Advanced on line publication*.
- Rhoades-Shanock, L., Baran, B.E., Gentry, W.A., Pattison, S.C. et Heggestad, E.D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.
- Riggs, B.S. et Porter, C.O. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285-299.
- Righetti, F., Finkenauer, C. et Rusbult, C. (2011). The benefits of interpersonal regulatory fit for individual goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 720-736.
- Robertson, I.T., Cooper, C.L., Sarkar, M. et Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
- Rosenbaum, M.E. (1986a). Comment on a proposed two-stage theory of relationship formation: First, repulsion; then, attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1171-1172.
- Rosenbaum, M.E. (1986b). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1156-1166.
- Sarason, I.G., Sarason, B.R., Shearin, E.N. et Pierce, G.R. (1987). A brief measure of social support: Practical and theoretical implications. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4(4), 497-510.
- Sarason, S.B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Schaubroeck, J. et Lam, S.S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136.
- Scheier, M.F. et Carver, C.S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schyns, B. (2015). Leader and follower personality and LMX. Dans Bauer, T. et Erdogan, B. (dir.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (p. 119-135). New York : Oxford University Press.
- Sears, G.J. et Holmvall, C.M. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 593-605.
- Segerstrom, S.C. (2007). Optimism and resources: Effects on each other and on health over 10 years. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 772-786.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned optimism*. New York : Pocket Books.
- Seong, J.Y., Kristof-Brown, A.L., Park, W.-W., Hong, D.-S. et Shin, Y. (2015). Person-Group Fit Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.
- Sheeran, P., Maki, A., Montanaro, E., Avishai-Yitshak, A., Bryan, A., Klein, W., Miles, E. et Rothman, A. (2016). The impact of changing attitudes, norms, and self-efficacy on health-related intentions and behavior: A meta-analysis. *Health Psychology*, 35(11), 1178-1188.
- Shepperd, J.A., Klein, W.M., Waters, E.A. et Weinstein, N.D. (2013). Taking stock of unrealistic optimism. *Perspectives on Psychological Science*, 8(4), 395-411.
- Shepperd, J.A., Pogge, G. et Howell, J.L. (2017). Assessing the consequences of unrealistic optimism: Challenges and recommendations. *Consciousness and Cognition*, 50, 69-78.

- Shin, Y., Kim, M.S., Choi, J.N., Kim, M. et Oh, W.-K. (2017). Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1211-1233.
- Shipman, A.S. et Mumford, M.D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 649-665.
- Singh, R. et Ho, S.Y. (2000). Attitudes and attraction: A new test of the attraction, repulsion and similarity-dissimilarity asymmetry hypotheses. *British Journal of Social Psychology*, 39(2), 197-211.
- Snyder, R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. San Diego : Academic press.
- Snyder, R., Irving, L.M. et Anderson, J.R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. Dans Snyder, C. R. et Forsyth, D. R. (dir.), *Hanbook of Social and Clinical Psychology* (p. 285-305). Elmsford : Pergamon.
- Snyder, R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A. et Higgins, R.L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Srivastava, S., McGonigal, K.M., Richards, J.M., Butler, E.A. et Gross, J.J. (2006). Optimism in close relationships: How seeing things in a positive light makes them so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 143-153.
- Stajkovic, A.D. et Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Story, J.S., Youssef, C.M., Luthans, F., Barbuto, J.E. et Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Strauss, J.P., Barrick, M.R. et Connerley, M.L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the

- role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 637-657.
- Sunnafrank, M. (1992). On debunking the attitude similarity myth. *Communications Monographs*, 59(2), 164-179.
- Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315-320.
- Tepper, B.J., Moss, S.E. et Duffy, M.K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tomlinson, E.C., Lewicki, R.J. et Ash, S.R. (2014). Disentangling the moral integrity construct: Values congruence as a moderator of the behavioral integrity-citizenship relationship. *Group & Organization Management*, 39(6), 720-743.
- Tsai, C.-Y., Dionne, S.D., Wang, A.-C., Spain, S.M., Yammarino, F.J. et Cheng, B.-S. (2017). Effects of relational schema congruence on leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 268-284.
- Tsui, A.S. et O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A.S., Porter, L.W. et Egan, T.D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8), 899-929.
- Turban, D.B., Dougherty, T.W. et Lee, F.K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 240-262.
- Turban, D.B. et Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. et Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job

- demands–resources model. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Vancouver, J.B. et Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
- Vanhouve, A.J., Herian, M.N., Perez, A.L., Harms, P.D. et Lester, P.B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.
- Vecchio, R.P. et Brazil, D.M. (2007). Leadership and sex-similarity: A comparison in a military setting. *Personnel Psychology*, 60(2), 303-335.
- Vincent, S. (1990). Le rapport à la différence: hétérophobie et racisme dans les organisations. Dans Chanlat, J.-F. (dir.), *L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées* (p. 379-406). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Vleugels, W., De Cooman, R., Verbruggen, M. et Solinger, O. (2018). Understanding dynamic change in perceptions of person–environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1066-1080.
- Vogel, R., Rodell, J.B. et Lynch, J. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.
- Wagnild, G. et Young, H. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Westman, M. (2015). Old and new trends in crossover research. Dans Allen, T. D. et Eby, L. T. (dir.), *The Oxford handbook of work and family* (p. 140-150). New York : Oxford University Press.
- Westman, M. et Chen, S. (2017). Crossover of Burnout and Engagement from managers to followers. Dans Cooper, C. L. et Campbell Quick, J. (dir.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Chichester, UK : John Wiley & Sons.

- Westphal, M. et Bonanno, G.A. (2007). Posttraumatic growth and resilience to trauma: Different sides of the same coin or different coins? *Applied Psychology*, 56(3), 417-427.
- Wheeler, A.R., Buckley, M.R., Halbesleben, J.R., Brouer, R.L. et Ferris, G.R. (2005). "The elusive criterion of fit" revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. Dans *Research in personnel and human resources management* (p. 265-304) : Emerald Group Publishing Limited.
- Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R. et Kristen, S. (2013). Exploring the middle range of person-environment fit theories through a conservation of resources perspective. Dans Kristof-Brown, A. et Billsberry, J. (dir.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (p. 170-194). Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd.
- Wigfield, A. et Eccles, J.S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. et Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K. et Loeb, C. (2017). What about the leader? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86-97.
- Witt, L. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 666-674.
- Wolfram, H.-J. et Mohr, G. (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 260-274.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. et Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. et Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. et Schaufeli, W.B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517.
- Yang, K., Yan, X., Fan, J. et Luo, Z. (2017). Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality and Individual Differences*, 105(1), 43-46.
- Yang, L.-Q., Levine, E.L., Smith, M.A., Ispas, D. et Rossi, M.E. (2008). Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*, 18(4), 311-321.
- Yu, K.Y.T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210-1226.
- Zhang, Z., Wang, M. et Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zheng, X., Diaz, I., Tang, N. et Tang, K. (2014). Job insecurity and job satisfaction: The interactively moderating effects of optimism and person-supervisor deep-level similarity. *Career Development International*, 19(4), 426-446.