

Université de Montréal

**Émergence des comportements de leadership transformationnel :
Examen de l'apport d'une approche basée sur les composites de
personnalité et d'une perspective interactionniste**

par

Julie-Élaine Phaneuf

Département de Psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Psychologie
option du travail et des organisations

Octobre, 2015

© Julie-Élaine Phaneuf, 2015

Résumé

Comprendre ce qui amène un leader à émettre des comportements de leadership transformationnel fascine les chercheurs et praticiens depuis plusieurs années (Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Bono & Judge, 2004; Shamir & Howell, 1999 ; Stogdill, 1948; Yukl, 1999). Or, jusqu'à présent, ces facteurs sont encore bien peu étudiés et compris comparativement aux conséquences de ce style de leadership. Dans cette lignée, la présente thèse répond à différents enjeux soulevés par les auteurs à ce sujet (Dinh & Lord, 2012; Zaccaro, 2007) en cherchant à préciser le rôle joué par différents antécédents individuels et contextuels du leadership transformationnel. Cet objectif sera poursuivi par l'adoption d'une perspective interactionniste qui intègre des antécédents de personnalité et de contexte ainsi par l'évaluation de la personnalité à l'aide d'une modélisation de la personnalité orientée vers le critère à prédire (variable composite).

La présente thèse est composée de trois articles poursuivant les objectifs suivant : 1) Effectuer une synthèse de la littérature empirique portant sur les antécédents individuels et contextuels du leadership transformationnel; 2) Vérifier les liens empiriques entre la personnalité mesurée à l'aide de variables composites, plus précisément le modèle des *Great Eight* de Bartram (2005), et le leadership transformationnel; 3) Tester empiriquement l'effet d'interaction entre les variables de personnalité et les variables contextuelles pour prédire le leadership transformationnel.

Le premier article vise d'abord à circonscrire et organiser les connaissances empiriques actuelles provenant d'une quarantaine d'articles concernant les antécédents du leadership transformationnel. L'article s'organise en trois thèmes principaux : les antécédents individuels de personnalité, les antécédents contextuels et l'étude des interactions entre le volet individuel et contextuel. Plusieurs constats et pistes de recherches sont discutés et mettent la table pour les deux articles subséquents.

Ainsi, le second article s'intéresse au potentiel explicatif d'un modèle de personnalité orienté vers le critère pour prédire le leadership. Plus spécifiquement, le modèle des *Great Eight* proposé par Bartram (2005) est mis en relation avec les comportements de leadership

transformationnel et de récompense contingente. Les résultats, obtenus auprès de 113 gestionnaires et de leurs 799 subordonnés, donnent peu d'appui à la valeur ajoutée du modèle utilisé, mais indiquent que certaines tendances de personnalité sont associées au leadership. Des analyses supplémentaires permettent de nuancer la compréhension des effets observés dans la documentation scientifique et offrent quelques pistes de groupements de traits pouvant prédire les différents comportements de leadership.

Le troisième article s'inspire de la théorie de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003) pour vérifier l'effet combiné de la personnalité du gestionnaire et du contexte dans lequel il évolue en vue de prédire le leadership transformationnel. Les résultats ($n_{\text{gestionnaires}} = 89$; $n_{\text{subordonnés}} = 643$) n'offrent qu'un appui modéré au rationnel sous-jacent du modèle de l'activation des traits. Toutefois, il en ressort que l'aspect relationnel du gestionnaire (opérationnalisé par le composite de personnalité « soutien et coopération ») est associé à l'émergence du leadership transformationnel uniquement lorsque les facteurs contextuels (considération organisationnelle, latitude décisionnelle) sont perçus positivement par le gestionnaire. L'étude permet donc d'éclaircir une part de la variabilité observée dans les études antérieures concernant la tendance relationnelle du gestionnaire, en soulignant sa sensibilité à des facteurs contextuels positifs.

Mots-clés : Leadership transformationnel, Antécédents, Personnalité, Great Eight, Contexte, Interaction, Modération, Théorie d'activation des traits

Abstract

Understanding what can influence a leader to demonstrate transformational leadership behaviours has intrigued researchers and practitioners for several years (Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Bono & Judge, 2004; Shamir & Howell, 1999; Stogdill, 1948; Yukl, 1999). Yet, until now, these factors were little researched and poorly understood in comparison to the consequences of this type of leadership. Along these lines, this thesis answers to numerous issues raised by authors on this topic (Dinh & Lord, 2012; Zaccaro, 2007) by seeking to clarify the role of different individual and situational antecedents of transformational leadership. This objective is pursued through the adoption of an interactionist perspective which integrates individual and contextual antecedents to the assessment of personality supported by a criterion-centric personality model (compound variable).

This thesis is composed of three articles that pursue the following objectives: 1) Review empirical literature on individual and contextual antecedents of transformational leadership; 2) Validate the empirical links between a new personality model (i.e. compound variable) and transformational leadership; 3) Test empirically the correlations between personality and contextual variables to predict transformational leadership.

The first article aims to review and organize the current empirical knowledge from more than forty articles regarding transformational leadership indicators. The article is built on three major themes: the individual personality factors, the contextual elements and the study of the interaction between both. Multiple findings and research leads are discussed and set the stage for the following articles.

In turn, the second article investigates the explanatory potential of a criterion-centric personality model to predict leadership. Specifically, the Great Eight model, put forward by Bartram (2005) is leveraged to understand the relationships between behaviours tied to transformational and transactional leadership. Results from a survey of 113 managers and their 799 subordinates provide little support for the explanatory value of this model, but indicate that some personality traits are associated with leadership. Further analysis allows us to put the

results in perspective with the academic literature and provide some insights regarding the potential for some personality trait groupings to predict leadership behaviours.

The third article builds on the traits activation theory (Tett & Burnett, 2003) to validate the combined effects of a manager's personality and the context in which he or she operates to predict transformational leadership. The results ($n_{\text{managers}} = 89$; $n_{\text{subordinates}} = 643$) offer limited support to the rationale underlying the traits activation theory. Yet, it appears a manager's relational traits (operationalized by the personality compound variable "*supporting and cooperating*") are correlated to demonstrations of transformational leadership, when contextual factors (organizational consideration, decision latitude) are perceived positively by the manager. As a result, this research sheds some light on an element of variability put forth in previous studies regarding a manager's relational inclinations by highlighting its sensitivity to positive contextual factors.

Key words: Transformational leadership, Antecedents, Personality, Great Eight, Context, Interaction, Moderation, Trait activation theory

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	x
Liste des abréviations.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Les catégories d’antécédents du leadership : survol des théories.....	2
Positionnement des contributions de la thèse.....	5
Conceptualisations de la personnalité.....	6
Modèle interactionniste.....	12
Présentation des articles de thèse.....	15
Méthodologie.....	17
Références.....	21
Rôles de la personnalité et du contexte dans la prédiction du leadership transformationnel: Où en sommes-nous?.....	32
Résumé.....	33
Introduction.....	34
Définition du leadership transformationnel.....	35
Méthodologie.....	37
Les antécédents de personnalité du leadership transformationnel.....	38
L’approche factorielle.....	39
Traits spécifiques.....	44
Les antécédents contextuels du leadership transformationnel.....	50
Niveau de structuration interne de l’entreprise.....	52
Orientations et valeurs au sein de l’organisation.....	54
Conditions environnementales de l’organisation.....	60
Environnement psychosocial proximal des leaders – subordonnés, collègues et supérieurs.....	61
Positionnement du leader dans l’organisation.....	63

Combinaison d'antécédents individuels et contextuels	64
Études interactionnelles entre la personnalité et le contexte	65
Constats et pistes de recherches	67
Constats et pistes de recherche – Effets de la personnalité.....	68
Constats et pistes de recherche – Effets du contexte	71
Constats et pistes de recherche – Effets de la personnalité et du contexte	72
Conclusion	74
Références.....	75
Personnalité et leadership : est-ce que le modèle des <i>Great Eight</i> permet de prédire le leadership des gestionnaires?	88
Résumé.....	89
Introduction.....	90
Contexte théorique.....	92
Styles et comportements de leadership efficaces.....	92
Approche par composites.....	94
Méthodologie	102
Participants et procédures	102
Instruments de mesure	103
Leadership.....	103
Résultats et discussion	104
Analyses préliminaires.....	104
Vérification des hypothèses	106
Analyses supplémentaires.....	108
Conclusion	111
Références.....	115
Examen de l'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel pour comprendre l'émergence du leadership transformationnel. Quand le gestionnaire soutenant est-il transformationnel?	126
Résumé.....	127
Problématique	128
Contexte théorique.....	130
Leadership transformationnel	130

La personnalité et la théorie d'activation des traits	131
Les facteurs du contexte comme modérateurs du lien entre la personnalité et les dimensions du LT	133
Méthodologie	138
Procédure et échantillon.....	138
Instruments de mesure	139
Présentation des analyses.....	141
Résultats.....	142
Vérification des hypothèses : analyses de modération	142
Analyses supplémentaires.....	145
Discussion.....	146
Contributions et implications de l'étude.....	148
Limites de l'étude	150
Conclusion	150
Références.....	151
Conclusion	163
Contributions et pistes de recherches.....	163
L'approche de la personnalité centrée sur le critère	163
Modèle interactionniste.....	166
Implications pratiques.....	169
La sélection du personnel.....	169
Les pratiques organisationnelles.....	170
Limites de la thèse	171
Mot de la fin.....	172
Références.....	173
Annexe 1 – Questionnaires	xiv
Personnalité.....	xiv
Leadership transformationnel	xv
Variables contextuelles	xvi

Liste des tableaux

Introduction

Tableau 1. Définitions des compétences et des variables composites associées au modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005) 10

Tableau 2. Aperçu du devis de collecte de données 17

Rôles de la personnalité et du contexte dans la prédiction du leadership transformationnel: Où en sommes-nous?

Tableau 1. Synthèse des corrélations entre les facteurs de personnalité et le leadership transformationnel 42

Tableau 2. Synthèse des corrélations entre les traits de personnalité et le leadership transformationnel 48

Tableau 3. Synthèse des corrélations entre les variables contextuelles et le leadership transformationnel 58

Personnalité et leadership : est-ce que le modèle des *Great Eight* permet de prédire le leadership des gestionnaires?

Tableau 1. Définitions des compétences et des composites associés au modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005) 95

Tableau 2. Synthèse des associations anticipées entre les *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel mesurés par le MLQ 97

Tableau 3. Indices d'adéquation pour les différents modèles du leadership 105

Tableau 4. Matrice de corrélations et statistiques descriptives pour les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente 105

Tableau 5. Matrice de corrélations entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente^a 106

Tableau 6. Résultats des régressions séquentielles entre les traits de l'OPQ 32r et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente 109

Annexe A. Matrice de corrélations entre les traits de personnalité et les comportements de leadership organisée selon la composition des composites 125

Examen de l'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel pour comprendre l'émergence du leadership transformationnel. Quand le gestionnaire soutenant est-il transformationnel?

Tableau 1. Traits constituant les composites de Bartram (2005).....	133
Tableau 2. Statistiques descriptives et corrélations	143
Tableau 3. Régressions hiérarchiques entre les variables de personnalité et de contexte pour prédire le leadership transformationnel.....	144
Tableau 4. Sommaire des régressions hiérarchiques supplémentaires entre les variables de personnalité et de contexte pour prédire le leadership transformationnel.....	146

Liste des figures

Introduction

Figure 1. Modèle de l'activation des traits tiré de Tett & Burnett (2003) 14

Examen de l'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel pour comprendre l'émergence du leadership transformationnel. Quand le gestionnaire soutenant est-il transformationnel?

Figure 1. Relation entre la tendance relationnelle du gestionnaire et l'émission de comportements de considération individuelle du leadership transformationnel selon le niveau perçu de considération organisationnelle. 145

Liste des abréviations

LT : Leadership transformationnel

LC : Leadership charismatique

IIAT : Influence idéalisée attitudinale

IIBE : Influence idéalisée comportementale

CI : Considération individuelle

SI : Stimulation intellectuelle

MI : Motivation inspirante

CH : Charisme

RC : Récompense contingente

GD : Gestion et décision

SC : Soutien et coopération

CC : Création et conceptualisation

IP : Interaction et présentation

AI : Analyse et interprétation

AR : Adaptation et résilience

OE : Organisation et exécution

EP : Entreprendre et performer

*À ma famille, conjoint et amis
Pour votre soutien inconditionnel
durant ce long parcours.*

Remerciements

Avant même de faire partie de la grande famille des doctorants de l'Université de Montréal, compléter un doctorat en psychologie du travail et des organisations avait pour moi une double signification : d'abord, réaliser un rêve que j'avais depuis très longtemps de devenir psychologue du travail, et ensuite, me lancer un défi personnel dans lequel j'allais devoir repousser à un niveau supérieur mes limites personnelles. À l'aube de cette fin de parcours, je tiens à remercier les gens sans qui je n'aurais pu réaliser ce grand rêve et défi que représentait le doctorat pour moi.

En premier lieu, je tiens à remercier Jean-Sébastien Boudrias, mon directeur de thèse. Dès mon baccalauréat, tu m'as prise sous ton aile et depuis bientôt 8 ans tu me soutiens et me guides dans cette longue aventure. Tu m'as accompagnée dans l'exploration d'un sujet qui me tenait à cœur, et ce, tant dans les défis techniques et conceptuels auxquels nous faisons face que dans les moments exaltants ou de doutes. Grâce à ta patience, tes nombreuses révisions et à tes commentaires toujours avisés, ta rigueur et tes standards de qualité, mais surtout grâce à ta confiance, je termine maintenant ce doctorat dans lequel j'ai appris à me dépasser à tes côtés. Merci d'avoir été un directeur de thèse exemplaire aussi présent et dédié du début à la fin, je n'aurais pu y arriver sans toi.

Je remercie également l'ensemble des professeurs qui m'a accompagnée à différents moments de mon parcours. Un remerciement spécial à André Savoie, Luc Brunet, François Chiocchio, Vincent Rousseau, Éric Brunelle, vous avez tous contribué par le biais de l'enseignement ou d'échanges lors de laboratoire de recherche à mon développement comme chercheuse et comme future praticienne. Merci pour votre générosité.

Qui entre au doctorat en psychologie du travail et des organisations entre dans une grande famille de gens passionnés et incroyables avec qui il est possible de débattre sur une panoplie de sujets des plus farfelus aux plus sérieux. Merci à mes collègues extraordinaires auprès de qui j'ai eu tant de plaisir à faire ce doctorat : Carolyn, Isabelle, Denis, Véronique, Mathieu, Nathalie, Marie-Noëlle, Léandre-Alexis, Marilyne et tous les autres qui me sont

chers. Petite mention spéciale pour Denis : merci pour ton aide tant au niveau statistique que théorique ainsi que pour nos longues discussions sur nos sujets respectifs de thèse.

Sur une note plus personnelle, je tiens à remercier ma famille et belle-famille, mon conjoint et mes amis « hors doctorat » qui m'ont soutenue peu importe l'état dans lequel je pouvais me trouver.

Mes parents, Jean et Jocelyne ainsi que ma sœur, Caroline. Merci pour vos conseils, votre confiance et vos encouragements. Vous m'avez inspiré tout au long de mon parcours chacun à votre manière, que ce soit dans le choix de ma profession, par les exemples de persévérance et de détermination ou encore par le soutien, l'écoute, le temps et l'aide que vous m'avez consacrés durant toutes mes études. Vous avez toujours été présents pour m'aider à me relever comme à célébrer. Josée, Marie-Ève, Marianne, Jean-Marc, merci pour vos pensées positives et mots d'encouragement qui ont illuminé mes nombreuses journées de rédaction.

Nicolas, mon amour, lorsque tu m'as connue, il y a 10 ans de cela tu ne savais peut-être pas encore dans quelle aventure tu te lançais, mais tu as su m'encourager à chacune des étapes menant au diplôme doctoral. Ces dernières années, tu as été mon pilier, mon refuge, ton amour, ta confiance, ta patience et ton intolérance pour l'anticipation inutile m'ont aidée à foncer et à garder le cap dans tout ce processus. Merci d'avoir été là pour moi et d'avoir respecté mon rythme malgré le temps qui passait. Je t'aime.

Enfin, merci à Dragos, Martine, Julien, Simon-Pierre, Pascale, Synthia, Julie, Kristelle, Marie-Christine pour votre amitié inconditionnelle au travers de toutes ces années.

Un remerciement spécial à la firme Analys Psychologie Organisationnelle et à ses partenaires, plus spécifiquement à Louise et Marc, pour le soutien technique et les opportunités incroyables, vous m'avez donné les moyens de faire la thèse que je voulais. Finalement, je remercie le Fonds de Recherche du Québec - Société et Culture (FRQSC) pour le soutien financier obtenu durant mon parcours doctoral.

Introduction

L'évolution et le changement font partie intégrante du fonctionnement organisationnel en raison de la présence de diverses forces économiques, politiques, sociales, et environnementales (Hagen, 2012; Haikonen, Savolainen, & Järvinen, 2004; Rondeau, 1999). Il est de plus en plus évident avec l'expansion de la mondialisation et les fluctuations rapides des marchés économiques que les organisations doivent être en mesure de s'ajuster à ces changements pour prospérer, rester compétitives, ou simplement subsister. Depuis la crise financière de 2008, cette réalité s'est concrétisée lorsque la plupart des entreprises ont dû modifier leurs façons de faire pour survivre. Encore aujourd'hui, la reprise des activités reste marquée par une vive concurrence, un débalancement des forces du marché, une capacité parfois limitée à répondre aux demandes grandissantes, ainsi qu'une vulnérabilité accrue aux fluctuations du marché (Banque du Canada, 2015). Pour favoriser l'adaptation de l'organisation à ces conditions, il faut des acteurs clés qui veilleront aux intérêts de l'organisation et de ses membres en plus de mettre en œuvre les changements requis (Bareil, 2004).

Ces acteurs clés sont les dirigeants et gestionnaires qui prennent les décisions stratégiques, implantent les changements et mobilisent les gens. Un des styles de leadership les plus souhaitables dans ces contextes d'incertitude, de crise ou de changement est le leadership transformationnel (Conger, 1999; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999). Dans ces circonstances, un leader transformationnel devient un élément sécurisant pour les employés par le biais de sa vision forte, de ses objectifs, de son charisme et de son effet mobilisateur face aux difficultés vécues (Bass, 1996). Plus spécifiquement, le leadership transformationnel est reconnu comme ayant plusieurs effets positifs sur l'organisation et ses employés. Il agirait comme un levier particulièrement efficace dans la prédiction de plusieurs conséquences telles que l'habilitation, l'engagement et la motivation des employés, l'adhésion aux changements organisationnels, une faible intention de quitter, une tendance à l'innovation et une augmentation de la performance individuelle, organisationnelle et de groupe. Ces effets tant au niveau individuel qu'organisationnel sont documentés par un grand nombre d'études empiriques (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia,

2004; Bartram & Casimir, 2007 ; Gumusluoğlu & Ilsev, 2009a; 2009b; Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999; Jung, 2001; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996 ; Ozaralli, 2003 ; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010; Tucker & Russell, 2004).

Il est donc avantageux pour les organisations d'avoir des leaders transformationnels comme gestionnaires afin de bénéficier de ces effets positifs bien documentés. Connaître les facteurs à l'origine de ce style de leadership devient d'un grand intérêt. Pour les entreprises, quelques questions s'imposent: qui sont ces leaders transformationnels? Qu'est-ce qui les caractérise et les distingue des autres leaders ou gestionnaires? Quelles conditions ou quels contextes favorisent l'expression du leadership transformationnel? Pour répondre à ces questions, il s'avère essentiel de comprendre les facteurs associés à l'émergence du leadership transformationnel. Or, ces facteurs sont encore bien peu étudiés et compris comparativement aux conséquences de ce style de leadership. C'est pourquoi de plus en plus de chercheurs se tournent vers l'étude des antécédents du leadership transformationnel (Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995; Rubin, 2003). Tel que Brown et Moshavi (2005) le suggèrent, chercher à comprendre quels sont les facteurs nécessaires à l'émission de comportements de leadership transformationnel nous permettrait d'améliorer notre compréhension du phénomène. L'identification de ces facteurs clés permettrait à l'organisation d'être proactive afin de favoriser un leadership propice à l'évolution et la transformation de l'organisation. Elle aurait ainsi des outils pour sélectionner ses gestionnaires sur la base de caractéristiques associées au leadership transformationnel ainsi que pour mettre en place des conditions contextuelles favorables au déploiement de comportements de leadership transformationnel.

Les catégories d'antécédents du leadership : survol des théories

Les antécédents du leadership transformationnel explorés à ce jour se regroupent en quelques grandes catégories: les antécédents associés au *leader*, les antécédents liés *aux subordonnés* ou *au groupe*, et enfin, les antécédents *contextuels* (Bass & Bass, 2008 ; Rubin, 2003). Les antécédents associés au leader intègrent les caractéristiques de personnalité, les attitudes et les habiletés du leader. Les antécédents associés aux subordonnés ou au groupe

réfèrent aux perceptions que le leader a de ses employés ainsi que leurs caractéristiques personnelles. Enfin, les antécédents contextuels renvoient à des éléments situationnels ou organisationnels, tels que la culture, le climat ou les normes sociales. Ces grandes catégories s'inscrivent au sein des différentes théories, approches et perspectives recensées dans la littérature sur le leadership.

À cet effet, la théorie des traits ou des « Grands Hommes » est une des premières approches mises de l'avant par les chercheurs pour identifier les caractéristiques individuelles et profils de personnalité associés au leadership (Bass & Bass, 2008; Kirkpatrick & Locke, 1991; Stogdill, 1948). Elle sous-entend que le leadership d'un individu dépend de ses caractéristiques personnelles et qu'il est donc inné et impossible à développer (Galton, 1869, cité dans Zaccaro, 2007). Des constats peu concluants et les critiques émises par Stogdill (1948) mentionnant le peu de résultats probants et généralisables sur l'apport des traits au phénomène du leadership ont discrédité temporairement la théorie des traits. Elle a toutefois regagné en popularité avec l'arrivée des *Big Five* et des théories contemporaines du leadership parmi lesquelles se trouve le style transformationnel (Bass, 1996; Burns, 1978; Goldberg, 1990). Depuis, un grand nombre d'études, ainsi qu'une méta-analyse (Bono & Judge, 2004), ont documenté les liens entre la personnalité et le leadership transformationnel. De grands facteurs de personnalité, comme l'extraversion, se sont avérés liés de façon généralisable à l'émergence du leadership transformationnel. L'article 1 de la présente thèse abordera plus en détail les résultats existants associés à cette approche.

Malgré tout, certains auteurs recommandent de continuer l'étude de la personnalité à l'aide de modélisations différentes de celle des *Big Five* ou des traits spécifiques (Bartram, 2005; Bono & Judge, 2004; Zaccaro, 2007). Une alternative à ces modélisations dites orientées vers le prédicteur est d'utiliser une approche orientée vers le critère, soit l'approche par composite. Cette approche suggère de regrouper plusieurs traits spécifiques en fonction de leur qualité prédictive présumée du comportement ciblé (Ones & Viswesvaran, 2001; Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005). Un exemple d'une telle modélisation appliquée au leadership est le modèle des *Great Eight* de Bartram (2005; 2009) qui sera mis de l'avant dans les articles empiriques de cette thèse et qui sera présenté un peu plus loin dans cette introduction.

Essentiellement, le postulat derrière cette modélisation est qu'il sera possible de trouver des liens plus clairs entre la personnalité et un critère, tel que le leadership transformationnel, en agglomérant seulement les traits pertinents pour la prédiction du comportement ciblé.

Un autre courant théorique, le situationnisme, a pris de l'ampleur à la suite du déclin d'intérêt initial pour l'approche des traits (Porter & McLaughlin, 2006; Zaccaro, 2007). Le situationnisme postule que le leadership est fonction de l'environnement dans lequel il s'exprime. Dans ce courant, ce sont les circonstances et la situation qui déterminent l'efficacité du leadership alors que les habiletés ou caractéristiques de l'individu ne jouent qu'un rôle secondaire à cet effet (Stogdill, 1975, cité dans Bass & Bass, 2008). Ainsi, les théories les plus connues sont la théorie *Path-Goal* (House, 1971), celle du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1969) et celle de la contingence de Fiedler (1971), mais une multitude d'autres théories existent (*p. ex.* théorie des substituts du leadership, théorie du leadership adaptatif, etc.; Bass & Bass, 2008; Dinh et al., 2014; Yukl, 1989). Bien qu'ayant fait l'objet d'un nombre non négligeable de publications dans le dernier millénaire (Dinh et al., 2014), ces théories ont généralement reçu un faible soutien empirique (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995; Graeff, 1997; Yukl, 1989). Dans l'ensemble, ces théories suggèrent que la situation commande différents comportements de leadership (*p.ex.* directif, participatif ou aucune intervention) pour générer une performance accrue. Elles divergent donc des fondements de la théorie du leadership transformationnel, qui promeut les vertus universelles d'un ensemble prédéterminé de comportements de leadership (Bass & Bass, 2008). Il est aussi à noter que les théories situationnelles se concentrent principalement sur l'explication de l'efficacité du leadership plutôt que de son émergence. Par conséquent, ces théories n'ont pas été considérées de manière plus approfondie dans le cadre de cette thèse.

Parallèlement et sans faire l'objet de théories formelles du leadership comme les théories situationnelles, il a été reconnu que certains éléments du contexte organisationnel pouvaient avoir un impact sur le leadership. Parmi ces éléments se trouvent les antécédents associés aux subordonnés et les antécédents associés au contexte. Différents auteurs ont suggéré que le leadership transformationnel serait influencé par divers éléments organisationnels (Bass, 1996; Conger, 1999; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell,

1999). Selon ces mêmes auteurs, ces facteurs contextuels prennent différentes formes allant d'éléments internes à l'organisation (*p. ex.* culture organisationnelle, type de structure organisationnelle) à des éléments externes à celle-ci (*p. ex.* contexte économique difficile). Comme l'article 1 de la présente thèse le montrera, le rôle du contexte sur le leadership est discuté au niveau théorique depuis longtemps, mais son intégration aux études empiriques en tant qu'antécédent du leadership transformationnel est récente. Il est donc nécessaire de continuer à préciser, à l'aide d'études empiriques, le rôle que jouent les variables contextuelles dans la prédiction de l'émergence du leadership transformationnel.

Enfin, les théories interactionnistes (*p. ex.* Lewin, 1951; Wofford, 1982; Yammarino & Bass, 1991) composent un autre courant de pensée permettant de comprendre l'adoption de comportements de leadership. Les théories interactionnistes postulent que le comportement est fonction de l'interaction entre des facteurs individuels, sociaux et contextuels (Bass & Bass, 2008). Dans cette lignée, le modèle de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000) mise sur l'interaction personne-situation pour expliquer les comportements émis en s'appuyant sur l'hypothèse que la réponse de l'individu sera déterminée par l'interaction entre ses traits et des signaux contextuels indiquant la pertinence de ces mêmes traits. Bien que Tett, Simonet, Walser et Brown (2013) rapportent une vingtaine d'études ayant tenté d'utiliser ce modèle dans le domaine du leadership, on constate qu'aucune de ces études ne s'est concentrée sur la prédiction du leadership transformationnel. Face à ce constat, le troisième article de cette thèse se basera sur cette théorie pour entreprendre la vérification du rôle modérateur de divers antécédents contextuels sur le lien entre les facteurs individuels et le leadership transformationnel.

Positionnement des contributions de la thèse

L'identification des antécédents du leadership transformationnel n'est pas un sujet complètement nouveau puisqu'il fait l'objet d'études depuis près d'un siècle (Bass & Bass, 2008; Bass & Stogdill, 1990; Stogdill, 1948). Malgré tout, la question est encore d'actualité et comme Zaccaro (2007; 2012) le soutient, la recherche sur les antécédents du leadership se trouve à nouveau à un tournant de son histoire. Effectivement, bien que cette perspective ne soit pas récente dans l'histoire de l'étude du leadership, il est jugé encore nécessaire de

poursuivre les efforts pour approfondir les connaissances empiriques concernant les facteurs qui amènent un gestionnaire à être un leader transformationnel (Bono & Judge, 2004; Zaccaro, 2012). Les grandes approches traditionnelles ont été explorées avec un succès relatif et ont un potentiel d'explication somme toute saturé. Ainsi, pour atteindre une compréhension plus raffinée du phénomène, il faut modifier, complexifier et intégrer les différents schèmes et pistes d'exploration proposées par les auteurs (Avolio, 2007). La présente thèse se veut un pas dans cette direction puisqu'elle propose une exploration empirique des antécédents du leadership transformationnel par le biais 1) d'une nouvelle approche de modélisation de la personnalité ainsi qu'à l'aide 2) d'une perspective interactionniste qui reste encore peu appliquée au leadership transformationnel jusqu'à ce jour. Nous discuterons ci-dessous des fondements associés à ces deux éléments qui sont au cœur de la présente thèse.

Conceptualisations de la personnalité

La personnalité se définit comme l'ensemble des « caractéristiques relativement stables et générales de la manière d'être et d'agir d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve » (Reuchlin, 1991, p.678).

Elle est depuis longtemps un des antécédents du leadership les plus fréquemment étudiés (Dinh et al., 2014). Pour continuer de progresser dans ce champ d'études, les auteurs soutiennent qu'il serait avantageux d'étudier la personnalité à l'aide de différents modèles. Ceux-ci offrirait de nouvelles pistes d'explication en vue d'améliorer notre compréhension du rôle joué par la personnalité dans le leadership (Bartram, 2005; Bono & Judge, 2004; Zaccaro, 2012). Parmi les conceptualisations existantes de la personnalité se trouve l'approche par traits/facteurs qui constitue une approche centrée sur le prédicteur et l'approche par composite qui constitue une approche de la personnalité centrée sur le critère. Ces deux dernières approches sont décrites ci-dessous afin de positionner l'approche par composites et d'expliquer pourquoi elle a été retenue dans la thèse.

L'approche de la personnalité centrée sur le prédicteur

Selon l'approche centrée sur le prédicteur, la façon de conceptualiser et d'opérationnaliser la personnalité pour étudier ses effets est déterminée par la structure

intrinsèque de la personnalité (c.-à-d. le prédicteur). Ainsi, l'opérationnalisation des caractéristiques de la personnalité est déterminée selon la structure et les liens unissant les traits qui la composent. C'est donc en fonction des résultats d'analyses statistiques, comme des analyses factorielles, que les traits sont regroupés pour former un facteur d'ordre supérieur (Goldberg, 1990; Paunonen, 1998). Cette approche est à la base d'une des théories de la personnalité les plus couramment utilisées, les *Big Five* (Barrick & Mount, 1991; Goldberg, 1990; Judge, ébono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Le modèle des *Big Five* postule que l'ensemble des comportements humains s'explique par le biais de cinq grands facteurs de personnalité : extraversion, ouverture, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience (Goldberg, 1990). Ces facteurs ont été identifiés par le biais d'analyses lexicales et factorielles basées sur des questionnaires de personnalité. Ces facteurs représentent le niveau supérieur d'une structure factorielle qui se décompose ensuite en différents traits de personnalité (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987; Paunonen, 1998).

En raison de sa structure, le modèle des *Big Five* offre différents avantages. Ce modèle classifie et organise la grande variété de traits mesurés dans les études en cinq grands facteurs, ce qui en fait un cadre conceptuel simple, parcimonieux et commun aux chercheurs du domaine de la personnalité (Tett, Steele, & Beauregard, 2003). La terminologie commune facilite l'accumulation des résultats d'études et permet éventuellement la découverte d'effets généralisables de la personnalité sur différents critères (Barrick & Mount, 1991; Moon & Livne, 2011). À cet effet, les facteurs sont reconnus comme des prédicteurs de plusieurs phénomènes comportementaux, comme le leadership (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002). La validité et la robustesse des *Big Five* ont été démontrées par un grand nombre d'études ayant été effectuées dans différentes cultures, avec différents instruments de mesure ainsi qu'auprès d'échantillons variés (Barrick & Mount, 1991).

En contrepartie, l'utilité du modèle des *Big Five* est parfois contestée pour sa généralité et ses origines statistiques plutôt que théoriques (Block, 1995; Hough, 1997; McAdams, 1992). Des auteurs s'entendent pour dire que les facteurs sont trop larges pour être réellement utiles dans la prédiction de comportements précis (Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes, & Rothstein, 1995). Effectivement, malgré ses atouts, le modèle des *Big Five* possède une capacité prédictive relativement faible, bien que constante, de différents comportements (Bono

& Judge, 2004; Morgeson et al, 2007). Il est argumenté que les *Big Five*, en raison de l'étendue des traits qu'ils englobent, engendreraient une perte importante de précision concernant les caractéristiques de la personnalité. L'utilisation de grands facteurs génériques pourrait ainsi limiter et même diluer la découverte de liens importants entre des prédicteurs et critères plus spécifiques (Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006; Tett et al., 2003). Ces critiques sur l'utilisation de mesures larges ou spécifiques de la personnalité nourrissent le dilemme spécificité-fidélité (*Bandwidth-fidelity dilemma*) (Ashton, 1998; Ones & Viswesvaran, 1996; Schneider, Hough, & Dunnette, 1996; Tett et al., 2003). Cette perte de puissance prédictive surviendrait potentiellement lorsque seul un nombre restreint de traits composant le facteur est lié avec le critère (Ashton et al., 1995). Aussi, certains traits inclus dans un même facteur des *Big Five* pourraient avoir des effets inverses ou contradictoires sur certains critères (Hough, 1997; Moon & Livne, 2011). Il est aussi considéré que des prédicteurs larges sont plus appropriés pour prédire des critères larges, comme l'émergence du leadership en général, alors que des prédicteurs spécifiques sont plus efficaces et puissants pour prédire des critères spécifiques, comme un style de leadership plus précis (Moon & Livne, 2011; Ones & Viswesvaran, 1996).

L'approche de la personnalité centrée sur le critère

En lien avec ces critiques, des auteurs proposent de se tourner vers le choix de variables de personnalité plus spécifiques que les facteurs (Ashton, 1998; Bono & Judge, 2004; Hough, 1997). Effectivement, il est argumenté qu'une meilleure adéquation entre le prédicteur et le critère permettrait d'augmenter la capacité prédictive de la personnalité sur le comportement (Ashton et al., 1995). Il a été trouvé que des facteurs de personnalité moins larges et plus spécifiques peuvent être de meilleurs prédicteurs d'un comportement lorsque ceux-ci sont conceptuellement reliés aux traits identifiés (Ashton et al., 1995).

L'approche centrée sur le critère propose ainsi d'arrimer le choix du prédicteur à la variable critère d'intérêt dans le but de trouver la meilleure façon de la prédire. Elle se distingue de l'approche centrée sur le prédicteur qui cherche à comprendre à quel point une opérationnalisation de la personnalité fondée sur sa structure intrinsèque prédit le comportement (Bartram, 2005). Au contraire, cette approche propose que le comportement

d'intérêt constitue le point de départ pour identifier une panoplie de traits pertinents qui peuvent ensuite être regroupés en une « variable composite » qui visera à le prédire (Bartram, 2005). Le groupement de traits (variable composite) découlant de cette approche est donc sélectionné en fonction des liens théoriques ou empiriques connus entre les traits et le critère. Concrètement, ceci signifie que les variables composites peuvent regrouper des traits de personnalité appartenant à différents facteurs des *Big Five*. Contrairement à l'approche centrée sur le prédicteur, la covariation des traits n'est pas un critère essentiel au regroupement des traits à l'intérieur de variables composites de personnalité orientés vers la prédiction du critère d'intérêt (Hurtz & Donovan, 2000).

Quelques modèles de variables composites ont été développés pour prédire des critères comme l'intégrité, l'orientation vers le service à la clientèle, la tolérance au stress ainsi que différentes variables de rendement au travail (Ones et al., 2005; Robertson & Kinder, 1993; Wille, Fruyt, & De Clercq, 2013). Un de ces modèles est celui des *Great Eight* de Bartram (2005). Ce modèle propose huit variables composites de personnalité développées pour prédire chacune une compétence en emploi.

Les huit compétences critères du modèle de Bartram (2005; voir Tableau 1) s'organisent selon une structure hiérarchique en trois niveaux. Au premier niveau se trouve un total de 112 comportements qui se regroupent en 20 sous-groupes de compétences qui, eux, forment au niveau supérieur huit grands domaines plus généraux de compétences, les *Great Eight Competencies*. Le niveau d'analyse des *Great Eight* est considéré par l'auteur comme permettant d'atteindre un bon degré de différenciation des compétences en emploi tout en gardant un degré de généralité permettant au modèle d'être appliqué à différents contextes.

Tableau 1

Définitions des compétences et des variables composites associées au modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005)

Compétences en emploi	Définitions	Variables composites de personnalité	Échelles de l'OPQ32
Gestion et décision (GD)	Prend le contrôle et exerce son leadership. Initie l'action, dirige autrui et assume la responsabilité.	Composite GD	<i>Besoin de contrôle</i> ; Persuasion; Prise de décision
Soutien et coopération (SC)	Soutien les autres et leur démontre du respect. Priorise les individus, travaille efficacement avec les individus, les équipes, les clients et le personnel. Agit constamment avec des valeurs personnelles claires et complémentaires à celles de l'organisation.	Composite SC	<i>Générosité</i> ; Esprit démocratique; Besoin d'affiliation
Création et conceptualisation (CC)	Travaille bien dans des situations requérant une ouverture aux expériences et idées nouvelles. Recherche les opportunités d'apprentissage. Résout les problèmes avec créativité et innovation. Soutient et pilote le changement.	Composite CC	<i>Innovation</i> ; Esprit indépendant; Traditionalisme (r)
Interaction et présentation (IP)	Communique et réseaute efficacement. Persuade et influence autrui avec succès. Interagit avec autrui de façon confiante et détendue.	Composite IP	<i>Aisance sociale</i> ; Extraversion; Modestie (r)
Adaptation et résilience (AR)	S'adapte et répond bien au changement. Gère la pression efficacement et surmonte les revers.	Composite AR	<i>Niveau de résistance</i> ; Détente; Optimiste
Analyse et interprétation (AI)	Démontre une pensée analytique claire. Va au cœur des problèmes et questions complexes. Utilise son expertise efficacement. Apprend rapidement les nouvelles technologies. Communique bien par écrit.	Composite AI	<i>Évaluation</i> ; Rationalisme s'appuyant sur des données; Conceptuel
Organisation et exécution (OE)	Planifie et travaille de façons systématique et organisée. Respecte les instructions et les procédures. Se concentre sur la satisfaction de la clientèle et offre un service ou un produit qui respecte les standards de qualité.	Composite OE	<i>Conscience</i> ; Souci du détail; Sens de la planification
Entreprendre et performer (EP)	Se concentre sur les résultats et sur l'atteinte de ses objectifs personnels au travail. Travaille mieux lorsque la tâche est reliée aux résultats et lorsque l'effort personnel a un impact évident sur ceux-ci. Démontre une bonne compréhension des organisations et des finances ainsi qu'un bon sens des affaires. Recherche les opportunités de développement professionnel et de promotion.	Composite EP	<i>Besoin d'accomplissement</i> ; Compétitif; Niveau d'énergie

Note. Traduction libre. Une pondération de deux doit être attribuée au premier trait (en italique) et une pondération d'un doit être attribuée aux traits restants.

Afin de prédire ces huit compétences en emploi, des variables composites de personnalité ont été créées à partir de traits de personnalité mesurés par l'*Occupational Personality Questionnaire* (OPQ; voir Tableau 1; Bartram, 2005). Pour ce faire, trois experts

de contenu ont évalué la pertinence du lien entre les traits de personnalité mesurés par l'OPQ et les compétences en emploi du modèle selon une échelle en quatre points, allant de 0 à 4, permettant de classer les liens en fonction de leur puissance prévisionnelle présumée (Bartram, 2005). Le consensus des experts sur l'ensemble des relations a permis la création d'une matrice des compétences par traits de personnalité contenant l'ensemble des cotes de pertinence attribuées. Ce processus a permis d'identifier les échelles de personnalité avec les cotes les plus élevées et donc de les retenir pour créer les variables composites.

Pour valider les liens anticipés entre les composites et les compétences, Bartram (2005) a effectué une méta-analyse dans laquelle il a utilisé les données de 29 études (N = 4861) provenant d'organisations clientes du Groupe SHL (SHL Group, firme commercialisant l'OPQ) mettant en relation des mesures de personnalité et des évaluations de compétences en emploi. Dans ces études, la personnalité a été évaluée à l'aide de questionnaires de la famille OPQ comme l'*OPQ Concept Model*, l'*OPQ32i*, etc. (Bartram, 2005). Les compétences servant de critères au modèle ont quant à elles été évaluées à l'aide de mesures variées de compétences démontrées en emploi recueillies auprès des superviseurs. Les résultats indiquent que les corrélations entre les variables composites de personnalité sont plus fortes avec leurs critères attendus (corrélation moyenne de 0.16) qu'avec les critères non attendus (corrélation moyenne de 0.02). De plus, les résultats indiquent aussi que les corrélations entre les variables composites de personnalité et leurs critères attendus sont plus fortes que celles obtenues avec une opérationnalisation de la personnalité respectant la structure des *Big Five* (corrélation moyenne de 0.11).

Ainsi, Bartram (2005) conclut que le modèle des *Great Eight* offre les bénéfices suivants. Il permet d'atteindre une plus grande précision que le modèle des *Big Five* lorsqu'on souhaite prédire des compétences spécifiques en emploi. Puisque les liens prévisionnels sur lesquels est fondé le modèle ont été obtenus à travers une diversité de contextes organisationnels et d'emplois, les qualités du modèle des *Great Eight* seraient généralisables à divers contextes. Par ailleurs, cette prédiction plus efficace des comportements spécifiques a amené le Groupe SHL à proposer des arrimages entre certains composites et des comportements de leadership transformationnel et transactionnel (SHL Group, 2011). Cela dit,

la littérature sur l'utilisation de variables composites de personnalité pour prédire différents critères demeure embryonnaire et n'arrive pas systématiquement à des conclusions optimistes (Longpré, 2014; Longpré, Boudrias, Durivage, Guindon, & Savoie, 2013). Notamment, la détermination des traits à inclure dans les composites semble constituer un défi lorsqu'on ne dispose pas de données probantes *a priori*. Par contre, les études disponibles sur les variables composites n'ont pas été réalisées avec le modèle des *Great Eight*, qui bénéficie d'appuis empiriques ainsi qu'avec l'inventaire de personnalité proposé pour l'opérationnaliser, soit l'OPQ.

La présente thèse s'appuiera donc sur le modèle de Bartram ainsi que sur l'inventaire qu'il préconise, afin de chercher à prédire l'émergence des comportements de leadership efficaces, tels que ceux associés au leadership transformationnel. En cela, nous vérifions si les composites associés aux *Great Eight* de Bartram (2005) constituent une modélisation prometteuse pour atteindre un meilleur niveau de prédiction du leadership transformationnel que celui déjà offert par les modèles existants tel que les *Big Five*. Par ailleurs, nous pourrions aussi documenter la validité des arrimages proposés entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership efficaces associés au leadership transformationnel et transactionnel.

Modèle interactionniste

Le deuxième point d'ancrage de la thèse est la proposition que pour optimiser la prédiction du comportement, tant des variables de personnalité et des variables contextuelles devraient être prises en compte. Ainsi, le recours à des variables composites de personnalité spécifiques devrait améliorer la prédiction de comportements de leadership spécifiques (Ashton, 1998; Ashton et al., 1995), mais sans que cette prédiction soit optimale. Pour que la personnalité émerge comme prédicteur important du comportement, il serait nécessaire que des facteurs contextuels rendent pertinentes ou sollicitent les tendances de personnalité du gestionnaire (Kenrick & Funder, 1988; Schmitt, 2009; Tett & Guterman, 2000). Ainsi, cette thèse vérifiera la thèse interactionniste, stipulant que l'interaction entre la personnalité et les facteurs contextuels est un élément crucial pour améliorer la prédiction du leadership transformationnel.

Le modèle de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000) s'inscrit dans la perspective interactionniste. Il a été élaboré afin d'expliquer comment certains traits de personnalité d'un individu s'expriment en comportements dans certains contextes et non dans d'autres.

Cette théorie soutient que les situations, ou de manière plus large le contexte, stimulent ou réduisent l'influence des traits sur la performance. Les traits dirigerait les comportements et la performance lorsque la situation envoie des indices appropriés. Par contre, les traits auraient une influence réduite lorsque la situation envoie des signaux moins clairs, en moins grand nombre ou contraignants l'expression des traits (Haaland & Christiansen, 2002; Tett & Guterman, 2000). La théorie d'activation des traits offre ainsi un rationnel pour comprendre l'effet du contexte sur la relation entre les traits de personnalité et les comportements émis (Haaland & Christiansen, 2002; Hochwarter, Witt, Treadway & Ferris, 2006; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000).

Deux éléments clés permettent d'évaluer le potentiel d'activation d'une situation, la force et la pertinence. Il est considéré qu'une situation forte atténue de façon générale le potentiel d'expression des traits individuels puisqu'elle envoie des signaux dictant les comportements attendus et les conséquences associés à leur (non) émission. À l'inverse, une situation faible est une situation qui envoie peu de signaux sur les comportements attendus. Les comportements émis sont moins uniformes entre les individus puisqu'ils sont alors principalement dictés par les traits individuels augmentant ainsi leur contribution dans la prédiction du comportement (Mischel, 1977, Endler & Magnusson, 1976, cités dans Haaland & Christiansen, 2002). Comme la majorité des situations en organisation s'inscrivent entre ces deux extrêmes, la théorie propose un deuxième élément à prendre en compte pour déterminer plus précisément dans quels types de situations certains types de traits sont susceptibles d'être activés pour favoriser l'émergence du comportement.

Ce deuxième élément clé est la pertinence de la situation qui renvoie au fait qu'une situation dans laquelle se trouve un individu envoie des signaux favorables à l'expression de certains types de traits de personnalité. Selon la théorie, la situation peut faire référence aux signaux qui proviennent des tâches à accomplir (p. ex. : attentes liées au poste), des normes

sociales (p. ex. : fonctionnement d'équipe) ou du contexte organisationnel (p. ex. : climat, culture, attentes de la direction). Ces indices de pertinence influenceraient l'expression des traits de personnalité en indiquant à l'individu un registre de comportements appropriés, valorisés ou attendus dans un contexte précis. À cet effet, Tett et Guterman (2000) ont mis en évidence l'importance de ces signaux pour comprendre comment la personnalité peut être associée à des patrons de comportements.

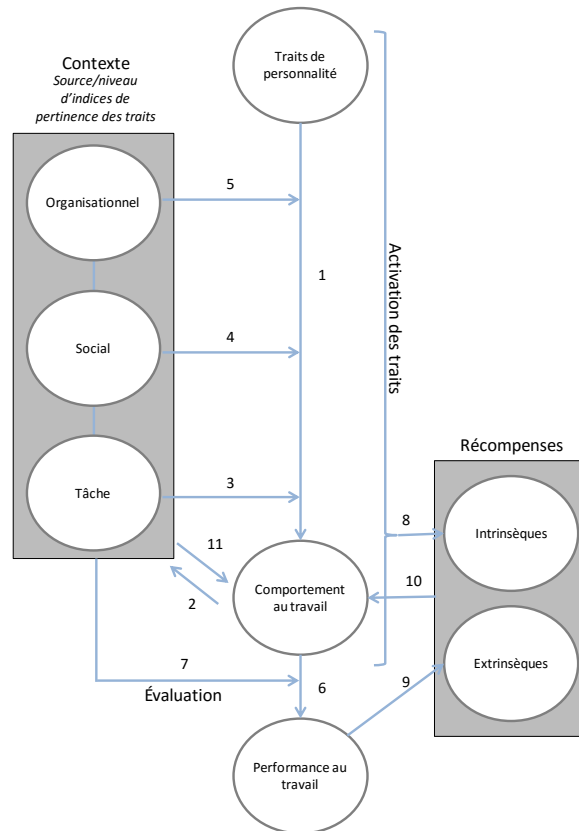


Figure 1

Modèle de l'activation des traits tiré de Tett & Burnett (2003; traduction libre, p.503)

Le modèle complet de l'activation des traits, représenté ci-dessus (Figure 1) englobe un plus grand nombre d'éléments et de relations que ceux qui seront étudiés dans la présente thèse. La thèse s'inspire d'une portion de ce modèle et principalement du rationnel proposé par les liens 1 et 5 du modèle pour explorer les effets d'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel sur l'émission de comportements de leadership transformationnel

d'un gestionnaire. Il est à noter que nous n'avons pas connaissance d'études antérieures qui aurait testé le modèle dans toute sa complexité ou ayant appliqué ce modèle pour comprendre comment certaines variables de personnalité, ici les composites, pourraient interagir avec des caractéristiques du contexte pour améliorer la prédiction du leadership transformationnel.

Dans la présente thèse, nous avons sélectionné des variables contextuelles susceptibles d'activer des composites de personnalité présumés favorables à l'émission de comportements de leadership transformationnel. L'identification des variables contextuelles s'est basée sur leur arrimage conceptuel avec les variables composites étudiées (composites du modèle des *Great Eight*) et les dimensions comportementales du leadership transformationnel. En l'absence d'appuis empiriques antérieurs directement associés aux composites de personnalité, nous avons pris appui sur la littérature portant sur les traits ou facteurs de personnalité pour appuyer les choix des modérateurs contextuels (Judge & Cable, 1997). Les variables contextuelles dégagées concordent aussi avec les propositions des modèles théoriques (Pawar & Eastman, 1997) et la littérature empirique (Porter & McLaughlin, 2006) qui proposent un éventail d'éléments caractérisant une culture organisationnelle favorable à l'émergence d'un leadership transformationnel (*p.ex.* culture valorisant l'adaptation et l'innovation, niveau de soutien et de collaboration). Cela dit, cette thèse innove en explorant si ces éléments contextuels interagissent avec les caractéristiques de personnalité du gestionnaire, de manière à mieux expliquer l'émergence du leadership transformationnel.

Présentation des articles de thèse

Pour répondre à l'objectif principal de cette thèse qui est de mieux comprendre les antécédents du leadership transformationnel, nous vous proposons trois articles. Ces derniers visent chacun l'exploration et la clarification du rôle des variables de personnalité ou de contextes retenues dans la perspective interactionniste privilégiée pour prédire le leadership transformationnel.

D'abord, une analyse détaillée accompagnée d'une réflexion critique sur les différents facteurs individuels et contextuels probants associés au leadership transformationnel a été faite. Ainsi, l'article théorique s'intitulant « Rôles de la personnalité et du contexte dans la

prédiction du leadership transformationnel : Où en sommes-nous? » propose un tour d’horizon de 38 études quantitatives portant sur les antécédents du leadership transformationnel. L’objectif de l’article est d’informer le lecteur à propos des connaissances déjà acquises concernant un assortiment varié d’antécédents personnels et contextuels du leadership transformationnel. L’article synthétise donc des études s’intéressant soit à la personnalité des gestionnaires (c.-à-d., traits spécifiques, *Big Five*) ainsi que des études portant sur divers facteurs contextuels tels que la culture, le niveau de structuration de l’organisation, les conditions environnementales de l’organisation et l’environnement psychosocial du gestionnaire et enfin des études intégrant les deux types d’antécédents. Des constats et pistes de recherches futures émanant de cette synthèse sont finalement offerts aux lecteurs pour l’ensemble des thèmes abordés.

Puis, deux articles empiriques ont été réalisés en prenant appui sur les constats et lacunes dans la documentation recensée.

Le premier article propose une investigation empirique des variables composites de personnalité par le biais des *Great Eight* de Bartram (2005) pour mieux discerner leur rôle réel dans la prédiction des comportements associés au leadership transformationnel. Cet article, nommé « Personnalité des gestionnaires et leadership : est-ce que le modèle des *Great Eight* permet de prédire le leadership du gestionnaire? », porte sur l’étude des liens directs entre cette modélisation de la personnalité et le leadership. Plus spécifiquement, l’article vise à vérifier les liens théoriques entre les huit composites de personnalité et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. L’article possède deux contributions principales. D’abord, il teste et vérifie l’intérêt d’un modèle alternatif aux principales conceptualisations de la personnalité utilisées et recensées dans le premier article. Ensuite, il explore de nouvelles combinaisons de traits de personnalité permettant de prédire les comportements de leadership. Bien que peu concluants pour le modèle des *Great Eight*, les résultats permettent de faire ressortir l’importance de certains groupements de traits de personnalité en lien avec le leadership en plus de nuancer et de corroborer certains des résultats déjà trouvés dans la littérature.

Le second article empirique s'intitule « Examen de l'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel pour comprendre l'émergence du leadership transformationnel. Quand le gestionnaire soutenant est-il transformationnel? ». Il s'inspire du modèle interactionniste de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003) pour évaluer le rôle modérateur des variables contextuelles sur le lien entre la personnalité et l'émergence du leadership transformationnel chez le gestionnaire. La principale contribution de cet article est l'intégration de variables contextuelles dans le cadre d'un modèle d'interaction avec la personnalité pour prédire le leadership transformationnel. De plus, la personnalité est évaluée à l'aide de composites provenant du modèle des *Great Eight*. Les résultats permettent de dégager un effet d'interaction concernant un composite ayant trait à la tendance relationnelle du gestionnaire et différents leviers organisationnels favorisant l'émergence de comportements de leadership transformationnel.

Méthodologie

Procédure

Pour effectuer ces deux études empiriques, une collecte de données a été effectuée au sein d'une entreprise de sécurité publique canadienne. Afin de réduire les biais de variance commune dus à la méthode et s'adapter aux contraintes du milieu de recherche, un devis de cueillette d'information multisource en deux phases a été utilisé pour mesurer les trois ensembles de variables nécessaires à cette étude (Tableau 2).

Tableau 2

Aperçu du devis de collecte de données

Phases	Mesures	Sources
1	Style de leadership perçu (MLQ – forme 5x ; Avolio & Bass, 2004)	Employé
	Contexte organisationnel perçu (Patterson et al., 2005; van der Post, de Coning, & Smit, 1997)	Supérieur
2	Personnalité autorévélee (OPQ 32r ; Brown & Bartram, 2009)	Supérieur

Lors de la première phase, l'ensemble des employés (gestionnaires et employés) a été sollicité pour répondre à un questionnaire mesurant leur perception de caractéristiques du contexte organisationnel ainsi que du style de leadership de leur supérieur immédiat. Une codification individualisée des sondages a permis à l'équipe de recherche d'identifier les subordonnés associés à chacun des supérieurs de l'organisation. Environ 40 % des participants sollicités, soit un peu plus de 2000 personnes, ont répondu à cette première phase de l'étude.

La deuxième phase de l'étude ciblait les gestionnaires (supérieurs) uniquement et plus spécifiquement ceux ayant fait l'objet d'une évaluation de leur style de leadership par leurs subordonnés. Suite à une analyse des données recueillies lors de la première phase, 296 gestionnaires étaient admissibles à la deuxième phase de l'étude et un total de 161 gestionnaires y ont participé. À ce moment, il était demandé aux supérieurs de compléter un inventaire de personnalité au travail, l'OPQ 32r (Brown & Bartram, 2009). Comme incitatif, un rapport personnalisé fourni par le fournisseur du test était envoyé aux supérieurs et des séances de rétroaction de groupe ont été offertes pour ceux désirant en savoir plus sur le rapport. À des fins de contrôle, seuls les gestionnaires ayant obtenu trois évaluations ou plus ont été retenus pour les analyses statistiques de la thèse. Le nombre de supérieurs retenu est donc passé de 161 à 113 suite à l'application de ce critère.

Afin d'atteindre les objectifs du premier article empirique, il était possible d'utiliser les données de l'ensemble des 113 gestionnaires et de leurs 799 employés. Pour le deuxième article empirique, l'objectif de l'étude nécessitait d'inclure, en plus des données de personnalité et d'évaluation du style de leadership, la perception des supérieurs du contexte organisationnel dans lequel ils évoluaient. Ceci impliquait qu'ils aient eux-mêmes participé à la première phase de l'étude. Ce critère supplémentaire explique que dans ce second article, les données de seulement 89 des gestionnaires et 643 de leurs employés ont pu être utilisées.

Instruments de mesure

Le choix des différents outils de mesure a été guidé par un ensemble de considérations théoriques, empiriques ainsi que pratiques.

D'abord, la mesure retenue pour évaluer le style de leadership du supérieur immédiat est le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ - forme 5X; Avolio & Bass, 2004). Le MLQ est le questionnaire le plus régulièrement utilisé dans les études sur le leadership transformationnel (Kirkbride, 2006). Malgré cette utilisation importante, le questionnaire est souvent critiqué en raison d'une structure factorielle peu robuste et difficilement reproductible au niveau de ses sous-dimensions (Den Hartog, van Muijen, & Koopman, 1997; Tejada, Scandura, & Pillai, 2001; Yukl, 1999). Cependant, des études ayant effectué différentes analyses factorielles confirmatoires maintiennent qu'il est pertinent pour les chercheurs de continuer à utiliser l'outil puisqu'il capterait de manière fidèle et valide les construits de leadership qui y sont associés, soit le style transformationnel, transactionnel et laissez-faire (Antonakis, 2001; Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Muenjohn & Armstrong, 2008). Dans cette thèse, nous avons retenu le MLQ pour mesurer l'ensemble des dimensions du leadership transformationnel et la récompense contingente alors que les autres échelles de l'instrument n'ont pas été incluses dans l'étude en raison de contraintes pratiques associées au temps de passation du questionnaire.

Ensuite, le choix du questionnaire de personnalité, soit l'OPQ 32r, se base sur deux raisons principales. D'abord, l'OPQ 32r est l'un des inventaires de personnalité les plus utilisés par les organisations puisqu'il offre une mesure contextualisée de la personnalité au travail. Plus précisément, cet inventaire permet d'apprécier un vaste éventail de traits de personnalité associés au style de pensée, aux relations et aux affects des individus (Bartram, 2005). Les 32 traits de personnalité évalués permettent ainsi d'obtenir un portrait des perceptions d'un individu quant à ses réponses comportementales privilégiées au travail (Brown & Bartram, 2009). Ensuite, la modélisation de la personnalité retenue, soit le modèle des *Great Eight*, émane de variables composites créées à partir des échelles des questionnaires appartenant à la famille de l'OPQ (Bartram, 2005). Au-delà de cette raison, les propriétés psychométriques de l'OPQ 32r offraient des motifs valables pour sélectionner cet inventaire (Brown & Bartram, 2009).

Enfin, le choix des mesures pour les variables de contexte organisationnel s'est fait selon la conceptualisation et l'opérationnalisation des construits que l'on cherchait à mesurer

ainsi que sur la base des qualités psychométriques de chacune des échelles. Les variables de considération organisationnelle et de clarté des objectifs organisationnels ont été mesurées par deux échelles provenant de l'outil de Patterson et al. (2005). Les échelles de climat d'innovation et de latitude décisionnelle ont été mesurées par deux échelles provenant de l'outil de van der Post, de Coning, et Smit (1997). Des critères de longueur d'échelles, de construits, de validité, de fidélité ainsi que d'intérêts communs avec l'organisation dans laquelle s'est effectué la recherche ont servi à appuyer le choix final des échelles de mesure.

Les trois articles qui suivent permettront de détailler les éléments présentés ci-dessus, ainsi que de présenter les fondements plus spécifiques associés aux objectifs poursuivis dans cette thèse. Nous vous convions donc à poursuivre la lecture pour en apprendre davantage sur notre question centrale, à savoir comment la personnalité et le contexte contribuent-ils à expliquer que les gestionnaires déploient des comportements associés au leadership transformationnel.

Références

- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3000380).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261-295. doi : 10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3), 289-303. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<289::AID-JOB841>3.0.CO;2-C
- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., & Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, *29*(4), 432-442. doi:10.1006/jrpe.1995.1025
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, *62*(1), 25-33. doi : 10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set (3e ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and

- moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi : 10.1002/job.283
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167. doi:10.1016/1048-9843(95)90032-2
- Banque du Canada (2015). *Enquête sur les perspectives des entreprises*. (Publication 11.4). Repéré à http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2015/01/epe_hiver2014.pdf
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bartram, D. (2005). The great eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bartram, D. (2009). Leadership competencies: Differences in patterns of potential across eleven European countries as a function of gender and managerial experience. *Advances in Global Leadership*, 5, 35-64.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19. doi: 10.1108/01437730710718218
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4^e éd.). New York: Free Press

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. (3e éd.). New York: Free Press
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, *117*(2), 187-215. doi : 10.1037/0033-2909.117.2.187
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, *15*(2), 195-210. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.012
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brown, A., & Bartram, D. (2009). Development and psychometric properties of OPQ32r. supplement to the OPQ32 technical manual. *SHL Group Ltd., Thames Ditton, UK*.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence : a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(7), 867-871. doi: 10.1002/job.334
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations : An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, *70*, 19-34. doi : 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and

changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business & Psychology*, 9(3), 315-335. doi: 10.1007/BF02230972

Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40-57. doi : 10.1037/0021-9010.91.1.40

Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148. doi: 10.1037/h0031454

Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. doi: 10.1016/S1048-9843(97)90014-X

Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership and organizational Innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x

- Haaland, S., & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*(1), 137-164. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00106.x
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly, 24*(4), 17-39. doi: 10.1002/piq.20123
- Haikonen, A., Savolainen, T., & Järvinen, P. (2004). Exploring Six Sigma and CI capability development: Preliminary case study findings on management role. *Journal of Manufacturing Technology Management, 15*(4), 369-378. doi: 10.1108/17410380410535071
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(2), 26-34.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 482-489. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.482
- Hough, L. M. (1997). The millennium for personality psychology: New horizons or good old daze. *Applied Psychology, 47*(2), 233-261. doi : 10.1111/j.1464-0597.1998.tb00023.x
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-339. doi: 10.2307/2391905
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680-694. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.680

- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.869
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership : A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*(2), 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal, 13*(2), 185-195. doi: 10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership : Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist, 43*(1), 23-34. doi : 10.1037/0003-066X.43.1.23
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial & Commercial Training, 28*(1), 22-32. doi 10.1108/00197850610646016
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive, 5*(2), 48-60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

- Longpré, P. (2014). *Personnalité et compétences en emploi : Comparaison de la capacité prévisionnelle de deux configurations de la personnalité* (Thèse de doctorat). Tiré de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: NS28327)
- Longpré, P., Boudrias, J. S., Durivage, A., Guindon, C., & Savoie, A. (2013). L'approche des variables composites de personnalité pour prédire les compétences en emploi : Résultats d'une recherche québécoise. *La gestion des parcours professionnels en psychologie du travail*, 127.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of personality*, 60(2), 329-361. doi : 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00976.x
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52(1), 81. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252. doi: 10.1037/h0035002
- Moon, H., & Livne, E. (2011). The past and future of personality utility: Improving predictive ability through item-based precision and factor interdependence. *Human Resource Management Review*, 21(4), 258-267. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.10.008
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729. doi : 10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-

- transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14. Doi: 10.7903/cmr.v.4i1.704
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth–fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 609-626. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6<609::AID-JOB1828>3.0.CO;2-K
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161
- Ones, D. S., Viwesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404. doi: 10.1207/s15327043hup1804_5
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344. doi: 10.1108/01437730310494301
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(2), 538-556. doi: 10.1037/0022-3514.74.2.538
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109. doi:10.5465/AMR.1997.9707180260

- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D. V., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623. doi: 10.1002/job.650
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.002
- Reuchlin, M. (1991). Personnalité. Dans H. Bloch, R. Chemama, E. Dépret, A. Gallo, P. Leconte, J.F. Le Ny, J. Postel, & M. Reuchlin (sous la direction de), Grand Dictionnaire de la Psychologie. Paris: Larousse, p.678.
- Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66(3), 225-244. doi : 10.1111/j.2044-8325.1993.tb00534.x
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion-Montreal*, 24, 148-157.
- Rubin, R. S. (2003). *Paddling upstream in leadership research: Exploring antecedents of transformational leadership behaviour* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3102927).
- Schmitt, M. (2009). Person × situation-interactions as moderators. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 267. doi: 10.1016/j.jrp.2008.12.032
- Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 639-655. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6<639::AID-JOB3828>3.0.CO;2-9
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4

- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de :
https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/OPQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52. doi:10.1016/S1048-9843(01)00063-7
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. doi:10.1006/jrpe.2000.2292
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory. Dans N. Christiansen, & R. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp.71-100). Routledge.
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality–job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 335-356. doi: 10.1002/job.191
- Tucker, B., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111. doi: 10.1177/107179190401000408

- van der Post, W., de Coning, T., & Smit, E. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-169.
- Wille, B., De Fruyt, F., & De Clercq, B. (2013). Expanding and reconceptualizing aberrant personality at work: Validity of five-factor model aberrant personality tendencies to predict career outcomes. *Personnel Psychology*, 66(1), 173-223.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8(1), 27-47. doi: 10.1177/014920638200800102
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 121-139. doi:10.1016/1048-9843(91)90026-X
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi: 10.1080/135943299398429
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001

Rôles de la personnalité et du contexte dans la prédiction du leadership transformationnel: Où en sommes-nous?

Julie-Élaine Phaneuf
Jean-Sébastien Boudrias
Université de Montréal

Résumé

Le but de cet article est de synthétiser les écrits portant sur les antécédents personnels et contextuels du leadership transformationnel. L'accent est mis sur l'examen des liens empiriques répertoriés pour des variables de personnalité, tels que les *Big Five* et des traits spécifiques, ainsi que pour cinq catégories d'antécédents contextuels: le niveau de structuration interne, les orientations et valeurs organisationnelles, les conditions environnementales de l'organisation, l'environnement psychosocial du leader et le positionnement du leader dans l'organisation. Les 38 études empiriques recensées montrent que le leadership transformationnel n'est pas que prédit par les caractéristiques de personnalité de l'individu, mais aussi par l'environnement social, culturel et organisationnel entourant le gestionnaire. Le principal constat est que la majorité des études trouvées vérifient des liens directs entre les prédicteurs et le leadership et qu'encore trop peu d'études tentent de comprendre les dynamiques existantes entre les divers types d'antécédents. Plusieurs pistes de recherches futures sont abordées afin de mieux comprendre le développement du leadership transformationnel.

Mots-clés: leadership transformationnel, antécédents, recension empirique

Introduction

Le leadership transformationnel (LT) a été abondamment étudié depuis quelques décennies dotant la littérature scientifique d'un large éventail de connaissances sur ses corrélats (Bass, 1999; Dinh et al., 2014; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Pour améliorer la compréhension actuelle du fonctionnement du leadership, les études intègrent de plus en plus de nouvelles approches théoriques et méthodologiques (*p. ex.* niveaux d'analyses, catégories de corrélats, intégration de processus; Dinh et al., 2014). Dans leur article faisant état de la progression de la recherche sur les différentes théories du leadership depuis le dernier millénaire, Dinh et al. (2014) constatent toutefois que cette diversité complexifie l'atteinte de conclusions claires quant aux antécédents probants du LT et appelle à l'intégration de ces connaissances. Ainsi, face à cette abondance et variété grandissante de variables étudiées, quelques travaux méta-analytiques ou de recensions ont cherché à synthétiser de manière séparée les différents sous-ensembles d'antécédents du LT (Bono & Judge, 2004; Porter & McLaughlin, 2006). Il semble donc pertinent d'offrir aux lecteurs un portrait à la fois holistique et spécifique des antécédents connus du LT.

Le présent article présente une révision des données probantes concernant les antécédents de personnalité et contextuels du LT. Ainsi, ce compte-rendu a pour objectif principal de circonscrire les différents corrélats empiriquement associés à l'émergence du LT. Il se distingue donc de plusieurs des recensions déjà existantes dans le domaine des prédicteurs du leadership par son intérêt ciblé sur les antécédents du LT nous amenant ainsi à réviser les études pertinentes à cet égard. Effectivement, bien que la documentation empirique sur les effets du LT soit abondante (Judge & Piccolo, 2004; Wang, et al., 2011), celle sur ses antécédents est moins développée et se limite parfois à des propositions non vérifiées ou à certains sous-ensembles d'antécédents. Il est donc jugé nécessaire d'évaluer où en est réellement la science par rapport aux diverses hypothèses théoriques en ce qui concerne les antécédents du LT.

Cet article offre plusieurs contributions importantes. D'abord, il recense une quarantaine d'études empiriques publiées sur les antécédents dits de personnalité et de contexte du LT. Ensuite, il rassemble et explique les différents résultats trouvés permettant au

lecteur de voir l'étendue et la diversité des découvertes, des enjeux à considérer et des lacunes dans la documentation afin d'obtenir un portrait complet de l'état des connaissances actuelles. Enfin, basé sur les constats faits, il propose des pistes de recherches futures en lien avec les enjeux associés au champ d'études.

Définition du leadership transformationnel

Le LT réfère à un style de gestion favorisant l'autonomie et le goût de relever des défis chez les subordonnés par la transmission d'une vision commune forte et des valeurs organisationnelles (Bass, 1996 ; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1993; Judge & Bono, 2000; Yukl, 1989, 1999). Ce style de leadership est conceptualisé en quatre dimensions : a) la considération individuelle, b) la stimulation intellectuelle, c) la motivation inspirante et d) l'influence idéalisée (Bass & Bass, 2008). Concrètement, cela signifie que le gestionnaire (a) démontre un intérêt réel pour le développement et le bien-être de ses subordonnés; (b) qu'il les pousse à penser différemment, à être créatifs et à remettre en question les façons de faire; (c) qu'il les motive à performer en élevant leurs attentes à l'aide d'une vision attrayante du futur et (d) qu'il représente un modèle à suivre par ses comportements et attitudes (Bass, 1999; Kirkbride, 2006). Les dimensions de motivation et d'influence idéalisée sont parfois regroupées sous l'appellation charisme par certains auteurs étant donné les corrélations élevées souvent retrouvées entre les deux dimensions (Bono & Judge, 2004; Doucet, Simard, & Tremblay, 2006; Judge & Bono, 2000). L'évaluation de ces dimensions se fait généralement à l'aide de l'outil spécialement développé à cet effet et parmi les plus régulièrement utilisés dans les études sur le LT, le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio & Bass, 2004).

Les habiletés du leader transformationnel à générer une symbolique forte, à transmettre les valeurs organisationnelles ainsi qu'à motiver les employés concordent fortement avec les caractéristiques du leadership charismatique (Barbuto, 2005; Shamir & Howell, 1999). Plus spécifiquement, le leadership charismatique se décrit par l'influence du leader sur ses subordonnés, par le charisme et les attributs extraordinaires qu'ils lui attribuent ainsi que par le type de relation leader-employé qui en émerge (Conger & Kanungo, 1987; Yukl, 1999). Les auteurs proposent que le leadership charismatique est constitué des cinq dimensions

suivantes : sensibilité à l'environnement, sensibilité à autrui, articulation d'une vision stratégique, risques personnels et comportements non conventionnels (Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997).

Ces deux styles de leadership sont parfois considérés comme différents (Hunt & Conger, 1999; Judge, Fluegge Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Rowold & Heinitz, 2007; Yukl, 1999), mais sont aussi souvent considérés comme similaires (Bass, 1996; Judge et al., 2006; Judge & Piccolo, 2004). En outre, même les principaux auteurs des théories transformationnelle et charismatique considèrent ces deux styles comme similaires en raison de recoupements conceptuels et de différences minimales (Bass & Avolio, 1994, Conger & Kanungo, 1998 cités dans Judge et al., 2006). Effectivement, il est important de souligner que, selon Bass, le charisme est une composante essentielle et centrale au LT (Bass, 1996). Ceci expliquerait la variance commune élevée observée entre les deux styles (*p. ex.* 78 %; Rowold & Heinitz, 2007) et l'observation de liens prédictifs similaires entre le LT et le charisme dans l'étude de Judge et Piccolo (2004). Cette similitude justifierait aussi que certaines études portant sur le style charismatique utilisent parfois les échelles associées au charisme du MLQ pour en mesurer la présence (Awamleh & Gardner, 1999; Barbuto, 2005; Sosik, Avolio, & Jung, 2002; Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). Enfin, d'autres recoupements conceptuels peuvent être observables entre les dimensions de risques personnels et de comportements non conventionnels du leadership charismatique et l'influence idéalisée (attribuée) du LT (Antonakis, 2012).

À l'inverse, des auteurs font état de distinctions entre les leadership transformationnel et charismatique, et ce, principalement au sujet de la façon dont chacune des théories considère le charisme du leader (Judge et al., 2006; Rowold & Heinitz, 2007; Yukl, 1999). Ainsi, la théorie du LT s'appuie sur des comportements perçus, émis et délimités dans le temps alors que la théorie du leadership charismatique serait davantage orientée vers le leader, ses attributs et les processus derrière l'influence charismatique (Antonakis, 2012; Rowold & Heinitz, 2007). Par ailleurs, il est aussi argumenté qu'un leader peut être charismatique sans être transformationnel ou l'inverse (Yukl, 1999), soulignant la non-redondance complète de ces deux styles.

Dans cet article, il a été décidé de considérer la documentation sur les antécédents du leadership charismatique comme pertinente pour comprendre les antécédents du LT. Les similitudes conceptuelles présentées entre les deux styles (Bass & Avolio, 1994, Conger & Kanungo, 1998 cités dans Judge et al., 2006), leur considération concomitante ou interchangeable dans certaines études (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999; Shamir, House, & Arthur, 1993) ainsi que le peu d'appuis empiriques en faveur de leur distinction ont motivé ce choix (Judge & Piccolo, 2004; Yukl, 1999). Nous postulons ainsi que les deux styles partageraient des facteurs d'émergence communs, même si ces deux styles ne sont pas complètement redondants. En conséquence, nous avons orienté cette recension principalement sur la littérature spécifique au LT. Lorsque le nombre d'études spécifiques sur les antécédents du LT était limité, nous nous sommes tournés vers les écrits disponibles traitant de leadership charismatique. Les écrits ne portant pas sur l'un ou l'autre de ces styles, tel que sur l'émergence et l'efficacité du leadership comme phénomène général, ont été écartés de la présente recension.

Méthodologie

Les articles composant cette recension de la littérature ont été répertoriés par le biais de différentes stratégies de recherche documentaire. Dans un premier temps, une investigation effectuée par le biais d'un moteur de recherche accessible à l'Université de Montréal a permis de faire une recherche simultanée dans plusieurs bases de données telles que *PsycInfo*, *PsycArticles*, *Business Sources Premier*, *Human Resources Abstracts*, *ProQuest Dissertations & Theses Global*. Pour la variable dépendante, les mots-clés principalement utilisés étaient *transformational leadership* ou *charismatic leadership*. Pour les antécédents du leadership différents mots-clés ont été employés dont *antecedents*, *predictor*, *correlates*, *interaction*. Plus spécifiquement pour les antécédents de personnalité les mots-clés utilisés étaient *personality*, *traits*, *big five*. Enfin, pour les antécédents contextuels, ce sont des mots-clés tels que *organizational context*, *culture*, *climate* qui ont été utilisés. Les recherches ont été effectuées à l'aide de combinaisons de ces mots-clés. Des recherches ont aussi été faites sur le site web d'une des revues les plus fréquemment citées dans le domaine du leadership (*The Leadership Quarterly*) ainsi qu'à l'aide du moteur de recherche *Google Scholar*.

Quelques centaines d'études ont été identifiées suite à ces recherches. De plus, plusieurs articles ont aussi été trouvés par le biais d'une recherche manuelle suite à la lecture de certains articles clés. Un triage a été fait en fonction de la présence de résultats d'analyses statistiques associant les variables d'antécédents au LT. Enfin, les études considérées ne devaient être incluses dans aucune des méta-analyses intégrées à cette recension (Bono & Judge, 2004 ; Harms & Credé, 2010). Au final, ces considérations ont permis d'identifier 38 écrits pertinents pour cette recension. De ces 38 études, 20 études traitaient uniquement de la personnalité, 11 du contexte de manière isolée, 5 traitaient d'au moins deux types d'antécédents, soit de la personnalité et/ou du contexte ainsi que des interactions possibles entre ces deux ensembles d'antécédents. Enfin, 2 études supplémentaires, incluses dans la méta-analyse de Bono et Judge (2004), ont été traitées uniquement dans la section portant sur les interactions entre la personnalité et le contexte étant donné que le type de relations discutées n'est pas le même que dans la méta-analyse (Howell & Avolio, 1993 ; Ployhart, Lim, & Chan, 2001).

Les antécédents de personnalité du leadership transformationnel

Un des groupes d'antécédents les plus étudiés en matière de leadership est celui ayant trait aux attributs individuels du gestionnaire (Dinh et al., 2014). Celui-ci regroupe les antécédents associés aux caractéristiques de la personnalité, aux types d'intelligence variés, à la motivation, au lieu de contrôle, au sentiment d'efficacité personnelle, au type d'attachement du gestionnaire, au genre, à l'identité collective du gestionnaire, etc. (Bono & Judge, 2004; Barbuto, 2005; Burbach, 2004; Fitzgerald & Schutte, 2010; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012; Matear, 2009; Popper, Mayselless, & Castelnovo, 2000; Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Une étude a d'ailleurs trouvé que certains de ces attributs personnels combinés pouvaient expliquer jusqu'à 28 % de variance des comportements de LT (Atwater & Yammarino, 1993).

Dans cet article, nous ferons un examen des caractéristiques de personnalité, définies comme des éléments stables et fondamentaux, pour décrire les différences individuelles. Ceci permettra de faire ressortir plus clairement les variables intrinsèques aux gestionnaires, lesquelles ne seraient pas modifiées par les variables contextuelles, permettant d'orienter la

sélection des gestionnaires. La synthèse des relations découvertes entre les caractéristiques de personnalité des gestionnaires et le LT sera faite en fonction de la structure hiérarchique de la personnalité (Ones, Viwesvaran, & Dilchert 2005). Les études portant sur les grands facteurs au sommet de la hiérarchie, regroupées sous l'appellation d'approche factorielle, seront d'abord présentées pour ensuite être suivies par celles s'étant intéressées aux traits spécifiques de niveau inférieur. Dans les traits spécifiques seront traités une panoplie de traits, tels que le lieu de contrôle, la conscience de soi ou l'intelligence émotionnelle, qui ne font pas nécessairement partie des modèles intégrateurs de la personnalité (Costa & McCrae, 1992; Ones et al., 2005). Ceux-ci seront examinés selon des catégories qui présentent des similitudes en termes de champs d'application des traits plutôt qu'en fonction des grands facteurs de la personnalité.

L'approche factorielle

L'approche factorielle est principalement représentée dans la littérature par les modèles des *Big Five* et de l'HEXACO (Ashton & Lee, 2007 ; Barrick & Mount, 1991). Tous deux stipulent que la personnalité s'organise en cinq ou six grands facteurs généralisables et universels (Ashton & Lee, 2007 ; Goldberg, 1990). Les deux modèles se recoupent au niveau de cinq facteurs: l'extraversion, l'agréabilité, la conscience, la stabilité émotionnelle ainsi que l'ouverture, alors que l'HEXACO possède un facteur supplémentaire, l'honnêteté-humilité. L'extraversion se définit comme la tendance à être sociable, grégaire, actif et à rechercher un certain niveau d'excitation. L'agréabilité consiste à avoir une tendance à être gentil, doux, de nature confiante et digne de confiance. Le facteur conscience renvoie à une tendance à démontrer un haut niveau de discipline personnelle et d'organisation, un sens du devoir ainsi qu'un besoin d'accomplissement élevé. La stabilité émotionnelle ou névrosisme concerne la tendance à être anxieux, déprimé et d'humeur changeante. Le facteur ouverture à l'expérience souligne un intérêt pour la créativité, la diversité et une imagination forte. Enfin, l'honnêteté-humilité représente la tendance à rechercher l'équité, le respect des règles et à éviter la cupidité (Ashton & Lee, 2007 ; Goldberg, 1990 ; Judge & Bono, 2000).

Ces classifications largement utilisées offrent un cadre conceptuel de la personnalité applicable à l'étude du LT. Ainsi, il est généralement attendu que les gestionnaires de type

transformationnel soient extravertis, stables émotionnellement, ouverts au changement, agréables et modestes, ainsi que consciencieux dans leur travail (Bono & Judge, 2004 ; de Vries, 2008).

De manière plus détaillée, diverses études, dont une méta-analyse et une étude longitudinale, ont trouvé que les facteurs extraversion (Bono & Judge, 2004 ; Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012 ; de Vries, 2012 ; Lim & Ployhart, 2004 ; Reichard et al., 2011) et névrosisme (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009 ; Bono & Judge, 2004 ; de Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005 ; de Vries, 2012 ; Lim & Ployhart, 2004 ; Shao & Webber, 2006) sont les plus constamment liés au LT, bien que ces liens varient selon la nature de l'analyse, en force et en orientation. La force des liens corrélationnels diffère plus spécifiquement pour les facteurs conscience, agréabilité et ouverture entre les études (Balthazard et al., 2009 ; Cavazotte et al., 2012 ; de Hoogh et al., 2005 ; de Vries, 2012 ; Lim & Ployhart, 2004 ; Reichard et al., 2011 ; Rubin, 2003 ; Rubin, Munz, & Bommer, 2005 ; Shao & Webber, 2006). Les hypothèses avancées par Judge et Bono (2000) liant l'ouverture du gestionnaire à la stimulation intellectuelle ainsi que l'agréabilité aux comportements de considération individuelle semblent donc moins solidement appuyées. Le Tableau 1 rassemble les corrélations présentes dans les études citées dans cette section. Ce tableau permet de constater que les liens corrélationnels entre chaque facteur de personnalité et le LT fluctuent considérablement selon les études, les variables considérées et les analyses effectuées.

De plus, selon les études, seul le facteur agréabilité ($\beta = 0.27, p < .001$; Rubin, 2003) prédirait le LT lorsqu'il est considéré simultanément avec d'autres facteurs. Il en est de même pour le facteur névrosisme ($\beta = 0.30, p < .05$; de Hoogh et al., 2005), du facteur conscience ($\beta = 0.59, p < .001$; Cavazotte et al., 2012) et de l'extraversion ($\beta = 0.23, p < .05$; Reichard et al., 2011) dans une étude longitudinale. Enfin, en plus des liens corrélationnels positifs, de Vries (2008) a trouvé un ensemble de relations dégageant un profil de personnalité pour le leadership charismatique. Ainsi, lorsque toutes les variables sont évaluées par les subordonnés, le leadership charismatique est associé positivement aux facteurs extraversion et conscience ($\beta = 0.33, p < .01$), agréabilité et ouverture ($\beta = 0.20, p < .01$), honnêteté-humilité ($\beta = 0.13, p < .01$) et négativement avec le névrosisme ($\beta = -0.19, p < .01$). La variabilité de l'ensemble de

ces résultats semble indiquer que le schème de recherche ainsi que les variables considérées ont un impact important sur l'évaluation du rôle de la personnalité dans sa relation avec le LT.

Le LT est parfois décomposé en dimensions et ainsi mis en lien avec de multiples corrélats. La méta-analyse de Bono et Judge (2004) a trouvé que les facteurs extraversion et névrosisme sont plus spécifiquement liés à la dimension charisme, à la stimulation intellectuelle ainsi qu'à la considération individuelle. En définitive, malgré la variabilité des résultats observés, il semble que le facteur extraversion constitue à travers l'ensemble des études le prédicteur le plus constant favorisant le LT, bien que les facteurs agréabilité et névrosisme ressortent aussi comme des corrélats d'importance au travers des études.

Tableau 1

Synthèse des corrélations entre les facteurs de personnalité et le leadership transformationnel

Facteurs	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	Source d'évaluation			Dimensions du L.T.					
				Sub.	Auto	LI.	IIAT	IIBE	M.I.	S.I.	C.I.	CH.
Ouverture	Balthazard et al. (2009)	$N = 262$	Étudiants en gestion, États-Unis	-.01								
	Bono et Judge (2004) [†]	$N \sim 1600 - 4000$;		.15**						.11**	.11	.22**
	Cavazotte et al. (2012)	$n_{leader} = 134$; $n_{employés} = 325$	Énergie, Brésil	.30**			.13 ^δ	.13 ^δ	.11 ^δ	.12 ^δ	.12 ^δ	
	de Hoogh et al. (2005)	$n_{leader} = 83$; $n_{employés} = 256$	Variés, Pays-Bas	-.08								
	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	.35**								
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81$; $n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	.13	.22**							
	Lim et Ployhart (2004)	$n_{leader} = 39$; $n_{employés} = 202$	Forces Armées, Singapour	-.08								
	Reichard et al. (2011)	$N = 106$	FLS, Europe et Amérique		.09							
Shao et Webber (2006)	$n_{leader} = 191$; $n_{employés} = 382$	Variés, Chine			.09				-.04	-.03	.02	
Conscience	Balthazard et al. (2009)	$N = 262$	Étudiants en gestion, États-Unis	.14**								
	Bono et Judge (2004) [†]	$N \sim 1600 - 4000$;		.13**						.03	.14	.05
	Cavazotte et al. (2012)	$n_{leader} = 134$; $n_{employés} = 325$	Énergie, Brésil	.31**			.33*** ^δ	.32*** ^δ	.29*** ^δ	.31*** ^δ	.31*** ^δ	
	de Hoogh et al. (2005)	$n_{leader} = 83$; $n_{employés} = 256$	Variés, Pays-Bas	-.03								
	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	.47**								
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81$; $n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	-.18	.06							
	Lim et Ployhart (2004)	$n_{leader} = 39$; $n_{employés} = 202$	Forces Armées, Singapour	-.09								
	Reichard et al. (2011)	$N = 106$	FLS, Europe et Amériques		.30***							
Rubin (2003)	$n_{leader} = 145$; $n_{employés} = 524$	Variés, États-Unis	.15***									
Shao et Webber (2006)	$n_{leader} = 191$; $n_{employés} = 382$	Variés, Chine			.04				.03	-.07	-.07	
Extraversion	Balthazard et al. (2009)	$N = 262$	Étudiants en gestion, États-Unis	.07								
	Bono et Judge (2004) [†]	$N \sim 1600 - 4000$;		.24**						.18**	.18**	.22**
	Cavazotte et al. (2012)	$n_{leader} = 134$; $n_{employés} = 325$	Énergie, Brésil	.22**			-.04 ^δ	-.04 ^δ	-.04 ^δ	-.04 ^δ	-.04 ^δ	
	de Hoogh et al. (2005)	$n_{leader} = 83$; $n_{employés} = 256$	Variés, Pays-Bas	-.05								
	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	.47**								
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81$; $n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	.29***	.63***							
	Lim et Ployhart (2004)	$n_{leader} = 39$; $n_{employés} = 202$	Forces Armées, Singapour	.31*								
Reichard et al. (2011)	$N = 106$	FLS, Europe et		.34***								

Facteurs	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	Source d'évaluation			Dimensions du L.T.					
				Sub.	Auto	I.I.	IIAT	IIBE	M.I.	S.I.	C.I.	CH.
Agréabilité	Rubin (2003)	$n_{leader} = 145; n_{employés} = 524$	Variés, États-Unis	.07								
	Rubin et al. (2005)	$n_{leader} = 234; n_{employés} = 1400$	Biotechnologies et agriculture, États-Unis	.07								
	Shao et Webber (2006)	$n_{leader} = 191; n_{employés} = 382$	Variés, Chine						.02	-.11	-.14	
	Balthazard et al. (2009)	$N = 262$	Étudiants en gestion, États-Unis	.16**								
	Bono et Judge (2004)†	$N \sim 1600 - 4000;$.14**						.14**	.17**	.21**
	Cavazotte et al. (2012)	$n_{leader} = 134; n_{employés} = 325$	Énergie, Brésil	.05			.09 ^δ	.09 ^δ	.08 ^δ	.08 ^δ	.08 ^δ	
	de Hoogh et al. (2005)	$n_{leader} = 83; n_{employés} = 256$	Variés, Pays-Bas	.07								
	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	.51**								
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81; n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	.03	.02							
	Lim et Ployhart (2004)	$n_{leader} = 39; n_{employés} = 202$	Forces Armées, Singapour	-.29*								
Reichard et al. (2011)	$N = 106$	FLS, Europe et Amériques		.30***								
Rubin (2003)	$n_{leader} = 145; n_{employés} = 524$	Variés, États-Unis	.33***									
Rubin et al. (2005)	$n_{leader} = 234; n_{employés} = 1400$	Biotechnologies et agriculture, États-Unis	.30***									
Shao et Webber (2006)	$n_{leader} = 191; n_{employés} = 382$	Variés, Chine				.08		.05	.03	.03		
Névrosisme/ Émotivité	Balthazard et al. (2009)	$N = 262$	Étudiants en gestion, États-Unis	-.13**								
	Bono et Judge (2004)†	$N \sim 1600 - 4000;$		-.17**						-.12**	-.10**	-.17**
	Cavazotte et al. (2012)	$n_{leader} = 134; n_{employés} = 325$	Énergie, Brésil	-.15			-.25 ^δ	-.25 ^δ	-.24 ^δ	-.24 ^δ	-.24 ^δ	
	de Hoogh et al. (2005)	$n_{leader} = 83; n_{employés} = 256$	Variés, Pays-Bas	.18								
	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	-.21**								
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81; n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	-.22**	-.33***							
	Lim et Ployhart (2004)	$n_{leader} = 39; n_{employés} = 202$	Forces Armées, Singapour	-.39*								
	Reichard et al. (2011)	$N = 106$	FLS, Europe et Amériques		-.27***							
	Shao et Webber (2006)	$n_{leader} = 191; n_{employés} = 382$	Variés, Chine				-.10		-.07	-.09	-.07	
	Honnêteté- Humilité	de Vries (2008)	$N = 152$	Étudiants, Pays-Bas	.33**							
	de Vries (2012)	$n_{leader} = 81; n_{employés} = 168$	Variés, Pays-Bas	-.27**	-.18							

L.T. = leadership transformationnel ; Sub. = subordonnés; Auto.= autorapporté; FLS = Fullerton Longitudinal Study; I.I. = influence idéalisée; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; M.I. = motivation inspirante; S.I. = stimulation intellectuelle; C.I. = considération individuelle; CH = charisme; †= méta-analyse et les indices rapportés sont des ρ ; δ = solution complètement standardisée; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Traits spécifiques

Contrairement à l'approche factorielle, l'étude des traits spécifiques offrirait une compréhension plus nuancée de l'apport des caractéristiques de la personnalité aux comportements à l'étude (Bono & Judge, 2004 ; Tett, Steele, & Beauregard, 2003). Il existe cependant une grande diversité dans les traits considérés et dans les résultats associés au LT. Effectivement, chacune des études trouvées met en relation le LT avec différents traits de personnalité ayant été sélectionnés selon un rationnel parfois peu explicite. Comparativement aux modélisations précédentes, cette approche peut sembler exploratoire ou incomplète, n'offrant pas de cadre conceptuel uniforme. Par contre, certains auteurs suggèrent que l'étude des traits spécifiques permet de mettre à jour des relations plus spécifiques et plus fortes avec des critères comportementaux précis (Ashton, 1998; Dudley, Orvis, Liebiecki, & Cortina, 2006, Tett et al., 2003). Aussi, il est possible de faire émerger quelques tendances des multiples études ayant examiné des traits spécifiques en lien avec le LT. Le Tableau 2 présente les corrélations présentes dans les études citées dans cette section.

Les traits « positifs »

Une première catégorie de traits concerne des traits de personnalité dits « positifs », lesquels sont souvent associés au capital psychologique de l'individu (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Cette catégorie regroupe des traits comme l'espoir, l'optimisme, la résilience, un faible niveau d'agressivité ou de manière plus globale la tendance à vivre des affects positifs.

La première section du Tableau 2, présenté à la fin de cette section, appuie majoritairement l'idée qu'un gestionnaire possédant ces traits serait davantage porté à être transformationnel dans ses comportements (Atwater & Yammarino, 1993 ; Bono & Ilies, 2006 ; Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009 ; Rubin et al., 2005). De manière plus détaillée, un individu ayant tendance à vivre des affects positifs ou à être optimiste serait transformationnel dans sa recherche de bonnes relations sociales et dans sa volonté d'instaurer des changements autour de lui (Atwater & Yammarino, 1993 ; Rubin et al., 2005).

La résilience et la propension à ne pas vivre trop de stress sont généralement considérées comme jouant un rôle important dans le LT afin que le leader reste focalisé sur des objectifs clairs. Effectivement, considérant les enjeux et changements majeurs auxquels un gestionnaire doit faire face, la gestion du stress et des échecs peut être déterminante pour sa performance et celle de ses employés qui s'inspirent de lui (Hetland & Sandal, 2003 ; Peterson et al., 2009). La capacité à prendre des risques pourrait aussi renseigner sur la capacité du gestionnaire à faire face à différentes situations. Toutefois, le Tableau 2 permet de constater que les résultats concernant ces variables sont parfois positifs (résilience : Peterson et al., 2009) et parfois négatifs (résilience : Atwater & Yammarino, 1993).

Les traits sociaux

Une deuxième catégorie de traits de personnalité regroupe des traits principalement « sociaux », c'est-à-dire qui impliquent des relations avec autrui, comme l'intelligence émotionnelle, ou les traits de chaleur, de bienveillance, d'altruisme et de confiance en soi. On mentionne notamment que les leaders transformationnels démontreraient un niveau élevé d'aisance sociale et de confiance en soi (Conger & Kanungo, 1987).

Au plan empirique, le leadership charismatique et les visions à caractère inspirant sont associés à un faible besoin d'approbation sociale et à un haut niveau de besoin de pouvoir social chez le gestionnaire (Sosik & Dinger, 2007). Par contre, contrairement à ce qui est souvent anticipé, les leaders transformationnels, bien que confiants, ne seraient pas nécessairement audacieux selon une étude (Atwater & Yammarino, 1993).

L'intelligence émotionnelle est souvent considérée comme nécessaire au LT puisqu'elle permettrait l'utilisation efficace de ses émotions et de celles d'autrui dans la gestion du quotidien. Une méta-analyse constate que l'intelligence émotionnelle est bien liée au LT ($\rho = 0.41$). Par contre, la force de ce lien est systématiquement plus grande lorsque les études reposent sur une conceptualisation de l'intelligence émotionnelle basée sur les traits (en comparaison à une approche basée sur les habiletés), sur l'utilisation de mesures autorapportées provenant d'une même source (en comparaison à deux sources) et sur des échantillons dont le niveau hiérarchique des gestionnaires est plus élevé (Harms & Credé, 2010). De plus, Cavazotte et al. (2012) ont trouvé, au-delà des résultats positifs présentés dans

le Tableau 2, que lorsque considérée seule, l'intelligence émotionnelle ($\beta = 0.34, p < .001$) est associée au LT alors que cet effet disparaissait lorsque d'autres facteurs individuels sont pris en considération. Parmi les composantes associées à l'intelligence émotionnelle (gestion des relations, conscience sociale, conscience de soi, gestion de soi), seule la gestion des relations se révèle un prédicteur significatif de trois dimensions (influence idéalisée comportementale [$B = 2.21, p < .05$], stimulation intellectuelle [$B = 1.78, p < .05$] et considération individuelle [$B = 2.21, p < .05$]) du LT (Piel, 2008). Toutefois, comme présentées dans le Tableau 2, dans la même étude, la gestion des relations, la conscience sociale, la conscience de soi corrélaient significativement avec la plupart des dimensions du LT (Piel, 2008). Basée sur ces résultats, l'étude évoque la possibilité que le LT soit d'abord et avant tout un phénomène relationnel.

Parmi les autres traits sociaux inclus dans le Tableau 2, le trait de chaleur serait quant à lui lié au LT par le biais de la considération des gestionnaires envers leurs employés (Hetland & Sandal, 2003), sauf dans le cas de l'étude d'Atwater et Yammarino (1993). Enfin, l'altruisme, en plus d'être lié positivement au LT, joue aussi un rôle médiateur dans la relation entre le sacrifice de soi et le LT (Singh & Krishnan, 2008), soulignant qu'un gestionnaire transformationnel ne fait pas que mettre ses intérêts personnels de côté, mais qu'il le fait au profit des autres et de son organisation.

Les traits associés au contrôle interne

La troisième catégorie de traits concerne le contrôle interne d'un individu. Comme le montre le Tableau 2, des traits de gestion de soi (*self-monitoring*), de lieu de contrôle interne et de conscience de soi sont positivement associés au LT. Il apparaît que la variable *core self-evaluation*, qui représente l'évaluation fondamentale que les gens font d'eux-mêmes à l'aide de traits comme l'estime de soi et le lieu de contrôle interne, est un prédicteur important du LT ($R^2 = 0.35; \beta = 0.59, p < .01$) et de ses dimensions (considération individuelle $\beta = 0.56, p < .05$; stimulation intellectuelle $\beta = 0.61, p < .01$; motivation inspirante $\beta = 0.44, p < .05$; influence idéalisée $\beta = 0.55, p < .01$; Hu, Wang, Liden, & Sun, 2012). Inversement, un lieu de contrôle externe est associé à une perception, par les gestionnaires, de faibles attentes quant à l'émission de comportements de LT dans leur rôle de gestion (Shivers-Blackwell, 2006). Sosik s'est intéressé, avec plusieurs coauteurs, au rôle de la gestion de soi dans la prédiction du

leadership (transformationnel et charismatique) en lien avec différentes variables connexes telles que la gestion des impressions, l'identité de leadership, la conscience de soi. Malgré qu'il est parfois affirmé que la gestion de soi est un antécédent important du leadership, les corrélations du Tableau 2 ne permettent pas de soutenir cette affirmation, l'ensemble des liens n'étant pas significatifs (Sosik et al., 2002; Sosik & Dworakivsky, 1998; Sosik, Potosky, & Jung, 2002).

Les traits associés au style de pensée

Une dernière catégorie inclut des traits associés au style de pensée de l'individu. Selon Bass (1985, cité dans Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995), la résolution et l'identification de problèmes, la pensée critique ainsi qu'une capacité d'analyse et de raisonnement logique sont des habiletés essentielles à l'émission de comportements de stimulation intellectuelle et de considération individuelle. Le Tableau 2 présente une synthèse des corrélations entre ces variables et le LT. Ainsi, il a été trouvé que la pensée critique est, selon les études, parfois uniquement associée au LT (Godzyk, 2008), mais qu'elle l'est aussi parfois avec le leadership transactionnel (Piel, 2008) et négativement avec le leadership laisser-faire (Godzyk, 2008). Des résultats similaires ressortent avec l'ouverture au changement (Godzyk, 2008 ; Hetland & Sandal, 2003). Cependant, tous les résultats ne convergent pas en ce sens puisqu'ils varient en force, en direction, en fonction de la source d'évaluation (par les pairs, le supérieur ou autorapportés) et selon le milieu d'étude. Effectivement, l'ouverture au changement, l'orientation abstraite et le sens critique ne sont pas associés de manière non équivoque au LT et certains traits comme la propension à innover et le raisonnement logique n'y sont pas associés du tout selon les études (Hetland & Sandal, 2003).

Tableau 2

Synthèse des corrélations entre les traits de personnalité et le leadership transformationnel

Traits spécifiques	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	Source d'évaluation			Dimensions du LT - non autorapporté					
				Sub.	Sup.	Auto	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	CH
Traits "positifs"												
Affects positifs	Bono et Ilies (2006)	$N_{\text{leader}} = 130; N_{\text{employés}} = 319$	Variés, États-Unis	.23**								
	Rubin et al. (2005)	$N_{\text{leader}} = 234; N_{\text{employés}} = 1400$	Biotechnologies et agriculture, États-Unis	.29***								
Optimisme	Atwater et Yammarino (1993)	$N_{\text{leader}} = 107; N_{\text{employés}} = 1235$	Académie militaire, États-Unis	.07	.22**							
	Peterson et al. (2009)	$N_{\text{leader}} = 121; N_{\text{employés}} \sim 363$	Technologies, États-Unis	.18**								
Espoir	Peterson et al. (2009)	$N_{\text{leader}} = 121; N_{\text{employés}} \sim 363$	Technologies, États-Unis	.41***								
Résilience	Atwater et Yammarino (1993)	$N_{\text{leader}} = 107; N_{\text{employés}} = 1235$	Académie militaire, États-Unis	-.25**	-.10							
	Peterson et al. (2009)	$N_{\text{leader}} = 121; N_{\text{employés}} \sim 363$	Technologies, États-Unis	.37***								
Propension au stress	Hetland et Sandal (2003)	$N = 100$	Services public et privé, Norvège	-.20***	-.09							
Traits prosociaux												
Altruisme	Singh et Krishnan (2008)	$N = 127$	Variés, Inde	.79***								
Chaleur	Atwater et Yammarino (1993)	$N_{\text{leader}} = 107; N_{\text{employés}} = 1235$	Académie militaire, États-Unis	.12	.02							
	Hetland et Sandal (2003)	$N = 100$	Services public et privé, Norvège	.21***	.22***							
Intelligence émotionnelle	Cavazotte et al. (2012)	$n_{\text{leader}} = 134; n_{\text{employés}} = 325$	Énergie, Brésil	.22**			-.22 [§]	-.22 [§]	-.20 [§]	-.21 [§]	-.21 [§]	
	Harms et Credé (2010) [†]	$N = 7145$.12		.56						
Conscience sociale	Piel (2008)	$n_{\text{leader}} = 82; n_{\text{employés}} = 352$	PMI @, Amérique du Nord				.23**	.25**	.29***	.33***	.06	
Gestion des relations	Piel (2008)	$n_{\text{leader}} = 82; n_{\text{employés}} = 352$	PMI @, Amérique du Nord				.76***	.52***	.62**	.60**	.65**	
Besoin d'approbation sociale	Sosik et Dinger (2007)	$n_{\text{leader}} = 183; n_{\text{employés}} = 809$	Variés, États-Unis				.07	-.03	.03			
Besoin de pouvoir social	Sosik & Dinger (2007)	$n_{\text{leader}} = 183; n_{\text{employés}} = 809$	Variés, États-Unis				-.07	-.01	.12			
Audace	Atwater et Yammarino (1993)	$N_{\text{leader}} = 107; N_{\text{employés}} = 1235$	Académie militaire, États-Unis	-.08	-.07							
Conscience de soi	Piel (2008)	$n_{\text{leader}} = 82; n_{\text{employés}} = 352$	PMI @, Amérique du Nord				.67***	.49***	.47***	.52***	.59***	
Traits associés au contrôle interne												
Lieu de contrôle	Shivers-Blackwell (2006)	$n = 186$	Variés, États-Unis									-.32**
Gestion de soi (<i>core self-evaluation/ self-monitoring/ self-</i>	Hu et al. (2012)	$n_{\text{leader}} = 150; n_{\text{employés}} = 464$	Variés, Chine	.23~								
<i>monitoring/ self-</i>	Piel (2008)	$n_{\text{leader}} = 82; n_{\text{employés}} = 352$	PMI @, Amérique du Nord				.62***	.25**	.49***	.45***	.48***	

Traits spécifiques	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	Source d'évaluation			Dimensions du LT - non autorapporté					
				Sub.	Sup.	Auto	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	CH
<i>management/self-awareness</i>	Shivers-Blackwell (2006)	$n = 186$	Variés, États-Unis			.19***						
	Sosik, Avolio et Jung (2002)	$n_{\text{leader}} = 83; n_{\text{employés}} = 249$	Technologies de l'information, États-Unis	-.02								
	Sosik et Dinger (2007)	$n_{\text{leader}} = 183; n_{\text{employés}} = 809$	Variés, États-Unis				.07	-.01	.11			
	Sosik et Dworakivsky (1998)	$n_{\text{leader}} = 64; n_{\text{employés}} = 192$	Technologies de l'information, États-Unis	.11								
	Sosik, Potosky et Jung (2002)	$n_{\text{leader}} = 64; n_{\text{employés}} = 192$	Technologies de l'information, États-Unis	.14								
Dominance	Sosik et Dinger (2007)	$n_{\text{leader}} = 183; n_{\text{employés}} = 809$	Variés, États-Unis				-.07	-.01	.12			
Traits associés au style de pensée												
Raisonnement	Hetland et Sandal (2003)	$N = 100$	Services public et privé, Norvège	.13	.05							
Ouverture au changement/ besoin de changement	Hetland et Sandal (2003)	$N = 100$	Services public et privé, Norvège	.16	.21***							
Propension à la pensée critique	Godzyk (2008)	$N = 103$	Variés, États-Unis			.50***						
	Piel (2008)	$n_{\text{leader}} = 82; n_{\text{employés}} = 352$	PMI®, Amérique du Nord				-.12	-.17	-.11	-.05	.06	

LT = leadership transformationnel; Sub. = subordonnés; Sup. = supérieurs; Auto. = autorapporté; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; CH = charisme; PMI® = Project Management Institute; † = méta-analyse et les indices rapportés sont des ρ ; δ = solution complètement standardisée; ~ = seuil de signification non disponible; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Synthèse

Les études sur les *Big Five* indiquent la présence de liens de force modérée entre certains facteurs de personnalité, principalement l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme, et le LT. Quant à elle, l'étude des traits spécifiques offre des liens variant de faible à forte amplitude avec le LT, avec en tête, des traits « émotionnels et sociaux » comme l'altruisme et la gestion des relations ainsi que la propension à la pensée critique.

Un examen de la provenance des échantillons tant en termes de secteurs d'emploi que de pays d'origine nous permet de constater que les études ayant porté sur les *Big Five* et le LT proviennent de milieux et pays diversifiés. Ceci pourrait expliquer que les résultats des nouvelles études sont conformes aux tendances préalablement identifiées dans les méta-analyses, démontrant l'atteinte d'une certaine stabilité dans ce courant de recherche. Contrairement aux études sur les *Big Five*, celles ayant porté sur les traits spécifiques proviennent de secteurs divers, mais principalement des technologies de l'information et militaires aux États-Unis. Conséquemment, les résultats associés aux traits spécifiques pourraient découler de ces contingences et ne pas se généraliser aussi bien que les résultats associés aux *Big Five*.

Ainsi, nous constatons que la personnalité permet de prédire en partie le LT, mais que la nature isolée ou idiosyncrasique des résultats observés nous limite dans leur application et notre compréhension approfondie du phénomène.

Les antécédents contextuels du leadership transformationnel

Depuis plusieurs années, les auteurs ont fait des propositions sur les antécédents contextuels du LT (Bass, 1996, Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999). Cependant, malgré l'appel récent lancé à ce sujet, encore très peu d'études ont cherché à intégrer et à vérifier l'impact réel de ces variables sur le LT (Ogbonna & Harris, 2000; Porter & McLaughlin, 2006; Xenikou & Simosi, 2006). Au travers des études, il est par ailleurs constaté que les variables contextuelles les plus fréquemment étudiées concernent la culture et la structure organisationnelle, le contexte environnemental de l'entreprise et l'environnement psychosocial du gestionnaire (Gargiulo, 1993; Jung, Chow, & Wu, 2003; Mancheno-Smoak,

Endres, Polak, & Athanasaw, 2009; Ogbonna & Harris, 2000; Pillai & Meindl, 1998; Rubin, 2003; Sarros, Cooper, & Santora, 2008; Walter & Bruch, 2010; Wofford, Whittington, & Goodwin, 2001; Xenikou & Simosi, 2006; Yagil, 1998).

Quelques articles ont proposé ou étudié une série de facteurs contextuels pouvant influencer le LT. D'abord, le modèle théorique de Pawar et Eastman (1997) propose quatre types de facteurs contextuels internes à l'organisation. Ces facteurs correspondent à a) une orientation organisationnelle d'adaptation; b) un système de production orienté vers une collaboration interunités; c) une structure organisationnelle simple ou d'adhocratie orientée vers l'innovation; d) un mode de gouvernance de type clan. Ensuite, Shamir et Howell (1999) proposent, suite à une analyse des études théoriques et empiriques, un total de 15 conditions favorables à l'émergence et à l'efficacité du leadership charismatique qui s'orientent autour de neuf thèmes principaux : a) les conditions environnementales de l'organisation; b) le cycle de vie organisationnel; c) les tâches et technologies; d) la structure organisationnelle; e) le mode de gouvernance; f) la culture organisationnelle; g) la succession des leaders; h) le niveau hiérarchique du leader; i) les objectifs organisationnels. Enfin, dans une recension d'études portant sur le contexte organisationnel et le leadership, Porter et McLaughlin (2006) répertorient sept grandes catégories de variables contextuelles affectant le leadership : a) la culture et le climat; b) les objectifs et buts organisationnels; c) le capital humain; d) les processus organisationnels; e) les conditions environnementales de l'organisation; f) la structure organisationnelle; g) la notion de temporalité.

Plusieurs recoupements sont observables entre ces différentes propositions ce qui nous a amenés à dégager cinq grandes catégories qui permettent de regrouper les différents antécédents contextuels s'avérant liés empiriquement au LT. Ces catégories sont : a) le niveau de structuration interne de l'entreprise; b) les orientations et valeurs au sein de l'organisation; c) les conditions environnementales de l'organisation; d) le milieu psychosocial proximal des leaders; e) le positionnement du leader dans l'organisation. Elles seront reprises et discutées individuellement plus en détail dans les pages suivantes.

L'ensemble des études présentées dans la prochaine section met en relation le contexte et le leadership, mais seulement quelques-unes positionnent réellement le contexte comme un

antécédent du LT. Comme les devis des études répertoriées sont tous de nature transversale, les corrélations entre les variables de contexte et le LT, présentées dans le Tableau 3 à la fin de cette section, peuvent néanmoins être interprétées comme des antécédents potentiels de ce style. De plus, Shamir et Howell (1999) argumentent que les conditions associées à l'efficacité du leadership sont souvent les mêmes que celles favorisant son émergence, nous permettant donc de tenir compte d'un plus grand nombre de recherches. Ainsi, lorsque disponibles, des résultats d'analyses diverses (*p. ex.* : médiation ou modération) entre des variables contextuelles, le LT ou certaines conséquences sont explicités afin d'avoir une compréhension élargie de la nature de leur relation.

Niveau de structuration interne de l'entreprise

Le premier type d'antécédent identifié dans la littérature réfère à des éléments de structure, à un degré de formalisation et de centralisation des procédés au sein de l'organisation. Tout d'abord, il est souvent proposé qu'une structure organisationnelle souple ou organique pourrait favoriser l'émergence des styles de leadership transformationnel et charismatique (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999). Une structure organique désigne un environnement où la prise de décision est décentralisée, les communications sont multidirectionnelles, et où l'organisation des activités de travail est flexible et n'est pas spécifiée de façon rigide par la hiérarchie (Shamir & Howell, 1999). Ce type de structure fonctionnerait principalement par le biais d'une latitude plus grande pour les gestionnaires, d'un engagement fort ainsi que d'un partage des valeurs organisationnelles plutôt que sur l'obéissance et le sentiment d'obligation (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999).

Structure organique

Dans une étude réalisée auprès de 454 employés répartis dans 101 unités de travail au sein d'un service de santé gouvernemental américain, Pillai et Mendl (1998) ont trouvé que la structure organique est positivement reliée à l'émergence du leadership charismatique. Les résultats, présentés dans le Tableau 3, indiquent que l'émergence du leadership charismatique est positivement liée à des variables associées à la structure organique comme l'interdépendance des tâches, la fréquence des communications orales et la distribution de l'autorité collégiale et individuelle au sein du groupe (Pillai & Meindl, 1998). Une autre étude

trouve que l'effet n'est pas aussi direct avec le leadership transformationnel. Effectivement, les liens corrélationnel et prédictif entre la perception d'une culture organique et la perception du besoin d'émettre des comportements de leadership transformationnel ne sont pas significatifs ($[\beta = -0.14, F = 5.01, p < .01]$, Shivers-Blackwell, 2006). L'auteure suggère que le manque de clarté et d'organisation ainsi que les changements rapides, caractéristiques d'une structure organique, pourraient transmettre au gestionnaire un besoin d'encadrement plus grand que des besoins de stimulation et d'influence.

Formalisation des procédures

Malgré qu'une structure organique soit possiblement favorable au LT (Pillai et Meindl, 1998), Walter et Bruch (2010) proposent qu'un certain niveau de formalisation des procédures, règles, instructions et des communications au sein de l'organisation est favorable à l'émergence du LT. À cet égard, leur étude a montré que la présence de formalisation est positivement associée à la mise en place d'un climat de LT généralisé au niveau organisationnel ($\beta = 0.29, p < .001$; Walter & Bruch, 2010). Selon les auteurs, la formalisation des procédures permettrait aux gestionnaires de se concentrer sur des activités plus transformationnelles telles que la stimulation de la performance, l'articulation d'une vision inspirante ou d'agir à titre de modèle pour les employés. Cette explication s'inscrit dans la même lignée que l'explication de Shivers-Blackwell (2006) en lien avec une structure organique.

Taille de l'organisation

Parmi les éléments structuraux se trouve la taille de l'organisation de laquelle découlent en partie les facteurs précédemment identifiés. Effectivement, une entreprise de grande taille sera généralement plus structurée, centralisée et caractérisée par une plus grande distance de pouvoir (Bass & Bass, 2008). En raison de certains de ces éléments, les entreprises de grande taille pourraient être moins propices au LT. Peu d'études se sont concentrées sur la taille de l'organisation de manière directe, l'incluant parfois comme variable contrôle (Jung et al., 2003). Seule la vaste étude de Walter et Bruch (2010) permet de montrer que le climat de LT serait plus prononcé dans une petite organisation que dans une grande.

Une étude s'est penchée sur la prévalence du LT selon le niveau de centralisation de l'autorité dans l'organisation (Walter & Bruch, 2010). Réalisée auprès de 125 organisations et de 16 144 employés, elle montre que la centralisation du pouvoir et de la prise de décision est néfaste pour la mise en place d'un climat de LT généralisé au niveau organisationnel ($\beta = -0.44, p < .001$; Walter & Bruch, 2010).

Synthèse

Les résultats de ces études montrent qu'une organisation ayant une structure flexible, mais dans laquelle les subordonnés sont encadrés par certaines procédures et sont impliqués dans la prise de décision et dans les communications, est favorable à l'émergence du LT. À cet effet, la centralisation, la formalisation et la taille de l'entreprise, lorsque combinée, expliquent plus de 30 % de la variance du climat de LT (Walter & Bruch, 2010).

Orientations et valeurs au sein de l'organisation

Le second type d'antécédents répertoriés concerne l'influence de certaines orientations organisationnelles telle que la culture organisationnelle, le climat de travail et le soutien à l'innovation. En ce qui a trait à la culture, deux visions existent à savoir si le gestionnaire crée la culture ou si la culture influence le type de gestionnaires présent dans l'organisation. Les deux visions sont plausibles, mais la plupart des études sur le LT ont considéré la première option (Bass & Avolio, 1993). La culture se définit entre autres par ses valeurs et semble-t-il que le choix de valeurs cohérentes avec celles de la société faciliterait l'acceptation du LT (Shamir & Howell, 1999). De plus, le LT est depuis longtemps associé à une culture et à des valeurs d'innovation, de créativité, d'adaptation et d'ouverture au changement (Bass & Avolio, 1993; Pawar & Eastman, 1997). Enfin, on postule qu'une culture cohésive ou adaptative serait surtout favorable au leadership charismatique (Shamir & Howell, 1999).

Culture et climat

D'abord, Shivers-Blackwell (2006) a trouvé que la perception du gestionnaire d'une culture organisationnelle transformationnelle ou transactionnelle influence son interprétation des exigences pour son rôle de gestion. Dans les faits, tant au niveau des corrélations bivariées (voir Tableau 3) qu'au niveau prédictif ($\beta = 0.30, p < .01$, modèle global $F = 5.01, p < .01$), la

perception d'une culture organisationnelle transformationnelle est associée à une interprétation transformationnelle des exigences du rôle du gestionnaire. Or, la perception d'une culture transactionnelle est quant à elle négativement corrélée à l'interprétation transformationnelle du rôle du gestionnaire. Ainsi, le type de culture perçu par le gestionnaire le renseignerait sur le type de gestion attendu de lui ce qui, subséquemment, devrait influencer ses comportements.

Autrement, selon les corrélations présentées au Tableau 3, des études soutiennent qu'un climat d'innovation ou de soutien organisationnel à l'innovation est associé au LT. Les études d'où proviennent ces résultats positionnent les variables de climat d'innovation comme des modérateurs plutôt que comme des antécédents du LT. Les résultats soutiennent que le LT des cadres supérieurs peut augmenter l'innovation organisationnelle directement et indirectement en créant une culture dans laquelle les employés sont encouragés à discuter ouvertement et à essayer des idées et approches innovantes.

Ainsi, le LT et le climat d'innovation sont associés à des effets positifs sur la présence d'innovation au niveau organisationnel (Jung et al., 2003; Sarros et al., 2008). Dans cette lignée, Jung et al. ont trouvé, dans une étude incluant 32 organisations, que le LT est lié à l'innovation organisationnelle mesurée par l'investissement en recherche et innovation en plus d'être lié au soutien à l'innovation ($\beta = 0.58, p < .001$). Sarros et al. ont quant à eux trouvé que différents comportements associés au LT (vision [$\beta = 0.37, p < .05$], soutien individuel [$\beta = 0.13, p < .05$] et attentes de performance élevées [$\beta = 0.19, p < .05$]) sont liés à une culture organisationnelle axée sur la performance, qui elle est associée au climat d'innovation de l'organisation ($\beta = 0.82, p < .05$). Ensuite, il est trouvé que le soutien organisationnel à l'innovation modère la relation entre le LT et l'innovation organisationnelle (Jung et al., 2003). L'effet de modération est plus fort dans le groupe avec un soutien élevé ($\beta = 0.10$) que dans le groupe avec peu de soutien ($\beta = 0.02$) et la différence est statistiquement significative ($t(32) = 1.75, p < .05$).

Une dernière étude fait le lien entre le LT et la culture organisationnelle (Xenikou & Simosi, 2006). Des relations de forces modérées ont été trouvées entre le LT et différents types de culture organisationnelle (orientée vers l'accomplissement ; orientée vers les gens; et orientée vers l'adaptation à l'environnement externe; voir Tableau 3). Des résultats similaires

ont été trouvés pour le leadership charismatique. Cette étude corrélacionnelle souligne que bien que le LT soit associé aux trois types de culture, il promeut principalement une culture orientée vers l'accomplissement.

Valeurs individuelles et organisationnelles

Deux études se sont principalement intéressées à l'analyse du lien entre les valeurs et le leadership (Mancheno-Smoak et al., 2009; Pillai & Meindl, 1998). Les principales valeurs ayant été étudiées s'inscrivent dans la théorie culturelle de Hofstede et sont le collectivisme, l'évitement de l'incertitude, la distance du pouvoir et le niveau de masculinité/féminité (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Le Tableau 3 met en évidence les liens positifs unissant le LT aux variables culturelles du collectivisme et de l'évitement de l'incertitude et ses liens négatifs avec la distance du pouvoir et le niveau de masculinité/féminité.

À cet effet, l'étude de Mancheno-Smoak et al. (2009) sous-tend que les valeurs culturelles reliées au travail et la satisfaction au travail du gestionnaire prédisent les comportements de LT autorapportés ($R^2 = 0.42$, $F = 9.11$, $p < .001$). Un lien positif entre les valeurs d'évitement de l'incertitude, le collectivisme et le LT suggère que les gestionnaires considèrent qu'ils émettent plus de comportements de leadership lorsqu'ils considèrent ces valeurs importantes dans leur environnement de travail. Un lien négatif entre les valeurs « distance du pouvoir » et « masculinité » et le LT suggère que la perception d'une faible différence entre les statuts hiérarchiques et d'une égalité entre les personnes est associée à une auto-évaluation accrue du leadership transformationnel (Mancheno-Smoak et al., 2009).

Pillai et Meindl (1998) ont également étudié le niveau de collectivisme au sein de l'organisation comme antécédent des comportements charismatiques. Selon leur étude et les résultats présentés dans le Tableau 3, la promotion du collectivisme au sein de l'organisation est reliée à des comportements charismatiques et plus précisément au développement de conditions propices au leadership de par la forte valorisation de l'interdépendance, la coopération et du partage au sein du groupe de travail.

Synthèse

Les études empiriques soutiennent que le LT est bel et bien associé à une culture d'innovation et à des valeurs individuelles et organisationnelles dites collectives, d'égalité entre les personnes, ainsi que de faible incertitude par rapport aux objectifs poursuivis. En revanche, il est à noter qu'une étude suggère que le LT n'est que faiblement associé à une culture d'adaptation à l'environnement (Xenikou & Simosi, 2006) malgré l'importance que revêtirait une telle culture pour favoriser le LT dans les écrits théoriques. Enfin, bien qu'ils résultent de devis transversaux et non longitudinaux, les études placent rarement le contexte comme antécédent du leadership. En conséquence, la prudence est de mise concernant ces conclusions, car il n'existe aucune donnée permettant de conclure à la direction des liens entre les orientations et valeurs organisationnelles et le LT.

Tableau 3

Synthèse des corrélations entre les variables contextuelles et le leadership transformationnel

Variables contextuelles	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	LT						Émergence du LT/ LC		LC/ CH	Climat de LT	Exigence du rôle
				Sources		Dimensions			Niveau d'analyse					
				Sub.	Auto.	II	MI	SI	CI	Ind.	Agrégé			
Niveau de structuration														
Formalisation	Walter & Bruch (2010)	$N_{\text{employés}} = 16\ 144$	Variés, Allemagne											.20**
Centralisation	Walter & Bruch (2010)	$N_{\text{employés}} = 16\ 144$	Variés, Allemagne											-.48***
Structure organique	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis							.28***	.26***	.19***		
	Shivers-Blackwell (2006)	$N_{\text{employés}} = 186$	Variés, États-Unis											-.02
Interdépendance des tâches	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis							.20**				
Fréquence des communications orales	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis							.21**				
Distribution de l'autorité collégiale et individuelle	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis							.30***				
Taille de l'organisation	Jung et al. (2003)	$N_{\text{organisations}} = 32$	Santé, États-Unis	.10										
	Walter & Bruch (2010)	$N_{\text{employés}} = 16\ 144$	Variés, Allemagne											-.31***
Orientations et valeurs organisationnelles														
Culture transformationnelle	Shivers-Blackwell (2006)	$N_{\text{employés}} = 186$	Variés, États-Unis											.24***
Culture transactionnelle	Shivers-Blackwell (2006)	$N_{\text{employés}} = 186$	Variés, États-Unis											-.15**
Climat d'innovation	Jung et al. (2003)	$N_{\text{organisations}} = 32$	Électronique et télécom., Taiwan	.36***										
	Sarros et al. (2008)	$N_{\text{employés}} = 1\ 158$	Variés, Australie			.18**	.44**	.24**	.16**					
Soutien organisationnel à l'innovation	Jung et al. (2003)	$N_{\text{organisations}} = 32$	Électronique et télécom., Taiwan	.52***										
	Sarros et al. (2008)	$N_{\text{employés}} = 1\ 158$	Variés, Australie			.13**	.35**	.18**	.13**					
Culture orientée vers la performance	Sarros et al. (2008)	$N_{\text{employés}} = 1\ 158$	Variés, Australie			.18**	.39**	.25**	.13**					
Culture orientée vers l'accomplissement	Xenikou & Simosi (2006)	$N_{\text{employés}} = 300$; $N_{\text{unités}} = 32$	Financier, Grèce	.62***									.63***	
Culture orientée vers les gens	Xenikou & Simosi (2006)	$N_{\text{employés}} = 300$; $N_{\text{unités}} = 32$	Financier, Grèce	.57***									.55***	
Culture orientée vers l'adaptation à l'environnement externe	Xenikou & Simosi (2006)	$N_{\text{employés}} = 300$; $N_{\text{unités}} = 32$	Financier, Grèce	.24***									.25***	
Promotion du collectivisme	Mancheno-Smoak et al. (2009)	<i>Non-spécifié</i>	Variés, États-Unis							.42***				

Variables contextuelles	Sources	Échantillon	Secteurs d'emploi/Pays	LT						Émergence du LT/ LC	LC/ CH	Climat de LT	Exigence du rôle			
				Sources			Dimensions							Niveau d'analyse		
				Sub.	Auto.	II	MI	SI	CI					Ind.	Agrége	Multi.
Évitement de l'incertitude	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis							.13***	.27***	.37***				
	Mancheno-Smoak et al. (2009)	<i>Non-spécifié</i>	Variés, États-Unis								.52***					
	Mancheno-Smoak et al. (2009)	<i>Non-spécifié</i>	Variés, États-Unis								-.19**					
Distance du pouvoir	Mancheno-Smoak et al. (2009)	<i>Non-spécifié</i>	Variés, États-Unis								-.23**					
Niveau de masculinité/féminité	Mancheno-Smoak et al. (2009)	<i>Non-spécifié</i>	Variés, États-Unis													
Conditions environnementales de l'organisation																
Dynamisme du contexte	de Hoogh et al. (2005)	$n = 80$	Variés, Pays-Bas									.14				
Situation de crise	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis									-.24***	-.27***	-.17***		
Situation de stress interne /de performance max.	Pillai & Meindl (1998)	$N_{\text{employés}} = 454$	Santé, États-Unis									-.26***	-.27***	-.16***		
Environnement psychosocial proximal des leaders																
Perception d'une motivation à performer des subordonnés	Rubin (2003)	$N_{\text{leader}} = 145; N_{\text{employés}} = 524$	Variés, États-Unis									.30***				
Perception d'habiletés à performer des subordonnés	Rubin (2003)	$N_{\text{leader}} = 145; N_{\text{employés}} = 524$	Variés, États-Unis									.19***				
Perception d'utilisation des opportunités de performer des subordonnés	Rubin (2003)	$N_{\text{leader}} = 145; N_{\text{employés}} = 524$	Variés, États-Unis									.30***				
Besoin autonomie des subordonnés	Wofford et al. (2001)	$N = 104$	Ingénierie, États-Unis									-.10				
Besoin d'épanouissement des subordonnés	Wofford et al. (2001)	$N = 104$	Ingénierie, États-Unis									-.06				
LT du supérieur	Rubin (2003)	$N_{\text{leader}} = 145; N_{\text{employés}} = 524$	Variés, États-Unis									.27***				
LT des collègues	Rubin (2003)	$N_{\text{leader}} = 145; N_{\text{employés}} = 524$	Variés, États-Unis									.01				
	Bommer et al. (2004)	$N = 227$	Manufacturier, États-Unis									.45***				
Niveau hiérarchique																
Élevé	Bommer et al. (2004)	$N = 227$	Manufacturier, États-Unis									.28***				
Moyen	Walter & Bruch (2010)	$N_{\text{employés}} = 16\ 144$	Variés, Allemagne											-.20**		

LT = leadership transformationnel; LC = leadership charismatique; Sub. = subordonnés; Auto.= autorapporté; Ind. = Individuel; Multi = Multiniveaux; II = influence idéalisée; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; CH = charisme; † = méta-analyse et les indices rapportés sont des ρ ; δ = solution complètement standardisée; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Conditions environnementales de l'organisation

Une organisation ne peut se dissocier de l'environnement dans lequel elle évolue et des impacts qu'il peut avoir sur son évolution. Ainsi, un contexte organisationnel externe favorable ou difficile auquel fait face une unité ou organisation pourrait avoir un impact différent sur les unités et pratiques internes de l'organisation (Conger, 1999). Plusieurs auteurs suggèrent que les leaderships à adopter durant ces périodes difficiles sont les styles de leadership dits collectifs (Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002). Plus spécifiquement, les styles charismatique et transformationnel seraient bien souvent plus efficaces en contexte de crise pour donner un sens aux événements, susciter la motivation des gens et favoriser la mise en œuvre des changements nécessaires à la survie de l'entreprise (Shamir & Howell, 1999).

À cet effet, Pillai et Meindl (1998) ont trouvé que la perception par les employés d'une situation de crise dans l'environnement de l'organisation, était corrélée négativement au leadership charismatique (voir Tableau 3) et que lorsque positionnée dans un modèle plus large comprenant d'autres variables, elle prédisait négativement la perception de leadership charismatique. Ceci signifie qu'un haut niveau de crise et de stress vécu par les subordonnés est associé à une perception réduite du charisme du gestionnaire. Toutefois, l'évolution de la crise semble avoir un effet variant sur le leadership charismatique; plus la crise est récente, moins les subordonnés vont percevoir leur gestionnaire comme charismatique, surtout si celle-ci lui est attribuée.

Synthèse

Bien que très peu d'études empiriques se soient intéressées à la question, il semble que des circonstances environnementales de crises pourraient nuire au leadership charismatique. Quant à lui, un contexte instable et incertain qui exige des changements en favoriserait l'émergence ou l'efficacité. L'émergence et l'efficacité du leadership de type transformationnel pourraient donc varier selon le degré de difficulté contextuelle perçu par les membres de l'organisation, mais d'autres études à ce sujet sont nécessaires pour mettre à l'épreuve cette observation.

Environnement psychosocial proximal des leaders – subordonnés, collègues et supérieurs

Le leadership étant un phénomène social, plusieurs auteurs considèrent que certaines caractéristiques personnelles des subordonnés et les comportements des supérieurs immédiats jouent un rôle important dans l'émergence du leadership (Conger, 1999; Rubin, 2003; Wofford et al., 2001; Yagil, 1998). En effet, pour être un gestionnaire de type transformationnel, il faut d'abord être perçu et légitimé à l'être par son entourage, et enfin, agir de la sorte (DeRue & Asford, 2010).

Patrons motivationnels des subordonnés

Les corrélations présentées dans le Tableau 3 montrent que les patrons motivationnels ou habiletés perçues chez les subordonnés peuvent avoir un effet positif sur l'efficacité ou la prédiction du LT (Rubin, 2003; Wofford et al., 2001). Dans son étude auprès de 145 gestionnaires et de 524 subordonnés d'une compagnie de biotechnologie agroalimentaire, Rubin a trouvé que le LT d'un gestionnaire est prédit par le fait que le gestionnaire perçoit que ses subordonnés sont motivés à performer ($\beta = 0.27, p < .001$), qu'ils possèdent les habiletés pour performer ($\beta = 0.16, p < .05$) et qu'ils ont des opportunités de performer ($\beta = 0.27, p < .001$). Ainsi, le LT d'un gestionnaire est modérément prédit par sa perception que ses subordonnés peuvent offrir un rendement élevé.

Les besoins d'autonomie et la force du besoin d'épanouissement sont deux autres patrons motivationnels des subordonnés qui ont été examinés. Les résultats de l'étude de Wofford et al. (2001) ne soutiennent pas la présence de liens directs entre ces besoins (voir Tableau 3), mais indiquent qu'une modération a été trouvée pour le besoin d'autonomie sur la relation entre le LT et l'évaluation de l'efficacité du groupe par le gestionnaire ($t = 2.05, p < .05, \beta = 0.23$). Ainsi, lorsque le besoin d'autonomie des subordonnés est élevé, les gestionnaires jugés transformationnels évaluent leurs groupes comme plus efficaces que lorsque le besoin d'autonomie des subordonnés est faible. De plus, la force du besoin d'épanouissement modère la relation entre le LT et l'évaluation que les subordonnés font de l'efficacité de leur gestionnaire ($t = 2.90, p < .05; \beta = 0.23$) et de leur satisfaction ($t = 1.64, p < .05; \beta = 0.23$). Lorsque la force du besoin d'épanouissement est élevée, les gestionnaires jugés

transformationnels évaluent leurs groupes d'employés comme plus efficaces et les subordonnés sont plus satisfaits de leur gestionnaire que lorsque la force du besoin de s'épanouir est basse.

Proximité avec les subordonnés

La promotion des relations sociales proximales au travail augmenterait les effets du leadership charismatique (Yagil, 1998). Yagil a trouvé que la proximité hiérarchique et physique du gestionnaire facilite la confiance et la transmission de messages individualisés aux subordonnés. Ainsi, les gestionnaires proximaux se voient attribuer plus de charisme par leurs subordonnés pour des raisons de perception d'une relation de confiance avec le gestionnaire ($\beta = 0.27, p < .05$) alors que pour les gestionnaires distaux, l'attribution de charisme se fait par la perception de confiance par le groupe ($\beta = 0.36, p < .05$). La proximité permet au gestionnaire charismatique d'être perçu comme une figure davantage réaliste, approchable et favorisant l'influence des autres servant de modèle à suivre ($\beta = 0.35, p < .05$) alors que l'attribution du charisme pour les gestionnaires distaux est associée à l'acceptation des idées du gestionnaire et par le fait qu'il agit comme modèle ($\beta = 0.37, p < .05$).

Supérieur immédiat et collègues

L'environnement social inclut le supérieur immédiat du gestionnaire ainsi que ses collègues, et comme les corrélations présentées au Tableau 3 le montrent, celui-ci peut être associé positivement aux comportements de LT du gestionnaire (Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Rubin, 2003). Ainsi, il a été trouvé que le style de leadership d'un gestionnaire est influencé par le style de leadership de son supérieur immédiat et de ses collègues. Suivant un effet de cascade ou de modelage, le niveau de LT observé chez le supérieur ($\beta = 0.26, p < .01$) et chez les collègues ($\beta = 0.37, p < .001$) prédit l'émission de comportements de leadership du gestionnaire à l'étude (Bommer et al., 2004; Rubin, 2003).

Synthèse

Selon les résultats d'études recensées, un gestionnaire aurait davantage la propension à agir comme un gestionnaire de type transformationnel s'il est proche de ses subordonnés et s'il les perçoit comme aptes à performer ou exprimant des besoins d'autonomie et

d'épanouissement. De plus, le fait d'avoir un supérieur immédiat et des collègues qui émettent eux aussi des comportements de LT permettrait la transposition du style de leadership, entre autres, grâce à un effet de cascade (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987).

Positionnement du leader dans l'organisation

Les niveaux hiérarchiques ainsi que la distance hiérarchique joueraient un rôle important dans l'émergence de comportements de leadership au travail (Denis et al., 2001; Gargiulo, 1993). Par contre, les écrits scientifiques sur le sujet ne convergent pas parfaitement sur la nature des effets de ces variables. Plus précisément, une position de cadre supérieur serait associée positivement au LT (Bommer et al., 2004) et plus fortement que pour une position de cadre de premier niveau (Sosik, Juzbasich, & Chun, 2011) ou que pour la moyenne des gestionnaires dans une organisation (Walter & Bruch, 2010). D'autres auteurs, tels que Bruch et Walter (2007) ont constaté que les dimensions d'influence idéalisée (ratio critique = 2.28 [$p < .05$] à 3.42 [$p < .001$]) et de motivation (ratio critique = 2.53, $p < .001$) sont plus élevées aux niveaux hiérarchiques supérieurs alors que les niveaux de stimulation intellectuelle et de considération individuelle sont semblables à travers les niveaux hiérarchiques. Toutefois, dans leur méta-analyse, Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) ont identifié que, contrairement aux attentes, c'étaient les gestionnaires de bas niveau qui étaient perçus les plus transformationnels. Effectivement, pour les dimensions considération individuelle : ($M = 2.39$; $M = 2.66$; $z = 10.85$, $p < .001$), stimulation intellectuelle : ($M = 2.40$; $M = 2.56$; $z = 6.87$, $p < .001$) et charisme : ($M = 2.50$; $M = 2.60$; $z = 3.39$, $p < .001$), la moyenne des gestionnaires de haut niveau était plus basse que celle des gestionnaires de premier niveau.

Synthèse

Selon ces études, l'impact du niveau hiérarchique sur l'émergence du leadership n'est pas clair. Toutefois, il est possible d'observer que le LT et plus spécifiquement la considération individuelle et la stimulation intellectuelle pourraient survenir à tous les niveaux de gestion.

Pour l'ensemble des études portant sur les antécédents contextuels, l'examen de la provenance des échantillons, en termes de secteurs d'emploi et de pays d'origine, indique qu'ils proviennent de secteurs d'emploi variés ainsi que de différents pays. Le nombre restreint d'études portant sur chaque variable nous empêche tirer des conclusions claires sur le potentiel de généralisation de ces résultats, mais la variété observée tend à indiquer qu'ils ne seraient pas associés à une seule culture ou secteur d'emploi.

Combinaison d'antécédents individuels et contextuels

La littérature recensée jusqu'à présent dépeint un large éventail de relations unissant les variables de personnalité et de contexte au LT, sans clairement les positionner comme des antécédents interreliés. Or, étant donné que les comportements sont présumés être le produit d'une interaction entre la personnalité de l'individu et son environnement (Ajzen, 2005; Lewin, 1951), il est attendu que certains facteurs contextuels influencent la relation anticipée entre la personnalité du gestionnaire et ses comportements de LT. Divers modèles théoriques suggèrent d'une part que le gestionnaire adaptera ses comportements en fonction de l'analyse qu'il fait du contexte social qui l'entoure, de façon à s'y adapter ou s'y conformer (Salancik & Pfeffer, 1978; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). D'autre part, la personnalité du gestionnaire est susceptible de s'exprimer davantage dans des contextes qui valorisent ou font davantage appel aux tendances comportementales de l'individu (Peters & O'Connor, 1985; Tett & Burnett, 2003).

Des auteurs ont souligné le besoin de faire plus d'études interactionnelles (Bommer et al., 2004; Pillai, 1995). Malgré tout, encore peu de recherches tentent d'intégrer certaines des variables contextuelles ayant récemment fait l'objet de recherches empiriques aux variables de personnalité reconnues dans la littérature sur le LT. Ainsi, seulement quelques études vérifiant des phénomènes d'interaction entre des antécédents de personnalité et de contexte des leadership transformationnel ou charismatique ont été répertoriées (Balthazard et al., 2009; Bommer et al., 2004; de Hoogh et al., 2005; Howell & Avolio, 1993; Ployhart, Lim & Chan, 2001; Rubin, 2003; Shivers-Blackwell, 2006).

Études interactionnelles entre la personnalité et le contexte

D'abord, une première étude a testé un nombre important d'effets d'interactions entre des prédicteurs avérés du LT (Rubin, 2003). Ainsi, 48 hypothèses d'interaction ont été testées de façon exploratoire en impliquant certaines variables de personnalité du gestionnaire (*p.ex. Big Five*), le niveau de LT de son supérieur et certaines caractéristiques de ses subordonnés (*p.ex. leur motivation et compétence perçues*). Aucune hypothèse d'interaction impliquant ces antécédents du LT n'a toutefois été soutenue par les résultats.

Par contre, des résultats probants ont été trouvés en ce qui concerne la culture organisationnelle et le lieu de contrôle du gestionnaire. Ainsi, l'impact de la perception d'une culture transformationnelle par le gestionnaire sur l'interprétation des exigences du rôle du gestionnaire est plus fort lorsque le gestionnaire a un lieu de contrôle externe qu'interne ($\beta = 1.02$, $p < .05$, *modèle global* $R^2 = .20$, $\Delta R^2 = .02$, $F = 7.32$, $p < .001$; Shivers-Blackwell, 2006). Ainsi, les gestionnaires ayant un lieu de contrôle externe voient leur interprétation des exigences de leur rôle être influencée par la perception de la culture transformationnelle alors que les gestionnaires ayant un lieu de contrôle interne tendent à avoir une interprétation plus constante de ces exigences. La même étude montre que contrairement aux attentes, aucun résultat de modération n'a été trouvé concernant le niveau d'autocontrôle face à l'environnement externe, la culture et le LT.

L'impact du contexte de travail, virtuel ou en face à face, sur l'importance du rôle de la personnalité dans la prédiction du LT a été étudié par Balthazard et al. (2009). Il apparaît qu'en contexte d'équipe face à face, l'extraversion ($\beta = -.24$, $p < .01$; $x^2 = 41.48$, $p < .001$) et la stabilité émotionnelle ($\beta = -0.40$, $p < .001$; $x^2 = 41.69$, $p < .001$) du gestionnaire ont un effet significatif sur l'émergence du leadership, alors qu'aucun effet n'est observé en contexte d'équipe virtuelle. Il semble donc qu'il serait nécessaire d'avoir des indices de communications orales et non verbales, caractéristiques retrouvées en relation face-à-face, mais non en équipe virtuelle, pour que la personnalité joue un rôle dans l'émergence du LT.

L'environnement social, par la perception du gestionnaire de comportements de LT chez ses collègues, a aussi un impact modérateur sur la relation entre une attitude de cynisme du gestionnaire et le LT déployé ($\beta = 0.12$, $p < .05$; $R^2 = 0.02$, $p < .05$; Bommer et al., 2004).

Lorsque les collègues émettent un niveau élevé de comportements transformationnels, le cynisme n'a pas d'effet sur les comportements de LT ($\beta = -0.01$, ns). Par contre, le cynisme a un effet négatif sur le LT lorsque peu de comportements transformationnels sont émis chez les pairs ($\beta = -0.26$, $p < .01$).

Un contexte organisationnel dynamique et changeant est souvent considéré comme étant favorable à l'émergence de LT. Une étude s'est penchée sur le rôle de ce type de contexte dans la relation entre la personnalité des gestionnaires et la perception de leadership charismatique (de Hoogh et al., 2005). Ils ont trouvé que le dynamisme ou la stabilité de l'environnement interagissait avec différents facteurs de personnalité afin de prédire le leadership charismatique. Ainsi, dans un environnement dynamique, l'ouverture à l'expérience ($\Delta R^2 = 0.05$, $p < .05$; $\beta = 0.25$, $p < .05$) et le névrosisme ($\Delta R^2 = 0.10$, $p < .01$; $\beta = 0.34$, $p < .01$) seraient associés à un leadership charismatique plus élevé alors que dans un contexte de stabilité l'effet serait inverse. Les facteurs agréabilité ($\Delta R^2 = 0.10$, $p < .01$; $\beta = -0.34$, $p < .01$) et conscience ($\Delta R^2 = 0.09$, $p < .01$; $\beta = -0.35$, $p < .01$) seraient associés positivement au leadership charismatique en situation stable et négativement en contexte dynamique.

Le soutien à l'innovation modère la relation entre le lieu de contrôle interne du gestionnaire et les comportements de considération individuelle et de charisme (Howell & Avolio, 1993). Ainsi, l'effet du lieu de contrôle interne sur la considération individuelle et le charisme est significatif en présence d'un faible soutien organisationnel à l'innovation (considération individuelle : $\beta = 0.49$, $p < .01$; charisme : $\beta = 0.50$, $p < .01$; stimulation intellectuelle : $\beta = -0.04$, ns). Inversement, la présence d'un fort soutien pour l'innovation permet d'observer un lien significatif entre le lieu de contrôle interne et la stimulation intellectuelle, mais non pour les autres dimensions du LT (considération individuelle : $\beta = 0.01$, ns; charisme : $\beta = -0.02$, ns; stimulation intellectuelle : $\beta = 0.13$, $p < .05$).

Enfin, Ployhart et al. (2001) se sont intéressés à l'impact du contexte de performance sur le lien entre la personnalité et le LT. Ils ont d'abord trouvé que l'ouverture à l'expérience (0.16 , $p < .05$) est associée au LT dans un contexte de performance maximale, c'est-à-dire empreint d'incertitude et de défis, alors que le névrosisme y est associé dans un contexte de performance typique, c'est-à-dire connu et habituel (0.08 , $p < .05$). Enfin, l'extraversion est

associée au LT dans les deux types de contextes (maximal : 0.36, $p < .05$; typique : 0.25, $p < .05$). De plus, ils concluent que la personnalité serait un meilleur prédicteur du LT lorsque le gestionnaire se trouve en contexte de performance maximale étant donné l'observation d'une augmentation des tailles d'effet dans ce contexte par rapport au contexte typique. Ces résultats vont dans le sens des théories transformationnelles du leadership stipulant que ce style est davantage observable en contexte d'incertitude ou de crise (Bass & Bass, 2008; Shamir & Howell, 1999).

Synthèse

L'émergence et l'efficacité du LT pourraient s'avérer sensibles aux interactions entre la personnalité et le contexte. Quelques tendances au niveau des variables à l'étude se dégagent. À cet effet, deux études se sont intéressées au lieu de contrôle des gestionnaires (Howell & Avolio, 1993 ; Shivers-Blackwell, 2006) et quatre études ont évalué la personnalité à l'aide des *Big Five* (Balthazard et al., 2009 ; de Hoogh et al., 2005 ; Ployhart et al., 2001 ; Rubin, 2003). La culture organisationnelle et la nature du contexte organisationnel représentent les variables contextuelles étudiées dans quatre des études citées (de Hoogh et al., 2005; Howell & Avolio, 1993 ; Ployhart et al., 2001 ; Shivers-Blackwell, 2006). De plus, les études ayant traité du lieu de contrôle le mettait en relation avec la culture organisationnelle alors que les études traitant des *Big Five* étaient mises en relation avec le type de contexte (plus ou moins changeant). Il est à noter que les variables retenues dans ces études s'inscrivent dans les propositions des principaux modèles et études présentés dans les autres sections de l'article. Enfin, ce domaine reste encore sous-étudié et la portée des conclusions demeure très limitée.

Constats et pistes de recherches

En résumé, il est possible de constater que plusieurs variables, tant de personnalité que contextuelles, permettent de prédire la manifestation du LT. Dans cette section, des constats et pistes de recherches futures seront exposés en fonction des trois types d'effets ayant été présentés tout au long de l'article.

Constats et pistes de recherche – Effets de la personnalité

Suite à cette recension, nous dégagons quelques constats à propos de l'utilisation de la personnalité comme prédicteur du LT. Ces constats convergent avec les conclusions de la méta-analyse de Bono et Judge (2004) qui proposent trois grandes pistes d'explications pour les résultats de force modérée généralement trouvés dans les études liant la personnalité au LT. Nous orienterons la présentation de nos constats autour de ces réflexions.

Premièrement, il est avancé que le style de leadership, ici le LT, serait moins tributaire de la personnalité que ne l'est l'émergence ou l'efficacité du leadership (Bono & Judge, 2004). Des facteurs externes ou des éléments acquis par l'individu pourraient contribuer à une bonne partie de l'explication des comportements de leadership adoptés. Comme Zaccaro (2012) le souligne, l'utilisation unique de la personnalité pour expliquer le leadership constitue un biais d'omission de variables pouvant conduire à la validation de modèles trompeurs. Il en serait ainsi puisque le leadership représenterait un phénomène comportemental complexe qui s'expliquerait par une panoplie d'attributs (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Dans cette recension, la force modérée des liens observés entre la personnalité, évaluée à l'aide de facteurs ou de traits, et le LT tend à soutenir ces propos. Ainsi, comme ces auteurs, nous sommes d'avis qu'il est nécessaire, dans les futures études, d'élargir l'étude des antécédents individuels du LT en adoptant des approches contextualisées de la personnalité ou des approches multivariées incluant un spectre élargi de variables.

Quelques modèles non spécifiques au LT peuvent servir d'inspiration en vue d'études futures. À cet effet, Dinh et Lord (2012) proposent de s'intéresser au réseau de connexions de représentations mentales sous-jacentes aux traits de personnalité (p.ex. valeurs, identité, affects, connaissances) permettant de préciser comment les leaders réagissent et s'adaptent aux événements ou contextes dans lesquels ils se trouvent. Dans le même ordre d'idées, Van Iddekinge, Ferris et Heffner (2009) proposent de considérer la personnalité, les habiletés cognitives, l'expérience de leadership, la motivation à diriger ainsi que les connaissances, compétences et habiletés (KSA) du leader afin de prédire sa performance. Quant à eux, Zaccaro et ses collaborateurs (2004) suggèrent de considérer des attributs distaux (personnalité, motivations, habiletés cognitives), des attributs proximaux (habiletés sociales,

de résolution de problèmes et le niveau d'expertise et de connaissances tacites du leader) ainsi que des éléments environnementaux pour expliquer une série de critères associés au leadership.

Deuxièmement, comme il est suggéré par Bono et Judge (2004), les antécédents de personnalité du LT ne seraient pas bien captés par un modèle de personnalité comme les *Big Five*. Cette explication renvoie à une position du dilemme spécificité-fidélité (*Bandwidth-fidelity dilemma*) qui débat sur l'utilité de mesures larges par rapport à des mesures plus spécifiques pour évaluer la personnalité. Les constats faits dans cet article tendent à soutenir l'affirmation de Bono et Judge (2004) et à corroborer la position en faveur de l'utilisation de traits plutôt que de facteurs larges de personnalité. Ainsi, il est d'abord constaté que certains traits spécifiques semblent prédire avec légèrement plus de force le LT que les *Big Five*. Les résultats de force moindre obtenus avec les *Big Five* pourraient s'expliquer par la présence, au sein des facteurs, de facettes moins pertinentes à la prédiction du LT (Tett et al., 2003).

Ceci dit, il est intéressant de noter que les traits spécifiques les plus fortement corrélés au LT (*p. ex.* la chaleur, l'altruisme) correspondent à certaines facettes des facteurs extraversion et agréabilité des *Big Five*, témoignant ainsi d'une certaine cohérence entre les deux niveaux d'analyse de la personnalité. Malgré cette cohérence et les appuis pour une conceptualisation de la personnalité par traits, l'approche par traits ne nous apparaît pas comme une alternative efficace pour prédire le LT. Effectivement, l'absence d'une structure théorique généralisée entourant les études sur les traits spécifiques rend la généralisation des résultats difficile et limite son utilité au niveau pratique. De plus, l'étude des traits spécifiques, de manière isolée, simplifie de manière excessive un phénomène aussi complexe que la prédiction du leadership (Lord & Hall, 1992, cités dans Zaccaro, 2012).

À cet égard, l'approche par composite de personnalité pourrait s'avérer prometteuse puisqu'elle semble concilier les deux positions du dilemme de spécificité-fidélité. Cette approche centrée sur le critère propose de regrouper des traits en composites selon leur lien présumé avec le critère à prédire (Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes, & Rothstein, 1995; Ones & Viswesvaran, 2001). Ceci permettrait à la fois d'optimiser la capacité prédictive de la

personnalité et d'atteindre un niveau de compréhension approfondie du critère (Ashton et al., 1995; Bartram, 2005).

Il existe quelques modèles de variables composites développés pour prédire des critères de rendement au travail comme l'intégrité, l'orientation vers le service à la clientèle et la tolérance au stress (Bartram, 2005; Ones et al., 2005; Robertson & Kinder, 1993). Le modèle qui semble offrir le point de départ le plus prometteur pour l'application de cette approche à l'étude des antécédents du leadership est celui des *Great Eight* de Bartram (2005). Effectivement, ce modèle propose huit composites de personnalité créés afin de prédire huit comportements de performance au travail. L'intérêt particulier de ce modèle est qu'un arrimage conceptuel entre ces composites et certains comportements de leadership du *Full Range Leadership Model* a déjà été proposé (SHL Group, 2011). Des études soumettant ces arrimages à l'épreuve empirique seraient toutefois nécessaires pour vérifier la solidité de cette piste de recherche.

Troisièmement, Bono et Judge soulignent l'influence de certains aspects méthodologiques, tels que le contexte de recherche, sur la force des liens trouvés entre la personnalité et le LT (Bono & Judge, 2004). Cette recension nous a amenés à considérer un autre élément méthodologique pouvant influencer la nature des relations observées, c'est-à-dire, la source des mesures de personnalité et de leadership. Ainsi, il est à noter que la très grande majorité des études répertoriées dans cette recension ont utilisé des mesures autorévélatrices de la personnalité. Ces mesures sont parfois critiquées pour le fait qu'elles sont sujettes à divers biais (*p.ex.* désirabilité sociale, falsification). Des recherches futures pourraient recourir à des mesures faisant appel à des observations ou des évaluations de tiers dans le milieu de travail. D'une part, ces méthodes sont généralement conçues comme plus robustes à ces phénomènes (Griffith & Petersen, 2006). D'autre part, ces méthodes pourraient avoir l'avantage de mesurer les traits manifestés ou activés dans le milieu de travail étudié, plutôt que de révéler l'éventail des traits possédés par le gestionnaire. Cette précision pourrait augmenter la puissance prévisionnelle de la personnalité. Enfin, il est à relever que la mesure du critère pourrait aussi avoir posé des difficultés pour l'identification de relation entre les traits des gestionnaires et les comportements de leadership. À cet égard, certains

comportements de leadership sont parfois davantage visibles par le supérieur, les subordonnés ou par le gestionnaire lui-même. Les recherches futures pourraient gagner à examiner cette possibilité, tout en privilégiant un devis où les prédicteurs et les critères proviennent de deux sources différentes.

Bref, comme Judge, Bono, Ilies, et Gerhardt (2002) le mentionnent dans leur méta-analyse sur la personnalité et le leadership, nous avons encore peu d'informations sur quels aspects de la personnalité sont vraiment pertinents dans la prédiction du leadership, mais aussi pourquoi ils le sont. Zaccaro (2012; p.720, traduction libre) mentionne qu'il faut se poser deux questions fondamentales pour faire progresser ce domaine de recherche : « Quels groupements d'attributs personnels devraient être inclus dans les modèles de leadership? » et « Comment ces attributs personnels interagissent-ils entre eux? ».

Constats et pistes de recherche – Effets du contexte

Concernant l'effet du contexte sur le LT, il est possible de constater que de plus en plus d'auteurs cherchent à répondre à l'appel des théoriciens de documenter les effets du contexte avec des études empiriques. Toutefois, les études restent encore peu nombreuses d'autant plus que la majorité d'entre elles positionne le contexte comme une conséquence plutôt que comme un antécédent du leadership. À cet effet, il est important de souligner que toutes les études rapportées dans cet article, sauf exception, s'inscrivent dans un schème de recherche transversal et corrélational. Ceci a pour effet de limiter les interprétations possibles quant à la direction des effets du contexte et du LT. Afin de mieux saisir les impacts du contexte à long terme comme antécédent du leadership, il serait recommandé de mener des études avec un schème de recherche longitudinal pour faciliter l'identification des conséquences d'un changement de contexte sur le style de leadership émis.

Comme la recension le montre, les variables contextuelles étudiées en lien avec le leadership proviennent généralement des propositions émises dans les articles conceptuels qui se sont intéressés à la question (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999), mais beaucoup de travail reste à faire pour améliorer la généralisation des résultats trouvés. Effectivement, il manque d'uniformité dans les façons de définir le contexte, de le mesurer et de déterminer son niveau d'analyse (proximal, distal, individuel, groupal, organisationnel,

etc.). Ceci fait en sorte que le contexte est parfois représenté par des perceptions individuelles, groupales ou encore par des indices objectifs ou arbitraires (*p. ex.* les dépenses organisationnelles pour l'innovation). Nous recommandons donc aux chercheurs de mieux définir et situer les variables contextuelles d'intérêt pour permettre au champ de recherche de recentrer ses efforts.

Malgré les enjeux précédemment énoncés, les résultats observés nous laissent croire que le contexte a bel et bien un effet sur le LT, qu'il peut le favoriser l'optimiser ou lui nuire. Les variables de structure, de culture, de valeurs ainsi que de l'environnement social du gestionnaire sont toutes liées de manière minimalement modérée au LT. Ces résultats appuient la proposition des auteurs Pawar et Eastman (1997) et Shamir et Howell (1999) que les variables contextuelles au niveau de l'organisation influencent ou modèrent les processus de leadership. Nous sommes toutefois d'avis, comme Shamir et Howell (1999), qu'aucune de ces variables contextuelles n'est absolument nécessaire ou suffisante à elle seule pour expliquer l'émergence ou l'efficacité du LT, mais qu'elles contribuent à augmenter ces probabilités. Il est donc recommandé 1) de continuer les recherches en s'inspirant des variables contextuelles au niveau de l'organisation préalablement identifiées dans les modèles et études rapportées, comme la flexibilité de la structure organisationnelle ou encore la culture et les valeurs organisationnelles d'innovation; 2) de chercher à les intégrer dans un même modèle plus complexe afin d'optimiser leur effet de prédiction du LT.

Constats et pistes de recherche – Effets de la personnalité et du contexte

Il est commun de concevoir le comportement comme étant la résultante d'une interaction entre la personnalité et l'environnement. Certains des articles cités soulignent d'ailleurs le besoin de valider empiriquement cette conception par le biais d'interaction ou de modèles complexes (Bommer et al., 2004; Pillai, 1995; Zaccaro, 2012). Les quelques études recensées dans cet article tendent à démontrer que le LT est influencé par une combinaison de facteurs individuels et contextuels. Davantage d'études seraient requises pour permettre de confirmer les tendances détectées et leur portée, mais surtout pour mieux évaluer si la perspective interactionniste permet de prédire avec plus de précision le LT.

Le nombre limité d'études adoptant cette perspective pour prédire le LT nous indique toutefois que beaucoup reste à faire avant de pouvoir mieux juger son efficacité. Effectivement, la compréhension des mécanismes à l'œuvre et l'identification des éléments environnementaux clés dans la prédiction du LT doivent être peaufinées puisque peu est encore connu sur les caractéristiques importantes d'une situation dans la détermination des manifestations comportementales des traits. Est-ce la variation subtile ou rapide de la situation, l'interaction complexe entre les éléments, etc.? (Fleeson, 2007). Déjà, Allport en 1937 (cité dans Fleeson, 2007, p.856) tentait une réponse en proposant que, pour être importantes, les caractéristiques contextuelles doivent permettre l'atteinte de buts individuels par l'entremise d'états psychologiques plus efficaces.

Une des pistes d'exploration possibles pour comprendre la dynamique existante entre les antécédents du LT est la théorie d'activation des traits. La théorie d'activation des traits propose d'expliquer l'effet du contexte sur la relation entre la personnalité et les comportements émis (Haaland & Christiansen, 2002; Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). Concrètement, elle suggère que le contexte pourrait avoir un effet stimulant ou inhibant sur l'expression de la personnalité en comportements (Tett & Burnett, 2003). Les comportements d'un individu seraient donc influencés principalement par la présence d'indices contextuels indiquant quels types de traits de personnalité et à quel point ces derniers sont pertinents dans un contexte précis (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). Selon une telle théorie, un gestionnaire pourrait donc voir son potentiel de devenir un leader transformationnel émerger ou non selon le contexte dans lequel il se trouve et l'interprétation qu'il fait de ces conditions organisationnelles en lien avec sa personnalité.

Nous recommandons que des modèles de nature interactionniste soient davantage appliqués à l'étude du LT par les chercheurs qui s'intéressent à l'étude de ces antécédents. Actuellement, les hypothèses découlent généralement de liens théoriques ou d'effets anticipés plutôt que de modèles d'interaction plus généraux, comme le modèle de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003). Une utilisation répandue de ces modèles permettrait de valider l'utilité de la perspective interactionniste dans la prédiction du LT. Aussi, elle permettrait

potentiellement de mieux comprendre certains résultats variables régulièrement observés entre la personnalité et le LT ou encore de découvrir l'influence indirecte de certains antécédents sur le LT.

Conclusion

L'ensemble des constats avancés dans cet article converge vers l'identification d'un besoin d'élargir les schèmes théoriques utilisés et de repousser les limites des modèles jusqu'alors mis de l'avant pour cerner les antécédents du LT. Comme Zaccaro (2012) le mentionne, la recherche sur les antécédents du leadership en est maintenant à un nouveau tournant. Il est de notre avis qu'il faut encourager l'utilisation de nouvelles modélisations de la personnalité et l'intégration de variables personnelles ainsi que contextuelles en modèles multivariés afin d'aller au-delà des résultats et problèmes souvent rencontrés dans les études. Ainsi, il serait possible de faire avancer les connaissances tout en saisissant mieux comment et pourquoi les comportements de leadership sont émis.

Références

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior*. (2^e éd.). Open University Press.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. Dans D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2^e édition, p. 179-217). Thousand Oaks, États-Unis : Sage.
- Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 289-303. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<289::AID-JOB841>3.0.CO;2-C
- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., & Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, 29(4), 432-442. doi:10.1006/jrpe.1995.1025
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality & Social Psychology Review*, 11(2), 150-166. doi: 10.1177/1088868306294907
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668. doi: 10.1177/001872679304600504
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set (3^e ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00022-3
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.008

- Barbuto, J. E. Jr. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40. doi: 10.1177/107179190501100403
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bartram, D. (2005). The great eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4^e éd.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87. doi: 10.1177/105960118701200106
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901

- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, *15*(2), 195-210. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.012
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *28*(8), 710-726. doi 10.1108/01437730710835452
- Burbach, M. E. (2004). *Testing the relationship between emotional intelligence and full-range leadership as moderated by cognitive style and self-concept* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3126944).
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 443-455. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, *12*(4), 637-647. doi:10.5465/AMR.1987.4306715
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *14*(3), 290-301. doi: 10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, *4*(1), 5-13. doi:10.1037/1040-3590.4.1.5

- de Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865. doi: 10.1002/job.344
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Denis, J-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837. doi:10.2307/3069417
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- de Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership*, 4(4), 403-417. doi: 10.1177/1742715008095188
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.002
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.003
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005

- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2006). L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Actes du XVIIe congrès de l'AGRH*. Reims.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business & Psychology*, 9(3), 315-335. doi: 10.1007/BF02230972
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Liebiecki, J. E., & Cortina, J. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance : Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40-57. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.40
- Fitzgerald, S. & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505. doi 10.1108/02621711011039240
- Fleeson, W. (2007). Situation-based contingencies underlying trait-content manifestation in behavior. *Journal of Personality*, 75(4), 825-862. doi:10.1111/j.1467-6494.2007.00458.x
- Gargiulo, M. (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1-19.
- Godzyk, K. E. (2008). *Critical thinking disposition and transformational leadership behaviors: A correlational study* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3354216).
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Griffith, R. L. & Petersen, M. H. (Eds). (2006). *A closer examination of applicant faking behavior*. Greenwich: Information Age Publishing.

- Haaland, S., & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*(1), 137-164. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00106.x
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 5-17. doi: 10.1177/1548051809350894
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 12*(2), 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 482-489. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.482
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (3^e éd.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902. doi:10.1037/0021-9010.78.6.891
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 860-868. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.004
- Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *The Leadership Quarterly, 10*(3), 335-343.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and

- abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272. doi: 10.1037/a0029043
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037//0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership : A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial & Commercial Training*, 28(1), 22-32. doi 10.1108/00197850610646016
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership : Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.610

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Luthans F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mancheno-Smoak, L., Endres, G. M., Polak, R., & Athanasaw, Y. (2009). The individual cultural values and job satisfaction of the transformational leader. *Organization Development Journal*, 27(3), 9-21.
- Matear, D. W. (2009). *An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3387673).
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi: 10.1080/09585190050075114
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161
- Ones, D. S., Viwesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404. doi: 10.1207/s15327043hup1804_5
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837. doi:10.1016/S1048-9843(02)00154-6
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109. doi:10.5465/AMR.1997.9707180260

- Peters, L. J., & O'Connor, E. J. (1985). Situational constraints and work outcomes : The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5 (3), 391-398. doi:10.5465/AMR.1980.4288856
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368. doi: 10.1177/0149206307312512
- Piel, M. A. (2008). *Emotional intelligence and critical thinking relationships to transformational leadership*. (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3313180).
- Pillai, R. (1995). Context and charisma: The role of organic structure, collectivism and crisis in the emergence of charismatic leadership. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.1995.17536616
- Pillai, R., & Meindl, J. R (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671. doi: 10.1177/014920639802400505
- Ployhart, R. E., Lim, B. C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809-843. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00233.x
- Popper, M., Maysel, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289. doi:10.1016/S1048-9843(00)00038-2
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.002

- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 471-481. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.005
- Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 66*(3), 225-244. doi : 10.1111/j.2044-8325.1993.tb00534.x
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly, 18*(2), 121-133.
- Rubin, R. S. (2003). *Paddling upstream in leadership research: Exploring antecedents of transformational leadership behaviour* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3102927).
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within : The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*(5), 845-858. doi:10.5465/AMJ.2005.18803926
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253. doi: 10.2307/2392563
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 145-158. doi: 10.1177/1548051808324100
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, B. D. (1995). The ASA framework : An update. *Personnel Psychology, 48*(4), 747-773. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4*(4), 577-594.

- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4
- Shao, L., & Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944. doi:10.1016/j.jbusres.2006.02.005
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49. doi: 10.1177/107179190601200403
- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de : https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/OPQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf
- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership : Mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 251-274. doi 10.1108/01437730810861317
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 217-242. doi:10.1016/S1048-9843(02)00102-9
- Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.004
- Sosik, J. J., & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526. doi:10.1016/S1048-9843(98)90013-3

- Sosik, J. J., Juzbasich, J., & Chun, J. U. (2011). Effects of moral reasoning and management level on ratings of charismatic leadership, in-role and extra-role performance of managers: A multi-source examination. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 434-450. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.015
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232. doi: 10.1080/00224540209603896
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. doi:10.1006/jrpe.2000.2292
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality–job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 335-356. doi: 10.1002/job.191
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., & Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62(3), 463-495. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01145.x
- 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(1), 134-143.
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.006

- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270. doi: 10.1177/1059601111401017
- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues, 13*(2), 196-211.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology, 21*(6), 566-579. doi: 10.1108/02683940610684409
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly, 9*(2), 161-176. doi:10.1016/S1048-9843(98)90003-0
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 285-305. doi: 10.1080/135943299398429
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (p. 122), Thousand Oaks, CA: Sage.

Personnalité et leadership : est-ce que le modèle des *Great Eight* permet de prédire le leadership des gestionnaires?

Julie-Élaine Phaneuf
Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias
Université de Montréal

Vincent Rousseau
Université de Montréal

Eric Brunelle
HEC Montréal

Note des auteurs : Cette étude a bénéficié du soutien financier du Conseil de Recherche en Sciences Humaines (CRSH). La première auteure a bénéficié du soutien financier du Fonds Québécois de la Recherche sur la Société et Culture (FRQSC).

Résumé

Plusieurs chercheurs et praticiens s'efforcent d'améliorer la capacité de prédire l'émission de comportements de leadership. Suivant cette perspective, la présente étude se concentre sur le modèle des *Great Eight* proposé par Bartram (2005; 2009) et vise à vérifier les liens théoriques proposés entre les huit composites de personnalité et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. Menée auprès de 113 gestionnaires, l'étude offre un appui limité à la valeur ajoutée du modèle utilisé par rapport à ceux déjà existants, mais indique que certaines tendances de personnalité sont associées au leadership. Des analyses supplémentaires permettent de nuancer la compréhension des effets observés dans la documentation scientifique et offrent quelques pistes de groupements de traits pouvant prédire les différents comportements de leadership.

Mots clés : personnalité, *great eight*, leadership transformationnel, récompense contingente, potentiel de gestion

Introduction

La quête de leaders est un enjeu central pour les organisations dans un monde des affaires en transformation (Bass & Bass, 2008; Day & Antonakis, 2012). Les leaders sont recherchés pour plusieurs raisons, dont l'amélioration des processus de production, l'implantation de changements, la transmission de la vision et la mobilisation des employés (Bass & Bass, 2008). De pareils besoins organisationnels ont amené les chercheurs et praticiens à s'intéresser aux styles et comportements de leadership efficaces. Parmi les styles de leadership les plus étudiés en ce sens se trouvent les styles de leadership transformationnel et transactionnel. Plusieurs recherches confirment que le leadership transformationnel est associé à des effets positifs tels que l'amélioration de la performance, l'engagement des employés ainsi que de l'innovation et de la créativité au sein de l'organisation (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Gumusluoğlu & Ilsev, 2009a; 2009b; Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999; Jung, 2001; Kark, Shamir, & Chen, 2003). De même, certains comportements associés à un style de leadership transactionnel (c.-à-d. récompense contingente) seraient aussi recherchés par les organisations en raison de leur efficacité à soutenir la satisfaction, l'engagement ainsi que des performances satisfaisantes de la part des employés (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011).

La capacité de bien identifier les gestionnaires prédisposés à exercer des comportements de leadership efficaces peut avoir des retombées importantes pour l'organisation. Il est donc important de comprendre les antécédents de ces comportements et de développer des modèles permettant d'orienter la sélection des individus ayant le potentiel d'exprimer les comportements recherchés. L'antécédent ayant jusqu'à maintenant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs est la personnalité des gestionnaires (Dinh et al., 2014; Zaccaro, 2007; 2012). Historiquement, deux grandes approches ont guidé la recherche de liens entre la personnalité et le leadership : l'approche factorielle et l'approche par traits. Dans l'approche factorielle, dont l'exemple le plus fréquent est le modèle des *Big Five*, les facteurs de personnalité sont formés de traits statistiquement reliés les uns aux autres (Goldberg, 1990). On cherche ensuite comment ces facteurs, qui rendent compte de la structure de la personnalité, pourraient être associés à divers comportements. Dans l'approche par traits, des

traits sont considérés individuellement pour prédire un comportement et leur sélection repose sur leur lien attendu avec le critère plutôt qu'en fonction d'un modèle préexistant.

Ces deux approches sont à l'origine d'un grand nombre d'études, dont une méta-analyse (Bono & Judge, 2004; Zaccaro, 2012). Les résultats de celles-ci indiquent seulement quelques liens probants et généralisables au travers des études. De cette manière, les facteurs extraversion et névrosisme, ainsi que quelques traits « sociaux » comme l'intelligence émotionnelle sont liés au leadership transformationnel (Bono & Judge, 2004; Harms & Crédé, 2010). Quant à la récompense contingente, l'agréabilité, l'extraversion et le névrosisme en sont les meilleurs prédicteurs (Bono & Judge, 2004). Par contre, cette documentation est caractérisée par des corrélations de faible amplitude ainsi que par une grande variabilité pour la majorité des facteurs et des traits de personnalité étudiés. En conséquence, certains chercheurs suggèrent que le potentiel explicatif de ces approches a été atteint (Bartram, 2005; Bono & Judge, 2004; Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005). Au plan pratique, il est aussi remarqué que le caractère très général des facteurs de personnalité et la grande diversité des traits étudiés permettent difficilement une application ciblée, pratique et directe de ces résultats en organisation (Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes, & Rothstein, 1995; Bartram, 2005). À cet égard, il est à noter que les traits ou facteurs étudiés sont rarement organisés selon des modèles fonctionnels (p.ex. compétences ou comportements spécifiques en emploi) permettant d'orienter la sélection du personnel en entreprise (Bartram, 2005).

Une nouvelle modélisation de la personnalité, l'approche des composites, a été proposée en réaction à ces critiques. Avant tout, l'approche par composites, contrairement aux approches citées précédemment, s'organise autour du critère à prédire plutôt qu'autour de la structure interne de la personnalité (Bartram, 2005). Elle utilise des groupements de traits sélectionnés spécifiquement pour prédire la variable d'intérêt. Cette approche vise à optimiser la prédiction du critère par la sélection ciblée de quelques traits reconnus pour leur lien avec ce critère (Bartram, 2005; Ones et al., 2005). Une meilleure adéquation entre les variables de personnalité retenues et le critère augmenterait ainsi la qualité prédictive de la personnalité (Ashton et al., 1995). De plus, les composites offrent un potentiel d'application plus grand et direct pour les organisations puisqu'ils répondent à un besoin précis, c'est-à-dire détecter, à

l'aide de la personnalité, le potentiel d'émission d'un comportement recherché (Ones & Viswesvaran, 2001). Les composites sont donc une alternative intéressante aux modélisations jusqu'alors mises de l'avant pour étudier les caractéristiques de personnalité associées à des comportements spécifiques de leadership.

C'est dans cette perspective que le modèle des *Great Eight* de Bartram (2005) propose huit composites de personnalité créés pour prédire huit compétences en emploi pertinentes à l'exercice du leadership (Bartram & Inceolgu, 2011; SHL Group, 2011). Ce modèle semble prometteur, car les huit composites se sont avérés des prédicteurs valides des huit compétences ciblées (Bartram, 2005). Par contre, à notre connaissance, la proposition que ces huit mêmes composites permettraient aussi de prédire différents comportements de leadership transformationnel et transactionnel n'a pas encore fait l'objet d'étude. Cette proposition s'avère intéressante à tester, car elle pourrait déboucher sur l'identification de traits de personnalité s'inscrivant dans un modèle fonctionnel, signifiant au plan organisationnel et permettant de sélectionner des individus susceptibles d'adopter les comportements de leadership recherchés. Cet article cherche donc à vérifier empiriquement l'efficacité du modèle des *Great Eight* pour prédire les comportements de leadership chez les gestionnaires.

Contexte théorique

Styles et comportements de leadership efficaces

Selon le *Full Range Leadership Model* de Bass (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Kirkbride, 2006), le leadership peut être conceptualisé selon trois styles, qui sont chacun composés de dimensions comportementales spécifiques. Ces trois styles sont le leadership laissez-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. L'efficacité de chacun de ces styles pour générer des résultats élevés progresserait de façon croissante. Le leadership laissez-faire serait en général inefficace, alors que le leadership transformationnel serait le plus efficace. Quant au leadership transactionnel, seule une de ses composantes (la récompense contingente) aurait des conséquences positives sur la motivation et la performance (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Wang et al., 2011). Pour cette raison, nous nous

intéresserons ci-après qu'aux comportements de leadership du modèle de Bass reconnus comme efficaces.

Le leadership transactionnel est un style de leadership représenté par des comportements du gestionnaire orientés vers la satisfaction de ses intérêts et de ceux des employés par le biais de transactions (coûts/bénéfices; Bass & Bass, 2008). Ce style implique différentes dimensions comportementales, dont certaines sont caractérisées par une gestion réactive (gestion des exceptions) et d'autres par une gestion plus proactive des échanges (récompense contingente). Ainsi, la récompense contingente (RC) consiste à communiquer clairement à chacun les attentes et les objectifs poursuivis, de même que les récompenses qui découleront de l'atteinte de ces objectifs (Bass & Bass, 2008). Ce comportement de leadership constituerait la base d'un leadership efficace sur lesquels pourraient s'ajouter d'autres composantes associées au style transformationnel (Wang et al., 2011).

S'inscrivant dans le courant des théories de type néo-charismatiques (Bass & Bass, 2008), le leadership transformationnel va au-delà d'une simple transaction avec les subordonnés (Wang et al., 2011). Ce style de leadership se distinguerait par des comportements d'influence qui visent à inspirer les employés à transcender leurs intérêts individuels et à orienter les efforts de chacun vers l'atteinte d'objectifs et de valeurs organisationnelles (Burns, 1978). Le leadership transformationnel est opérationnalisé par quatre dimensions comportementales principales (Bass & Bass, 2008). La *considération individuelle* (CI) fait référence au fait qu'un leader démontre du respect et un intérêt pour l'employé, son développement et ses besoins. La *stimulation intellectuelle* (SI) se définit par le fait qu'un leader pousse ses employés à penser différemment, à être créatifs et à remettre en question les façons de faire. La *motivation inspirante* (MI) réfère à l'habileté du leader à motiver ses employés à performer en élevant leurs attentes à l'aide d'une vision attrayante du futur. Enfin, l'*influence idéalisée* s'exprime lorsque le leader motive ses employés par des comportements et attitudes, tels que l'intégrité et la mise au second plan de ses intérêts personnels par rapport à ceux de l'organisation, faisant de lui un modèle à suivre. Cette dernière dimension peut se subdiviser en deux volets : influence idéalisée *attitudinale* (IIAT) et influence idéalisée *comportementale* (IIBE). L'influence idéalisée attitudinale concerne

davantage les perceptions et sentiments ressentis par les employés face à leur leader, tels que son niveau de charisme, la fierté de travailler avec la personne, la confiance perçue du leader, etc. L'influence idéalisée comportementale renvoie principalement au fait que le leader agit selon des valeurs et principes clairs, et qu'il s'assure de donner un sens au travail par la concrétisation d'une vision ou d'objectifs pour ses employés.

Approche par composites

L'approche par composites propose d'examiner la personnalité en mettant l'accent sur les relations qui unissent les traits au critère plutôt que sur les relations découlant de sa structure hiérarchique. À l'instar d'un facteur, un composite est un regroupement de plusieurs traits précis. Par contre, les traits sont sélectionnés en fonction de leur qualité prédictive théorique ou empirique du comportement. Ainsi, l'amalgame de traits choisis s'arrime à l'émission du comportement que l'on cherche à prédire, dans ce cas, des comportements de leadership transformationnel et transactionnel. Le comportement d'intérêt constitue donc le point de départ pour identifier les traits critiques à sa prédiction (Bartram, 2005). L'utilisation d'une approche par composites permettrait d'augmenter le potentiel de prédiction des comportements puisque les composites n'incluent que des traits reconnus comme lui étant liés (Hurtz & Donovan, 2000 ; Ones & Viswesvaran, 2001; Ones, et al., 2005). Cependant, la recherche sur l'utilisation de variables composites de personnalité demeure embryonnaire et les conclusions qui s'en dégagent ne soutiennent pas systématiquement ses promesses (Longpré, 2014; Longpré, Boudrias, Durivage, Guindon, & Savoie, 2013).

Modèle des *Great Eight*

Élaboré par Bartram (2005), ce modèle propose huit composites (nommés les *Great Eight*) afin de prédire huit compétences critères (nommées les *Great Eight Competencies*). Les huit compétences du modèle émergent d'analyses factorielles regroupant un bassin total de 112 comportements de performance au travail. Le niveau d'analyse retenu pour les huit compétences vise l'atteinte d'un équilibre entre la différenciation des compétences en emploi et la polyvalence de ces mêmes compétences afin de pouvoir les appliquer à différents contextes organisationnels (Bartram, 2005).

Tableau 1

Définitions des compétences et des composites associés au modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005)

Compétences en emploi	Définitions abrégées	Composites de personnalité	Échelles de l'OPQ
Gestion et décision (GD)	Prend le contrôle et exerce son leadership. Initie l'action, dirige autrui et assume la responsabilité.	Composite GD	<i>Besoin de contrôle</i> ; Persuasion; Prise de décision
Interaction et présentation (IP)	Communique et réseaute efficacement. Persuade et influence avec succès. Interagit de façon confiante et détendue.	Composite IP	<i>Aisance sociale</i> ; Extraversion; Modestie (r)
Soutien et coopération (SC)	Soutient les autres et leur démontre du respect. Travaille efficacement avec les individus, les équipes, les clients.	Composite SC	<i>Générosité</i> ; Esprit démocratique; Besoin d'affiliation
Création et conceptualisation (CC)	Travaille bien dans des situations requérant une ouverture aux expériences et idées nouvelles. Résout les problèmes avec créativité et innovation.	Composite CC	<i>Innovation</i> ; Esprit indépendant; Traditionalisme (r)
Analyse et interprétation (AI)	Démontre une pensée analytique claire. Va au cœur des problèmes et questions complexes. Utilise son expertise efficacement. Communique bien par écrit.	Composite AI	<i>Évaluation</i> ; Rationalisme s'appuyant sur des données; Conceptuel
Adaptation et résilience (AR)	S'adapte et répond bien au changement. Gère la pression efficacement et surmonte les revers.	Composite AR	<i>Niveau de résistance</i> ; Détente; Optimiste
Organisation et exécution (OE)	Planifie et travaille de façon systématique et organisée. Respecte les instructions et les procédures. Offre un service ou un produit qui respecte les standards de qualité.	Composite OE	<i>Conscience</i> ; Souci du détail; Sens de la planification
Entreprendre et performer (EP)	Se concentre sur les résultats et sur l'atteinte de ses objectifs au travail. Travaille le mieux lorsque la tâche est reliée intimement aux résultats et lorsque l'effort personnel a un impact évident sur ceux-ci.	Composite EP	<i>Besoin d'accomplissement</i> ; Compétitif; Niveau d'énergie

Note. Traduction libre. Une pondération de deux doit être attribuée au premier trait (en italique) et une pondération d'un doit être attribuée aux traits restants pour constituer les scores sur les composites.

L'approche par composites soutient qu'un critère est prédit par une variable composite créée spécialement à cet effet. Pour prédire les *Great Eight Competencies*, Bartram (2005) a donc développé huit variables composites constituées de traits de personnalité mesurés par un inventaire de personnalité contextualisé au travail, l'*Occupational Personality Questionnaire* (OPQ; voir Tableau 1). Trois experts de contenu ont sélectionné les traits constituant les composites en évaluant leur pertinence et leur capacité prévisionnelle en lien avec les compétences en emploi. Les liens anticipés entre les composites et les compétences en emploi ont été validés par une méta-analyse regroupant les données de 29 études, N = 4861 (Bartram,

2005). Comme attendu, les corrélations entre les composites de personnalité et les compétences appariées sont toutes significatives au plan statistique (corrélation moyenne non corrigée de 0.16). La magnitude des corrélations obtenues par l'approche des composites s'avère supérieure à celle obtenue par le modèle des *Big Five* dans la méta-analyse de Bartram (2005). Enfin, soulignons que Bartram suggère que l'ajout d'une mesure d'habileté cognitive serait aussi indiqué afin d'augmenter la puissance prévisionnelle de certains des composites définis au Tableau 1 (AI, CC, OE, IP). Par contre, cette recherche montre que les composites de personnalité seuls arrivent à prédire les compétences.

Liens entre les *Great Eight* et les comportements de leadership

Il est proposé que les composites et les compétences des *Great Eight* s'associent à différents comportements du leadership du gestionnaire, notamment à ceux des styles transactionnel et transformationnel (Bartram & Inceoglu, 2011 ; SHL Group, 2011). Ainsi, cette association théorique entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel mesurés par le *Multifactor Leadership Questionnaire* sera vérifiée dans cet article (SHL Group, 2011 ; voir Tableau 2). À notre connaissance, les propositions n'ont pas fait l'objet de vérification empirique. Ainsi, aucune étude n'est actuellement disponible pour documenter la valeur prédictive des composites tels que conçus dans le modèle des *Great Eight*. Pour cette raison, les propositions théoriques seront présentées et appuyées, lorsque nécessaire, à l'aide de données se référant à des variables similaires. Cette façon de procéder correspond à une approche *a priori* dans laquelle les regroupements et les pondérations attribuées à chaque trait sont basés sur le jugement d'experts à propos de liens anticipés ou connexes avec le critère (Bartram, 2005 ; Bobko, Roth, & Buster, 2007).

Tableau 2

Synthèse des associations anticipées entre les *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel mesurés par le MLQ (SHL Group, 2011, p.56)

<i>Great Eight</i>	Leadership transformationnel					Leadership transactionnel	
	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC	GPEA*
Gestion et décision (H1) ^a	✓		✓		✓	✓	✓
Interaction et présentation (H2)	✓		✓				
Soutien et coopération (H3)		✓			✓	✓	
Adaptation et résilience (H4)			✓				
Création et conceptualisation (H5)				✓			
Analyse et interprétation (H6)				✓			
Organisation et exécution (H7)						✓	✓
Entreprendre et performer							

Notes. (a) Entre parenthèses est présenté le numéro de l'hypothèse correspondante; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; CI = considération individuelle; SI = stimulation intellectuelle; MI = motivation inspirante; RC = récompense contingente; GPEA = gestion par exception active

*Non incluse dans cette étude en raison de l'efficacité non démontrée de ce comportement de gestion (Wang et al., 2011)

Gestion et décision

Comme le Tableau 2 le montre, il est attendu que le composite gestion et décision (GD) ait une influence relativement généralisée sur la plupart des dimensions transformationnelles et transactionnelles du *Full Range Leadership model*. Tel que défini, ce composite caractérise toute forme de leadership puisqu'il inclut une propension pour la gestion et la prise de décision. Ainsi, la propension à prendre en charge et à intervenir, dans les situations quotidiennes ou de changements, serait un élément de base pour soutenir des comportements de gestion efficaces de nature transformationnelle ou transactionnelle. D'ailleurs, plusieurs auteurs avancent que pour être un leader transformationnel, la personne doit d'abord être un bon leader transactionnel (Collins, 2001; Mintzberg, 2009; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Des recherches, comme celle de Young et Dulewicz (2008), appuient cette idée en montrant que des traits inclus dans le composite GD (c.-à-d. persuasion et influence) sont associés significativement tant au leadership basé sur l'influence qu'à la

gestion transactionnelle. La tendance vers le pouvoir social serait aussi associée à plus de comportements inspirants de la part du leader transformationnel et à plus de comportements de récompense contingente de la part du leader transactionnel (Sosik & Dinger, 2007). Ainsi, les traits associés au composite GD feraient en sorte que le gestionnaire serait plus enclin à intervenir et à être présent auprès de ses subordonnés. Ceci serait de nature à favoriser la communication des attentes, la prise en compte des besoins, ainsi qu'à augmenter les attributions positives à l'endroit du gestionnaire qui exerce son rôle de direction.

Hypothèse 1 : Le composite gestion et décision est associé positivement au leadership transformationnel par le biais des dimensions (a) d'influence idéalisée attitudinale, (b) de motivation inspirante et (c) de considération individuelle et à (d) la récompense contingente du leadership transactionnel.

Interaction et présentation

Au cœur de la notion de leadership se trouve la notion d'interaction et de communication sociale (Yukl, 1989). L'arrimage entre le composite interaction et présentation (IP) et les dimensions d'influence idéalisée et de motivation inspirante du leadership transformationnel est donc naturel. Effectivement, ces dimensions du leadership transformationnel impliquent de la part du leader qu'il soit en mesure de transmettre une vision attrayante et inspirante du futur à ses employés afin qu'ils puissent se l'approprier (Bass, 1996). Cette habileté serait liée entre autres à l'aisance sociale du gestionnaire, à son charisme et à sa tendance à communiquer adroitement plutôt que de façon retenue. Des données probantes corroborent que la confiance sociale est reliée positivement au leadership transformationnel (Ross & Offermann, 1997). De plus, l'extraversion, une caractéristique incluse dans le composite IP, est aussi associée au leadership transformationnel (de Vries, 2008) et plus spécifiquement à la dimension d'influence (Bono & Judge, 2004).

Hypothèse 2 : Le composite interaction et présentation est associé positivement aux dimensions (a) d'influence idéalisée attitudinale et (b) de motivation inspirante du leadership transformationnel.

Soutien et coopération

Le composite soutien et coopération (SC) des *Great Eight* fait référence à des caractéristiques de personnalité soutenant la compétence relationnelle du gestionnaire. Ce composite est constitué de traits, tels la générosité, l'esprit démocratique et le besoin d'affiliation, qui permettent de coopérer efficacement avec autrui. Des études empiriques attestent que des traits sociaux similaires, tels l'agréabilité et la bienveillance, permettent de prédire des comportements de considération (de Vries, 2012), d'influence de type charismatique (Judge & Bono, 2000) ainsi que l'adoption d'un style transformationnel de façon générale (Hetland & Sandal, 2003; Ross & Offermann, 1997; Singh & Krishnan, 2008). Par ailleurs, une étude soutient que la propension à bien reconnaître les émotions d'autrui est liée positivement tant au leadership transformationnel qu'à l'utilisation de la récompense contingente (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). La tendance à exprimer des émotions positives s'avère, quant à elle, principalement associée à l'influence idéalisée ou au charisme perçu (Bono & Ilies, 2006).

Hypothèse 3 : Le composite soutien et coopération est associé positivement aux dimensions (a) d'influence idéalisée comportementale, (b) de considération individuelle et (c) de récompense contingente.

Création et conceptualisation

Le composite création et conceptualisation (CC) est conceptuellement associé à la dimension de la stimulation intellectuelle du leadership transformationnel. Effectivement, les traits d'innovation, d'esprit indépendant et de non-traditionalisme font écho à la dimension stimulation intellectuelle du leadership transformationnel. Par le biais de la conceptualisation et de la stimulation intellectuelle, le leader transformationnel jouerait un rôle de premier plan dans le développement d'une nouvelle vision et la mise en œuvre des transformations organisationnelles qui y sont associées. Pour atteindre ces objectifs, il est envisagé que les traits liés au composite CC soient favorables au leadership transformationnel. Cela dit, les études empiriques n'offrent pas de résultats consistants à cet égard. En effet, les liens entre le leadership transformationnel et des traits tels la créativité, l'esprit critique ou l'ouverture au changement sont parfois positifs (Godzyk, 2008; Hetland & Sandal, 2003; Young &

Dulewicz, 2008), parfois négatifs (Ross & Offermann, 1997), et parfois non significatifs (Piel, 2008) selon les études. Par contre, toutes ces études ont été réalisées sur des traits isolés plutôt que sur des composites de personnalité. Ainsi, l'amalgame des traits pertinents à la création et à la stimulation intellectuelle pourrait permettre de généraliser le lien qui semble majoritairement positif selon les études.

Hypothèse 4 : Le composite création et conceptualisation est associé positivement à la dimension de stimulation intellectuelle du leadership transformationnel.

Analyse et interprétation

Le composite analyse et interprétation (AI) serait aussi pertinent au développement d'une vision et à la stimulation intellectuelle des employés (SHL Group, 2011). Ainsi, les tendances du leader à analyser de façon rationnelle et avec pragmatisme les données ainsi qu'à modéliser les situations seraient favorables au développement de la vision et à la stimulation intellectuelle. Cependant, les données probantes ne soutiennent pas la direction positive impliquée dans cette proposition. Notamment, l'orientation abstraite semble liée négativement au leadership transformationnel (Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995) alors que le pragmatisme y serait associé positivement (Ross & Offermann, 1997). Comme la proposition impliquant spécifiquement le composite AI n'a jamais été vérifiée comme telle, nous vérifierons si ce dernier est relié à la stimulation intellectuelle tel que présenté dans le Tableau 2 (SHL Group, 2011). Notons enfin que la compétence en emploi AI serait une de celles qui est la plus tributaire de l'intelligence (Bartram, 2005), laquelle n'est pas prise en compte dans cette étude.

Hypothèse 5 : Le composite analyse et interprétation est associé positivement à la dimension de stimulation intellectuelle du leadership transformationnel.

Adaptation et résilience

Le composite adaptation et résilience (AR) fait référence à la capacité d'adaptation et à la propension à travailler efficacement dans un contexte d'adversité. Ceci est susceptible d'être particulièrement sollicité lors de changements ou de bouleversements de l'ordre établi. Dans ce contexte, la résistance au stress, ainsi qu'une tendance à concevoir le futur de façon

optimiste serait favorable à la mobilisation des employés. Au plan empirique, il est soutenu que les tendances à rester calme et à bien gérer le stress sont associées au leadership de type transformationnel. Ainsi, selon Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz (2009), la manifestation d'aisance et de confiance face aux situations difficiles inspirerait autrui et mènerait à une plus grande performance.

Hypothèse 6 : Le composite adaptation et résilience est associé positivement à la dimension de motivation inspirante du leadership transformationnel.

Organisation et exécution

Le composite organisation et exécution (OE) s'arrime conceptuellement au leadership transactionnel. Il fait référence à la propension à planifier et à exécuter de façon méthodique le travail à faire, en ne négligeant pas les détails. Ceci est au cœur du leadership transactionnel, qui implique de bien spécifier aux employés les objectifs poursuivis et les récompenses prévues. L'importance accordée aux détails et au respect des échéanciers est cruciale pour assurer une qualité d'exécution, des suivis efficaces auprès des employés ainsi qu'une bonne performance. Si certaines études soutiennent que le facteur conscience n'est pas associé de manière consistante au leadership transformationnel (Bono & Judge, 2004 ; Rubin, 2003), il s'avère associé à un style de leadership orienté vers la tâche (de Vries, 2012) et au leadership transactionnel (Jannesari, Iravani, Masaali, Dareshori, & Ghorbani, 2013). Enfin, les traits de souci du détail, de conscience et de planification sont liés à la gestion transactionnelle plutôt qu'au leadership (Young & Dulewicz, 2008).

Hypothèse 7 : Le composite organisation et exécution est associé positivement à la dimension de récompense contingente du leadership transactionnel.

Entreprendre et performer

Aucun lien n'est prévu entre le composite EP et les comportements de leadership associés au modèle de Bass (Bass & Bass, 2008). Même si ce composite pourrait être qualifié de transformationnel (Bartram & Inceoglu, 2011), aucune hypothèse n'est formulée pour ce composite.

Méthodologie

Participants et procédures

La collecte de données a eu lieu au sein d'une entreprise de sécurité publique. Les données ont été recueillies dans le cadre d'une étude sur les pratiques et valeurs dans l'organisation à laquelle tous les membres ont été invités à répondre. Un devis multisource a été privilégié afin de recueillir les données concernant la personnalité des gestionnaires (composites) et leurs styles de leadership (transformationnel et transactionnel). L'étude a été approuvée par un comité d'éthique universitaire et tous les participants ont été informés que leurs réponses seraient confidentielles et qu'elles ne seraient pas partagées à leur supérieur immédiat.

Les données ont été recueillies en deux phases. Lors de la première phase, l'ensemble des employés de l'organisation a été sollicité afin de répondre à un questionnaire évaluant le style de leadership de leur gestionnaire. Ce questionnaire était distribué en format papier pour les employés n'ayant pas accès facilement à un ordinateur et en format web pour les autres. Environ 40 % des employés sollicités ont répondu et au total, 799 employés ont été retenus dans l'échantillon suite à la participation de leur supérieur immédiat à la deuxième phase de l'étude. Un minimum de trois employés par gestionnaire a été utilisé pour assurer une évaluation valide du style de leadership du gestionnaire écartant environ 44 gestionnaires de l'étude. Plus spécifiquement, les gestionnaires retenus ont été évalués par en moyenne 7 employés (minimum = 3; maximum = 33). Les données de leadership ont été agrégées par gestionnaire après avoir fait l'objet de vérification des critères d'accord intragroupe (IIAT : $r_{wg} = 0.75$; ICC1 = 0.26; ICC2 = 0.78; IIBE : $r_{wg} = 0.79$; ICC1 = 0.14; ICC2 = 0.69; MI : $r_{wg} = 0.80$; ICC1 = 0.02; ICC2 = 0.72; SI : $r_{wg} = 0.77$; ICC1 = 0.13; ICC2 = 0.68; CI : $r_{wg} = 0.70$; ICC1 = 0.16; ICC2 = 0.70; RC : $r_{wg} = 0.90$; ICC1 = 0.13; ICC2 = 0.67; Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1993; Ostroff & Schmitt, 1993) attestant de la validité de cette procédure.

Lors de la deuxième phase, ayant eu lieu six mois après la première, seuls les gestionnaires évalués lors de la première phase ont été sollicités pour compléter un inventaire de personnalité disponible en ligne. Un total de 296 gestionnaires ont été sollicités et de ce

total, 113 questionnaires (taux de réponse = 38 %) ont répondu à l'inventaire permettant d'évaluer leurs traits de personnalité et d'obtenir les huit scores de composites associés au modèle de Bartram (2005). En échange de leur participation, les questionnaires ont obtenu un rapport personnalisé sur leurs résultats et ont été invités à une séance de rétroaction avec des professionnels formés à l'interprétation de l'inventaire.

Les questionnaires participants sont principalement des hommes (68 %) et se répartissent en deux grandes catégories de niveaux hiérarchiques, soit gestionnaire de premier niveau (51 %) et cadre intermédiaire ou supérieur (49 %). Enfin, 79 % des questionnaires participants occupaient au moment de l'étude un poste en lien avec la sécurité publique et 20 % occupaient un poste de type administratif. Les employés de ces questionnaires sont à 58 % des hommes, environ 78 % occupent un poste en lien avec la sécurité publique et 22 % de type administratif.

Instruments de mesure

Leadership

Les styles de leadership sont mesurés à l'aide d'une version française du *Multifactor Leadership Questionnaire* forme 5X (MLQ; Avolio & Bass, 2004). La mesure utilisée est constituée de 24 items à propos desquels les employés rapportent la fréquence perçue chez leur gestionnaire des différents comportements de leadership énoncés (1 - jamais à 5 - fréquemment, sinon toujours). Des exemples d'items du MLQ seraient « mon supérieur immédiat... » : « m'inspire de la fierté de travailler avec lui/elle » pour l'influence idéalisée *attitudinale*; « ...parle de ses valeurs et convictions les plus importantes » pour l'influence idéalisée *comportementale*; « parle avec optimisme de l'avenir » pour la motivation inspirante; « ...m'amène à voir les problèmes sous différents angles » pour la stimulation intellectuelle; « ...m'aide à développer mes forces » pour la considération individuelle; et « ...me fournit son aide en retour de mes efforts » pour la récompense contingente. Selon Avolio et Bass (2004), les indices de fidélité se situent entre 0,80 à 0,92 pour les dimensions du leadership transformationnel et se situe à 0,74 pour la récompense contingente.

Traits de personnalité et composites

L'inventaire de personnalité utilisé est l'*Occupational Personality Questionnaire 32r*, un inventaire de personnalité au travail qui évalue 32 traits de personnalité (Brown & Bartram, 2009). La version utilisée emploie la méthode des choix forcés dans laquelle les individus doivent choisir lequel des trois énoncés leur correspond le plus et lequel leur correspond le moins, par exemple a) J'exprime librement mes points de vue; b) Je suis très énergique au travail; c) Je veux être meilleur(e) que les autres. L'instrument est composé de 112 items.

Les huit composites sont chacun créés à partir de 24 des 32 traits selon une pondération de deux unités pour le premier trait et d'une unité pour chacun des deux traits restants (Bartram, 2005). Plus de détails sur les traits inclus dans les composites se trouvent dans le Tableau 1 présenté précédemment. Le manuel technique du rapport de leadership du Groupe SHL indique que les indices de fiabilité interne des huit composites mesurés par l'OPQ 32r sont satisfaisants ($0,86 < \alpha < 0,94$; SHL Group, 2011).

Résultats et discussion

Analyses préliminaires

Des analyses factorielles ont été effectuées afin de vérifier laquelle des structures du *Full Range Leadership model* s'applique le mieux à nos données. Effectivement, selon les études, ce continuum s'organise en différents facteurs (Antonakis, 2001; Avolio et al., 1999; Muenjohn & Armstrong, 2008). Les analyses effectuées indiquent que les données de leadership recueillies s'organisent mieux selon une structure en six facteurs (voir Tableau 3). Par contre, cette structure ne satisfait pas les critères d'une adéquation optimale aux données (CFI, TLI > .95; RMSEA < .07; SRMR < .09; Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Hu & Bentler, 1999). Elle est cependant compatible avec les études qui proposent que le *Full Range Leadership model* s'organise en neuf facteurs lorsque l'ensemble des items est intégré aux analyses (Antonakis, 2001; Avolio & Bass, 2004; Muenjohn & Armstrong, 2008). Ainsi, la structure retenue dans cette étude comprend cinq facteurs pour le leadership transformationnel (IIAT, IIBE, MI, SI, CI) et un facteur pour la récompense contingente.

Tableau 3

Indices d'adéquation pour les différents modèles du leadership

Modèles	$\chi^2 (dl)$	χ^2/dl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	AIC	LRT (dl)
6 facteurs ^a	2526.441*(237)	10.66	0.881	0.861	0.048	0.074	95780.003	
5 facteurs ^b	2889.888*(242)	11.94	0.862	0.842	0.052	0.078	96354.365	491.14(5)*
4 facteurs ^c	3016.106*(246)	12.26	0.855	0.838	0.050	0.079	96638.862	410.96(9)*
2 facteurs ^d	3193.429*(251)	12.72	0.846	0.831	0.050	0.081	96986.781	539.79(14)*
1 facteur ^e	3189.784*(252)	12.66	0.847	0.832	0.050	0.081	96984.972	539.71(15)*

Note. * $p < .05$; a) 6 facteurs = influence idéalisée *attitudinale*, influence idéalisée *comportementale*, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individuelle, récompense contingente ; b) 5 facteurs = influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individuelle, récompense contingente; c) 4 facteurs = charisme, stimulation intellectuelle, considération individuelle, récompense contingente; d) 2 facteurs = leadership transformationnel, récompense contingente; e) 1 facteur = leadership

Les données descriptives du leadership transformationnel indiquent que les gestionnaires de l'échantillon émettent en moyenne de parfois à assez souvent les différents types de comportements associés au leadership transformationnel et au volet récompense contingente du leadership transactionnel (voir Tableau 4). Autrement, des corrélations élevées ressortent entre l'ensemble des comportements de leadership. Ce type de résultats a été observé régulièrement dans les études (Avolio et al., 1999; Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001; Judge & Piccolo, 2004; Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001).

Tableau 4

Matrice de corrélations et statistiques descriptives pour les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente

	<i>M</i>	<i>ET</i>	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
IIAT	3,99	0,65	0,91					
IIBE	3,82	0,50	.84*	0,84				
MI	3,90	0,52	.83*	.83*	0,87			
SI	3,72	0,51	.84*	.87*	.81*	0,86		
CI	3,82	0,60	.83*	.76*	.76*	.85*	0,87	
RC	3,89	0,49	.85*	.85*	.85*	.85*	.85*	0,82

$n = 113$ * $p < .05$; Les alphas de Cronbach sont présentés en caractère gras sur la diagonale; *M* = moyenne; *ET* = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; CI = considération individuelle; SI = stimulation intellectuelle; MI = motivation inspirante; RC = récompense contingente

Vérification des hypothèses

Des analyses corrélationnelles ont été effectuées pour tester les liens prévus (soulignés dans le Tableau 5) par les sept hypothèses de recherche. Globalement, peu de soutien est obtenu pour la majorité des hypothèses formulées. Néanmoins, quelques corrélations significatives ($p < .05$) ont été trouvées entre les composites et les comportements de leadership. Elles concernent les composites IP, SC, AR, et OE (voir Tableau 5).

Tableau 5

Matrice de corrélations entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente^a

	<i>M</i>	<i>ET</i>	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
Gestion et décision (GD)	24,73	4,47	<u>.14</u>	.17 [†]	<u>.16[†]</u>	.14	<u>.04</u>	<u>.17[†]</u>
Interaction et présentation (IP)	20,58	5,70	<u>.18[†]</u>	.25*	<u>.26*</u>	.16 [†]	.07	.23*
Soutien et coopération (SC)	22,72	5,69	.05	<u>.15</u>	.24*	.09	<u>.13</u>	<u>.11</u>
Adaptation et résilience (AR)	22,59	4,50	.21*	.18 [†]	<u>.24*</u>	.19*	.13	.18 [†]
Création et conceptualisation (CC)	22,14	5,87	.12	.12	.13	<u>.09</u>	.01	.10
Analyse et interprétation (AI)	21,68	4,60	.02	-.01	.04	<u>.05</u>	-.05	-.004
Organisation et exécution (OE)	20,63	5,31	-.15	-.20*	-.15	-.20*	-.20*	<u>-.19*</u>
Entreprendre et performer (EP)	17,93	4,76	-.001	-.01	-.04	-.02	-.14	-.04

$n = 113$; * $p < .05$, [†] $p < .10$; a) les coefficients soulignés correspondent aux liens prévus par les hypothèses; *M* = moyenne; *ET* = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; RC = récompense contingente

De façon plus spécifique, l'hypothèse 2 qui liait le composite IP aux comportements d'influence idéalisée *attitudinale* et de motivation inspirante est partiellement confirmée puisqu'une corrélation positive est observée seulement avec les comportements de motivation inspirante. Par ailleurs, il convient de noter que ce composite, bien que ne corrélant pas avec l'influence idéalisée *attitudinale*, corrèle avec l'influence idéalisée *comportementale*. De plus, de façon imprévue, le composite IP se révèle également corrélé positivement avec les comportements de récompense contingente.

L'hypothèse 4 concernant le composite AR est confirmée. Le lien positif et significatif observé avec les comportements de motivation inspirante du leadership transformationnel appuie les résultats déjà trouvés dans la littérature (Peterson et al., 2009). Le calme et la capacité de gérer positivement le changement et le stress seraient associés à la force d'inspiration et de direction du leader qui donne confiance en leurs capacités aux employés. Au-delà du lien anticipé, le composite AR corrèle positivement avec les comportements d'influence idéalisée *attitudinale* et de stimulation intellectuelle.

Des résultats imprévus infirment l'hypothèse 7. Effectivement, le composite OE est associé négativement avec à la récompense contingente alors qu'un lien positif était attendu. Il est également lié négativement aux comportements d'influence idéalisée *comportementale*, de stimulation intellectuelle et de considération individuelle. Un niveau trop élevé d'organisation et d'encadrement serait ainsi défavorable à la perception de comportements de leadership par les employés.

L'hypothèse 3 associant le composite SC à différents comportements de leadership n'est pas soutenue puisqu'aucune des relations anticipées ne s'est avérée significative. Par contre, les comportements de motivation inspirante sont corrélés positivement à ce composite soulignant qu'un leader qui se soucie de ses employés a plus de chance de les motiver facilement.

Enfin, les hypothèses 1, 5 et 6 concernant les composites GD, CC et AI ne sont pas soutenues par les corrélations. Plus spécifiquement, l'absence de lien significatif avec le composite GD surprend puisqu'il était attendu que ce composite représente les fondements du leadership. La non-confirmation de l'hypothèse 4 concernant le composite CC étonne aussi quelque peu puisque les notions d'ouverture et d'innovation font référence à l'un des éléments clés de la théorie transformationnelle. Cependant, ce résultat semble aller dans le sens des résultats mitigés existant concernant le volet orientation vers le changement (Godzyk, 2008; Hetland & Sandal, 2003; Kirkpatrick & Locke, 1991; Piel, 2008; van Eeden, Cilliers, van Deventer, 2008). En ce qui concerne l'hypothèse 5 et le composite AI, l'absence de lien significatif avec la stimulation intellectuelle reflète l'absence de résultats probants en ce sens discutée dans le contexte théorique. Ce dernier résultat pourrait aussi s'expliquer selon la

théorie de Bartram (2005) par le fait que les habiletés cognitives devraient être prises en compte pour améliorer la mesure de la compétence AI.

À la lumière de ces résultats, les composites de personnalité proposés par Bartram (2005) ne s'avèrent pas des prédicteurs aussi efficaces qu'attendu des comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. Ainsi, le fait de recourir à des ensembles de traits sélectionnés pour prédire des compétences en emploi ne semble pas améliorer la prédiction de comportements de leadership qui devaient être théoriquement alignés avec ces compétences (SHL Group, 2011). Les corrélations répertoriées dans cette étude demeurent d'assez faible amplitude ($.00 < |r| < .26$), comme il est généralement constaté dans les études sur la personnalité recourant à l'approche des *Big Five* (Bono & Judge, 2004; .02 à .19 pour les comportements de leadership transformationnel; .02 à .13 pour la récompense contingente). Ainsi, malgré l'idée qu'une plus grande précision « personnalité – comportement » découlant d'une approche centrée sur le critère puisse rehausser la capacité prévisionnelle de la personnalité, les résultats de l'étude ne permettent de soutenir ces prétentions. Du moins, cette augmentation de spécificité ne semble pas mener à des améliorations décisives et à des résultats probants (Longpré et al., 2013). Ainsi, il demeure possible que des traits inclus sur une base théorique dans les composites soient en réalité non corrélés au critère à prédire et que d'autres traits non inclus s'avèrent prédire les comportements ciblés, ici les comportements de leadership.

Une analyse des corrélations entre chacun des traits mesurés par l'inventaire de personnalité et les comportements de leadership, disponible à l'annexe A, indique que c'est le cas. Seule une petite quantité de traits inclus dans les composites sont corrélés significativement aux comportements de leadership (8/24) et des traits non inclus dans les composites s'avèrent pertinents pour la prédiction. Ainsi, les composites de Bartram (2005) ne semblent pas représenter la meilleure sélection de traits pour prédire les comportements de leadership.

Analyses supplémentaires

Puisque les composites de Bartram (2005) – des amalgames de traits définis *a priori* – ne s'avèrent pas des prédicteurs optimaux, des analyses de régression séquentielles ont été

réalisées afin de déterminer quels traits, parmi les 32 mesurés par l'OPQ 32r, expliquent mieux chacun des comportements de leadership. Ceci permettra de dégager des groupements exploratoires de traits de personnalité pour les comportements de leadership mesurés basés sur des données probantes. Le Tableau 6 présente les résultats de ces analyses.

Tableau 6

Résultats des régressions séquentielles entre les traits de l'OPQ 32r et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente

Traits	β	t	R^2 ajusté	df	F	p
<i>Leadership transformationnel</i>						
IAT			.11	(1,110)	8.166	< .001
Contrôle émotionnel	-.27**	-3.003				
Niveau de résistance	.27**	2.978				
IIBE			.17	(1,110)	8.601	< .001
Respect des règles	-.34**	-3.681				
Persuasion	.24**	2.782				
Esprit indépendant	-.24**	-2.661				
MI			.19	(1,110)	9.821	< .001
Esprit démocratique	.27**	3.042				
Niveau de résistance	.31**	3.529				
Contrôle émotionnel	-.23**	-2.576				
SI			.18	(1,108)	5.750	< .001
Souci du détail	-.23**	-2.605				
Persuasion	.23**	2.527				
Esprit démocratique	.27**	2.761				
Besoin d'affiliation	-.20**	-1.991				
CI			.08	(1,110)	5.903	.004
Esprit comportemental	.25**	2.698				
Conscience	-.20**	-2.237				
<i>Récompense contingente</i>						
			.08	(1,110)	6.051	.003
Respect des règles	-.22**	-2.358				
Persuasion	.20**	2.211				

Note. $n = 113$, ** $p < .05$; IAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle

Les résultats des analyses de régressions séquentielles indiquent qu'un nombre limité de traits de personnalité sont associés significativement aux comportements de leadership. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les groupements de traits significatifs dégagés de ces analyses sont différents pour chacun des comportements de leadership.

Les comportements d'influence idéalisée *attitudinale* (IIAT) sont prédits par une tendance à exprimer ses émotions (contrôle émotionnel inversé) et à ne pas être facilement affecté par l'opinion d'autrui (niveau de résistance). Ces deux traits sont aussi associés aux comportements de motivation inspirante (MI), mais en y ajoutant la tendance à consulter et à impliquer les autres dans les démarches (esprit démocratique). Ensuite, les comportements d'influence idéalisée *comportementale* (IIBE) sont prédits par la tendance du leader à ne pas se laisser contraindre par les règles établies (respect des règles inversé), mais à démontrer une ouverture aux idées d'autrui (esprit indépendant inversé) ainsi qu'une volonté à influencer autrui (persuasion). Des tendances similaires prédisent la récompense contingente (RC), sans toutefois impliquer le besoin d'indépendance du leader. Quant à elle, la stimulation intellectuelle est prédite par une tendance du leader à ne pas être centré sur les détails (souci du détail inversé), à consulter (esprit démocratique) et influencer les gens (persuasion), sans pour autant avoir besoin des autres pour être bien au travail (besoin d'affiliation inversé). Enfin, la considération individuelle (CI) est quant à elle prédite par la tendance à comprendre les gens et leurs motivations (esprit comportemental) et à être flexible sur l'accomplissement du travail et sur les délais (conscience inversé).

En résumé, les résultats trouvés en observant l'apport des groupements de traits appuient le constat initial que le modèle des *Great Eight* n'est pas tout à fait optimal dans sa forme actuelle pour prédire les comportements de leadership et que des ajustements tenant compte des résultats de cette étude pourraient améliorer sa qualité prédictive. D'ailleurs, les résultats des analyses de régression séquentielles renforcent l'idée que les traits sélectionnés pour composer les *Great Eight* ne correspondent pas nécessairement aux traits les plus importants pour prédire chacun des volets du leadership dans le cadre de la présente étude.

Conclusion

Les liens attendus entre les composites du modèle de Bartram (2005) et les comportements de leadership ne sont majoritairement pas soutenus par les résultats. Selon nos résultats, les composites de Bartram (2005) n'offrent donc pas d'avantages prédictifs supplémentaires par rapport aux modèles déjà existants et utilisés, tels que les *Big Five* ou l'approche des traits. Ainsi, le recours à des modèles de prédiction axés vers des compétences spécifiques en emploi ne semble pas améliorer la compréhension des liens personnalité-leadership.

Cela dit, le modèle de Bartram (2005) se base sur une approche de sélection des traits dite *a priori*, c'est-à-dire basée sur des liens théoriques ou anticipés avec le critère, plutôt qu'*a posteriori*, c'est-à-dire basée sur des résultats d'analyses statistiques liant le prédicteur au critère. Conséquemment, avant d'écarter l'approche par composite, il serait recommandé de poursuivre les recherches en adoptant une approche de sélection des traits dite *a posteriori*. Les analyses de régressions séquentielles effectuées offrent une piste exploratoire pour de futures recherches à cet effet. Effectivement, les résultats indiquent que des groupements de traits différents influencent chacun des comportements de leadership. Ceci étant dit, l'utilisation généralisée de ces résultats exploratoires pour créer de nouveaux composites serait potentiellement prématurée puisque certains résultats vont à l'encontre de la théorie ainsi que de la documentation scientifique concernant certains comportements de leadership étudiés (Bass & Bass, 2008; Bono & Judge, 2004). Plus précisément, les liens inversés concernant les traits respect des règles, esprit indépendant, besoin d'affiliation et souci du détail nous amènent à relativiser le caractère généralisable de ces résultats. Des études avec d'autres échantillons, provenant de divers contextes organisationnels, seraient nécessaires afin de corroborer le caractère généralisable des résultats qui divergent des prédictions théoriques. De plus, en comparaison avec le modèle de Bartram (2005), il convient de noter que les résultats des régressions exploratoires ne constituent pas un cadre d'analyse de la personnalité fonctionnel aussi facile à appliquer qu'un modèle de compétences pour prendre des décisions d'emploi. En conséquence, d'autres étapes sont à franchir avant de recommander l'utilisation des composites *a posteriori* afin d'orienter de façon pratique la sélection de leaders efficaces.

Les résultats de cette étude tendent néanmoins à corroborer certains résultats déjà mis en évidence dans la littérature sur les antécédents individuels du leadership. Effectivement, les traits ressortant ici comme significativement liés aux comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente correspondent à plusieurs traits associés à l'émergence du leadership ou à son efficacité (Atwater & Yammarino, 1993; Foti & Hauenstein, 2007; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Young & Dulewicz, 2008). Ainsi, les résultats négatifs concernant le contrôle émotionnel et positif pour l'extraversion abondent dans le sens des résultats méta-analytiques déjà trouvés (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002). Ensuite, les résultats positifs liant le leadership transformationnel (MI, SI, CI) aux traits esprit démocratique et esprit comportemental rappellent l'importance du volet social du leadership mis de l'avant par les résultats sur des variables comme l'intelligence émotionnelle et la gestion des relations (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Harms & Crédé, 2010; Piel, 2008). Le lien positif entre le leadership transformationnel (IIAT, MI) et le niveau de résistance tend à appuyer les résultats obtenus par Peterson et al. (2009), bien que cette tendance ne se généralise pas au travers des études (Atwater & Yammarino, 1993; Dubinsky et al., 1995).

Enfin, les résultats de cette étude suggèrent, dans le même sens que Zaccaro, Kemp et Bader (2004), que les traits de personnalité des leaders sont nécessaires, mais insuffisants pour prédire adéquatement le leadership. Il serait donc intéressant de vérifier par des études futures si les différents comportements de leadership efficaces proposés par les théories s'expliqueraient mieux par une interaction entre différents attributs individuels de l'individu ou par une interaction de celle-ci avec le contexte. D'abord, comme Bartram (2005) le propose, certains attributs individuels comme les habiletés cognitives ou les motivations pourraient permettre d'augmenter le potentiel explicatif des composites de personnalité. D'autres auteurs abondent dans ce sens en proposant d'élargir l'étude des antécédents individuels du leadership en intégrant d'autres attributs individuels comme les connaissances, les motivations, les valeurs, les habiletés sociales, cognitives et de résolution de problèmes, etc. (Van Iddekinge, Ferris, & Heffner, 2009; Zaccaro et al., 2004). Autrement, la convergence entre les traits de personnalité prédisant des comportements spécifiques de leadership avec ceux associés à son émergence met en lumière les limites potentielles de l'utilisation de la

personnalité comme seul prédicteur d'un phénomène aussi complexe que le leadership. L'intégration de variables contextuelles en vue de prédire les comportements de leadership serait donc une autre piste afin d'augmenter la précision des prédictions. D'ailleurs, certaines théories avancent que le comportement résulte d'une interaction entre des éléments individuels et contextuels (Bandura, 1977; Lewin, 1951; Tett & Burnett, 2003) et même que l'expression de la personnalité varie selon les rôles et contextes (Heller, Ferris, Brown, & Watson, 2009; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Illardi, 1997; Wood & Roberts, 2006). Ainsi, dans cette perspective, des éléments situationnels (*p. ex.* culture organisationnelle, caractéristique de l'emploi, attentes quant au rôle, etc.) devraient simultanément être pris en compte avec les caractéristiques des individus (personnalité, motivation, habiletés cognitives, etc.) afin d'optimiser la sélection des leaders (Sackett & Lievens, 2008). Bien que ceci semble évident, les modèles prédictifs en ce sens demandent toutefois à être formalisés dans la littérature scientifique.

Enfin, il convient de mentionner que les résultats de cette étude doivent être interprétés en fonction des limites suivantes. Nos constats sont basés sur un petit échantillon de gestionnaires œuvrant au sein d'une organisation du domaine de la sécurité publique. Ceci est susceptible d'avoir influencé la possibilité de détecter des corrélations significatives de faible amplitude, de même que de limiter la généralisation des résultats à d'autres milieux. Par ailleurs, le devis et les analyses corrélationnelles utilisés dans cette étude ne permettent pas de statuer sur la causalité des relations. Toutefois, le devis multisource utilisé a permis d'éliminer le biais de variance commune souvent observé dans les études personnalité-leadership. Enfin, la mesure de leadership utilisée, le MLQ, présente aussi certaines limites, notamment en ce qui a trait au caractère discriminant des comportements mesurés. Effectivement, les indices d'adéquation obtenus suite aux analyses factorielles confirmatoires effectuées ne respectent pas les seuils d'acceptation reconnus. Ceci souligne la qualité relative de la mesure originale des comportements de leadership par le MLQ, telle que déjà observée par d'autres auteurs (Muenjohn & Armstrong, 2008; Tejeda et al., 2001), ainsi que le besoin d'utiliser des versions révisées du MLQ comme celle proposée par Tejeda et al. (2001) ou d'autres mesures du leadership comme l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman, et Fetter (1990) dans les études futures.

Malgré ces éléments, cette étude contribue à documenter à l'aide de données empiriques l'utilité du modèle des *Great Eight* dans la prédiction des comportements de leadership et indique certaines voies à suivre pour optimiser les composites de personnalité à prendre en compte à cet égard. Elle confirme aussi certains résultats antérieurs sur la puissance prévisionnelle de la personnalité et la nécessaire prise en compte d'autres variables afin de prédire avec plus de justesse les comportements de leadership.

Références

- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3000380).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being : The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., & Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality, 29*(4), 432-442. doi:10.1006/jrpe.1995.1025
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations, 46*(5), 645-668. doi : 10.1177/001872679304600504
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set (3e ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 72*(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968. doi : 10.1002/job.283
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bartram, D. (2005). The great eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1185-1203. doi : 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bartram, D., & Inceoglu, I. (2011). The SHL corporate leadership model. *SHL White Paper. Thames Ditton: SHL Group plc.*
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications.* (4^e éd.). New York : Free Press.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco : Jossey-Bass.
- Bobko, P., Roth, P. L., & Buster, M. A. (2007). The usefulness of unit weights in creating composite scores a literature review, application to content validity, and meta-analysis. *Organizational Research Methods, 10*(4), 689-709. doi : 10.1177/1094428106294734
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brown, A., & Bartram, D. (2009). Development and psychometric properties of OPQ32r. supplement to the OPQ32 technical manual. *SHL Group Ltd., Thames Ditton, UK.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 468-478. doi : 10.1037/0021-9010.80.4.468

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 136-146.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. (Thousand Oaks, États-Unis : Sage.
- de Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership*, 4(4), 403-417. doi:
10.1177/1742715008095188
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.002
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business & Psychology*, 9(3), 315-335. doi: 10.1007/BF02230972
- Foti, R. J., & Hauenstein, M. A. (2007) Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347-355. doi :
10.1037/0021-9010.92.2.347
- Godzyk, K. E. (2008). *Critical thinking disposition and transformational leadership behaviors: A correlational study* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3354216).

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality" : The big-five factor structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. doi : 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774. doi: 10.1002/job.111
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi : 10.1177/1548051809350894
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D., & Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00574.x
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-

- unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi : 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi : 10.1037/0021-9010.84.5.680
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi : 10.1080/10705519909540118
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.869
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg : An Assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.306
- Jannesari, H., Irvani, M. R., Masaeli, A., Dareshori, E. F., & Ghorbani, A. (2013). A social work study on relationship between transactional and laissez-fair leadership style and personality traits: A case study of educational system. *Management Science Letters*, 3(3). doi : 10.5267/j.msl.2013.02.006
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi : 10.1037//0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership : A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. doi : 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal, 13*(2), 185-195. doi : 10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership : Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246-255. doi : 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial & Commercial Training, 28*(1), 22-32. doi 10.1108/00197850610646016
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership : Do traits matter?. *The Executive, 5*(2), 48-60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York : Harper & Row.
- Longpré, P. (2014). *Personnalité et compétences en emploi : Comparaison de la capacité prévisionnelle de deux configurations de la personnalité* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Tiré de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: NS28327)
- Longpré, P., Boudrias, J. S., Durivage, A., Guindon, C., & Savoie, A. (2013). L'approche des variables composites de personnalité pour prédire les compétences en emploi : Résultats d'une recherche québécoise. *La gestion des parcours professionnels en psychologie du travail, 127*.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ

literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berret-Koeler Publishers, 306 p.

Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14. doi : 10.7903/cmr.v.4i1.704

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161

Ones, D. S., Viwesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404. doi : 10.1207/s15327043hup1804_5

Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361. doi: 10.2307/256814

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368. doi : 10.1177/0149206307312512

Piel, M. A. (2008). *Emotional intelligence and critical thinking relationships to transformational leadership*. (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3313180).

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. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7

- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders : Measurement of personality attributes and work group performance. *Society for Personality & Social Psychology, 23*(10), 1078-1086. doi : 10.1177/01461672972310008
- Rubin, R. S. (2003). *Paddling upstream in leadership research: Exploring antecedents of transformational leadership behaviour* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest. (Numéro UMI : 3102927).
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*(5), 845-858. doi:10.5465/AMJ.2005.18803926
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology, 59*, 419-450. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093716
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality & Social Psychology, 73*(6), 1380. doi: 10.1037/0022-3514.73.6.1380
- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de : https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/OPQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf
- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership : Mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(3), 251-274. doi 10.1108/01437730810861317
- Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring and need for social power. *The Leadership Quarterly, 18*(2), 134-153. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.004

- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, *12*(1), 31-52. doi:10.1016/S1048-9843(01)00063-7
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 500–517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
- van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, *38*(2), 253-267. doi: 10.1177/008124630803800201
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., & Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, *62*(3), 463-495. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01145.x
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, *15*(4), 381-394. doi: 10.1177/105960119001500404
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223-270. doi : 10.1177/1059601111401017
- Wood, D., & Roberts, B. W. (2006). Cross-sectional and longitudinal tests of the personality and role identity structural model (PRISM). *Journal of Personality*, *74*(3), 779-810. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00392.x
- Young, M., & Dulewicz, V. (2008). Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, *6*(4), 383-396. doi : 10.1080/14697010601081860

- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.). *The nature of leadership*. (pp. 101-124). Sage.

Annexe A

Matrice de corrélations entre les traits de personnalité et les comportements de leadership organisée selon la composition des composites

	<i>M</i>	<i>ET</i>	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
<i>Gestion et décision</i>								
Besoin de contrôle	6,34	1,42	.15	.16[†]	.17[†]	.13	.03	.16[†]
Persuasion	5,21	1,48	.18[†]	.27*	.28*	.23*	.14	.23*
Prise de décision	6,85	1,40	-.04	-.09	-.12	-.06	-.07	-.04
<i>Interaction et présentation</i>								
Aisance sociale	4,93	1,78	.09	.18[†]	.20*	.10	.03	.18[†]
Extraversion	5,83	1,57	.23*	.28*	.28*	.19*	.15	.24*
Modestie	5,81	1,64	.06	.04	-.03	.05	.08	.06
<i>Soutien et coopération</i>								
Générosité	5,50	1,73	.03	.10	.18[†]	.05	.11	.10
Esprit démocratique	5,71	1,86	.11	.23*	.29*	.23*	.18[†]	.12
Besoin d'affiliation	6,00	1,70	.01	.06	.12	-.03	.01	.05
<i>Adaptation et résilience</i>								
Niveau de résistance	5,43	1,65	.24*	.13	.24*	.19*	.14	.18[†]
Détente	6,30	1,71	.07	.07	-.01	.03	.01	.03
Optimisme	5,42	1,77	.01	.15	.17[†]	.11	.07	.09
<i>Création et conceptualisation</i>								
Innovation	5,35	2,03	.10	.13	.16[†]	.10	.03	.10
Esprit indépendant	6,84	1,37	-.05	-.11	-.13	-.11	-.12	-.05
Traditionalisme	6,11	1,85	-.20*	-.18[†]	-.17[†]	-.15	-.05	-.16[†]
<i>Analyse et interprétation</i>								
Évaluation	5,63	1,40	-.01	-.03	-.00	.03	-.06	-.01
Rationalisme s'appuyant sur des données	4,96	1,38	-.00	.01	-.02	-.01	-.10	-.05
Conceptuel	5,47	1,81	.05	.02	.11	.09	.05	.04
<i>Organisation et exécution</i>								
Conscience	4,82	1,73	-.14	-.17[†]	-.14	-.20*	-.19*	-.18[†]
Souci du détail	5,87	1,53	-.14	-.25*	-.17[†]	-.24*	-.17[†]	-.20*
Sens de la planification	5,12	1,41	-.07	-.05	-.03	.01	-.08	-.07
<i>Entreprendre et performer</i>								
Besoin d'accomplissement	4,22	1,52	.04	.06	.04	.04	-.08	.02
Compétitif	5,25	1,39	.06	-.03	.04	-.06	-.14	-.02
Niveau d'énergie	4,24	1,68	-.13	-.11	-.15	-.07	-.14	-.12
<i>Autres traits</i>								
Franc-parler	6,55	1,79	.20*	.13	.12	.08	.07	.16[†]
Contrôle émotionnel	6,18	1,78	-.24*	-.25*	-.28*	-.15	-.11	-.20*
Esprit comportemental	6,11	1,64	.14	.17[†]	.25*	.19*	.24*	.15
Besoin de variété	5,59	1,67	.14	.13	.11	.18[†]	.09	.19*
Respect des règles	6,37	1,72	-.19*	-.30*	-.18[†]	-.23*	-.09	-.24*
Adaptatif	6,08	1,47	-.02	-.01	.08	.04	.03	.06
Anxiété	5,81	1,77	-.10	-.13	-.10	-.12	-.09	-.13
Confiant	6,10	1,79	-.05	.03	.04	.02	-.02	-.03

$n = 113$ * $p < .05$, $†p < .10$; caractères italiques = Great Eight; caractères gras = traits corrélant significativement avec le leadership; *M* = moyenne; *ET* = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; RC = récompense contingente

Examen de l'interaction entre la personnalité et le contexte organisationnel pour comprendre l'émergence du leadership transformationnel. Quand le gestionnaire soutenant est-il transformationnel?

Julie-Élaine Phaneuf

Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

Note des auteurs : Cette étude a bénéficié du soutien financier du Conseil de Recherche en Sciences Humaines (CRSH). La première auteure a bénéficié du soutien financier du Fonds Québécois de la Recherche sur la Société et Culture (FRQSC).

Résumé

Comprendre ce qui amène un gestionnaire à adopter un style de leadership transformationnel est un enjeu important compte tenu des bénéfices organisationnels qui découlent de ce style. Afin de répondre à cet objectif, la présente étude s'inspire du modèle de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003) pour évaluer le rôle modérateur de facteurs contextuels sur le lien entre la personnalité et l'adoption du leadership transformationnel chez le gestionnaire. Les résultats ($n_{\text{gestionnaires}} = 89$; $n_{\text{subordonnés}} = 643$) n'offrent qu'un appui modéré au rationnel sous-jacent du modèle de l'activation des traits. Toutefois, il en ressort que l'aspect relationnel du gestionnaire (opérationnalisé par le composite de personnalité « soutien et coopération ») est associé à l'émergence du leadership transformationnel uniquement lorsque les facteurs contextuels (considération organisationnelle, latitude décisionnelle) sont perçus positivement par le gestionnaire. L'étude permet donc d'éclaircir une part de la variabilité observée dans les études antérieures concernant la tendance relationnelle du gestionnaire, en soulignant sa sensibilité à des facteurs contextuels positifs.

Mots-clés : leadership transformationnel, antécédents, *great eight*, théorie de l'activation des traits, interaction

Problématique

Depuis de nombreuses années, le leadership transformationnel (LT) a fait l'objet d'un nombre impressionnant d'études (Dinh et al., 2014) étant donné les bénéfices organisationnels importants auxquels il est associé (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Avolio, Zhu, Kho, & Bhatia, 2004; Gumusluoğlu & Ilsev, 2009a, 2009b; Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999; Jung, 2001; Kark, Shamir, & Chen, 2003). Bien que les effets du LT soient bien documentés, ses antécédents le sont moins. Le leader transformationnel émerge-t-il sur la base de sa personnalité, de son environnement ou de ces deux éléments?

Le champ d'études sur l'émergence du leadership se concentre sur cette question et est en progression constante depuis le début du siècle (Dinh et al., 2014). Plus spécifiquement, il en ressort qu'une part de cette émergence peut, entre autres, être expliquée par des dispositions individuelles de l'individu à l'égard d'une position de gestion. Cependant, l'étude des antécédents du LT n'a pas encore permis de dégager un portrait clair sur ce qui amène un individu à faire preuve de LT par rapport à d'autres styles de leadership. Jusqu'à présent, différentes études se sont concentrées sur les antécédents associés au leadership en général (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Lord, De Vader, & Alliger, 1986; Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, & Nissinen, 2006) et celles-ci découvrent des tendances qui sont relativement similaires à celles trouvées par les études ayant porté sur les antécédents du LT uniquement (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009; Bono & Judge, 2004; Church & Waclawski, 1998; de Vries, 2008, 2012; Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995; Hautala, 2006; Hetland & Sandal, 2003; Ross & Offermann, 1997). Ainsi, les traits de personnalité et dispositions individuelles les plus fortement associées au LT (*p. ex.* : extraversion et névrosisme; Bono & Judge, 2004) recourent celles fortement associées à l'émergence du leadership en général (*p. ex.* : extraversion, conscience, névrosisme et ouverture à l'expérience; Judge et al., 2002).

Malgré ces tendances, des variations en termes de force et de direction des liens sont observées pour certains traits de personnalité. Contrairement à l'extraversion, les traits

ouverture à l'expérience, névrosisme, agréabilité et conscience ne semblent pas être associés de manière constante au LT, suggérant l'influence d'une tierce variable (Judge, et al., 2002). De ce fait, de plus en plus d'auteurs dans le domaine du leadership recommandent de considérer la nature contextuelle de la personnalité et d'étudier l'effet de variables contextuelles en tant qu'antécédents (Avolio, 2007; Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012; Zaccaro, 2012).

Divers modèles théoriques suggèrent d'une part que le leader adapterait ses comportements en fonction de l'analyse qu'il fait du contexte social qui l'entoure, de façon à s'y ajuster ou s'y conformer (Fishbein & Ajzen, 1975; Salancik & Pfeffer, 1978; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). D'autre part, la personnalité du leader serait susceptible de s'exprimer davantage dans des contextes qui valorisent ou font davantage appel aux tendances comportementales de l'individu (Peters & O'Connor, 1985; Tett & Burnett, 2003). S'appuyant sur la théorie d'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), il est donc proposé que des situations modèrent l'effet de certaines tendances naturelles (traits) sur le leadership ou encore permettent l'expression de traits favorables au leadership qui n'apparaissent que lorsque le contexte le permet. Il est donc attendu que le style de leadership d'un individu soit d'une part influencé par sa personnalité, mais aussi par la perception de l'environnement dans lequel il évolue en encourageant ou décourageant certains types de comportements.

Conséquemment, l'article s'inspire de la perspective interactionniste pour explorer et comprendre l'apport intégré d'antécédents individuels et contextuels pour prédire l'adoption du LT. Ainsi, cet article se démarque par son objectif spécifique d'évaluer le rôle modérateur de quatre variables contextuelles (la considération organisationnelle, le climat d'innovation, la clarté des objectifs organisationnels et la latitude décisionnelle) sur le lien entre la personnalité, modélisée selon une approche orientée vers le critère, et le déploiement de comportements de LT chez le gestionnaire. En lien avec la théorie de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), ces variables contextuelles réfèrent à des indicateurs organisationnels de la pertinence des traits identifiés par Judge et Cable (1997). En plus, ces variables contextuelles s'alignent avec les catégories d'antécédents contextuels du LT répertoriées dans les écrits théoriques (Pawar & Eastman, 1997 ; Shamir & Howell, 1999) et empiriques (Jung,

Chow, & Wu, 2003 ; Mancheno-Smoack, Endres, Polak, & Athanasaw, 2009; Pillai & Mendl, 1998; Walter & Bruch, 2010). Toutefois, leur effet modérateur des variables de personnalité retenues en vue de prédire le LT est encore inconnu.

En somme, l'objectif de cette étude est de mieux comprendre dans quel contexte organisationnel la personnalité du leader s'exprime en comportements de LT. Ce faisant, elle permettra de faire avancer les connaissances au sujet de l'effet modérateur du contexte sur le lien entre la personnalité et les comportements de LT émis. L'application d'une théorie, telle que celle de l'activation des traits, permettrait l'atteinte d'une compréhension plus raffinée de la dynamique d'émergence du LT en contexte organisationnel. D'un point de vue théorique, certains liens jusqu'alors inconsistants entre la personnalité et le LT pourraient être précisés suite à l'intégration de variables contextuelles. Plus directement, la clarification du rôle joué par la personnalité permettrait d'augmenter la précision et l'utilité d'un processus de sélection par l'entremise d'une meilleure évaluation de l'adéquation entre le gestionnaire et les caractéristiques du milieu de travail. De plus, des leviers d'intervention organisationnels pourraient être identifiés afin de mettre en place des conditions qui favorisent l'expression des traits ou des déterminants sociaux associés à l'émergence des différents comportements de leadership transformationnels.

Contexte théorique

Leadership transformationnel

Le LT est un style de leadership orienté vers le changement et l'amélioration des performances individuelles et collectives. Ce style est souvent associé au développement d'une autonomie et d'un goût de relever des défis chez les subordonnés en fonction d'une vision commune (Bass, 1999). Concrètement, le LT se manifeste à travers l'émission de comportements de gestion de quatre types (Bass & Bass, 2008). Les comportements de *considération individuelle* réfèrent au fait que le gestionnaire porte attention, respecte et se soucie de ses employés. Il tient aussi compte des habiletés de chacun et démontre un intérêt sincère pour leurs besoins de développement au travail. Les comportements de *stimulation intellectuelle* désignent la tendance du gestionnaire à remettre en question du statu quo ainsi

qu'à se montrer ouvert au changement et aux idées nouvelles. La *motivation inspirante* réfère à l'habileté du leader à motiver ses employés à performer en élevant leurs attentes à l'aide d'une vision attrayante du futur. L'*influence idéalisée* renvoie au charisme et aux attitudes du gestionnaire qui font de lui un modèle à suivre pour motiver et influencer ses employés.

Bien que le LT ait d'abord été conceptualisé en quatre dimensions, les résultats empiriques soulèvent que la dimension de motivation inspirante n'est pas un facteur indépendant de la dimension influence idéalisée et que celles-ci peuvent donc être combinées en un seul facteur (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Bass, 2008; Judge & Bono, 2000). D'ailleurs, ces dimensions s'avèrent difficiles à évaluer de façon distincte puisque les nuances conceptuelles qui les caractérisent sont difficiles à opérationnaliser (*p. ex.* les deux construits impliquent une augmentation de la motivation des employés). Les fortes similitudes entre ces deux dimensions nous permettent difficilement d'émettre des hypothèses distinctes avec la personnalité et le contexte en lien avec le rationnel de la théorie d'activation des traits. Pour ces raisons et dans un souci de parcimonie, nous suivrons l'exemple de certains auteurs et choisirons de combiner les deux dimensions sous l'appellation charisme (Bono & Judge, 2004; Doucet, Simard & Tremblay, 2006).

La personnalité et la théorie d'activation des traits

Selon la théorie de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), l'optimisation des prédictions comportementales nécessite de considérer que les traits représentent un potentiel latent qui est activé de manière contextualisée. Ainsi, il est crucial de comprendre les déclencheurs et caractéristiques contextuelles associées à l'expression de traits en comportements recherchés.

La théorie d'activation des traits offre un cadre théorique pour comprendre l'effet des situations sur la relation entre les traits de personnalité et les comportements émis (Haaland & Christiansen, 2002; Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). Plus précisément, il existe des pistes indiquant que la personnalité affecte la performance au travail de manière variée selon le type de situation ou de critère à prédire (de Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; Tett & Burnett, 2003). À titre d'exemple, il resterait une portion importante de variance non expliquée dans la relation entre le besoin de pouvoir et

la performance suggérant la présence de modérateurs contextuels inexplorés (Hough, Ones, & Viswesvaran, 1998, cité dans Tett & Burnett, 2003).

Dans cette optique, la présente étude s'inspire du cadre théorique de Tett et Burnett (2003) pour intégrer le volet individuel et contextuel dans la prédiction du LT. Ce cadre théorique propose que les traits de personnalité guident l'émission de comportements, mais que la situation peut également envoyer en plus ou moins grand nombre des signaux favorables ou défavorables à l'expression de certains traits de personnalité. Tett et Guterman (2000) ont mis en évidence l'importance de ces signaux pour comprendre comment la personnalité peut être associée à des patrons de comportements.

Dans les études, la personnalité est généralement considérée de multiples façons soit par traits ou par facteurs. Toutefois, ces méthodes ont obtenu un succès relatif dans la prédiction du LT en ne dégageant qu'un nombre restreint de tendances basées sur des résultats de faible amplitude (Bono & Judge, 2004). C'est pourquoi des auteurs recommandent d'utiliser des modélisations différentes de celles jusqu'alors utilisées pour l'étude de la personnalité (Bartram, 2005; Bono & Judge, 2004; Zaccaro, 2007). Recourir à une approche d'évaluation de la personnalité par composites orientés vers le critère permettrait de mieux prédire des comportements spécifiques (Ones & Viswesvaran, 2001; Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005) que les grands facteurs de personnalité. La présente étude utilise donc le modèle des *Great Eight*, un modèle de personnalité par composite orienté vers le critère, afin de consolider la compréhension du rôle de la personnalité dans l'émergence du LT (Bartram, 2005). Les composites développés par Bartram (2005) ont été créés afin de prédire la performance en emploi et plus spécifiquement des comportements reliés au leadership. Parmi les composites développés par Bartram (2005), quatre offrent des recoupements conceptuels importants avec les dimensions du LT. Il est donc attendu que ces composites représentent les tendances naturelles à la base de l'émergence du LT. Le Tableau 1 présente les ensembles de traits associés au LT.

Tableau 1.

Traits constituant les composites de Bartram (2005)

Composite	Traits inclus dans le composite	Dimension LT associée au composite
Soutien et coopération	Générosité; Esprit démocratique; Besoin d'affiliation	Considération individuelle (CI)
Création et conceptualisation	Innovation; Esprit indépendant; Traditionalisme (inverse)	Stimulation intellectuelle (SI)
Interaction et présentation	Aisance sociale; Extraversion; Modestie (inverse)	Charisme (CH)
Gestion et décision	Besoin de contrôle; Persuasion; Prise de décision	LT global

Ce tableau permet de constater que le composite soutien et coopération qui renvoie principalement à la tendance relationnelle du gestionnaire, à son souci et sa considération envers autrui s'arrime à la dimension considération individuelle du LT. Le composite création et conceptualisation réfère à la tendance innovante du gestionnaire, au fait qu'il pense à des solutions et idées qui ne respectent pas nécessairement le statu quo. Ce composite s'allie conceptuellement à la dimension de stimulation intellectuelle du LT. Ensuite, le composite interaction et présentation représente la capacité d'influence du gestionnaire et son niveau d'aisance à évoluer en situation sociale. De par les traits qui le composent, ce composite s'associe conceptuellement à la dimension de charisme du LT. Enfin, le composite gestion et décision concerne la tendance à diriger du gestionnaire. Puisque ce composite fait généralement référence aux caractéristiques individuelles qui lui permettent d'assumer un rôle de leadership, ce dernier est associé au score global du LT qui sous-entend l'ensemble des comportements de leadership qui le composent.

Les facteurs du contexte comme modérateurs du lien entre la personnalité et les dimensions du LT

En lien avec la théorie d'activation des traits, il est soutenu que les traits de personnalité guident l'émission de comportements, mais que la situation rehausse ou réduit l'impact des traits sur le comportement en envoyant des indices ou signaux pertinents ou

contraignants (Tett & Burnett, 2003). Ainsi, une situation peut envoyer des signaux favorables ou défavorables à l'expression de certains traits de personnalité. Les différentes hypothèses qui seront émises se basent sur l'anticipation que les gestionnaires qui perçoivent des indices contextuels cohérents avec leurs tendances naturelles ressentiront plus de bien-être et de satisfaction (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Illardi, 1997), ce qui leur permettra d'évoluer dans leur zone de confort et de déployer tout leur potentiel de leadership (Phaneuf et al., 2005). Aussi, il est connu que l'arrimage de traits de personnalité avec des situations pertinentes permettant de les activer augmente la contribution explicative des traits aux comportements étudiés (Haaland & Christiansen, 2002). Cet arrimage basé sur la similitude de contenu entre les composites de personnalité et les situations a donc guidé les hypothèses d'interaction explicitées ci-dessous.

La tendance relationnelle du gestionnaire et la considération organisationnelle

La tendance relationnelle, représentée par l'ensemble de traits « soutien et coopération » des *Great Eight*, devrait théoriquement être liée à la dimension de considération individuelle du LT. Effectivement, cette tendance fait référence à la propension du gestionnaire à être soutenant et respectueux envers ses employés (Bartram, 2005). D'ailleurs, les gestionnaires de type transformationnels sont reconnus pour leur chaleur, agréabilité et leurs caractéristiques interpersonnelles fortes (de Vries, 2008).

Ainsi, au plan empirique, des études montrent que l'agréabilité est associée au soutien offert par le leader (de Vries, 2012) et à un style de gestion plus participatif (Stevens & Ash, 2001). Les traits de bienveillance, d'altruisme, de chaleur, ainsi que l'intelligence émotionnelle et la gestion des relations sont spécifiquement associés au LT (Harms & Crédé, 2010 ; Hetland & Sandal, 2003 ; Piel, 2008 ; Ross & Offermann, 1997 ; Singh & Krishnan, 2008 ; Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Cela étant dit, les corrélations trouvées sont généralement de faible amplitude et différentes études, dont une méta-analyse, montrent des contributions opposées du facteur agréabilité, c'est-à-dire positives (Bono & Judge, 2004 ; Reichard et al., 2011 ; Rubin, 2003 ; Rubin, Munz & Bommer, 2005), négatives (Lim & Ployhart, 2004) ou non significatives (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012 ; de Hoogh et al., 2005), au LT.

La variabilité observée dans les résultats suggère que les traits associés à la tendance relationnelle pourraient être influencés par les caractéristiques du contexte de travail. Selon la théorie d'activation des traits, un milieu de travail orienté vers la considération de ses employés, c'est-à-dire qui tend à prendre soin, à se préoccuper de ses employés et à les traiter équitablement, pourrait moduler la relation entre la tendance relationnelle du gestionnaire et l'expression de la considération individuelle du LT. En outre, Judge et Cable (1997) ont trouvé que chez un travailleur, l'agréabilité était associée positivement à une préférence pour une culture organisationnelle de soutien par rapport à des cultures davantage orientées vers la performance. Ainsi, il est attendu qu'une tendance intrinsèque de l'individu à soutenir autrui et à émettre des comportements de considération individuelle de leadership soit rehaussée par la présence d'un contexte organisationnel orienté vers le bien-être de ses employés. Si le gestionnaire perçoit que son environnement de travail valorise cette tendance, il sentira qu'il peut continuer à agir de la sorte, être ouvertement à l'écoute de ses employés et potentiellement être plus proactif dans son soutien auprès de ses employés.

Hypothèse 1 : La relation entre la tendance relationnelle (soutien et coopération) du gestionnaire et l'émission de comportements de considération individuelle du LT est modérée par la perception de considération organisationnelle de façon à ce que cette relation soit positive et significative lorsque le niveau de considération est élevé.

La tendance innovante du gestionnaire et le climat d'innovation

Que ce soit pour ses effets ou par sa dimension de stimulation intellectuelle, le LT est souvent associé à l'innovation au travail (Gumusluoglu & Islev, 2009a, 2009b ; Jung, Chow, & Wu, 2003 ; Jung, Wu, & Chow, 2008 ; Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Cette innovation se traduirait chez le gestionnaire par une tendance à être ouvert aux idées nouvelles et aux opportunités d'apprentissage ainsi que par une approche innovante dans la gestion d'enjeux et de changements. Cette tendance se regroupe dans la présente étude sous le vocable « création et conceptualisation » (Bartram, 2005).

Malgré le rapprochement conceptuel possible, le lien entre le LT et des tendances personnelles similaires de créativité, d'ouverture au changement et d'esprit critique n'est pas clair (Kirkpatrick & Locke, 1991; van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). Effectivement,

les résultats trouvés concernant ces traits varient selon les études de positifs (de vries, 2008 ; Godzyk, 2008 ; Hetland & Sandal, 2003), à négatifs (Ross & Offermann, 1997), à non significatifs (Piel, 2008). Ces résultats suggèrent que le lien entre l'orientation vers la créativité et l'innovation du gestionnaire et le LT dépend du contexte organisationnel et des signaux perçus en regard de la stimulation intellectuelle. Selon la théorie d'activation des traits, un milieu de travail orienté vers l'amélioration continue pourrait rehausser la relation entre la tendance innovante du gestionnaire et la stimulation intellectuelle. Comme l'ouverture à l'expérience chez un gestionnaire est associée à une préférence pour une culture orientée vers l'innovation (Judge & Cable, 1997), la présence d'un tel contexte devrait activer ce trait et augmenter les comportements de stimulation intellectuelle.

Ainsi, il est attendu que le lien entre la tendance intrinsèque de l'individu à innover et les comportements de stimulation intellectuelle auprès de ses employés soit rehaussé par la présence d'un contexte organisationnel orienté vers l'innovation et l'amélioration continue. Nous pouvons croire qu'un gestionnaire qui perçoit que son organisation est ouverte à l'innovation ressentira qu'il peut lui-même être créatif et qu'il doit encourager son équipe à en faire autant. Ceci pourrait augmenter la probabilité d'être perçu comme un leader transformationnel par le biais de la stimulation intellectuelle de ses employés.

Hypothèse 2 : La relation entre la tendance innovante (création et conceptualisation) et l'émission de comportements de stimulation intellectuelle du LT est modérée par la perception d'un climat d'innovation de façon à ce que cette relation soit positive et significative lorsque le niveau du climat d'innovation est élevé.

La capacité d'expression du gestionnaire et la clarté des objectifs organisationnels

La communication d'une vision est centrale au LT et s'effectue par l'entremise de la dimension charisme (Yukl, 1989). Pour bien partager la vision, le gestionnaire doit avoir une certaine aisance à communiquer efficacement, à personnifier et à valoriser cette vision pour la rendre attrayante pour autrui (Bass, 1999 ; Bass & Bass, 2008). Cette tendance intrinsèque du gestionnaire à aller vers les gens, à communiquer avec confiance et sans arrogance est ici représentée par le libellé « interaction et présentation » (Bartram, 2005).

Cette mise en valeur de la vision organisationnelle nécessite chez le gestionnaire une aisance à communiquer efficacement ce message pour être perçu aux yeux des employés comme un leader transformationnel. Ainsi, le gestionnaire extraverti, qui va naturellement vers les gens et qui communique avec confiance, serait plus susceptible d'être perçu comme charismatique ou transformationnel par ses collaborateurs (Bono & Judge, 2004; Conger & Kanungo, 1987; de Vries, 2008 ; Ensari et al., 2011 ; Lim & Ployhart, 2004). D'ailleurs, l'extraversion, c'est-à-dire l'intérêt pour les interactions et activités sociales, est associée au LT (de Vries, 2008, 2012) et plus spécifiquement aux dimensions d'influence, de stimulation intellectuelle et de considération individuelle (Bono & Judge, 2004 ; Lim & Ployhart, 2004). Cela étant dit, encore une fois, l'environnement peut influencer les traits et comportements du leader impliqués dans l'attribution du charisme. À cet égard, la crédibilité du gestionnaire et de ses communications est tributaire du contexte organisationnel plus large dans lequel le gestionnaire évolue (Conger, 1999 ; Dickson, Resick, & Hanges, 2006).

Effectivement, la culture, la cohérence et la clarté du message à livrer, le niveau de crédibilité du gestionnaire, etc., sont tous des éléments qui découlent en partie du contexte organisationnel (Conger, 1999 ; Dickson et al., 2006). Ainsi, un contexte marqué par des objectifs clairs pourrait constituer un signal organisationnel favorable à la personnification de la vision organisationnelle par le gestionnaire et au charisme attribué par les employés. Aussi, la perception du gestionnaire de la clarté et de la cohérence de la vision organisationnelle pourrait permettre au gestionnaire d'activer et de rehausser sa propension à interagir avec confiance et présenter une vision attrayante du futur (Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001).

Hypothèse 3 : La relation entre la capacité d'expression (interaction et présentation) du gestionnaire et l'émission de comportements de charisme du LT est modérée par la perception de clarté des objectifs organisationnels de façon à ce que cette relation soit positive et significative lorsque le niveau de clarté des objectifs est élevé.

La tendance à diriger du gestionnaire et la latitude décisionnelle

Pour émerger et s'affirmer en tant que leader, il est important qu'un gestionnaire possède un certain intérêt à avoir des responsabilités et à être en position d'autorité (Bass &

Steidlmeier, 1999 ; Kirkpatrick & Locke, 1991). Dans cette étude, l'intérêt du leader à prendre le contrôle des situations, à initier l'action et à prendre des décisions de façon proactive est représenté par un ensemble de traits nommé « gestion et décision » (Bartram, 2005).

La tendance à diriger prédit l'émergence du leadership et est parfois reliée au LT (Kirkpatrick & Locke, 1991 ; Lord et al., 1986 ; Ross et Offermann, 1997). Toutefois, cette propension naturelle à diriger peut être encouragée ou diminuée par le contexte de travail de l'individu affectant par le fait même son leadership. Effectivement, le degré de latitude décisionnelle offert aux gestionnaires et la possibilité de faire preuve d'initiative peuvent avoir un impact important sur leur capacité à exercer leur leadership (Conger, 1999). Ainsi, un environnement de travail offrant la latitude décisionnelle au gestionnaire devrait rehausser l'effet de son leadership naturel en lui donnant le soutien et la légitimité de prendre les actions et décisions nécessaires à son travail.

Hypothèse 4 : La relation entre la tendance à diriger (gestion et décision) du gestionnaire et l'émission de comportements de LT est modérée par la perception de latitude décisionnelle de façon à ce que cette relation soit positive et significative lorsque le niveau de latitude décisionnelle est élevé.

Méthodologie

Procédure et échantillon

La collecte de données s'est déroulée en deux phases au sein d'une organisation de sécurité publique au Canada. Un devis multisource a été privilégié afin de recueillir des données de sources indépendantes sur le style de leadership et la personnalité du gestionnaire. Les participants ont été informés du caractère confidentiel de leurs réponses.

Lors de la première phase, l'ensemble des employés a été sollicité par le biais d'un questionnaire web ou papier dans lequel ils étaient appelés à évaluer le style de leadership de leur supérieur immédiat ainsi que différents aspects de leur environnement de travail. Environ 40 % des employés ont participé cette phase (c.-à-d. 2105 répondants sur 5369 employés). Au total, 643 employés ont été retenus dans l'échantillon suite à la participation de leur supérieur

immédiat à la deuxième phase de l'étude. Un minimum de trois employés par gestionnaire a été utilisé pour assurer une évaluation valide de leur style de gestion. Plus spécifiquement, les gestionnaires retenus ont été évalués par en moyenne 7 employés (minimum = 3; maximum = 29). Les données de leadership ont été agrégées par gestionnaire après avoir fait l'objet de vérification des critères d'accord intragroupe (LT global : $r_{wg} = 0.88$; ICC1 = 0.21; ICC2 = 0.75; Considération individuelle : $r_{wg} = 0.72$; ICC1 = 0.19; ICC2 = 0.72; Stimulation intellectuelle : $r_{wg} = 0.76$; ICC1 = 0.16; ICC2 = 0.70; Charisme : $r_{wg} = 0.80$; ICC1 = 0.23; ICC2 = 0.76; Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1993; Ostroff & Schmitt, 1993).

À la seconde phase ayant eu lieu 6 mois après la première, l'ensemble des 296 gestionnaires précédemment évalués a été invité à compléter un inventaire de personnalité au travail. L'échantillon final de gestionnaires est composé des 89 gestionnaires (ce qui correspond à un taux de participation de 30 %) ayant participé aux deux phases de l'étude et ayant eu au moins trois évaluations de leur style de gestion. Les gestionnaires participants sont principalement des hommes (75 %) et se répartissent en deux grandes catégories de niveaux hiérarchiques, soit gestionnaire de premier niveau (51 %) et cadre intermédiaire ou supérieur (49 %). Enfin, environ 83 % des gestionnaires participants occupaient au moment de l'étude un poste en lien avec la sécurité publique et 17 % occupaient un poste de type administratif. En échange de leur participation, les gestionnaires ont reçu un rapport personnalisé sur leurs résultats à l'inventaire de personnalité et ont été invités à une séance de rétroaction avec des professionnels formés à l'interprétation de l'inventaire.

Instruments de mesure

Leadership transformationnel

Le LT est mesuré à l'aide d'une version française du *Multifactor Leadership Questionnaire* forme 5X (MLQ) obtenue auprès du distributeur de l'instrument (Mind Garden; Avolio & Bass, 2004). La mesure utilisée est constituée de 20 items à propos desquels les employés rapportent la fréquence perçue des différents comportements énoncés en fonction d'une échelle de type Likert à cinq ancrages allant de 1- Jamais à 5-Fréquemment, sinon toujours. Des études montrent que les données de leadership transformationnel mesurées par le MLQ peuvent s'organiser selon différentes structures (1 facteur, 3 facteurs, 4 facteurs, 5

facteurs; Antonakis, 2001; Avolio et al., 1999). La structure en trois facteurs retenue (CI, SI, CH) est fréquemment utilisée dans les études (Bono & Judge, 2004; Doucet et al., 2006; Judge & Piccolo 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Dans l'étude d'Avolio et Bass (2004), les indices de fidélité des dimensions mesurées varient de 0,78 à 0,92 (considération individuelle $\alpha = 0,78$; stimulation intellectuelle $\alpha = 0,78$; charisme $\alpha = 0,92$).

Des exemples d'items du MLQ seraient « mon supérieur immédiat... »: « ...parle de ses valeurs et convictions les plus importantes » pour le charisme; « ...m'amène à voir les problèmes sous différents angles » pour la stimulation intellectuelle; et « ...m'aide à développer mes forces » pour la considération individuelle.

Personnalité

La personnalité du leader est évaluée à l'aide d'une version française de l'*Occupational Personality Questionnaire* (OPQ 32r) qui mesure la personnalité au travail à l'aide de 32 traits concernant divers types de comportements privilégiés en contexte de travail. Cet outil a été sélectionné puisqu'il considère des éléments de la motivation, la gestion des émotions et du style de pensée de l'individu en plus d'être adapté au domaine de l'emploi (Brown & Bartram, 2009). De plus, il est à la base des composites du modèle des *Great Eight* utilisé. L'OPQ 32r recourt à la méthode des choix forcés qui demande aux individus de choisir lequel des trois énoncés leur correspond le plus et lequel leur correspond le moins. Un exemple d'énoncés serait : a) J'exprime librement mes points de vue; b) Je suis très énergique au travail; c) Je veux être meilleur(e) que les autres. Composé de 112 items, l'inventaire de personnalité offre des indices satisfaisants de fiabilité interne pour les composites satisfaisants ($0,86 < \alpha < 0,94$; SHL Group, 2011). Les composites utilisés dans cette étude sont chacun créés à partir de trois des 32 traits selon une pondération de deux unités pour le premier trait et d'une unité pour chacun des deux traits restants (Bartram, 2005).

Facteurs contextuels

Les échelles de mesure des quatre facteurs contextuels proviennent de deux instruments. Les échelles de considération organisationnelle et de clarté des objectifs organisationnels ont été respectivement mesurées à l'aide de quatre items chacun provenant de l'échelle de Patterson et al. (2005). Des exemples d'items pour ces variables

seraient respectivement: « L'organisation prend soin de ses employés » et « Les objectifs de l'organisation sont clairement communiqués ». La cohérence interne des échelles originales est satisfaisante avec des alpha de Cronbach respectifs de 0,91 et de 0,87 (Patterson et al., 2005).

Le climat d'innovation et la latitude décisionnelle ont été respectivement mesurés à l'aide de huit et trois items (van der Post, de Coning, & Smit, 1997). Des exemples d'items pour ces variables seraient respectivement: « On incite les employés à émettre des idées différentes » et « Le pouvoir de prendre des décisions repose uniquement entre les mains des cadres supérieurs ». La cohérence interne des échelles originales est satisfaisante tant pour le climat d'innovation ($\alpha = 0,86$) que pour la latitude décisionnelle ($\alpha = 0,88$; van der Post et al., 1997).

Ces quatre échelles ont été sélectionnées en raison de leur adéquation pour mesurer de façon parcimonieuse les quatre antécédents contextuels identifiés dans la documentation scientifique. Aussi, des raisons pratiques associées au temps de passation des questionnaires ont commandé d'abrégé les mesures pour cette étude. Cette opération a été réalisée en collaboration avec des conseillers en ressources humaines de l'organisation participante afin de s'assurer de ne retenir que les items jugés les plus pertinents pour mesurer les facteurs contextuels ciblés. Les propriétés métriques des échelles révisées, présentées au Tableau 2 ci-dessous, demeurent semblables à celles des échelles originales à l'exception de l'échelle de latitude décisionnelle, dont la fiabilité a diminué. Pour l'ensemble des échelles mesurant le contexte, les gestionnaires devaient évaluer à quel point ils percevaient que les différents éléments décrits représentaient la réalité organisationnelle dans laquelle ils évoluaient sur la base d'une échelle de Likert à cinq ancrages (1- Pas du tout vrai à 5 - Tout à fait vrai).

Présentation des analyses

Afin de tester les hypothèses d'interaction, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées. Dans un premier bloc sont entrés les composites de personnalité et les variables contextuelles pertinentes aux hypothèses. Un deuxième bloc correspondant au terme d'interaction a été ajouté. Les termes d'interaction ont été créés suivant une multiplication d'un composite de personnalité et d'une variable contextuelle, qui avaient été préalablement

centrés pour réduire la multicolinéarité entre les prédicteurs (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Les hypothèses d'interaction seront confirmées si l'ajout du terme d'interaction, dans le deuxième bloc, s'avère significatif.

Résultats

Le Tableau 2 de la page suivante présente les statistiques descriptives et corrélations associées aux variables de l'étude. Les indices de fidélité des variables sont présentés dans le tableau sauf en ce qui a trait aux variables de personnalité qui n'ont pu être calculés faute d'avoir accès aux données par items de l'OPQ.

Vérification des hypothèses : analyses de modération

En lien avec les hypothèses émises, seule l'hypothèse 1 est soutenue. Le Tableau 3 présente les indices pour les différentes interactions testées¹. Effectivement, une interaction significative ressort entre la tendance relationnelle du gestionnaire (soutien et coopération), et sa perception d'une considération des employés au niveau organisationnel pour prédire l'émission de comportements de considération individuelle de LT. L'interaction permet d'expliquer 6 % supplémentaire de variance par rapport au 8 % expliqués par les effets principaux observés à l'étape 1 des analyses. L'analyse des effets simples, présentée à la Figure 1, indique la présence d'une relation positive entre la tendance relationnelle du gestionnaire et l'émission de comportements de LT lorsque ce dernier perçoit un niveau élevé (un écart-type au-dessus de la moyenne) de considération organisationnelle ($b = 0.03$, $t = 2.11$, $p < .05$). Lorsque le gestionnaire perçoit un niveau de considération organisationnelle basse (un écart-type en dessous de la moyenne), le lien entre la tendance relationnelle et les comportements de considération individuelle du leader n'est pas significatif ($b = -0.02$, $t = -1.21$, $p = .23$).

¹ Dans un souci d'exhaustivité, les analyses de régression hiérarchique concernant la variable dépendante du charisme ont aussi été effectuées séparément avec les dimensions utilisées dans l'article 2, soit l'influence idéalisée (attitudinale et comportementale) et la motivation inspirante. Aucune relation directe ni interaction significative n'a été trouvée.

Tableau 2.

Statistiques descriptives et corrélations

	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Soutien et coopération	22,71	5,89	-											
2. Création et conceptualisation	22,47	5,99	.05	-										
3. Interaction et présentation	20,73	5,5	.18	.71**	-									
4. Gestion et décision	24,89	4,37	-.08	.47**	.54**	-								
5. Considération organisationnelle	3,12	0,93	.16	-.17	-.11	-.13	0,90							
6. Climat d'innovation	3,56	0,85	.23*	-.13	.05	-.04	.43**	0,91						
7. Clarté des objectifs org.	3,29	0,82	.18	-.12	-.02	-.25*	.56**	.38**	0,89					
8. Latitude décisionnelle	3,14	0,79	.11	-.16	.02	-.04	.50**	.53**	.37**	0,63				
9. Considération individuelle	3,82	0,61	.11	-.04	-.01	.00	.29**	.00	.01	.06	0,87			
10. Stimulation intellectuelle	3,71	0,52	.04	.01	.05	.06	.23*	.05	.01	.11	.85**	0,86		
11. Charisme	3,91	0,53	.10	.04	.14	.09	.20	.14	-.01	.12	.83**	.87**	0,94	
12. Leadership transformationnel	3,85	0,52	.09	.02	.09	.07	.24*	.10	.00	.11	.91**	.93**	.98	0,97

N = 89; * p < .05 (bilatéral), ** p < .01 (bilatéral); Les alphas de Cronbach sont présentés en caractères gras sur la diagonale.

Tableau 3.

Régressions hiérarchiques entre les variables de personnalité et de contexte pour prédire le leadership transformationnel

	<u>Hypothèses</u>			<u>Comparatif au score global</u>		
	<i>b'</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²	<i>b'</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
	1 - VD : Considération individuelle			VD : Leadership transformationnel global		
Bloc 1			.08			.06
Soutien et coopération (SC)	.07	0.66		.06	0.54	
Considération organisationnelle	.27*	2.58		.23	2.16	
Bloc 2			.14			.14
SC*Considération organisationnelle	.25*	2.40		.29*	2.79	
	2 - VD: Stimulation intellectuelle			VD : Leadership transformationnel global		
Bloc 1			.00			.01
Création et conceptualisation (CC)	.02	0.17		.03	0.29	
Climat d'innovation	.05	0.47		.10	0.94	
Bloc 2			.01			.01
CC*Climat d'innovation	.06	0.47		.06	0.52	
	3 - VD: Charisme			VD : Leadership transformationnel global		
Bloc 1			.02			.01
Interaction et présentation (IP)	.14	1.32		.10	0.90	
Clarté des objectifs organisationnels	-0.00	-0.02		.00	0.02	
Bloc 2			.03			.02
IP*Clarté des objectifs	0.08	0.70		.11	0.99	
	4 - VD: Leadership transformationnel global			VD : Leadership transformationnel global		
Bloc 1			.02			
Gestion et décision (GD)	.07	0.68				
Latitude décisionnelle	.12	1.08				
Bloc 2			.02			
GD*Latitude décisionnelle	.05	0.47				

* $p < .05$

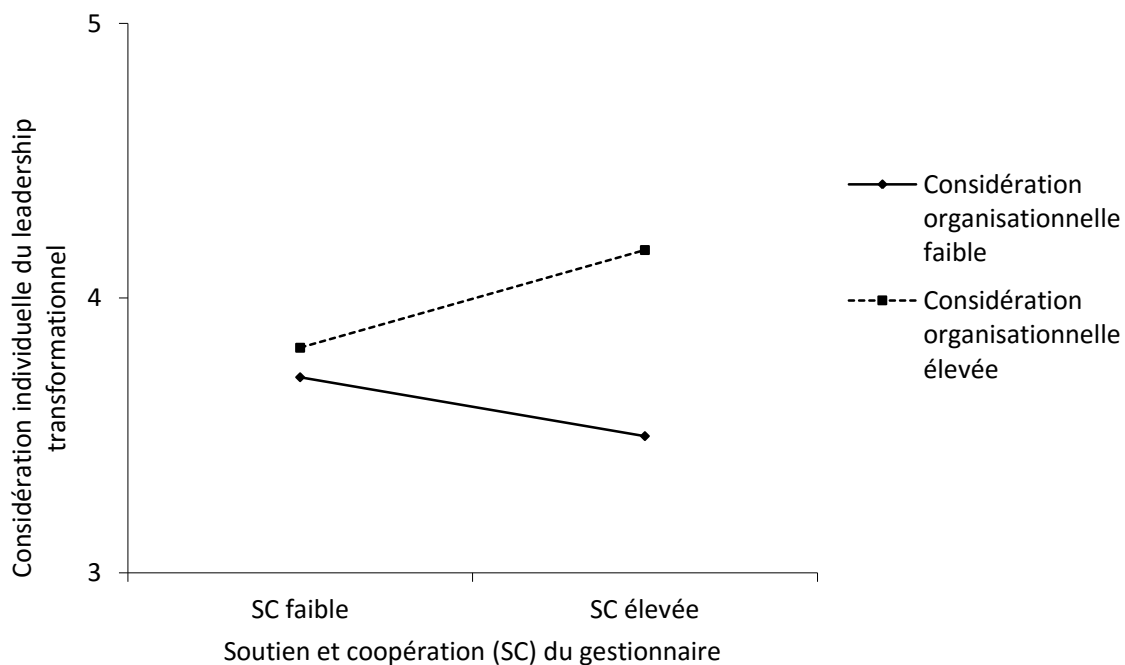


Figure 1.

Relation entre la tendance relationnelle du gestionnaire et l'émission de comportements de considération individuelle du leadership transformationnel selon le niveau perçu de considération organisationnelle.

Analyses supplémentaires

Les hypothèses émises mettaient en relation des variables de personnalité et de contexte similaires au niveau conceptuel puisqu'il était sous-entendu qu'elles s'aligneraient au niveau de la pertinence des indices. Cependant, les résultats trouvés nous indiquent que la similitude conceptuelle n'est pas nécessairement suffisante pour anticiper des relations de modération. À cet effet, Tett et Burnett (2003) suggèrent que les variables de personnalité et de contexte ne nécessitent pas une base taxonomique commune pour s'influencer et envoyer des indices pertinents à l'activation des traits. Conséquemment, des analyses exploratoires supplémentaires ont été effectuées pour voir si d'autres interactions entre les tendances individuelles et le contexte émergeaient pour prédire l'émission de comportements de LT.

De nouvelles interactions, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 4, mettent en lumière un effet plus généralisé qu'anticipé pour le composite soutien et coopération. L'analyse des effets simples indique la présence d'une relation positive entre la tendance relationnelle du gestionnaire et l'émission de comportements de LT lorsque ce dernier perçoit un niveau élevé (un écart-type au-dessus de la moyenne) de latitude décisionnelle ($b = .03$, $t = 2.28$, $p = .025$), de clarté des objectifs organisationnels ($b = .03$, $t = 2.13$, $p = .036$), ou de climat d'innovation ($b = .03$, $t = 2.00$, $p = .048$). Les liens ne sont pas significatifs lorsque les niveaux des variables contextuelles sont bas.

Tableau 4

Sommaire des régressions hiérarchiques supplémentaires entre les variables de personnalité et de contexte pour prédire le leadership transformationnel

	Leadership transformationnel		
	b'	t	R^2
Soutien et coopération (SC)			
Bloc 1			.02
SC	.07	0.67	
Climat d'innovation	.08	0.73	
Bloc 2			.06
SC*Climat d'innovation	.22 [†]	1.97	
Bloc 1			.01
SC	.01	0.87	
Clarté des objectifs	-.02	-0.16	
Bloc 2			.05
SC*Clarté des objectifs	.22 [†]	1.97	
Bloc 1			.02
SC	.08	0.75	
Latitude décisionnelle	.10	0.95	
Bloc2			.08
SC*Latitude décisionnelle	.25*	2.33	

* $p < .05$, [†] $p = .053$

Discussion

L'objectif de la présente étude était d'évaluer le rôle modérateur des variables contextuelles sur le lien entre la personnalité et l'adoption de comportements de LT chez le gestionnaire. Plus précisément, nous avons tenté de suivre les recommandations d'un grand nombre de chercheurs et d'appliquer un rationnel interactionniste à l'étude des antécédents du LT (Bommer et al., 2004; Judge et al., 2002; Pillai, 1995; Zaccaro, 2012). Les résultats

obtenus dans cette étude ne permettent toutefois pas de corroborer trois hypothèses sur quatre. En effet, seule l'hypothèse liant la tendance relationnelle du gestionnaire et la considération organisationnelle pour la prédiction des comportements de considération individuelle du LT s'est avérée soutenue.

Ainsi, l'apport contextualisé de la tendance relationnelle est illustré par les résultats associés à l'hypothèse 1 ainsi que par les résultats des analyses supplémentaires. Effectivement, pour s'exprimer en comportements de LT, la tendance relationnelle du gestionnaire doit être soutenue par la présence de certaines caractéristiques contextuelles. Sans l'influence du contexte, la personnalité du gestionnaire ne semble pas avoir d'effet sur les comportements de LT. Plus spécifiquement, il en ressort que la tendance relationnelle du gestionnaire aurait un effet positif sur l'émission de comportements de considération individuelle et de LT global seulement lorsque la perception de considération organisationnelle, de latitude décisionnelle et potentiellement d'objectifs organisationnels clairs ainsi que de climat d'innovation est élevée. Un gestionnaire orienté vers les relations interpersonnelles pourrait être plus sensible aux initiatives ou politiques organisationnelles qui soutiennent son travail, influençant donc ses comportements de gestion. Ceci expliquerait possiblement pourquoi le potentiel de gestion de ces gestionnaires serait rehaussé par les initiatives organisationnelles offrant de la considération organisationnelle et la latitude décisionnelle nécessaire à la bonne exécution du travail.

Enfin, en ce qui a trait au climat d'innovation (H2), de clarté des objectifs organisationnels (H3) et de latitude décisionnelle (H4), la non-confirmation des effets de modération anticipés appelle la recherche d'explications. Cela nous amène à croire que la présence ou l'absence d'un climat d'innovation, de clarté des objectifs organisationnels et de latitude décisionnelle n'interagit pas avec les tendances innovantes, d'influence et à diriger du gestionnaire. D'ailleurs, ces tendances de personnalité n'ont pas d'effet sur les comportements de leadership du gestionnaire. En d'autres mots, les comportements de LT du gestionnaire ne sont pas influencés par ces trois tendances de personnalité, et ce, peu importe le milieu dans lequel le gestionnaire se trouve.

Contributions et implications de l'étude

Bien que cet article n'offre qu'un appui modéré au rationnel sous-jacent du modèle de l'activation des traits, les résultats de modérations trouvés soutiennent l'objectif initial de recherche. Ainsi, la présente étude répond à l'appel de recherches centrées sur un modèle interactionniste entre les facteurs individuels et contextuels pour mieux comprendre l'émergence du LT. Effectivement, cette étude a permis de détecter un effet d'interaction plus général entre la tendance relationnelle du gestionnaire et divers facteurs contextuels pouvant soutenir le LT. Par contre, la non-confirmation de trois hypothèses suggère que le lien entre les autres caractéristiques de personnalité étudiées et le LT ne fluctuent pas en fonction du contexte. Ainsi, seule la tendance relationnelle du gestionnaire bénéficierait d'un contexte organisationnel soutenant et favorable pour favoriser l'adoption du LT.

Basé sur ces résultats, il se dégage quelques implications théoriques et pratiques. La littérature sur les antécédents du LT offre plusieurs pistes importantes sur les facteurs de personnalité qui prédisent le LT (ex. : Bono & Judge, 2004; Bono & Ilies, 2006 ; Harms & Credé, 2010 ; Hautala, 2006; Hetland & Sandal, 2003; Howell & Avolio, 1993; Judge et al., 2002; Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009 ; Rubin et al., 2005 ; Shivers-Blackwell, 2006). Notamment, la méta-analyse de Bono et Judge (2004) suggère que les traits relationnels, tel l'agréabilité, n'ont pas d'effet généralisable sur l'adoption de comportements de LT (seules l'extraversion et la stabilité émotionnelles auraient de tels effets). Pourtant, on rapporte dans certaines études que les habiletés émotionnelles du gestionnaire (ex. : intelligence émotionnelle; Harms & Credé, 2010 ; Piel, 2008) sont importantes pour favoriser le LT. Ainsi, notre étude permet de mettre en évidence que l'apport de la tendance relationnelle du gestionnaire en regard du LT dépend du soutien et de la considération organisationnelle perçus. Ce faisant, notre étude pourrait permettre d'éclaircir une part de la variabilité observée dans les études antérieures concernant la tendance relationnelle du gestionnaire, en soulignant sa sensibilité à des facteurs contextuels positifs. Il apparaît donc important de poursuivre les recherches dans ce sens et de ne pas écarter la tendance relationnelle de personnalité des études futures concernant l'émergence du LT sur la base d'inconsistances observées précédemment.

Ensuite, le modèle de l'activation des traits n'est possiblement pas à rejeter comme base d'investigation des liens interactionniste entre la personnalité et le contexte, et ce, malgré les résultats peu concluants de cette étude. Effectivement, seul le rationnel d'interaction de base a été ici exploré avec un nombre limité de variables, mais le modèle complet offre une multitude de pistes d'exploration pouvant aller des liens intuitifs, comme dans cette étude, à des liens beaucoup plus complexes qui ne seraient pas aussi évidents au premier abord (Tett & Burnett, 2003). D'ailleurs, les résultats des analyses exploratoires appuient l'idée que divers mécanismes ou éléments peuvent influencer l'effet et la pertinence des signaux contextuels sur la personnalité et l'émission de comportements. Il est donc conseillé de poursuivre les recherches dans ce sens et de tenter une intégration plus poussée de l'ensemble du modèle.

Au niveau pratique, deux leviers d'intervention principaux ressortent. Premièrement, étant donné la présence de liens modérateurs positifs entre la tendance relationnelle et le LT, la prise en considération de cette tendance lors de l'évaluation du potentiel de gestion de futurs gestionnaires est à envisager. Cette prise en considération de la tendance relationnelle serait pertinente pour prédire le LT d'un futur gestionnaire qui serait appelé à évoluer dans une organisation qui promeut la considération de ses employés, un bon niveau de clarté des objectifs ou une bonne latitude décisionnelle chez ses employés.

Pour plusieurs raisons, il n'est pas toujours possible ou souhaitable de sélectionner des gestionnaires sur la base de traits de personnalité surtout lorsque ceux-ci ne sont pas centraux à l'exécution d'un poste (Morgeson et al., 2007; Rothstein & Goffin, 2006). Dans ce cas, il est recommandé de tabler sur la mise en place des pratiques organisationnelles clés pour le LT. Selon les résultats obtenus, une pratique organisationnelle de considération des employés serait l'élément ayant le plus d'impact sur l'augmentation de l'émission de comportements de LT, tant au niveau direct qu'indirect. Autrement, favoriser une bonne latitude décisionnelle ainsi qu'une communication claire, efficace et transparente des objectifs organisationnels pourrait aider les gestionnaires ayant une orientation relationnelle plus forte à adopter des comportements de leadership transformationnels.

Limites de l'étude

Cette recherche n'est pas exempte de limites pouvant affecter la portée des résultats présentés. La limite principale de l'étude est en lien avec la taille de l'échantillon qui est relativement restreinte. Cela affecte la puissance statistique des analyses à la baisse, réduisant par le fait même la probabilité de trouver des effets moins importants. De plus, la taille et la spécificité de l'échantillon recruté limitent la généralisation des résultats et la force des constats effectués. De plus, la spécificité de l'échantillon offre l'avantage d'avoir permis de trouver des résultats propres au secteur d'emploi qui ne serait pas nécessairement apparu avec un échantillon plus hétéroclite. Ceci est d'autant plus pertinent lorsque l'on reconnaît l'impact du contexte de travail comme antécédent du leadership. La seconde limite de l'étude concerne les corrélations fortes entre les dimensions du LT utilisées dans les hypothèses. Toutefois, une vérification des effets d'interaction avec le score global du LT montre que les effets trouvés ne varient pas selon le niveau de variables dépendantes utilisé. Enfin, le contexte de diagnostic dans lequel la collecte de données a eu lieu aurait pu générer une augmentation de désirabilité sociale de la part des répondants. Cependant, des précautions ont été prises afin d'assurer la confidentialité des données recueillies et de générer des réponses honnêtes aux questions de l'étude.

Conclusion

En conclusion, cet article représente un premier pas vers l'utilisation de modèles plus complexes pour étudier de manière intégrée les antécédents individuels et contextuels du LT. Plus spécifiquement, les résultats indiquent que le potentiel transformationnel des gestionnaires avec une tendance relationnelle pourrait être rehaussé lorsque le contexte est positif et soutenant. Ainsi, le soutien tant au niveau individuel qu'organisationnel ressortirait comme un antécédent associé à l'émergence du LT. Davantage d'études seront nécessaires afin de mieux circonscrire et comprendre le rôle combiné du contexte et de la personnalité sur le LT. Le modèle de l'activation des traits reste une piste intéressante compte tenu de ses bases théoriques, de sa complexité et de l'étendue de possibilités qu'il offre.

Références

- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3000380).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being : The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist, 62*(1), 25-33. doi : 10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set (3e ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 72*(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 651-663. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.008

- Bartram, D. (2005). The great eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1185-1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4^e éd.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly, 12*(1), 53-73. doi:10.1016/S1048-9843(01)00064-9
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly, 15*(2), 195-210. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.012
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901

- Brown, A., & Bartram, D. (2009). Development and psychometric properties of OPQ32r. supplement to the OPQ32 technical manual. *SHL Group Ltd., Thames Ditton, UK.*
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Church, A. H., & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 71(2), 99-125. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00666.x
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.004
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. doi:10.5465/AMR.1987.4306715
- de Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865. doi: 10.1002/job.344

- de Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership, 4*(4), 403-417. doi: 10.1177/1742715008095188
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 809-821. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.002
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). Systematic variation in organizationally-shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *The Leadership Quarterly, 17*(5), 487-505. doi:10.1016/j.leaqua.2006.07.005
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2006). L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Actes du XVIIe congrès de l'AGRH*. Reims.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business & Psychology, 9*(3), 315-335. doi: 10.1007/BF02230972
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences, 51*(4), 532-536. doi:10.1016/j.paid.2011.05.017

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027-1055. doi: 10.1177/0018726700538001
- Godzyk, K. E. (2008). *Critical thinking disposition and transformational leadership behaviors: A correlational study* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3354216).
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62*(4), 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management, 26*(3), 264-277. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x
- Haaland, S., & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*(1), 137-163. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00106.x
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 5-17. doi: 10.1177/1548051809350894
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development, 25*(8), 777-794. doi: 10.1108/02621710610684259
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(2), 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057

- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 482-489. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.482
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680-694. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.680
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 306-309. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.306
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751-765. doi: 10.1037//0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*(2), 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755

- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. doi: 10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.007
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership : Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*, 5(2), 48-60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership : Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.610
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410. doi :10.1037/0021-9010.71.3.402
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2

- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, *60*(3), 683-729. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection & Assessment*, *9*(1-2), 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, *18*(4), 389-404. doi: 10.1207/s15327043hup1804_5
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, *36*(6), 1345-1361. doi: 10.2307/256814
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ...& Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, *17*(5), 475-486. doi:10.1016/j.leaqua.2006.06.003
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : A conceptual examination. *Academy of Management Review*, *22*(1), 80-109. doi:10.5465/AMR.1997.9707180260
- Peters, L. J., & O'Connor, E. J. (1985). Situational constraints and work outcomes : The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, *5*(3), 391-398. doi:10.5465/AMR.1980.4288856

- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368. doi: 10.1177/0149206307312512
- Phaneuf, J., Guertin, C., Boudrias, J.S., Morin, A., Forest, J., Rioux, P. & Madore, I. (2005). Un nouvel outil d'évaluation multi-sources permettant d'apprécier les compétences de façon contextualisée. In A. Battistelli, M. Depolo, M., & F. Fraccaroli (sous la direction de). *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13^{ème} Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations de Langue Française (pp.162-170). CD-rom. Bologna : CLUEB.
- Piel, M. A. (2008). *Emotional intelligence and critical thinking relationships to transformational leadership*. (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3313180).
- Pillai, R. (1995). Context and charisma: The role of organic structure, collectivism and crisis in the emergence of charismatic leadership. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.1995.17536616
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 471-481. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.005
- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders : Measurement of personality attributes and work group performance. *Society for Personality & Social Psychology*, 23(10), 1078-1086. doi: 10.1177/01461672972310008
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?. *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.004

- Rubin, R. S. (2003). *Paddling upstream in leadership research: Exploring antecedents of transformational leadership behaviour* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI: 3102927).
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858. doi:10.5465/AMJ.2005.18803926
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. doi: 10.2307/2392563
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. doi: 10.1177/1548051808324100
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, B. D. (1995). The ASA framework : An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73(6), 1380. doi : 10.1037/0022-3514.73.6.1380
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49. doi: 10.1177/107179190601200403

- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de :
https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/OPQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf
- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership : Mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 251-274. doi 10.1108/01437730810861317
- Stevens, C. D., & Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 500–517.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. doi:10.1006/jrpe.2000.2292
- van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267. doi: 10.1177/008124630803800201
- van der Post, W., de Coning, T., & Smit, E. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-169.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6

Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (p. 122), Thousand Oaks, CA: Sage.

Conclusion

La présente thèse cherchait à répondre à la question suivante : comment la personnalité et le contexte organisationnel contribuent-ils à expliquer l'émergence de comportements de leadership transformationnel? Plus spécifiquement, elle avait pour objectif d'identifier quelles sont les tendances de personnalité et contextuelles qui amènent un gestionnaire à émettre des comportements de leadership transformationnel. Basée sur les connaissances actuelles, la thèse proposait de s'intéresser aux antécédents du leadership transformationnel d'une manière intégrée, complémentaire et alternative à ce qui a été observé dans la littérature. La conclusion élaborera sur les contributions principales de la thèse en plus d'explicitier les différentes retombées pratiques et scientifiques qui en découlent.

Contributions et pistes de recherches

L'approche de la personnalité centrée sur le critère

Une contribution importante de la thèse est d'avoir répondu à l'appel des auteurs (Bono & Judge, 2004; Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012; Zaccaro, 2012) qui encourageaient les chercheurs à se concentrer sur d'autres manières d'investiguer le rôle de la personnalité dans la prédiction du leadership. La personnalité est généralement mesurée selon une approche centrée sur le prédicteur, à l'aide de facteurs ou de traits uniques. Avec ces approches, la personnalité ne prédit que modérément le leadership et la nature des résultats varie en force et en direction selon les études. La thèse proposait donc d'explorer une modélisation alternative de la personnalité : l'approche centrée sur le critère à prédire. Cette approche prétendait offrir une capacité prédictive accrue à l'aide d'une meilleure adéquation entre le prédicteur et le critère. Ainsi, le comportement d'intérêt agit à titre de critère pour identifier les traits pertinents qui peuvent ensuite être regroupés en une « variable composite » (Bartram, 2005).

Le deuxième article de la thèse a donc vérifié si le modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005), un modèle proposant huit variables composites de personnalité développées *a priori*, permet de prédire efficacement certains comportements de leadership tant transformationnel

que transactionnel. Il en ressort que les *Great Eight*, plus spécifiquement les composites « interaction et présentation », « adaptation et résilience », « organisation et exécution » ainsi que « soutien et coopération » corrélient avec les comportements de leadership étudiés. Bien qu'intéressants, ces quelques résultats significatifs ne sont pas suffisants pour soutenir les promesses d'efficacité prédictive faite par l'approche par composite. Effectivement, les liens trouvés ne sont principalement pas ceux découlant de l'arrimage théorique proposé dans le cadre de cette thèse. De plus, ces liens ne semblent pas être substantiellement plus forts que ceux généralement obtenus avec les autres approches (Bono & Judge, 2004). Les *Great Eight*, tel que mesuré dans cette thèse, ne permettent donc pas de mieux expliquer l'émergence des comportements de leadership que les approches déjà existantes (*Big Five*, traits spécifiques). En comparaison avec ces approches, les composites, et plus précisément les *Great Eight*, peuvent être plus utiles dans un contexte de travail grâce à leur association avec des compétences au travail. Autrement, leur utilisation n'apporterait que peu de valeur ajoutée par rapport aux approches déjà existantes pour prédire des comportements de leadership transformationnel.

Ces résultats nous amènent à réexaminer les méthodes de création des variables composites de personnalité. Effectivement, les *Great Eight* ont été développés par Bartram (2005) selon une approche *a priori*. Les composites ont été créés par un comité d'experts qui ont analysé la pertinence des traits en lien avec les critères. La démarche de création et de validation des huit composites permet au modèle de prédire efficacement les huit compétences associées. Par contre, cette efficacité accrue ne s'est pas transposée dans les relations avec les comportements de leadership contrairement à la proposition émise par le Groupe SHL (SHL Group, 2011). La vérification des liens directs entre les divers traits de personnalité et les comportements de leadership tendent à nous indiquer que ces résultats peu concluants découleraient d'un manque d'adéquation empirique entre les traits inclus dans les composites et les comportements de leadership. Ce manque d'adéquation affecterait la performance des composites puisque l'approche centrée sur le critère à prédire stipule que c'est cette adéquation qui permettrait d'atteindre une meilleure performance prédictive (Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes, & Rothstein, 1995).

Une deuxième méthode possible pour créer des variables composites est l'utilisation de données quantitatives (Bobko, Roth, & Buster, 2007). Les analyses de régression séquentielle effectuées dans le cadre de l'article 2 font partie des méthodes reconnues pour identifier les traits pertinents à un critère. Les résultats de ces analyses exploratoires indiquent que différents groupements de traits prédiraient chacun des comportements étudiés. Cette méthode permet d'identifier les traits qui prédisent le mieux le critère en plus d'indiquer la pondération de cet effet (Bobko et al., 2007). Cette approche possède toutefois l'inconvénient d'être très dépendante de l'échantillon sur lequel elle se base, ce qui pourrait donc limiter le potentiel de généralisation des composites qui s'en dégagent et, par le fait même, la portée des études à cet égard. Toutefois, d'un point de vue pratique, cette approche pourrait permettre à une organisation de développer des processus d'identification des talents beaucoup plus ciblés avec leurs besoins. Ainsi, avant d'écarter l'approche centrée sur le critère, il est donc suggéré qu'une approche de création des composites *a posteriori* serait à privilégier dans les recherches futures afin de rechercher une prédiction optimisée des critères.

Enfin, au-delà de la stratégie utilisée pour créer les composites se trouve la question sur les composantes potentielles à considérer pour la création des composites. Dans le cadre de cette thèse, seuls des traits de personnalité inclus dans l'OPQ 32r ont été utilisés. Or, d'autres variables individuelles pourraient gagner à être incluses dans les composites. Le meilleur exemple de variables à considérer serait les habiletés cognitives qui sont reconnues parmi les meilleurs prédicteurs de la performance au travail (Ree, Earles, & Teachout, 1994). D'ailleurs, Bartram (2005) proposait, dans une variante de son modèle, d'inclure des mesures de l'intelligence dans la création de certains composites (analyse et interprétation; organisation et exécution; interaction et présentation; création et conceptualisation). Il serait donc intéressant de poursuivre l'exercice entamé dans cette thèse en incluant une mesure d'habiletés cognitives dans les composites pour voir si la prédiction des comportements de leadership associés s'en trouve améliorée.

De manière plus générale, en adoptant un cadre d'analyse centré sur le critère plutôt que sur le prédicteur (*Big Five*), les résultats de la présente thèse permettent de nuancer la compréhension des effets de personnalité observés dans la documentation scientifique. Par

exemple, l'importance de la notion d'adaptation et de résilience chez le gestionnaire, qui n'est pas directement représentée dans les *Big Five* (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987), a pu être mise plus spécifiquement en évidence dans nos résultats. L'analyse des groupements de traits a aussi permis de préciser l'influence de dix traits particuliers (*c.-à-d.* niveau de résistance, esprit démocratique, persuasion, esprit comportemental, souci du détail, contrôle émotionnel, respect des règles, esprit indépendant, conscience, besoin d'affiliation) sur les comportements de leadership. Fait intéressant, lorsque comparé à la littérature sur l'émergence du leadership en général (Bono & Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002), il ressort que la plupart de ces traits correspondent à des prédicteurs assez généraux du leadership plutôt qu'à des prédicteurs propres à un seul style ou comportement. Certains traits, tels que l'esprit démocratique, le contrôle émotionnel et le niveau de résistance étaient conceptuellement associés à plusieurs comportements de leadership. Cela suggère que la personnalité pourrait s'avérer être un bon prédicteur des comportements de leadership, mais qu'elle ne nous permet peut-être pas de prédire les différents comportements ou styles de leadership avec autant de discrimination qu'attendu.

Modèle interactionniste

La contribution principale de cette thèse est d'avoir été au-delà d'une analyse simple des antécédents du leadership transformationnel. Depuis quelques années, des auteurs recommandent d'utiliser des modèles plus complexes pour guider les études sur les antécédents du leadership (Dinh & Lord, 2012; Zaccaro, 2012). Comme le montre l'article 1, les antécédents du leadership transformationnel sont généralement examinés à l'aide de liens directs et l'évaluation des effets d'interaction entre les différents types d'antécédents est rare.

Le troisième article répond ainsi à l'objectif de comprendre le leadership transformationnel en tenant compte simultanément d'antécédents individuels et contextuels. Inspiré du modèle de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), l'article permet de faire ressortir que certains antécédents du leadership transformationnel diffèrent s'ils sont considérés en corrélation directe ou en modération. De même, alors qu'aucune variable de personnalité n'est, dans cette étude, directement liée au leadership transformationnel, le composite « soutien et coopération » émerge comme étant le seul associé au leadership

transformationnel lorsque mis en relation avec des variables modératrices. Concrètement, l'ensemble de ces résultats suggère que les gestionnaires orientés vers les relations pourraient mettre en action leur potentiel de leadership transformationnel lorsqu'ils se trouvent dans un contexte organisationnel soutenant. Les résultats obtenus pour la tendance relationnelle indiquent que cette perspective peut être une avenue intéressante pour clarifier les relations inconsistantes trouvées dans la documentation scientifique entre certains facteurs de personnalité, comme l'agréabilité, et le leadership (Bono & Judge, 2004, de Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; Lim & Ployhart, 2004). En général, une compréhension contextualisée de l'influence de la personnalité permettrait d'améliorer notre capacité à prédire l'émergence du leadership transformationnel dans différentes circonstances.

Outre les résultats concernant la tendance relationnelle, la thèse ne permet toutefois pas d'attester avec confiance que la perspective interactionniste représente le meilleur moyen de prédire les comportements de leadership. Contrairement à nos attentes, la perspective interactionniste n'influence possiblement pas uniformément l'ensemble des relations personnalité-comportements. À cet effet, les résultats trouvés soulignent principalement l'apport ciblé, mais limité à certains comportements et tendances de personnalité, de cette perspective. Cependant, nous recommandons de poursuivre l'exploration de la piste interactionniste puisqu'elle est encore récente et relativement peu explorée à ce jour. Effectivement, dans cette thèse, nous n'avons fait l'examen que d'une mince portion des possibilités d'interaction suggérées dans la théorie d'activation des traits (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). Celle-ci propose un schème complexe de relations et d'éléments en vue de prédire le comportement qui va au-delà des relations explorées dans le cadre de cette thèse. Notamment, dans le cadre de la thèse, nous avons seulement étudié la présence d'indices contextuels favorables à l'activation des traits par le biais de variables de niveau organisationnel. À cet égard, il serait intéressant de considérer des variables plus proximales dans le modèle de Tett et Burnett (p. ex. : les récompenses, les normes sociales dans les équipes, les attentes spécifiées dans les définitions de tâches) afin d'étudier si ces dernières constituent des variables plus puissantes pour activer certains traits et favoriser l'émergence des comportements de leadership. Cette théorie regorge donc encore de

nombreuses propositions à tester. Il serait donc prématuré de rejeter la valeur ajoutée potentielle de cette théorie en raison des appuis limités trouvés.

La théorie d'activation des traits a retenu notre attention puisqu'elle traite directement de l'interaction entre la personnalité et la perception du contexte, qu'elle propose un cadre explicatif de ces influences et que ses composantes s'arriment aux catégories d'antécédents du leadership transformationnel jusqu'alors répertoriées. Cependant, il est important de spécifier que d'autres modèles tentent aussi d'intégrer différents types d'antécédents pour examiner la nature complexe et dynamique du comportement de leadership. L'exploration de ces modèles permettrait éventuellement de statuer sur la valeur ajoutée d'adopter cette perspective pour prédire les comportements de leadership efficaces. Parmi les possibilités se trouvent, entre autres, le modèle de développement du leadership authentique (Avolio, 2007), la théorie de l'influence multiple (Hunt & Osborn, 1982), la théorie des rôles (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), le modèle des différences individuelles (Judge & Long, 2011), le modèle des attributs et de la performance du leader (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004) et la théorie des demandes, contraintes et choix (Stewart, 1982). L'ensemble de ces modèles intègre différents niveaux de variables individuelles (*p. ex.* personnalité, intelligence, concept de soi, habiletés diverses, identité, motivations, etc.) et contextuelles (*p.ex.* organisationnelles, de tâches, de groupe, sur les subordonnés, etc.). L'examen de ces modèles offrirait des pistes explicatives complémentaires à celles trouvées dans cette thèse pour cerner l'effet contextualisé de la personnalité sur le leadership.

Enfin, une contribution périphérique de cette thèse est de considérer l'impact du contexte comme un antécédent direct de l'émergence du leadership transformationnel. Bass et Avolio (1993) affirment que le contexte et le leadership sont interreliés et que l'un renforce l'autre par ses normes ou la promotion d'une culture. Toutefois, les études insistent principalement sur la communication de la vision et de la culture organisationnelle aux subordonnés et sur la façon dont cette influence mène à des conséquences importantes (DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). D'ailleurs, dans la plupart des études recensées dans l'article 1, le contexte est intégré comme une conséquence plutôt que comme un antécédent. Très peu d'études cherchent donc à comprendre la

dynamique dans laquelle évolue le gestionnaire et comment celle-ci l'influence. Le leader transformationnel fait partie d'une organisation avec une culture, des pratiques et objectifs qu'il peut contribuer à changer, mais auxquels il s'adapte et prend part (Bass & Avolio, 1993). Cette thèse offre un certain appui empirique dans cette direction en montrant qu'une perception de considération organisationnelle par le gestionnaire serait associée positivement à son leadership transformationnel. De plus, ce résultat, ainsi que ceux touchant aux effets d'interaction découverts, tend à soutenir une des propositions émises par Pawar et Eastman (1997) qui positionnent le souci et l'intégration des employés comme une composante organisationnelle favorable au leadership transformationnel.

Implications pratiques

L'intérêt d'identifier et d'améliorer notre compréhension des antécédents du leadership est simple. Cela offrirait aux organisations et aux gestionnaires des leviers individuels et organisationnels sur lesquels miser pour favoriser un déploiement optimal des comportements de gestion dits transformationnels. Les résultats trouvés dans cette thèse nous amènent à faire certaines réflexions sur les éléments pratiques qui peuvent être mis en oeuvre pour favoriser le leadership transformationnel dans les organisations.

La sélection du personnel

Étant donné les coûts et conséquences découlant d'un bon ou mauvais choix d'individu comme gestionnaire (Bartram & Inceoglu, 2011; Cascio & Boudreau, 2011), plusieurs organisations utilisent des processus de sélection pour identifier leurs futurs leaders (Lievens, van Dam, & Anderson, 2002). Dans ces processus de sélection, l'approche psychométrique qui s'intéresse à l'évaluation de la personnalité est régulièrement utilisée afin d'évaluer l'adéquation entre l'individu et l'organisation pour prédire la performance future de l'individu au travail (Barrick & Mount, 1991; Rothstein & Goffin, 2006; Sackett & Lievens, 2008).

De ce fait, l'ensemble de la thèse permet de faire ressortir certains traits ou tendances de personnalité (*p. ex.* la tendance relationnelle et les traits conscience, résilience, esprit démocratique, persuasion) comme étant associés à des comportements de leadership transformationnel et au leadership en général. Ces résultats, combinés à la documentation

existante, peuvent servir d'appui à un processus de sélection de leaders en organisation basé sur l'approche psychométrique. Cependant, l'amplitude modérée des résultats observés nous amène toutefois à considérer la personnalité comme une source d'information intéressante pour identifier le potentiel de leadership plutôt que comme un critère définitif pour la sélection. Ainsi, dans un processus de sélection, la prise en compte d'une gamme plus vaste de critères (*p. ex.* les motivations, la gestion des impressions, la culture organisationnelle) et de sources d'information (*p. ex.* la description de poste, des évaluations 360, les dossiers d'évaluation de performance ou des sondages évaluant l'engagement) permettrait de faire un choix éclairé des gestionnaires les plus susceptibles d'exercer un leadership transformationnel dans un contexte donné.

Les pratiques organisationnelles

La littérature avance que certaines caractéristiques de l'environnement, comme la culture et les valeurs prônées, peuvent influencer sur le style de leadership qui sera retrouvé dans l'organisation (Pawar & Eastman, 1997; Porter & McLaughlin, 2006; Shamir & Howell, 1999). Ainsi, les orientations ou politiques organisationnelles peuvent agir à titre de leviers d'intervention lorsqu'elles se transposent concrètement en pratiques organisationnelles. À cet effet, les résultats de l'article 3 offrent un indice quant à certaines pratiques organisationnelles pouvant être efficaces pour faciliter l'émergence de comportements de leadership transformationnel en général (*p.ex.* considération organisationnelle) et chez les gestionnaires plus fortement orientés vers les relations (*p.ex.* considération organisationnelle, clarté des objectifs organisationnels, latitude décisionnelle).

Une organisation pourrait donc miser sur l'adoption de pratiques organisationnelles ciblées vers le soutien de ses gestionnaires afin de favoriser l'émergence de ce style de leadership. Concrètement, la considération organisationnelle pourrait prendre la forme de programmes de reconnaissance, de programme de développement des talents, ou écouter et intégrer la perspective des employés dans le cadre de groupe ad hoc. Fournir aux gestionnaires une bonne latitude décisionnelle et des objectifs clairs font aussi partie des conditions gagnantes qui permettent à l'individu ayant une orientation relationnelle de mieux se développer et de s'épanouir dans son rôle de leader transformationnel. Ainsi, l'ensemble de

ces pratiques indique au gestionnaire que l'organisation valorise son travail, qu'elle le soutient et l'encourage à développer et utiliser son plein potentiel dans le cadre de son travail.

Limites de la thèse

Comme toute recherche, la présente thèse possède certaines limites méthodologiques qui s'appliquent principalement aux deux articles empiriques.

D'abord, les limites concernant le schème méthodologique utilisé seront présentées. Ainsi, une portion de la thèse s'inscrit dans le cadre d'un devis transversal empêchant l'établissement de liens causaux entre les variables contextuelles et le leadership. Il en est ainsi même si les deux types de données proviennent de deux sources distinctes, soit les questionnaires eux-mêmes pour les variables contextuelles et les employés pour le leadership transformationnel. De plus, la nature corrélationnelle des analyses effectuées nous empêche de parler d'effet de causalité entre les différents antécédents et le leadership transformationnel. Toutefois, comme Colbert et al. (2012) le soulignent, il semble que la proposition que la personnalité mène au leadership et non l'inverse soit généralement acceptée dans les études. Comme les études recensées dans cette thèse le montrent, il n'est pas possible de faire la même proposition pour les variables contextuelles, suggérant le besoin de faire preuve de prudence lors de l'interprétation des liens trouvés.

Ensuite, la taille et la spécificité de l'échantillon recueillie peuvent affecter la généralisabilité des résultats. Effectivement, le nombre de questionnaires ayant participé aux études aurait pu empêcher, par manque de puissance statistique, la découverte de liens supplémentaires qui auraient permis d'avoir une compréhension plus raffinée de l'impact des facteurs considérés sur le leadership. Enfin, le fait que l'ensemble des données provient d'une seule organisation offre tant des avantages que des inconvénients à la thèse. Effectivement, l'homogénéité relative du milieu de recherche permet d'obtenir un portrait contextualisé des antécédents du leadership transformationnel au sein de ce type d'organisation et secteur d'emploi. Toutefois, la généralisabilité des résultats à d'autres secteurs d'emploi pourrait être limitée bien que nous ne croyons pas que la nature des résultats serait fondamentalement différente dans le cadre d'un autre milieu de recherche.

Mot de la fin

La présente thèse cherchait à répondre à l'une des plus anciennes questions concernant le leadership : qu'est-ce qui fait en sorte que les gestionnaires déploient des pratiques de leadership transformationnel? Cette thèse réaffirme que le leadership transformationnel est un phénomène en bonne partie relationnel qui, pour prendre place, nécessite un souci pour l'autre, tant dans la personnalité du gestionnaire que dans les pratiques organisationnelles. De plus, nous sommes en mesure de conclure que les *Great Eight* permettent de corroborer et nuancer certains résultats déjà observés, mais qu'ils n'expliquent pas mieux les comportements de leadership transformationnel que les approches traditionnelles. Cependant, le leadership transformationnel reste un phénomène complexe et encore difficile à prédire. En espérant que la présente thèse inspire d'autres chercheurs à repousser encore davantage les limites de la recherche sur les antécédents du leadership transformationnel, et ce, malgré les quelques défis qui sont associés à ce champ d'études.

Références

- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., & Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality, 29*(4), 432-442. doi:10.1006/jrpe.1995.1025
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist, 62*(1), 25-33. doi : 10.1037/0003-066X.62.1.25
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bartram, D. (2005). The great eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1185-1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bartram, D., & Inceoglu, I. (2011). The SHL corporate leadership model. *SHL White Paper. Thames Ditton: SHL Group plc.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112-121.
- Bobko, P., Roth, P. L., & Buster, M. A. (2007). The usefulness of unit weights in creating composite scores a literature review, application to content validity, and meta-analysis. *Organizational Research Methods, 10*(4), 689-709. doi : 10.1177/1094428106294734
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: Ft Press.

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.004
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-372. DOI: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- de Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865. doi: 10.1002/job.344
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.003
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. *Leadership: Beyond establishment views* (p.196-221). Carbondale: Southern Illinois Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership : A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Long, D. M. (2012). Individual differences in leadership. Dans D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2e édition, p. 179-217). Thousand Oaks, États-Unis : Sage.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley & Sons.
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580-601. doi : 10.1108/00483480210438771
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership : Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.610
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52(1), 81. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109. doi:10.5465/AMR.1997.9707180260
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.002
- Ree, M. J., Earles, J. A., & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g.. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 518-524. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.518

- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?. *Human Resource Management Review, 16*(2), 155-180. . doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.004
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology, 59*, 419-450. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093716
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4
- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de : https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/OPQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review, 7*(1), 7-13. doi:10.5465/AMR.1982.4285424
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*(4), 397-423. doi:10.1006/jrpe.2000.2292
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (p. 122), Thousand Oaks, CA: Sage.

Annexe 1 – Questionnaires

Personnalité

NOTE : Le questionnaire OPQ 32r est la propriété du Groupe SHL. Seuls quelques items peuvent être reproduits. Veuillez communiquer avec le Groupe SHL pour obtenir le questionnaire entier.

Questions à choix "unique"

Consigne : Vous allez devoir lire un groupe d'affirmations et choisir l'affirmation/celle qui correspond le plus à votre comportement en situation professionnelle et l'affirmation/celle qui correspond le moins à votre comportement dans la même situation. Indiquez votre choix en cliquant sur le bouton correspondant/approprié dans les colonnes marquées 'P' pour Plus et 'M' pour Moins.

Rappelez-vous :

- Soyez aussi perspicace et honnête que possible.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Ne répondez pas selon ce que vous croyez qu'il faudrait dire, ou comment vous devriez vous comporter.

Veuillez noter que les questionnaires sont munis de vérificateurs qui nous indiquent le niveau de franchise et d'honnêteté de vos évaluations. Certains choix peuvent être difficiles, tentez de répondre de votre mieux. Bien qu'il n'y ait pas de limite de temps, vous devez travailler le plus rapidement possible, et éviter de passer trop de temps sur les séries de déclarations.

			P	M
1	A	J'exprime librement mes points de vue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Je suis très énergique au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C	Je veux être meilleur(e) que les autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A	Je me sens calme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Je peux voir les avantages et les inconvénients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C	Je me fixe des buts ambitieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Brown, A., & Bartram, D. (2009). Development and psychometric properties of OPQ32r. supplement to the OPQ32 technical manual. SHL Group Ltd., Thames Ditton, UK. ©1999–2009, SHL Group Limited. www.shl.com

Leadership transformationnel

NOTE. Seuls quelques items par dimensions peuvent être reproduits au complet. Veuillez communiquer avec Mind Garden Inc. pour obtenir le questionnaire entier.

Consigne : Les énoncés suivants concernent le style de leadership de votre supérieur immédiat tel que vous le percevez. Pour chaque énoncé, veuillez indiquer à quelle fréquence votre supérieur immédiat adopte chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours

Veuillez répondre à cette section en vous référant à : **NOM DU SUPÉRIEUR**

Il est à noter que ce supérieur a été choisi aléatoirement si vous en avez plus d'un.

Si vous ne relevez pas de cet individu, veuillez indiquer le nom de votre supérieur immédiat :

Depuis combien de temps travaillez-vous avec le supérieur identifié? _____ années
_____ mois

Mon supérieur ...

1. Réexamine les principes en place pour questionner leur fondement.	1	2	3	4	5
2. Parle de ses valeurs et convictions les plus importantes.	1	2	3	4	5
3. Parle avec optimisme de l'avenir.	1	2	3	4	5
4. Spécifie qui est responsable de l'accomplissement des objectifs de performance.	1	2	3	4	5
5. Parle avec enthousiasme de ce qui doit être accompli.	1	2	3	4	5
6. M'encadre, m'accompagne et me guide.	1	2	3	4	5
7. Dit clairement ce qu'on peut s'attendre à recevoir quand les objectifs de performance sont atteints.	1	2	3	4	5
8. Va au-delà de son propre intérêt pour le bien de l'équipe.	1	2	3	4	5
9. Présente une vision convaincante de l'avenir.	1	2	3	4	5
10. M'amène à voir les problèmes sous différents angles.	1	2	3	4	5
11. M'aide à développer mes forces.	1	2	3	4	5

Source: Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set (3e ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.

MLQ Manual, Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Variables contextuelles

Consigne : Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle dans votre organisation. Pour chacun d'eux, veuillez encercler le chiffre qui reflète le mieux votre perception.

1	2	3	4	5
Pas du tout vrai	Un peu vrai	Moyennement vrai	Très vrai	Tout à fait vrai

Clarté des objectifs organisationnels

1. Les objectifs de l'organisation sont clairement communiqués.	1	2	3	4	5
2. Les employés sont au courant de la vision et des orientations à long terme de l'organisation	1	2	3	4	5
3. Les orientations de l'organisation sont clairement communiquées à tous les employés.	1	2	3	4	5
4. Les employés comprennent bien les objectifs que l'organisation s'est fixés.	1	2	3	4	5

Source : Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ...& Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312

Considération organisationnelle

1. L'organisation prend vraiment en considération les objectifs et les valeurs des employés.	1	2	3	4	5
2. L'organisation prend soin de ses employés.	1	2	3	4	5
3. L'organisation s'efforce de traiter équitablement les employés.	1	2	3	4	5
4. L'organisation se préoccupe de ses employés.	1	2	3	4	5

Source : Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ...& Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312

Latitude décisionnelle

1.	Les employés ont l'autorité requise pour prendre les décisions appropriées et n'ont pas à constamment valider la décision auprès des échelons supérieurs.	1	2	3	4	5
2.	Le pouvoir de prendre des décisions repose uniquement entre les mains des cadres supérieurs.	1	2	3	4	5
3.	On encourage les employés à faire preuve d'initiative dans l'accomplissement de leur travail.	1	2	3	4	5

Source : van der Post, W., de Coning, T., & Smit, E. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-169.

Climat d'innovation

1.	On incite les employés à penser à de nouvelles façons de faire.	1	2	3	4	5
2.	On encourage les employés à remettre en question les façons de faire établies.	1	2	3	4	5
3.	Les différents points de vue sont bienvenus.	1	2	3	4	5
4.	On encourage les employés à être créatifs et innovateurs.	1	2	3	4	5
5.	Les idées nouvelles ne sont pas valorisées.	1	2	3	4	5
6.	Les employés sont encouragés à trouver de meilleures façons de faire le travail.	1	2	3	4	5
7.	Chacun peut exprimer ses différences d'opinions devant les gestionnaires.	1	2	3	4	5
8.	On incite les employés à émettre des idées différentes.	1	2	3	4	5

Source : van der Post, W., de Coning, T., & Smit, E. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-169.
