

Université de Montréal

**La congruence des valeurs : un facteur à considérer pour rehausser le leadership
transformationnel et son efficacité ?**

par

Denis Lajoie

Département de psychologie

Faculté des arts et 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 du travail et des organisations

Juin, 2015

© Denis Lajoie, 2015

Résumé

Les théories sous-tendant le leadership transformationnel suggèrent que la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles est au cœur du fonctionnement du leadership transformationnel. Or, l'examen de cette proposition soulève certaines questions. Par exemple, il y a lieu de s'interroger quant à l'importance du type (subjective ou objective) et de la cible (équipe, organisation) de congruence considérés, du contenu des valeurs utilisées pour juger de la congruence, des contingences situationnelles modulant l'importance de la congruence, et du rôle de la congruence des valeurs des leaders eux-mêmes. Ainsi, afin d'enrichir les connaissances sur le rôle des valeurs en regard du leadership transformationnel, cette thèse propose trois articles dans lesquels ce rôle des valeurs et de leur congruence est abordé sous trois angles. Les données utilisées dans cette thèse proviennent d'une grande organisation canadienne, et des sous-ensembles de données sont créés pour répondre aux objectifs de chaque article.

Le premier article s'intéresse aux liens qu'ont a) les valeurs personnelles des gestionnaires, b) les valeurs qu'ils perçoivent dans leur organisation et c) la congruence de ces deux ensemble de valeurs avec l'émission de comportements de leadership transformationnel tel que perçus par leurs subordonnés. Les résultats suggèrent que la congruence des valeurs n'a pas de lien avec le leadership transformationnel, mais que c'est le cas pour certaines valeurs au niveau personnel et organisationnel qui présentent effectivement un lien.

Le deuxième article porte sur le potentiel rôle modérateur de la congruence des valeurs personne-organisation des subordonnés dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation. Les résultats montrent que la congruence des valeurs peut

effectivement modérer cette relation, et que la forme de la modération peut dépendre de l'ancienneté des employés.

Le troisième article traite du rôle modérateur de la présence de valeurs et de leur congruence au niveau de l'équipe dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation. Les résultats suggèrent que les valeurs et leur congruence dans les équipes peuvent modérer l'efficacité du leadership transformationnel en regard des comportements d'habilitation. De façon générale, la présence et la congruence de cinq valeurs, parmi les sept testées, semblent rehausser la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation.

Ainsi, la présente thèse, en ajoutant des considérations quant aux questions qui avaient été soulevées par l'examen de la proposition théorique du rôle des valeurs et de leur congruence dans le leadership transformationnel, permet d'améliorer la compréhension de ce rôle. Spécifiquement, les résultats de cette thèse suggèrent que globalement, la congruence des valeurs peut être plus importante pour l'efficacité du leadership transformationnel lorsque les valeurs considérées sont plus importantes dans l'équipe de l'individu, et lorsque l'individu a peu d'ancienneté dans son organisation. De plus, en ce qui a trait aux leaders, il semble que la présence de valeurs de bien-être collectif et d'ouverture au changement ait un lien avec l'émission de comportements de leadership transformationnel. Une discussion traite de ces résultats et indique les limites de la thèse ainsi que des pistes de recherche future.

Mots-clés : Leadership transformationnel, Comportements d'habilitation, Valeurs, Congruence des valeurs, Modérateurs du leadership

Abstract

Theories underlying transformational leadership suggest that value congruence is at the heart of transformational leadership's effectiveness. However, the examination of this proposition evokes certain questions. For example, it is pertinent to question the importance of the type (subjective or objective) and target (team, organization) of congruence considered, of the contents of values used to judge congruence, of the situational contingencies for the importance of congruence, and the role of leaders' value congruence. As such, to extend knowledge on the role of values with regards to transformational leadership, this thesis proposes three articles in which this role of values and their congruence is considered from three points of views. The data used in this thesis comes from a large Canadian organisation, and subsets of data are created to match each article's objectives.

The first article concerns the link that a) managers' values, b) the values they perceive in their organization, and c) the congruence of these values have with subordinates' perception of managers' transformational leadership behaviours. Results suggest that congruence has no link with transformational leadership, but that certain values at the personal and organizational level do present a link.

In the second article, the potential moderating role of subordinates' person-organization value congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours is examined. Results show that value congruence can effectively moderate this relationship, and that the shape of this moderation can depend on employee tenure.

The third article presents the moderating role of values and their congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours at the team level. Results suggest that values and their congruence can moderate the impact of transformational

leadership in teams. In general, the presence and congruence of five values, of seven tested, seems to enhance the relationship between transformational leadership and empowered behaviours.

As such, this thesis, by adding considerations as to the questions that had been evoked by the examination of the theoretical proposition of the role of values and of their congruence in transformational leadership, permits an amelioration of the comprehension of this role. Specifically, this thesis' results suggest that, globally, value congruence can be more important for the efficiency of transformational leadership when values considered are more important in one's team, and when one has little experience in one's organisation. Furthermore, as to leaders themselves, it appears that the presence of collective well-being and openness to change values is linked with the emission of transformational leadership behaviours.

Keywords: Transformational leadership; Empowered behaviours; Values; Value congruence; Leadership moderators

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Le <i>Full Range Leadership Model</i> et le leadership transformationnel.....	1
Le fonctionnement du leadership transformationnel et les valeurs.....	6
Proposition de base de la thèse et réflexions sur son opérationnalisation.....	8
Les valeurs.....	10
Les comportements d’habilitation : un critère pour évaluer l’efficacité du leadership transformationnel.....	13
Le contexte de la thèse.....	15
Description des articles.....	18
Le leadership transformationnel et sa critique.....	19
Contributions de la thèse.....	20
Références.....	22
Le rôle des valeurs dans l’émission de comportements de leadership transformationnel : étude de l’effet de la congruence personne-organisation et de l’effet des valeurs personnelles et des valeurs organisationnelles.....	28
Le <i>Full Range Leadership Model</i> et le leadership transformationnel.....	32
Prédire le leadership transformationnel.....	33
Développement des hypothèses.....	38
Méthode.....	41
Résultats.....	42
Discussion.....	48

Conclusion	50
Références.....	52
The role of value congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours	56
Transformational leadership and empowered behaviours	60
The moderating role of value congruence	62
Substitutes for leadership.....	65
Value congruence and employee tenure as a leadership moderators.....	66
Methodology.....	68
Results.....	70
Discussion.....	74
References.....	80
Les valeurs et la congruence de valeurs comme modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes.....	90
Le leadership transformationnel	94
Les comportements d’habilitation comme résultats du leadership transformationnel.....	97
Les modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes	98
Les valeurs modératrices du leadership transformationnel.....	99
La congruence intra-équipe des valeurs comme modérateur du leadership transformationnel	101
L’interaction des valeurs et de la congruence des valeurs.....	102
Les valeurs à l’étude	102
Méthodologie	104
Résultats.....	108
Discussion.....	112
Références.....	119
Conclusion	143
Contributions de la thèse.....	147
Limite de la thèse	148
Mot de la fin.....	149

Références.....	151
Annexe A : questionnaires et formulaire de consentement	1
Questionnaire sur le style de leadership.....	ii
Questionnaire sur la congruence des valeurs	iii
Questionnaire sur la perception des valeurs personnelles et organisationnelles.....	iv
Questionnaire sur l'habilitation comportementale	vi
Formule de consentement	viii
Annexe B : Les modérateurs du leadership transformationnel.....	x

Liste des tableaux

<i>Données sociodémographiques des participants (N = 2106)</i>	17
<i>Corrélations, moyennes et écart-types des variables à l'étude</i>	44
<i>Coefficients standardisés résultants des régressions polynomiales</i>	45
<i>Régression finale</i>	47
<i>Descriptive statistics and correlations between study variables</i>	70
<i>Results of hierarchical regressions</i>	72
<i>Sommaire de l'agrégation des données</i>	108
<i>Résumé des interactions significatives</i>	110
<i>Résumé des résultats</i>	114
<i>Moyennes, écart-types et corrélations des variables à l'étude</i>	123
<i>Résultats des régressions incluant la valeur d'innovation</i>	124
<i>Résultats des régressions incluant la valeur de soutien mutuel et de collaboration</i>	125
<i>Résultats des régressions incluant la valeur de performance</i>	126
<i>Résultats des régressions incluant la valeur de proactivité</i>	127
<i>Résultats des régressions incluant la valeur de respect</i>	128
<i>Résultats des régressions incluant la valeur d'intégrité</i>	129
<i>Résultats des régressions incluant la valeur d'engagement</i>	130
<i>Les modérateurs du leadership transformationnel</i>	ii

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Examen de l'effet de congruence pour la proactivité	46
<i>Figure 2.</i> Interaction de la proactivité.....	47
<i>Figure 1.</i> Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in job tasks.....	86
<i>Figure 2.</i> Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting group collaboration.	87
<i>Figure 3.</i> Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in work group.	88
<i>Figure 4.</i> Two-way interaction between transformational leadership and value congruence predicting conscientiousness in job tasks.	89
<i>Figure 1.</i> Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches...	132
<i>Figure 2.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de performance dans la prédiction de l'implication organisationnelle.	133
<i>Figure 3.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau moyen de soutien mutuel et collaboration dans la prédiction de la collaboration efficace.....	134
<i>Figure 4.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de soutien et de la collaboration dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.	135
<i>Figure 5.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'agilité dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.....	136
<i>Figure 6.</i> Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de la collaboration efficace.	137
<i>Figure 7.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.	138
<i>Figure 8.</i> Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.....	139
<i>Figure 9.</i> Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'intégrité dans la prédiction de la collaboration efficace.	140

Figure 10. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'engagement dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches..... 141

Figure 11. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'engagement dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches.
..... 142

À mes grand-mères, Marie et Yvette

Ôte-toi de mon Soleil.
- Diogène de Sinope

Remerciements

L'écriture d'une thèse, de par sa longueur et sa complexité est un processus qui impose qu'un individu puise dans ses ressources pour obtenir direction et soutien. En ce sens, je suis premièrement redevable à mon directeur de thèse, Jean-Sébastien. Avec son ouverture à considérer toute idée, et la profondeur de ses insights, Jean-Sébastien va continuer à influencer ma façon d'aborder des problèmes complexes longtemps après que le processus de thèse soit complété pour de bon. De la même façon, je continue de penser que son style de supervision habilitant est celui qui est le plus approprié pour les étudiants de cycles supérieurs, qui ont à développer leur pensée indépendante. Ainsi, merci, encore une fois, pour les conseils et le soutien.

Ensuite, j'aimerais remercier les autres professeurs du programme de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, qui ont su, chacun à leur façon, inspirer chez moi le respect d'une science avec un grand potentiel d'importance sociale. De la même façon, j'aimerais remercier Vincent Rousseau, professeur au département des relations industrielles de l'Université de Montréal, pour tous ses conseils dans notre groupe de recherche sur le leadership. De plus, je tiens à remercier John Tivendell, de l'Université de Moncton, pour avoir premièrement éveillé chez moi la passion de la science au service de l'humain au travail.

Mes collègues dans le programme de psychologie du travail et des organisations ont tous un impact positif dans ma vie doctorale. Ainsi, j'aimerais remercier tous mes collègues pour m'avoir accueilli dès mes débuts à Montréal, et pour m'avoir accompagné tout le long de mes études. Ils sont trop nombreux pour être tous nommés ici, mais je dois tout de même souligner l'aide que j'ai reçu de Julie-Élaine. Notre collaboration aura été très fructueuse, et je continue

d'apprécier ses conseils et opinions. Merci, aussi, à tous ceux que je considère des amis. Vous aurez fait en sorte que mes années de doctorat auront été parmi les meilleures de ma vie.

Ce moment me semble opportun pour reconnaître le fait que je dois les opportunités que j'ai eues et que je continue d'avoir au travail que mes parents ont accomplis tout au long de leur vie. Il est difficile d'imaginer que j'aurais pu tant investir de temps et d'effort à mon éducation sans leur soutien. Ainsi, merci à ma mère Lucie et à mon père Luc, pour tout. De la même façon, je suis reconnaissant à ma sœur Jolaine, à mon beau-frère Jean, à mes neveux Alex et André, à la famille Michaud, à la famille Noël, à toute la famille Lajoie et à la famille Kuhn. Je me sens choyé d'être entouré d'une famille si accueillante.

Je dois également remercier ma conjointe Nadyne. Il est difficile de rendre justice à la différence que ça fait d'être accompagné de ta bonne humeur à tous les jours. Je continue d'être inspiré de ta passion de vivre. Merci de partager ta vie avec moi.

Finalement, je suis reconnaissant pour le financement que j'ai obtenu du Conseil de recherche en science humaines (CRSH).

Introduction

Le leadership transformationnel est un type de leadership qui attire l'attention de chercheurs en psychologie du travail depuis environ trois décennies (Burns, 1978 ; Bass, 1985). À la base de cet intérêt se trouve la promesse du leadership transformationnel : un surcroît d'effort extraordinaire de la part des subordonnés, menant à une plus grande performance organisationnelle (Seltzer et Bass, 1990). La présence d'effets positifs du leadership transformationnel ayant été largement démontrée par des méta-analyses (e.g. DeRue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011 ; Wang, Oh, Courtright et Colbert, 2011), les facteurs favorisant l'émergence et l'efficacité de ce type de leadership continuent d'intéresser les chercheurs.

Le Full Range Leadership Model et le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel fait partie du *Full Range Leadership Model* développé par Bass (1985) à partir des travaux de Burns (1978). Ce modèle inclut aussi les leaderships transactionnels et laissez-faire. Alors que les leaders transactionnels tentent de motiver leurs subordonnés en leur offrant une récompense désirée (p. ex., le salaire) et que les leaders laissez-faire évitent leurs responsabilités (et sont donc, un peu paradoxalement, des non-leaders), les leaders transformationnels sont caractérisés par le fait qu'ils inspirent leurs subordonnés de façon à ce que tant les leaders que les subordonnés rehaussent leur niveau de motivation et d'aspiration pour le bien commun.

Dans cette thèse, nous avons choisi de nous concentrer sur le leadership transformationnel. La raison qui sous-tend ce choix est que le fonctionnement et les effets du leadership transformationnel sont plus complexes et moins bien compris que ceux du leadership transactionnel (Burns, 1978). En fait, tel que suggéré par Burns (1978), le leadership

transactionnel, à son plus simple, fonctionne en échangeant une chose pour une autre – en organisation, un salaire pour du travail. Ainsi, son principal mécanisme est la motivation extrinsèque et son modérateur principal est, tel que suggéré par sa définition, la valence de la récompense ou à quel point cette dernière est désirée.

Cela dit, bien que la recherche sur le *full range leadership model* suggère que les leaders les plus efficaces sont à la fois transformationnels et transactionnels (Bass, 1999; Judge et Piccolo, 2004), on suppose que la présence du leadership transformationnel est l'élément nécessaire pour entraîner un accroissement extraordinaire des efforts chez les subordonnés. Ceci est donc un élément qui souligne la pertinence de l'étude du leadership transformationnel. Par ailleurs, bien que le leadership transformationnel semble avoir des effets positifs en général (DeRue et al., 2011 ; Wang et al., 2011) certains chercheurs (e.g., Li, Chiaburu, Kirkman et Xie, 2013), suggèrent que certains contextes semblent affecter son efficacité. Ainsi, selon des chercheurs comme Li et al. (2013), le fait que les conditions favorisant le succès relatif du leadership transformationnel sont peu connues met en perspective l'importance de persévérer dans les efforts de recherche visant à optimiser l'efficacité de ce type de leadership.

Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est un regroupement de comportements de leadership qui sont théoriquement supposés être associés à des résultantes positives chez les subordonnés. Il existe différentes opérationnalisations des comportements de leadership transformationnel, qui ont été inspirées de l'idée du leadership transformant de Burns (1978) stipulant qu'un tel leader se caractérise par le fait qu'il mobilise un subordonné de façon à ce que les deux rehaussent leur niveau de motivation et d'aspirations pour le bien commun. Cela dit, l'opérationnalisation qui est de loin la plus populaire est celle de Bass (1985). Selon cette

conceptualisation, les leaders transformationnels se distingueraient par quatre comportements :

la *motivation inspirante*, le leader motive ses employés en présentant une vision attrayante de l'avenir du groupe;

l'*influence idéalisée*, le leader se présente comme un modèle à suivre par son intégrité et son éthique de travail. Cette dimension est souvent considérée équivalente au leadership charismatique (Conger, 1999);

la *reconnaissance individuelle*, le leader reconnaît ses employés comme des individus à part entière, et attribue les tâches en fonction des besoins, forces et faiblesses de chacun;

et la *stimulation intellectuelle*, le leader encourage la réflexion originale et le questionnement des présupposés.

Un lien est parfois fait dans la documentation sur le leadership entre le leadership transformationnel et le leadership charismatique (e.g., Conger, 1999). Ce lien est explicable par le fait que des leaders de chacun de ces types de leadership sont sensés obtenir des efforts de leurs subordonnés en présentant une vision attirante de l'avenir et en communiquant de façon inspirante. Cela dit, bien que ces deux types de leadership ont des mécanismes communs (e.g., vision attirante et communication inspirante), le leadership transformationnel, en ajoutant la reconnaissance individuelle et la stimulation intellectuelle, permet d'assurer un leadership plus éthique (en étant altruiste et en encourageant la réflexion; Burns, 1978).

Par ailleurs, d'autres opérationnalisations du leadership transformationnel existent. Deux exemples notables sont : Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990), qui décrivent le leadership transformationnel en six dimensions, soit (1) l'articulation d'une vision, (2) fournir un modèle approprié, (3) favoriser l'acceptation d'objectifs communs, (4) communiquer de hautes attentes de performance, (5) la stimulation intellectuelle et (6) le soutien individualisé;

ainsi que Rafferty et Griffin (2004), qui retiennent cinq dimensions, soit (1) la vision, (2) la communication inspirante, (3) la stimulation intellectuelle, (4) le leadership de soutien, et (5) la reconnaissance personnelle. On peut voir dans ces différentes opérationnalisations que les différentes dimensions diffèrent peu. Bien que Rafferty et Griffin (2004) rapportent que leur conceptualisation des comportements du leadership transformationnel obtient une meilleure validité discriminante que les deux autres opérationnalisations exposées ci-haut, le leadership décrit par l'agglomération des différentes dimensions proposées reste plutôt constant. Ainsi, si nous sommes plus intéressés par le leadership en tant que tel plutôt que par ses dimensions, les différentes conceptualisations sont plutôt équivalentes (par exemple, dans la méta-analyse de Wang et al. (2011), la source de la mesure du leadership transformationnel ne modère pas les résultats obtenus). Or, l'intérêt répandu et soutenu qu'ont suscité le leadership transformationnel et le full range leadership de Bass (1999) offre un certain avantage par rapport aux autres modélisations décrites du fait qu'elle permet d'insérer cette recherche dans un courant plus large et de ce fait, d'alimenter et de comparer plus directement les résultats de la recherche avec un corpus de connaissances bien constitué. De plus, l'utilisation répandue de l'opérationnalisation du leadership transformationnel de Bass (1999) fait en sorte que nous connaissons mieux ses forces et faiblesses (par exemple, Carless (1998) suggère que la mesure de Bass est particulièrement appropriée pour estimer le leadership transformationnel comme un tout).

La recherche sur l'efficacité et les modérateurs du leadership transformationnel.

L'efficacité du leadership transformationnel a été vérifiée sur plusieurs critères : par exemple la performance des subordonnés (e.g., Bartram et Casimir, 2007; Chun, Yammarino, Dionne, Sosik et Moon, 2009; Grant, 2012), la satisfaction des subordonnés envers diverses cibles (par exemple envers le travail ou envers le superviseur, e.g., Bono et Judge, 2003; Brown et Dodd,

1999) l'engagement au travail (e.g., Aryee, Walumbwa, Zhou, et Hartnell, 2012), les comportements ou la performance d'innovation ou de créativité (e.g., Eisenbess, Knippenberg, et Boerner, 2008; Gong, Hung et Farh, 2009), les comportements de citoyenneté (sous diverses formes, e.g., Gooty, Gavin, Johnson, Frazier et Snow, 2009; MacKenzie, Podsakoff et Rich, 2001), la diminution des comportements de déviance (e.g., Brown et Treviño, 2000), ainsi que sur l'amélioration des résultats financiers (e.g., de Hoogh et al., 2004; Waldman, Javidan et Varella, 2004). Tel que mentionné, l'efficacité du leadership transformationnel est résumé dans des méta-analyses (e.g. DeRue et al., 2011 ; Wang, et al., 2011). La méta-analyse de Wang et al. montre que le leadership transformationnel, au niveau individuel, est plus liée à la performance contextuelle ($\rho = 0,30$) qu'à la performance dans les tâches ($\rho = 0,21$) ou qu'à la performance créative ($\rho = 0,21$). Le leadership transformationnel serait aussi lié à la performance au niveau des équipes ($\rho = 0,33$) et au niveau organisationnel ($\rho = 0,27$). Dans tous les cas décrits, les intervalles de crédibilité et de confiance excluent zéro. La méta-analyse de DeRue et al., compare l'efficacité de différents comportements de leadership (initiation de structure, considération, leadership transformationnel, récompense contingente, management passif et actif, laissez-faire) et traits des gestionnaires (Sexe, intelligence, stabilité émotionnelle, agréabilité, caractère consciencieux, extraversion et ouverture à l'expérience) sur quatre critères, soit l'efficacité du gestionnaire, la performance de groupe, la satisfaction en emploi des subordonnés et la satisfaction envers le gestionnaire. Pour chacune de ces variables dépendantes, le leadership transformationnel est l'un des trois prédicteurs les plus importants parmi les quatorze considérés.

Certaines recherches ont aussi été effectuées sur des conditions favorisant l'efficacité du leadership transformationnel, soit les modérateurs du leadership transformationnel. Dans le

tableau 2, présenté à l'annexe B, un tableau présente 42 articles qui ont étudié des effets modérateurs du leadership transformationnel. Bien que ce tableau ne prétende pas être exhaustif, il constitue, selon nous, un aperçu représentatif de la recherche faite concernant les modérateurs du leadership transformationnel. Il est à noter qu'afin de ne pas trop alourdir ce tableau déjà complexe, seulement des effets statistiquement significatifs y sont présentés. Dans ce tableau, on peut observer que plusieurs variables modératrices ont été considérées dans différents contextes. Cela dit, il est difficile d'identifier un fil conducteur qui aurait guidé ces études. En fait, le choix de modérateur semble souvent plus influencé par la variable dépendante que par la théorie du leadership transformationnel. Le résultat de cela est que la documentation scientifique traitant des modérateurs du leadership transformationnel nous renseigne peu sur le fonctionnement de ce leadership. Ainsi, il semble pertinent, dans l'analyse de modérateurs, de s'ancrer davantage dans la théorie du leadership transformationnel.

Le fonctionnement du leadership transformationnel et les valeurs

Selon Shamir, House et Arthur (1993), le mécanisme principal du leadership transformationnel serait de rendre saillante l'identité collective des subordonnés. Selon cette théorie, trois niveaux d'identité sont possibles à susciter simultanément, mais ces niveaux s'organisent hiérarchiquement, de façon à ce qu'une identité prime sur les autres. L'identification individuelle (l'individu est centré sur lui) et l'identification dyadique (l'individu est centré sur un objet relationnel, par exemple le leader) mèneraient à des comportements plus alignés avec le succès d'individus, et risquent donc d'être moins alignés avec les objectifs de l'organisation. À l'opposé, la présence d'une identification collective chez un individu ferait en sorte qu'il considère les objectifs de l'organisation comme les siens. L'individu serait donc motivé à produire de grands efforts pour le succès de l'organisation.

Au cœur de ce processus se retrouvent les valeurs des subordonnés. Effectivement, selon Shamir et al. (1993), l'importance (ou la saillance) de l'identité collective chez les subordonnés a un fort lien avec leur perception que leurs valeurs personnelles sont alignées avec celles de leur groupe. D'ailleurs, dans la documentation scientifique, on résume régulièrement le fonctionnement du leadership transformationnel en disant qu'il contribue à aligner les valeurs des subordonnés avec celles de l'organisation, ou qu'il fait en sorte que les subordonnés internalisent les valeurs du groupe (p.ex., Bass, 1999; Hoffman, Bynum, Piccolo et Sutton, 2011; Jung et Avolio, 2000), de façon à ce que ceux-ci perçoivent les succès et les échecs de l'organisation comme les leurs. Quant à cela, Shamir et al. (1993) suggèrent que les leaders transformationnels ne changent pas les valeurs des subordonnées elles-mêmes. Plutôt, ils en changent la saillance de façon à ce que les valeurs les plus importantes pour les subordonnés soient aussi celles de l'organisation. Les leaders transformationnels arriveraient à faire cela en étant des modèles à suivre (*role-models*) pour les subordonnés en mettant en action les valeurs de l'organisation et en explicitant un lien entre, d'une part, les valeurs et d'autre part, les façons de faire de la collectivité et un futur organisationnel attrayant. Il peut aussi clarifier certaines valeurs chez des subordonnés en les explicitant. Or, ces processus impliquent nécessairement que les valeurs de l'organisation ne soient pas en opposition avec celles du subordonné. Effectivement, il serait incohérent pour les subordonnés d'émettre des efforts extraordinaires pour des organisations dont les valeurs ne les rejoignent pas. Ces constats amènent d'ailleurs Shamir et al. (1993) à la proposition suivante: « PROPOSITION 4. A necessary condition for a leader's messages to have charismatic effects is that the message is congruent with the existing values and identities held by potential followers» (p. 588).

Cette proposition est donc à la base de la théorie du leadership transformationnel. Or, bien que quelques études se soient attardées au rôle médiateur de la congruence des valeurs (p. ex., Hoffman, Bynum et Piccolo, 2011; Kark, Shamir et Chen, 2003; Jung et Avolio, 2000), seule une étude s'étant intéressée à la congruence comme modérateur a été répertoriée. Jung, Yammarino et Lee (2009) ont testé le rôle de la congruence subjective (qui est une impression globale de congruence) des valeurs entre les employés et leurs superviseurs dans un échantillon des États-Unis et un autre de la Corée avec l'évaluation d'efficacité du leader par un supérieur comme variable dépendante. Ils ont trouvé un effet de modération marginalement significatif dans l'échantillon des États-Unis, mais aucun effet dans l'échantillon Coréen. Cela dit, les résultats de deux autres études (Hoffman et al., 2011; Kark et al., 2003) suggèrent que les résultats pourraient être plus probants en considérant la congruence des valeurs au niveau de l'organisation ou du groupe. Par exemple, Hoffman et al. (2011) montrent que lorsque l'effet médiateur de la congruence des valeurs entre les équipes d'employés et leur organisation est mis en compétition avec celui de la congruence des valeurs entre les équipes d'employés et leur supérieur, seulement l'effet de la congruence avec l'organisation reste significatif. De leur côté, Kark et al. (2003) suggèrent que le leadership transformationnel peut mener à la dépendance lorsqu'il est médié par l'identification personnelle au leader, alors qu'il mènerait plutôt à des croyances d'efficacité et de l'estime de soi lorsqu'il est médié par l'identification au groupe.

Proposition de base de la thèse et réflexions sur son opérationnalisation

Ainsi, la proposition selon laquelle la congruence des valeurs serait une condition nécessaire au leadership transformationnel (e.g., Shamir et al., 1993) reste largement non vérifiée. De plus, l'opérationnalisation de cette proposition suscite plusieurs questions. Par exemple, est-ce que la forme ou la cible de la congruence peut avoir un impact (p. ex. la

congruence objective – une évaluation de congruence fondée sur l’analyse séparée d’un objet et d’une cible – ou subjective, avec l’organisation ou avec le groupe) ? Est-ce que la congruence est importante peu importe le contenu des valeurs ? Y a-t-il des situations où la congruence des valeurs est plus importante pour l’efficacité du leadership transformationnel que d’autres ? Répondre à ces questions permettrait d’apporter des nuances dans la pratique du leadership transformationnel (p. ex. en identifiant des situations où le leadership transformationnel pourrait être plus approprié), et pourrait contribuer à la théorie du leadership transformationnel en informant et en étendant les réflexions quant à un mécanisme qui est présentement largement supposé, mais non vérifié.

Par ailleurs, qu’en est-il des valeurs des leaders eux-mêmes ? Peuvent-ils être considérés comme étant des leaders transformationnels sans adhérer personnellement aux valeurs de leur organisation? Plusieurs études montrent que des variables dispositionnelles et organisationnelles peuvent effectivement jouer un rôle dans l’émergence du leadership transformationnel (e.g., Barbuto, 2005). Cela dit, malgré l’importance accordée aux valeurs dans le leadership transformationnel, peu d’études se sont intéressées au rôle des valeurs des gestionnaires en lien avec leur émission de comportements de leadership transformationnel. L’examen du rôle des valeurs des gestionnaires, des valeurs de l’organisation, et de la congruence entre ces deux ensembles de valeurs pourrait permettre de raffiner les connaissances quant aux conditions favorisant l’efficacité du leadership transformationnel et orienter le développement de la théorie du leadership transformationnel sur les variables pertinentes à son émergence. Ce questionnement renvoie d’ailleurs à la proposition de Shamir et Howell (1999) selon laquelle les conditions qui favorisent l’efficacité du leadership transformationnel devraient aussi favoriser son émergence. Si on suppose que la congruence entre les valeurs des

subordonnés et leur environnement favorise l'efficacité du leadership transformationnel, peut-on supposer que la congruence entre les valeurs des leaders et leur environnement favorise aussi l'émergence du leadership transformationnel ?

Les valeurs

Ainsi, il appert pertinent de s'intéresser aux valeurs et leur rôle vis-à-vis le leadership transformationnel. Selon Rokeach (1973), une valeur serait «une croyance stable concernant les modes de conduite et les états d'existence qui transcende les objets et situations spécifiques et qui serait personnellement et socialement préférable à des modes de conduite et des états d'existence opposés» (traduction libre, p. 24). Cox (1989) souligne que les valeurs sont fondamentales dans tous les choix que l'on fait. Les valeurs seraient donc sous-jacentes à l'ensemble de nos actions. Selon Atchison (2007), trois thèmes seraient à la base du concept des valeurs : les valeurs sont des croyances qui distinguent ce qui est bien de ce qui est mal, les valeurs sont durables dans le temps et ne changent pas facilement, et les valeurs ont une influence directe sur les comportements. De la même façon qu'une personne a des valeurs, les groupes ou organisations possèderait aussi des valeurs les caractérisant. Selon Argyris (1999), les valeurs organisationnelles peuvent être professées (*espoused*) ou en usage (*enacted*). Les valeurs qui sont en usage sont celles qui sont mises de l'avant par l'organisation en pratique alors que les valeurs qui sont professées sont les orientations et les principes qu'une entreprise énonce comme étant préférables (Argyris, 1999). Les valeurs professées et les valeurs en usage peuvent être les mêmes, mais il est fréquent que ce ne soit pas le cas (Argyris, 1999). Dans le cadre de cette thèse, les participants ont évalué la mise en action personnelle et organisationnelle de valeurs professées par une organisation. Ceci correspond donc à avoir étudié l'usage d'un ensemble de valeurs définies par l'organisation.

Distinction entre les valeurs et la culture. Par ailleurs, le concept des valeurs s'insère de façon étroite dans le contexte de la culture organisationnelle. Bien que cette thèse s'intéresse spécifiquement aux valeurs, la proximité des construits de valeurs et de cultures occasionne certains chevauchements (le plus souvent justifiables) dans la documentation, et il peut donc être pertinent de camper sommairement ces variables. À son plus simple, la culture organisationnelle peut se résumer par la phrase célèbre rapportée par Deal et Kennedy (2000, p. 4) : « The way things are done around here ». Différents modèles plus élaborés de la culture existent. Par exemple, Schein (1996) décrit la culture comme étant le regroupement de normes partagées, de valeurs et de présuppositions dans une organisation. O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), décrivent la culture organisationnelle simplement sur la base de son profil de valeurs. Ces deux modèles très répandus illustrent donc que les valeurs sont au cœur de la culture, et qu'ils sont soit ses éléments fondamentaux, ou du moins qu'ils font partie de ses éléments fondamentaux. En corollaire, l'étude des valeurs ne permet pas d'opérationnaliser à elle seule le concept de culture.

La congruence des valeurs et ses différentes formes. Il peut parfois être pertinent de s'intéresser à l'adéquation entre les valeurs de deux parties (e.g., individus, groupes). On parle alors de congruence des valeurs. Edwards, Cable, Williamson, Lambert et Shipp (2006) identifient trois façons de considérer la congruence des valeurs entre un individu et un autre objet d'étude : atomique, moléculaire et molaire. La congruence atomique fait référence à ce qui est parfois appelé la congruence objective. Selon cette perspective de la congruence, on demande à un individu d'évaluer ses propres valeurs, et ensuite, séparément, on lui demande d'évaluer les valeurs de l'autre objet d'étude (dans un contexte organisationnel, par exemple, on peut aussi utiliser la moyenne des évaluations des valeurs de l'organisation). À partir de ces

informations, on peut soit calculer un indice de différence (ce qui ne serait pas recommandable selon Edwards (1994)) ou utiliser la régression polynomiale pour décrire l'effet de congruence. Pour la congruence moléculaire, on demande aux participants d'évaluer à quel point, selon eux, des valeurs sont trop, ou trop peu, présentes chez l'objet d'étude (p. ex., dans son organisation). Finalement, pour la congruence molaire, qui est parfois appelée congruence subjective, on demande tout simplement aux participants d'évaluer à quel point ils sont en accord avec les valeurs de l'objet d'étude.

Or, selon Edwards et al. (2006), ces trois façons de considérer la congruence ne seraient pas équivalentes. Effectivement, les résultats rapportés par ces auteurs montrent que les trois types de mesure de congruence sont faiblement liés. Edwards et al. (2006) identifient quelques conséquences méthodologiques dont on doit tenir compte dans l'étude de la congruence. Au niveau de la congruence atomique, les auteurs suggèrent que l'évaluation des valeurs de l'objet d'étude par le participant peut être teintée d'avance par les valeurs du participant (faisant en sorte que cette congruence ne soit pas si objective). La congruence moléculaire, de son côté, serait affectée par la formulation des items. Spécifiquement, les réponses dépendent de qui est la cible et le référent de la question (e.g. D'après vous, votre organisation met-elle trop ou trop peu cette valeur de l'avant ? vs. Mettez-vous plus ou moins cette valeur de l'avant que votre organisation), de façon à ce que l'importance de la cible soit surpondérée dans l'évaluation du participant par rapport au référent. Quant à la congruence molaire, elle serait en fait une forme d'évaluation affective de la satisfaction du participant quant aux valeurs de l'objet d'étude. Sachant tout ce qui précède, il apparaît avantageux de considérer plus d'une méthodologie lorsque l'on considère le rôle de la congruence des valeurs. C'est ce que nous ferons dans le cadre de cette thèse.

Par ailleurs, il est à noter que ces méthodes d'analyse de la congruence sont appropriées au niveau individuel – elles permettent une évaluation de la congruence entre un individu et un autre objet d'étude. Toutefois, elles ne s'appliquent pas directement au niveau du groupe. Effectivement, l'étude de la congruence dans les groupes est distincte de l'étude de la congruence au niveau de l'individu (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Dépendamment des variables et des objectifs des études, différentes façons de calculer la congruence dans un groupe sont possibles (Harrison et Klein, 2007). Dans le cas de la congruence des valeurs dans les équipes, cependant, un simple calcul de la variance ou de l'écart-type de l'adhésion aux valeurs des membres de l'équipe peut suffire. Plus la variance est restreinte dans une équipe, plus l'équipe est d'accord quant au niveau de la valeur qui est approprié.

Les comportements d'habilitation : un critère pour évaluer l'efficacité du leadership transformationnel

L'étude de conditions favorisant l'efficacité du leadership transformationnel (e.g., les valeurs) implique la nécessité de mesurer d'une certaine façon l'efficacité du leadership. Dans cette thèse, les comportements d'habilitation ont été sélectionnés comme variable dépendante dans deux des articles car ils correspondent aux effets comportementaux recherchés du leadership transformationnel, soit d'amener les subordonnés à performer ainsi qu'à agir activement afin d'améliorer les façons de faire dans l'organisation. Boudrias et Savoie (2006) présentent cinq comportements d'habilitation :

- (a) La réalisation consciencieuse des tâches : l'application d'efforts pour compléter les tâches attendues avec compétence;
- (b) L'amélioration dans les tâches : la révision des tâches et des façons qu'elles sont

faites pour optimiser leur utilité;

- (c) La collaboration efficace dans le groupe : la collaboration avec les autres membres du groupe de travail afin d'assurer un fonctionnement harmonieux et efficace;
- (d) L'amélioration dans le groupe : la révision des façons de faire dans le groupe de travail afin de les optimiser;
- (e) L'implication dans l'organisation : s'impliquer dans le maintien et l'amélioration de l'efficience au niveau de l'organisation.

Les comportements d'habilitation trouvent leur fondement théorique dans le concept d'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995). L'habilitation psychologique est l'état d'une personne qui sent avoir du pouvoir dans son travail. Cet état est caractérisé par quatre cognitions (Thomas et Velthouse, 1990), soit l'impact, l'auto-détermination, le sens et l'auto-efficacité (aussi appelé compétence). Ainsi les comportements d'habilitation sont les comportements résultant de l'habilitation psychologique chez un individu (Boudrias et Savoie, 2006; Boudrias, Morin et Lajoie, 2014). Ces comportements d'habilitation témoignent d'une implication active des subordonnés pour assurer le succès de leur groupe et de leur organisation, ce qui concorde aussi avec la cible de la théorie du leadership transformationnel (Bass, 1999; Burns, 1978). Des études sur les comportements d'habilitation montrent que ces derniers sont apparentés, sans être redondants, aux comportements d'innovation et de citoyenneté organisationnelle (Pigeon, Longpré, Boudrias, 2015), qu'ils sont favorisés par des pratiques de leadership du supérieur immédiat (Boudrias et al., 2009; Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin, & Courcy, 2010), le soutien des collègues du groupe (Lapointe & Boudrias, 2013), ainsi que par certaines dispositions individuelles des subordonnés (Boudrias, Rousseau, Aubé, Savoie, Duguay, & Morin, 2010; Bérard, Lajoie, & Boudrias, 2015). L'habilitation comportementale des

subordonnés sera positionnée dans cette thèse comme un critère d'efficacité du leadership transformationnel, susceptible d'être influencée par les valeurs et la congruence des valeurs individu-organisation et individu-équipe.

Le contexte de la thèse

Cette thèse tentera donc de clarifier le rôle des valeurs et de leur congruence quant à l'émergence et à l'efficacité du leadership transformationnel en considérant différentes valeurs et différentes formes de congruence de valeurs. Afin de répondre à ces objectifs, nous nous sommes associés avec une organisation qui était en processus d'évaluation des valeurs et du leadership présents chez eux. L'organisation d'où proviennent nos données est une organisation policière canadienne. Le tableau 1 présente les données sociodémographiques des participants. Ce contexte nous apparaît comme un milieu intéressant pour ce type d'étude en raison de son processus de questionnement, et de la nature de ce questionnement. Les organisations policières ont la réputation d'avoir une structure mécaniste. Ce type de structure serait défavorable au leadership transformationnel (Shamir et Howell, 1999; Pawar et Eastman, 1997). Or, cette organisation a énoncé des valeurs qu'elle souhaite mettre de l'avant qui s'écartent d'une structuration mécaniste pure. Les valeurs énoncées par l'organisation sont l'innovation, le soutien et la collaboration, la performance, la proactivité, le respect, l'intégrité et l'engagement. Des valeurs comme celles de l'innovation ou du soutien et de la collaboration sont plus alignées avec une structure organique, qui serait, elle, favorable au leadership transformationnel. Il n'est donc pas clair quel sera l'impact du contexte organisationnel sur le rôle des valeurs vis-à-vis le leadership transformationnel dans cette recherche, mais on peut au moins supposer qu'il ne restreindra pas complètement l'apparition du leadership transformationnel et ses effets. Ainsi, l'échantillon de personnes recruté pour tester les hypothèses de recherche provient d'une

organisation où l'objet d'étude était d'une pertinence certaine. En cela, il ne s'agit pas d'un échantillon de pure convenance par rapport aux questions qui seront étudiées dans la thèse.

Tableau 1

Données sociodémographiques des participants (N = 2106)

Caractéristique	Fréquence (%)
Type d'emploi	
Agent de police	58.3
Policier gestionnaire	20.2
Civil	21.5
Âge	
19 et moins	0
Entre 20 et 29	18.2
Entre 30 et 39	34.8
Entre 40 et 49	34.7
Entre 50 et 59	11.6
60 ans et plus	.7
Éducation	
Secondaire 5 ou moins	3.4
Diplôme d'études professionnelles	3.9
Diplôme d'études collégiales	51.7
Mineur ou majeur de niveau universitaire	20.7
Baccalauréat universitaire	15.2
Diplôme d'études supérieures spécialisées	1.4
Maîtrise ou doctorat	3.5
Sexe	
Masculin	61.4
Féminin	38.6

L'ensemble des participants dans la thèse proviennent de cet ensemble de participants de l'organisation partenaire. Dépendamment des objectifs et des hypothèses vérifiées, des sous-

ensembles ou regroupements de participants seront étudiés de façon plus particulière dans chacun des trois articles composant la thèse.

Description des articles

Cette thèse comprend trois articles qui s'attardent au rôle des valeurs et de leur congruence dans l'émergence et dans l'efficacité du leadership transformationnel. Le premier article s'intitule « Le rôle des valeurs dans l'émission de comportements de leadership transformationnel : étude de l'effet de congruence personne-organisation et de l'effet des valeurs personnelles et des valeurs organisationnelles ». Cet article s'intéresse aux valeurs auto-rapportées de gestionnaires, aux perceptions qu'ils ont des valeurs de leur organisation et de la congruence atomique entre ces valeurs. Ces éléments sont mis en lien avec la perception de leadership transformationnel qu'ont les subordonnés de ces gestionnaires par le biais de régressions polynomiales.

Le deuxième article s'intitule « The role of value congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours ». Cet article considère le potentiel rôle modérateur de la congruence molaire auto-rapportée par des employés dans la relation entre sa perception de leadership transformationnel reçu et son émission de comportements d'habilitation. Cet article vérifie aussi l'hypothèse que le rôle de la congruence des valeurs dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation puisse varier en fonction de l'ancienneté des employés. Les hypothèses sont vérifiées par l'entremise de régressions hiérarchiques.

Le troisième article s'intitule « La congruence des valeurs intra-équipe comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation ». Cet article s'attarde à la congruence des valeurs à l'intérieur des équipes par

l'entremise de la variance intra-équipe de la valeur, et à son rôle modérateur dans la relation entre la perception de leadership transformationnel reçu par l'équipe et les comportements d'habilitation émis par l'équipe. L'utilisation des modérations triples par régression hiérarchiques permet de considérer le rôle du niveau moyen des valeurs dans les équipes en plus de la congruence des valeurs.

Le leadership transformationnel et sa critique

En considérant le leadership transformationnel et les facteurs qui influencent son efficacité, il convient de noter les critiques qui ont été faites à son endroit. Dans un article récent, van Knippenberg et Sitkin (2013) ont résumé la critique faite quant à l'étude du leadership transformationnel en quatre points : (1) ce leadership n'est pas clairement défini – bien que le construit soit conceptualisé comme étant multidimensionnel, il n'est pas clair pourquoi certaines dimensions sont retenues plutôt que d'autres, ou encore comment ces dimensions se combinent pour former le leadership transformationnel; (2) il n'est pas clair comment les différents comportements associés au leadership transformationnel influencent différents processus ou résultats; (3) le leadership transformationnel serait confondu à ses effets dans sa conceptualisation et dans son opérationnalisation; et (4) les instruments utilisés pour mesurer le leadership transformationnel ne seraient pas en mesure de reproduire les structures factorielles qui sont mises de l'avant par la théorie. Sur la base de ces critiques, van Knippenberg et Sitkin (2013) prônent l'abandon de l'étude du leadership transformationnel et favorisent une approche à l'étude du leadership qui utiliserait des pratiques de leadership plus clairement balisées.

Malgré ces critiques, l'engouement des chercheurs pour le leadership transformationnel persiste (quand on entre le terme « transformational leadership » dans l'engin de recherche Google Scholar, et que l'on spécifie le retour de résultats publiés depuis 2014 seulement, 17 600

résultats sont identifiés). En fait, malgré le fait que les dimensions spécifiques du leadership transformationnel peuvent effectivement être problématiques, il est clair, sur la base des résultats de méta-analyses (e.g. DeRue et al., 2011 ; Wang et al., 2011) que le construit latent estimé par les mesures de leadership transformationnel a un impact important chez les subordonnés. De plus, la recherche sur le leadership transformationnel, lorsqu'ancré dans la théorie, peut permettre de continuer de clarifier la base du leadership transformationnel. Par exemple, en proposant l'étude du rôle des valeurs en regard du leadership transformationnel, cette thèse sous-entend qu'un élément de la définition du leadership transformationnel pourrait être qu'il se construit sur la base de valeurs.

Contributions de la thèse

En somme, cette thèse contribue à l'avancement des connaissances en appréciant le rôle de la congruence des valeurs de multiples façons et en la considérant à la fois comme un antécédent potentiel du leadership transformationnel et comme un modérateur de ses effets sur les efforts déployés par les subordonnés. Plus spécifiquement, bien que la congruence des valeurs ait été identifiée comme mécanisme médiateur important du leadership transformationnel (e.g., Jung et Avolio, 2000; Hoffman, Bynum et Piccolo, 2011), et qu'ainsi il semble probable que le leadership transformationnel « transforme » d'une certaine façon les valeurs de ses subordonnés, ces études font fi des valeurs déjà présentes a priori chez les subordonnés et chez les superviseurs. On sait que le leadership transformationnel semble avoir une influence sur les valeurs des subordonnés, mais on ne connaît pas le rôle qu'ont les valeurs déjà présentes chez les subordonnés. Or, considérant les courants de recherche qui suggèrent (1) que les subordonnés ne sont pas passifs dans les relations de leadership (Ulh-Bien, Riggio, Lowe et Carsten, 2014) (2) que les caractéristiques individuelles des subordonnés modifient leur

réceptivité au leadership transformationnel (e.g., Wofford, Whittington et Goodwin, 2001; Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009) et (3) que les valeurs des leaders eux-mêmes peuvent influencer leur émission de comportements de leadership transformationnel (Krishnan, 2001; Kark et Van Dijk, 2007) , il semble important de considérer les valeurs présentes à un moment donné et l'impact de ces valeurs sur le leadership transformationnel. Cette thèse se propose ainsi de répondre à la question : est-ce que les valeurs de l'individu et leur congruence avec les valeurs de l'équipe ou de l'organisation constitue un facteur à considérer a priori afin de favoriser le leadership transformationnel et son efficacité?

Références

- Atchison, G.M. (2007). *Values congruency A qualitative investigation into how first level managers view congruence between personal values and corporate values* (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (UMI 3263174)
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2e éd.) Malden, MA : Blackwell Business.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- 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, 4 – 19.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. *New-York, Free Press*.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bérard, J., Lajoie, D., & Boudrias, J. S. (2015). Comportements d'habilitation: La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité. *Humain et organisation*, 1, 17-24.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003) Self-Concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Boudrias, J.-S., Aubé, C., Duguay, G., Rousseau, V., Savoie, A., et Morin, E.M. (2010). L'habilitation comportementale au travail : structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, 31(2), 173-199.

- Boudrias, J.-S., Morin, A. J., et Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J., & Courcy, F. (2010). Habilitation Psychologique. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159.
- Boudrias, J.-S., et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 119-138.
- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 291-299.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2000). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91, 954-962.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ1. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 353-358.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20, 689-707.

- 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.
- Cox, A. (1989). The quest for corporate values. *Executive Excellence*, *6*, 13-14.
- de Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., Koopman, P. L., Thierry, H., van den Berg, P. T., van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*, 447-471.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Da Capo Press.
- 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.
- Edwards, J. R. (1994). Regression analysis as an alternative to difference scores. *Journal of Management*, *20*(3), 683-689.
- Edwards, J.R. Cable, D.M., Williamson, I.O., Lambert, L.S., et Shipp, A.J. (2006) The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 802-827.
- Gong, Y. P., Hung, C. J., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, *52*, 765-778.

- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P.D., Frazier, J.M.L., & Snow, D.B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 353-367.
- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, 55, 458-476.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246-255.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

- Lapointe, E., & Boudrias, J. S. (2013). L'habilitation des salariés : le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du travail et des organisations*, *19*, 318-335.
- Li, N., Chiaburu, D.S., Kirkman, B.L., & Xie, Z. (2013). Examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology*, *66*, 225-260.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *29*, 115-134.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, *34*(3), 487-516.
- Pigeon, M., Longpré, P., Boudrias, J.-S. (2015). L'habilitation comportementale se différencie-t-elle des concepts d'innovation, de citoyenneté organisationnelle et d'autogestion? *Psychologie du travail et des organisations*, *21*, 5-22.
- 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.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New-York: Free Press.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, *229*-240.

- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, *16*(4), 693-703.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.
- 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.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 83-104.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, *15*, 355-383.
- 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.

Le rôle des valeurs dans l'émission de comportements de leadership transformationnel : étude de l'effet de la congruence personne-organisation et de l'effet des valeurs personnelles et des valeurs organisationnelles

Denis Lajoie, Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias, Université de Montréal

Résumé

Cet article vise à examiner le lien entre des valeurs personnelles et organisationnelles ainsi que de leur congruence en regard de l'émission de comportements de leadership transformationnel. À partir de données provenant de 119 gestionnaires et de 698 employés, les résultats de régressions polynomiales et hiérarchiques suggèrent que la congruence des valeurs personne-organisation à l'étude ne partage pas de variance avec le leadership transformationnel, alors que c'est le cas pour la valeur personnelle d'intégrité, la valeur organisationnelle de collaboration et de soutien, ainsi que l'interaction des valeurs personnelles et organisationnelles de proactivité. La discussion porte sur l'importance théorique et pratique de l'absence des effets de congruence personne-organisation et de la présence des effets directs décrits.

Mots clés : leadership transformationnel, valeurs, congruence des valeurs

Abstract

This article aims to examine the relationship of personal and organizational values and their congruence with the emission of transformational leadership behaviours. From the data of 119 managers and 698 employees, results of polynomial and hierarchical regression analyses suggest that manager-organization value congruence does not share variance with transformational leadership, whereas the personal value of integrity, the organizational value of support and collaboration, and the interaction of the personal and organizational value of proactivity do. The discussion focuses on the theoretical and practical importance of the absence of congruence effects and of the presence of described effects.

Key words: transformational leadership, values, value congruence

Le rôle des valeurs dans l'émission de comportements de leadership transformationnel :
étude de l'effet de la congruence personne-organisation et de l'effet de des valeurs personnelles
et des valeurs organisationnelles

Le leadership transformationnel, qui a été lié empiriquement avec un ensemble de résultantes organisationnelles positives, telles que la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'innovation, a le potentiel d'être un atout important pour les organisations (Judge et Piccolo, 2004). Or, malgré une grande connaissance de ses effets, la documentation scientifique se révèle moins approfondie quant à ses antécédents. À ce sujet, Barbuto (2005) souligne que les quelques études qui se sont intéressées à la prédiction du leadership transformationnel montrent que des variables dispositionnelles ont effectivement un rôle à jouer dans son émergence, mais qu'il reste encore beaucoup de travail de recherche à faire pour déterminer l'importance de ces variables. Par ailleurs, l'exploration du rôle de variables contextuelles d'un point de vue théorique a été entamée (e.g. Pawar et Eastman, 1997; Shamir et Howell, 1999), mais peu d'études empiriques sont disponibles. Dans la perspective de contribuer à ces questions de recherches, et considérant l'importance des valeurs dans le leadership transformationnel (Kark et van Dijk, 2007; Shamir, 1991), la présente étude a pour objectif de vérifier les contributions des valeurs personnelles des gestionnaires, des valeurs qu'ils perçoivent comme étant mises de l'avant par leur organisation, ainsi que de la congruence entre les valeurs personnelles et organisationnelles dans l'émergence de comportements de leadership transformationnel. Cette étude a été réalisée en partenariat avec une organisation publique qui souhaitait entre autres mesurer la présence de certaines valeurs dans l'organisation de même que l'impact potentiel de ces valeurs sur différents critères, incluant la perception d'un leadership transformationnel dans l'organisation.

Le *Full Range Leadership Model* et le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership laissez-faire, font tous trois partie du modèle «Full-Range» du leadership développé à partir des travaux de Burns (1978). Plus spécifiquement, le gestionnaire transactionnel tend à gérer ses employés en échangeant des récompenses ou des punitions en fonction de leur performance, alors que le gestionnaire laissez-faire évite d'assumer ses responsabilités (Bass, 1999). Pour sa part, le gestionnaire transformationnel se démarquerait des autres types de gestionnaires en parvenant à instaurer une vision commune à ses employés et en les inspirant afin qu'ils priorisent les objectifs du groupe auquel ils appartiennent (Bass, 1985 dans Hoffman et al., 2011). Plus précisément, ce type de gestionnaire se caractérise par quatre comportements :

- *la motivation inspirante*, qui est la tendance à motiver ses employés par une vision excitante et attrayante du futur. Un gestionnaire qui pratique la motivation inspirante aurait tendance à instaurer chez ses employés un sentiment de clarté envers leurs objectifs et leurs priorités;
- *l'influence idéalisée*, qui fait référence à la tendance d'un gestionnaire à être intègre, honnête, et charismatique. À cet égard, plusieurs auteurs considèrent que la dimension de l'influence idéalisée serait équivalente au type de leadership charismatique (Conger, 1999). Par sa compétence et son caractère moral, le gestionnaire qui pratique l'influence idéalisée serait perçu comme étant un modèle à suivre par ses employés;
- *la stimulation intellectuelle*, qui est la tendance d'un gestionnaire à encourager ses employés à penser et à réfléchir à des problèmes, à réexaminer les suppositions tenues pour acquises, et à considérer des idées inhabituelles;

- *et la reconnaissance individuelle*, qui est la tendance d'un gestionnaire à se préoccuper de ses employés, à les traiter comme des individus, à reconnaître les différentes forces et faiblesses de ses employés ainsi qu'à leur assigner des tâches en fonction de ces dernières;

À travers ces comportements, le gestionnaire ferait en sorte que ses employés intègrent la vision qu'il diffuse, et qu'ils en viennent ainsi à considérer les objectifs de leur organisation comme les leurs (Shamir, 1991).

Prédire le leadership transformationnel

Le niveau individuel. Les écrits scientifiques s'intéressant à prédire l'émergence du leadership transformationnel à partir de variables individuelles ont surtout cherché à identifier les traits de personnalité des gestionnaires qui facilitent cette émergence. À cet effet, une méta-analyse de Bono et Judge (2004) suggère que l'extraversion est liée positivement aux dimensions du leadership transformationnel, alors que le névrosisme est lié négativement à ces dimensions. D'autres variables individuelles ayant été identifiées comme ayant un lien avec le leadership transformationnel sont le lieu de contrôle (Howell et Avolio, 1993) - un lieu de contrôle interne chez le gestionnaire favoriserait la perception de stimulation intellectuelle et de reconnaissance individuelle chez les collaborateurs, ou encore l'intelligence émotionnelle (Barling, Slater et Kelloway, 2000). Le cadre théorique appuyant les relations entre les variables individuelles et le leadership transformationnel correspond de façon générale à celui de la personnalité – les personnes agissent globalement de façon conséquentes avec leurs caractéristiques (Bono et Judge, 2004). Ainsi, si leurs caractéristiques, comme leurs valeurs, mènent à des comportements qui concordent avec un type de leadership transformationnel, il est attendu que ces personnes seront perçues comme étant plus transformationnelles.

Le niveau organisationnel. Certains éléments du contexte organisationnel ont aussi été associés à une plus grande présence du leadership transformationnel. Par exemple, certains auteurs ont montré que la structure organisationnelle pourrait avoir une influence sur l'émergence du leadership transformationnel - les organisations avec une structure organique plutôt que mécanique favoriseraient plus l'émergence de ces pratiques de leadership (Walter et Bruch, 2010). Autrement, des écrits théoriques (Pawar et Eastman, 1997, Shamir et Howell, 1999) suggèrent, entre autres, qu'il pourrait y avoir une équivalence entre les conditions qui favorisent l'efficacité du leadership transformationnel et les conditions qui favorisent son émergence. Ainsi, comme des études ont montré que le leadership transformationnel est plus efficace dans un climat d'excellence (Eisenbess, Knippenberg et Boerner, 2008) – qu'Eisenbess et al. (2008) définissent comme des normes partagées dans un groupe par rapport à un engagement pour des standards de qualité élevés et des critères de performance clairs, ou dans un climat d'innovation (qui serait caractérisé par un soutien à la créativité et une tolérance pour les différences; Jung, Wu et Chow, 2008), on pourrait s'attendre à ce que ces conditions favorisent également l'émergence de ce type de leadership. Au point de vue théorique, les variables contextuelles, qu'elles soient structurelles, culturelles ou au niveau du climat, pourraient influencer les pratiques de leadership en ayant un impact sur les demandes et contraintes présentes dans l'organisation (Stewart, 1982; Walter et Bruch, 2010) ou sur les normes sociales présentes dans l'organisation (Fiery, 2008; House, Hanges, Javidan, Dorfman, et Gupta, 2004). Le contexte peut donc contribuer à l'émergence du leadership transformationnel dans la mesure où il rehausse la pertinence ou les attentes par rapport aux pratiques qui y sont rattachées. Un exemple illustrant ce processus pourrait avoir lieu dans une entreprise où il serait valorisé de considérer et de produire des idées nouvelles et innovantes. Dans une telle entreprise, un gestionnaire pourrait sentir une certaine pression à encourager la

stimulation intellectuelle dans son unité de travail - ce qui pourrait donc augmenter la présence et la perception de leadership transformationnel.

Le rôle des valeurs. Shamir, Arthur et House (1993) décrivent le leadership transformationnel comme étant inspirant, et ayant comme mécanisme l'alignement des valeurs des gens avec celles de l'organisation. Or, malgré l'importance accordée aux valeurs pour expliquer les effets du leadership, le rôle des valeurs des gestionnaires en regard de l'émergence du leadership transformationnel s'avère peu compris. Pourtant, les valeurs constituent un déterminant important des actions des individus. Selon Rokeach (1973), une valeur serait «une croyance stable concernant les modes de conduite et les états d'existence qui transcende les objets et situations spécifiques et qui serait personnellement et socialement préférable à des modes de conduite et des états d'existence opposés» (traduction libre, p. 24). Cox (1989) ajoute que les valeurs servent de guide dans les choix que l'on fait et, qu'ainsi, elles sont sous-jacentes à chacune de nos actions. Dans cette optique, en étudiant les systèmes de valeurs des gestionnaires, Krishnan (2001) a montré que les gestionnaires avec un style transformationnel auraient tendance à valoriser un «monde de paix», et agir de façon responsable, mais qu'ils ne valoriseraient pas un «monde de beauté», la «sécurité nationale», être de bonne humeur (*cheerfulness*) ou l'intellect. Selon Krishnan, ces résultats indiquent que les gestionnaires avec un leadership plus transformationnel auraient des valeurs plus axées sur le bien-être collectif que sur le bien-être individuel. De plus, selon Kark et van Dijk (2007), des valeurs alignées avec une orientation de promotion pourraient contribuer à l'émergence du leadership transformationnel. L'orientation de promotion fait référence au processus de régulation (Higgins, 1998) des personnes qui recherchent activement les récompenses dans les situations plutôt que l'évitement des punitions. Selon Kark et van Dijk (2007), une orientation de promotion ferait en sorte que les personnes seraient plus enclines à la

prise de risque, et donc à l'innovation. De plus, ces personnes recherchant activement les récompenses seraient plus enclines à présenter un futur attirant incluant ces récompenses. Ainsi, Kark et van Dijk (2007) suggèrent que les personnes dont les valeurs seraient alignées avec celles de l'autogestion, et de la stimulation, et *inversement* liées avec les valeurs de tradition, sécurité et de conformité auraient plus tendance à être des leaders transformationnels lorsqu'en position de gestion. Ainsi, sur la base des recherches et des écrits théoriques, il semble pertinent de s'attendre à ce que la valorisation du bien-être collectif ou de l'innovation chez les gestionnaires influencent positivement leur émission de comportements de leadership transformationnel.

Par ailleurs, tout comme un individu est caractérisé par des valeurs, une organisation posséderait des valeurs distinctives. Selon Argyris (1999), les valeurs corporatives peuvent être énoncées (*espoused*) ou en usage (*enacted*). Les valeurs qui sont en usage sont celles qui sont mises de l'avant par l'organisation en pratique alors que les valeurs qui sont énoncées sont les orientations et les principes qu'une entreprise énonce comme étant préférables (Argyris, 1999). Les valeurs énoncées et les valeurs en usage peuvent être les mêmes, mais il est fréquent que ce ne soit pas le cas (Argyris, 1999). Sans faire d'équivalence entre le climat organisationnel et les valeurs organisationnelles, le fait que des études passées aient montré que le leadership transformationnel seraient plus efficace dans des climats d'excellence (Eisenbess et al., 2008) ou d'innovation (Jung et al., 2008) offre des pistes de réflexions quant aux types de valeurs (p.ex. orientées vers la performance et orientées vers la créativité et le changement) qui pourraient contribuer à la présence du leadership transformationnel.

Dans l'organisation à l'étude, les valeurs professées comprennent des valeurs que la direction n'estime pas suffisamment présentes et qu'elle aimerait voir davantage en usage dans la

gestion de l'organisation dans le futur. À cet effet, les valeurs que l'organisation à l'étude souhaitait mettre plus de l'avant sont les suivantes :

- *la valeur d'innovation* (v1) réfère à la remise en question des présupposés et invite à expérimenter avec des idées inhabituelles;
- *la valeur de collaboration et de soutien* (v2) réfère à l'entraide offerte entre collègues;
- *la valeur de performance* (v3) réfère à un souci d'atteindre des objectifs élevés et à l'évaluation des réalisations;
- *la valeur de proactivité* (v4) réfère à la prévoyance et à la mise en action face à un environnement en mouvance constante.
- *la valeur de respect* (v5) réfère à la considération et à la dignité accordée aux parties avec lesquels un individu interagit dans le cadre de son travail;
- *la valeur d'intégrité* (v6) réfère à un souci d'agir avec droiture, honnêteté, équité et éthique;
- *la valeur d'engagement* (v7) réfère à un souci d'agir en fonction des valeurs de l'organisation.

On retrouve donc dans les valeurs énoncées de l'organisation des valeurs directement en lien avec les valeurs nommées antérieurement dans la documentation comme étant potentiellement liées au leadership transformationnel. Au niveau individuel, les valeurs d'innovation et de respect (ou encore la collaboration et le soutien) sont en lien avec les valeurs identifiées par Kark et van Dijk (2007) et Krishnan (2001), soit l'innovation et le bien être d'autrui respectivement. Au niveau organisationnel, les valeurs d'innovation (Jung, 2008) et de performance (liée avec le climat d'excellence d'Eisenbess et al., 2008) pourraient établir des normes favorisant l'émission du leadership transformationnel par les gestionnaires. De plus, les valeurs nommées au niveau individuel maintiennent des correspondances assez directes avec des comportements de leadership

transformationnel lorsque considérées au niveau organisationnel. Par exemple, les valeurs de respect ou de collaboration et soutien devraient favoriser la reconnaissance individualisée.

Développement des hypothèses

Bien que certains auteurs se soient intéressés au rôle des valeurs en lien avec l'émergence du leadership transformationnel, la documentation telle qu'elle l'est ne semble pas offrir une vue d'ensemble claire de ce rôle potentiel. Dans ce contexte, il peut être utile de considérer la proposition de Shamir et Howell (1999) selon laquelle le leadership transformationnel a plus de chances d'émerger lorsque les objectifs de l'organisation sont congruents avec les valeurs sociétales dominantes de l'environnement dans lequel se situe l'organisation. Dans la mesure où les valeurs énoncées ci-haut (v1 – v7) sont des objectifs explicites de l'organisation et sont de façon générale alignées avec les valeurs sociétales dominantes, on peut avancer que les gestionnaires qui perçoivent ces valeurs chez eux-mêmes et dans leur organisation pourraient être plus aptes à adopter des comportements transformationnels. Ainsi, bien qu'il serait possible d'établir des hypothèses spécifiques en mettant de l'avant le lien présent dans la documentation entre le leadership transformationnel et certaines des valeurs à l'étude (e.g. la définition du climat d'excellence d'Eisenbess et al. (2008) offerte plus haut correspond bien avec la définition de la valeur de performance; le climat d'innovation (Jung et al., 2008) et l'orientation de promotion (Kark et van Dijk, 2007) correspondent bien avec la valeur d'innovation; la valorisation du bien-être collectif (Krishnan, 2001) pourrait être alignée avec la valeur du respect), le caractère exploratoire et appliqué de cette étude et la proposition plus large de Shamir et Howell (1999) énoncée ci-haut suggèrent que des hypothèses générales semblent adéquates. Ainsi, tant l'adhésion personnelle du gestionnaire aux valeurs énoncées par l'organisation, que la perception que ces

valeurs sont mises de l'avant dans l'organisation à des niveaux élevés devraient favoriser l'émergence du leadership transformationnel chez le gestionnaire.

Hypothèse 1 : L'adhésion personnelle des gestionnaires aux sept valeurs énoncées sera liée positivement au leadership transformationnel perçu par leurs subordonnés.

Hypothèse 2 : La perception des gestionnaires de la valorisation organisationnelle des sept valeurs énoncées sera liée positivement au leadership transformationnel perçu par les subordonnés des gestionnaires.

La congruence des valeurs personne-organisation. Bien que l'adhésion par les gestionnaires et par l'organisation aux valeurs énoncées puisse être bénéfique, la congruence entre les valeurs des gestionnaires et les valeurs de l'organisation peut aussi ajouter à ces effets. La congruence de valeurs entre une personne et son organisation a lieu lorsque la personne perçoit avoir les mêmes valeurs avec la même intensité que son organisation. Plusieurs études ont montré qu'il peut y avoir des bénéfices à ce que les individus perçoivent une congruence entre leurs valeurs et celles de leur organisation. Par exemple, la méta-analyse de Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson (2005) montre que l'engagement envers l'organisation ($\rho = 0,51$), la satisfaction envers les collègues ($\rho = 0,39$), et la performance contextuelle ($\rho = 0,27$) sont liés à la perception de congruence avec l'organisation (qui serait le plus souvent mesuré directement par la congruence avec les valeurs de l'organisation). Ainsi, dans la mesure où un gestionnaire perçoit avoir des valeurs congruentes avec celles de son organisation, il pourrait être porté à faire des efforts pour émettre un leadership qui rehausse l'importance des objectifs organisationnels tout en ayant une orientation positive envers les gens de son organisation – soit un leadership transformationnel. Par ailleurs, la vérification des effets potentiels de congruence pourrait nous informer davantage sur

l'importance des valeurs elles-mêmes. Si la congruence a un effet plus important que les valeurs individuelles ou organisationnelles, on pourrait supposer que ce n'est pas tellement le contenu des valeurs qui soit important pour le leadership transformationnel, mais l'adéquation entre l'individu et son environnement. De surcroît, l'idée que la congruence de valeurs serait liée avec le leadership transformationnel serait aussi alignée avec le fait que les leaders prototypiques sont perçus comme étant plus charismatiques (van Knippenberg et van Knippenberg, 2005). Les leaders sont dits prototypiques lorsqu'ils émulent les valeurs, croyances et attitudes (entre autres) du groupe ou de l'organisation dont ils sont responsables. Puisqu'ils sont congruents avec les valeurs du groupe, les membres du groupe leur attribuent plus facilement de la confiance, et ont plus tendance à reconnaître des comportements charismatiques. En fait, van Knippenberg et van Knippenberg (2005) rapportent une corrélation de $r = 0,59$; $p < 0,01$ entre la « prototypicalité » du leader et le charisme perçu par les employés. Ainsi, dans la mesure où les gestionnaires qui perçoivent plus d'adéquation entre les valeurs qu'ils mettent de l'avant et celles de l'organisation sont probablement plus prototypiques que ceux qui ne perçoivent pas cette adéquation, il semble raisonnable de s'attendre à ce que la congruence des valeurs personne-organisation des gestionnaires soit liée avec le leadership transformationnel.

Hypothèse 3 : La congruence entre les valeurs des gestionnaires et les valeurs organisationnelles, pour chacune des sept valeurs énoncées, sera liée positivement au leadership transformationnel.

Méthode

Participants

Un total de 119 gestionnaires a répondu à un questionnaire visant l'évaluation des valeurs organisationnelles énoncées et des valeurs personnellement endossées par le gestionnaire. Ces gestionnaires sont en majorité des hommes (78%), des gestionnaires de premier niveau (73%), majoritairement âgés entre 40 et 49 ans (60%), ayant complété en majorité des études collégiales ou universitaires (66%), et dont l'ancienneté moyenne est d'environ 20 ans. Le leadership transformationnel de ces gestionnaires a été évalué par 698 employés subalternes. Les participants proviennent tous de la même organisation canadienne.

Instruments

Les valeurs. Les valeurs ont été évaluées par un questionnaire développé pour répondre à un besoin spécifique de l'organisation. Un énoncé demande aux répondants d'indiquer à quel point chacune des valeurs à l'étude est mise de l'avant premièrement par l'organisation, et deuxièmement par le gestionnaire lui-même. Dans le questionnaire, chacune des valeurs est accompagnée d'une définition concordante avec celles décrites dans le contexte théorique. Les répondants indiquent leur réponse sur une échelle de 1 (*très rarement*) à 6 (*toujours*). L'item accompagnant chaque valeur est « À quel point chacun des principes directeurs / valeurs est actuellement mis de l'avant au sein de l'organisation? » au niveau organisationnel, et « À quel point mettez-vous personnellement chacun des principes directeurs / valeurs de l'avant dans votre travail? » au niveau individuel.

Le leadership transformationnel. Le leadership transformationnel a été évalué avec une version française du MLQ 5X (Avolio et Bass, 2004). Sur une échelle de 1 (*jamais*) à 5 (*fréquemment sinon toujours*), les employés indiquent la fréquence avec laquelle leur gestionnaire

émet le comportement évalué. Le questionnaire inclut 20 items ($\alpha = 0,97$). Les indices d'accords intragroupes étant satisfaisants ($r_{wg} > 0.70$; $ICC1 > 0.15$; $ICC2 > 0.60$; Bliese, 2000; James, Demaree, et Wolf, 1993), les évaluations de leadership transformationnel ont été agrégées par gestionnaire. Un exemple d'item est « Parle avec optimisme de l'avenir. »

Stratégie d'analyse

Les scores de différence étant insatisfaisants pour l'évaluation de la congruence (Edwards, 1994), une stratégie d'analyse par régression polynomiale a été utilisée (Edwards, 2002). Cette technique permet d'évaluer dans le même modèle en trois dimensions les effets directs des variables indépendantes et l'effet de leur différence sur la variable dépendante. La régression polynomiale est construite selon la forme :

$$y = a + xb_1 + zb_2 + x^2b_3 + xzb_4 + z^2b_5 + e$$

où y représente le leadership transformationnel, x représente l'adhésion personnelle à la valeur, z la présence de la valeur dans l'organisation et e l'erreur de mesure. Lorsque le terme xzb_4 , est significatif, un effet de congruence peut être présent, et il est pertinent de continuer l'analyse avec une analyse de surface.

Résultats

En premier lieu, les corrélations entre les valeurs personnelles et organisationnelles et le leadership transformationnel ont été examinées. Tel que le montre le tableau 1, seulement deux corrélations avec le leadership transformationnel sont significatives. La perception que l'organisation met de l'avant la valeur de soutien et de collaboration a un lien positif avec le leadership transformationnel, alors que la mise de l'avant personnelle de la valeur d'intégrité a un

lien négatif avec le leadership. Ces résultats n'apportent pas de soutien à l'hypothèse 1 (une seule valeur au niveau individuelle présente un lien avec le leadership transformationnel, et il est négatif) et soutiennent partiellement l'hypothèse 2 (une des valeurs organisationnelle présente un lien positif avec le leadership transformationnel).

Tableau 1

Corrélations, moyennes et écart-types des variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Innovation (O ^a)	-														
2. Innovation(P ^b)	0,19*	-													
3. Soutien mutuel et collaboration (O)	0,58*	0,18	-												
4. Soutien mutuel et collaboration (P)	0,24*	0,43*	0,31*	-											
5. Performance (O)	0,45*	0,23*	0,37*	0,39**	-										
6. Performance (P)	0,22*	0,37*	0,22*	0,45**	0,45*	-									
7. Proactivité (O)	0,60*	0,17	0,42*	0,17	0,53*	0,32*	-								
8. Proactivité (P)	0,22*	0,59*	0,13	0,44*	0,27*	0,53*	0,31*	-							
9. Respect (O)	0,48*	0,09	0,57*	0,24*	0,43*	0,26*	0,46*	0,12	-						
10. Respect (P)	0,10	0,08	0,28*	0,23*	0,12	0,21*	0,14	0,14	0,31*	-					
11. Intégrité (O)	0,34*	0,18*	0,49*	0,14	0,39*	0,26*	0,43*	0,16	0,62*	0,30*	-				
12. Intégrité (P)	-0,01	0,21*	0,22*	0,35*	0,14	0,31*	0,20*	0,28*	0,25*	0,58*	0,35*	-			
13. Engagement (O)	0,50*	0,16	0,52*	0,19*	0,49*	0,19*	0,48*	0,23*	0,59*	0,11	0,68*	0,12	-		
14. Engagement (P)	0,21*	0,30*	0,43*	0,33*	0,28*	0,27*	0,39*	0,25*	0,37*	0,39*	0,41*	0,47*	0,34*	-	
15. Leadership transformationnel agrégé	0,13	0,01	0,19*	0,02	0,05	0,04	-0,07	0,03	0,02	-0,14	-0,02	-0,21*	-0,01	-0,05	-
M	3,39	4,42	3,71	4,85	4,16	4,82	3,87	4,47	4,35	5,45	4,73	5,61	4,45	5,25	3,86
ÉT	1,23	1,00	1,19	0,87	1,1	0,78	1,14	0,93	1,2	0,63	1,2	0,56	1,17	0,85	0,53

Notes : a) O = Valorisation Organisationnelle; b) P = Valorisation Personnelle; *p<0,05

Les résultats des régressions polynomiales sont présentés dans le tableau 2. La seule valeur pour laquelle le terme xzb_4 est significatif est la proactivité. Afin de vérifier s'il s'agit d'un effet de congruence, la figure 1 a été produite en suivant la méthode par *bootstrap* décrite par Edwards (2002). L'intervalle de confiance à 95% de la courbe $Y=-X$ incluant 0 (-0,09 à 0,49) indique qu'il n'y a pas réellement d'effet de congruence. L'hypothèse 3 n'est donc pas soutenue par les résultats de cette étude. Plutôt, l'analyse montre un effet d'*interaction* en lien avec la valeur de proactivité (b'_4 , Tableau 1), qui sera exploré davantage dans une prochaine analyse de régression (Tableau 3; Figure 2).

Tableau 2

Coefficients standardisés résultants des régressions polynomiales

	b'_1	b'_2	b'_3	b'_4	b'_5
Innovation	0,11	-0,03	-0,12	0,19	0,01
Soutien et collaboration	-0,23	0,32	0,24	-0,11	-0,18
Performance	-0,02	-0,04	0,03	0,22	-0,18
Proactivité	0,01	-0,43*	0,01	0,50*	-0,09
Respect	0,33	0,05	-0,50	-0,01	0,06
Intégrité	-0,52	-0,13	0,29	0,30	-0,15
Engagement	0,07	-0,52	-0,22	0,56	-0,04

* $p < 0,05$

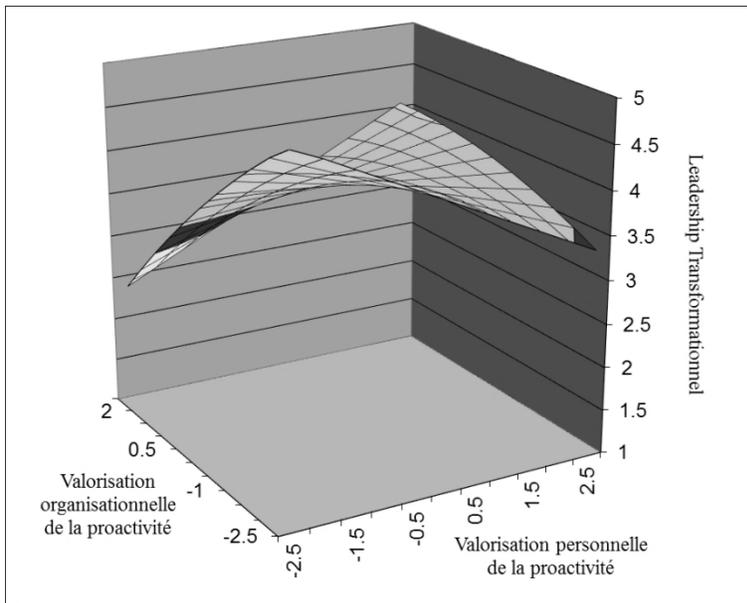


Figure 1. Examen de l'effet de congruence pour la proactivité

Ainsi, les variables présentant un lien avec le leadership transformationnel dans cette étude sont : a) la valorisation du soutien et de la collaboration ainsi que de la proactivité par l'organisation; b) la valorisation de l'intégrité par le gestionnaire; et c) l'interaction de la valorisation personnelle et organisationnelle de la proactivité. Afin de vérifier l'indépendance de ces effets, ces termes ont été insérés dans la même régression. Le tableau 3 montre que ces effets sont effectivement tous significatifs en étant considérés simultanément. La valorisation personnelle de la proactivité a été incluse dans l'analyse afin de suivre les recommandations d'Aiken et West (1991) pour les tests de modération. L'effet simple de la valorisation personnelle de la proactivité n'est pas significatif lorsque la valorisation organisationnelle de la proactivité est faible ($b = 0,11$; $p = 0,20$), mais est positif et significatif lorsque la valorisation organisationnelle de la proactivité est élevée ($b = 0,17$; $p < 0,01$). Le modèle complet explique 20 % de la variance du leadership transformationnel, $F(5,113) = 5,60$; $p < 0,01$.

Tableau 3

Régression finale

	b	É.S.	b'	t	p	ΔR^2
Bloc 1						0,13
Soutien et collaboration (organisation)	0,14	0,04	0,31	3,30	*	
Intégrité (individu)	-0,25	0,08	-0,27	3,00	*	
Proactivité (individu)	0,03	0,05	0,05	0,51	0,61	
Proactivité (organisation)	-0,25	0,07	-0,54	3,54	*	
Bloc 2						0,07
Proactivité (interaction)	0,12	0,04	0,46	3,03	*	

* $p < 0,05$

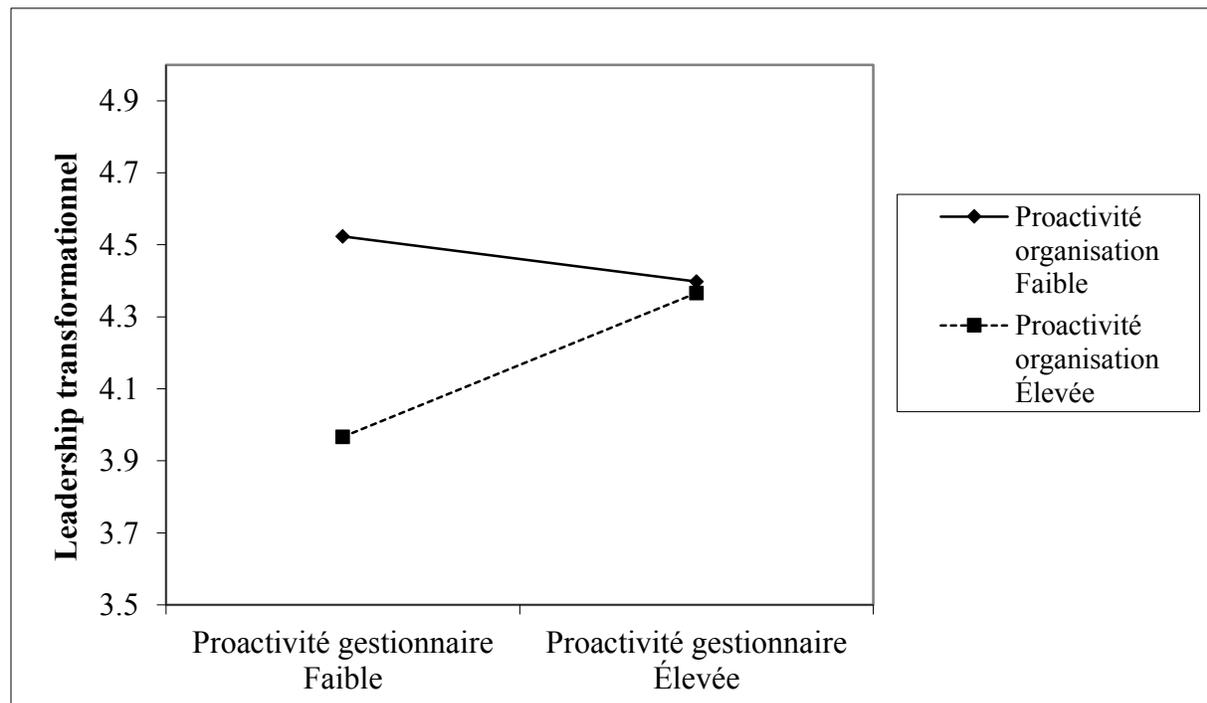


Figure 2. Interaction de la proactivité

Discussion

La présente étude permet de préciser le rôle des valeurs personnelles et organisationnelles dans l'adoption du leadership transformationnel. Les résultats de cette étude n'apportent pas de soutien à l'hypothèse 1, seulement la valeur de l'intégrité serait liée au leadership transformationnel, et ce de façon inverse. L'hypothèse 2 est appuyée partiellement par les résultats en montrant que la valorisation par l'organisation du soutien et de la collaboration a un lien positif avec le leadership transformationnel. L'hypothèse 3 n'obtient pas d'appui, la congruence de valeurs ne présente pas de lien avec le leadership transformationnel.

Implications théoriques et pratiques

Ainsi, les résultats de l'étude présentent un appui plutôt faible aux effets et théories présentées. Les résultats de l'étude ne viennent donc pas appuyer la théorie de Kark et van Dijk (2007) stipulant que des valeurs personnelles orientées vers l'ouverture au changement favoriseraient le leadership transformationnel. Considérant le fait qu'il s'agit d'une première étude testant la proposition de Kark et van Dijk (2007), il est trop tôt pour suggérer que cette théorie ne soit pas valide. De plus, il est possible que le lien négatif entre la valeur d'intégrité et le leadership transformationnel soit en fait explicable par l'idée d'ouverture au changement. À cet égard, il est possible qu'un individu qui indique mettre beaucoup de l'avant cette valeur (c.-à-d. intégrité, droiture, équité) dans son travail pourrait être perçu comme étant moins souple, et donc serait moins perçu comme étant transformationnel. Par ailleurs, le fait que la valorisation de la proactivité par les gestionnaires n'ait pas de lien avec le leadership transformationnel lorsque l'organisation ne valorise pas la proactivité, et un lien positif lorsqu'elle la valorise, suggère indirectement un avantage à choisir des gestionnaires ouverts au changement. Du côté de la valorisation du bien-être d'autrui (Krishnan, 2001), les résultats de l'étude n'appuient pas

l'idée du côté des valeurs personnelles, mais un certain appui est présent du côté de la valorisation du soutien et de la collaboration par l'organisation. Cet appui mitigé pourrait suggérer que le leadership transformationnel peut émerger tant que la valorisation du bien-être soit présente dans l'équation, peu importe si la source est le gestionnaire lui-même ou l'organisation. Les organisations voulant encourager le leadership transformationnel pourraient donc gagner à mettre en place des pratiques et politiques pour s'assurer de maintenir le soutien et la collaboration dans leurs unités de travail.

Par ailleurs, les résultats de l'étude n'apportent pas de soutien aux attentes soulevées par des théoriciens (e.g. Pawar et Eastman, 1997; Shamir et Howell, 1999) à l'effet que les variables contextuelles favorisant l'efficacité du leadership pourraient aussi favoriser l'émergence de ce type de leadership. Alors que des études passées ont montré que des variables comme le climat d'excellence (Eisenbess et al., 2008) ou d'innovation (Jung et al., 2008) pourraient être liées au leadership transformationnel, les valeurs qui semblent le plus en lien avec ces variables ne présentent pas de tels liens. Sans prétendre à l'équivalence des valeurs mesurées dans cette étude et les variables utilisées auparavant, l'absence de ces effets pourraient pointer vers la pertinence d'une vérification plus directe de la suggestion de ces théoriciens.

Malgré le fait qu'un des effets attendus du leadership transformationnel est l'alignement des valeurs des employés avec les valeurs de l'organisation (Shamir, 1991), l'absence d'effets de congruence suggère qu'il ne soit pas nécessaire pour les gestionnaires eux-mêmes d'avoir des valeurs alignées avec celles de l'organisation pour être perçus comme étant transformationnels. Ceci semble suggérer qu'il n'est pas nécessairement important, dans le cas spécifique du leadership transformationnel, pour les organisations de choisir des gestionnaires partageant leurs valeurs. Plutôt, il serait avantageux pour l'organisation de s'assurer de mettre

elle-même de l'avant des valeurs de soutien et de collaboration ainsi que de proactivité. Quant à l'idée selon laquelle les leaders plus prototypiques seraient plus transformationnels, la perception, par les gestionnaires, de congruence avec les valeurs organisationnelles ne semble pas avoir d'effets sur la perception de ce style de leadership. Ceci est intéressant puisqu'à moins de supposer que les gestionnaires soient complètement déconnectés de la réalité, le fait qu'ils pensent être congruents avec le contenu et l'intensité des valeurs organisationnelles devrait être une approximation du degré auquel ils sont perçus comme étant prototypiques par les subordonnés. De futures recherches pourraient nous informer davantage sur le rôle (ou l'absence de rôle) des auto-perceptions des gestionnaires en ce sens, qui n'ont pas été mesurées dans cette étude.

Conclusion

Un avantage de cette étude est que les variables étudiées permettent de considérer à la fois des variables individuelles et organisationnelles dans l'émergence du leadership transformationnel. Ceci permet donc de limiter la confusion qui peut résulter des études considérant seulement des variables contextuelles ou personnelles, et qui ne permettent donc pas de juger de l'indépendance ou des interactions des effets rapportés. De plus, les données proviennent de différentes sources, limitant ainsi les biais de variance commune et de désirabilité sociale. En revanche, l'échelle relative aux valeurs contient seulement un item par valeur évaluée. Pour s'assurer d'une bonne validité des réponses, il convient de noter que des définitions étaient fournies aux participants pour chacune des valeurs, ce qui devrait avoir diminué la possibilité d'incompréhension de l'item. De plus, les valeurs à l'étude ont été choisies pour des considérations pratiques plutôt que théoriques. Bien que ceci soit adapté à la nature

appliquée et exploratoire de cette étude, il pourrait être intéressant d'ancrer la réflexion future du lien entre les valeurs et le leadership transformationnel dans une théorie des valeurs.

Les résultats obtenus font partie des premiers pas dans l'éclaircissement du rôle (ou de l'absence de rôle) de la congruence de valeurs et de certaines valeurs elles-mêmes dans l'émergence du leadership transformationnel. Les résultats de cette étude s'ajoutent à ceux de Krishnan (2001) et aux écrits théoriques (e.g., Kark et van Dijk, 2007) pour dépeindre un portrait des valeurs des gestionnaires transformationnels. Il semble donc que pour être perçus comme étant transformationnel, un leader n'a pas nécessairement besoin de partager les valeurs de son organisation, mais il aurait avantage à évoluer dans un milieu de soutien et de collaboration, et, potentiellement, à avoir des valeurs qui dénotent une ouverture au changement. Ceci constitue une découverte qui remet en question l'importance présumée de la congruence des valeurs personne-organisation chez les gestionnaires pour favoriser le leadership transformationnel. La mise en place d'un contexte organisationnel favorable et le fait de sélectionner ou promouvoir dans des postes de gestion des individus ayant des valeurs personnelles plus propices au leadership transformationnel pourraient donc être des stratégies menées de façon parallèle afin de tabler sur les valeurs qui sont associées au leadership transformationnel perçu par les subordonnés.

Références

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2e éd.) Malden, MA: Blackwell Business.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual et sampler set* (3e éd.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, better, best. Dans Hoffman, B.J., Bynum, B.H., Piccolo, R.F., Sutton, A.W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54, 779-796.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, et S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bono, J. E., et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper et 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.
- Cox, A. (1989). The quest for corporate values. *Executive Excellence*, 6, 13-14.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow et N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Beverly Hills: Sage publications.
- 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.
- James, L. R., Demaree, R. G., et Wolf, G. (1993). Rwg : An Assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

- Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- 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.
- Kark, R., et van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32, 500-528.
- Krishnan, V.R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership et Organization Development Journal*, 22, 126-132.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- 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.
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. New-York: Free Press.
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- 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.

- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37.
- 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.

The role of value congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours

Denis Lajoie, Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias, Université de Montréal

Résumé

Cet article s'appuie sur la théorie des substituts au leadership pour argumenter non seulement que la perception de congruence de valeurs avec l'organisation par des subordonnés peut modérer la relation entre le leadership transformationnel reçu et les comportements d'habilitation émis, mais aussi que la forme de cette modération peut dépendre de l'ancienneté des subordonnés. En utilisant des données provenant de 1934 participants, des régressions hiérarchiques montrent que la congruence des valeurs modère l'efficacité du leadership transformationnel pour quatre de cinq comportements d'habilitation, alors que la modération triple est significative pour trois des comportements. Ainsi, les résultats montrent que la même variable, soit la congruence des valeurs, peut soit agir comme substitut ou comme agent rehaussant au leadership transformationnel selon les conditions. La discussion porte sur les impacts théoriques et pratiques de la forme des modérations trouvées.

Mots clés : Leadership transformationnel, Congruence des valeurs, Modérateur du leadership, Expérience des employés, Substitut du leadership

Abstract

This article uses the theory of leadership substitutes to not only argue that subordinates' perception of value congruence with the organization can moderate the relationship between received transformational leadership and empowered behaviours put forward, but also that the shape of this interaction can depend on employees' tenure. Using data from 1934 participants, hierarchical regressions show that value congruence moderated the effects of transformational leadership for four out of five empowered behaviours, whereas the triple interaction is significant for three behaviours. As such, results show that the same variable, value congruence, can act as a substitute or enhancer of transformational leadership depending on conditions. Theoretical and practical impacts of the shape of moderations found are discussed.

Key words: Transformational leadership, Value congruence, Leadership moderator, Employee tenure, Leadership substitute

The role of value congruence in the relationship between transformational leadership and empowered behaviours

In light of the results of recent meta-analyses (e.g. Judge & Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011) it appears that the positive effects of transformational leadership in organizations are rather stable and generalizable, but not all that large. Considering this, researchers have identified that there is a dearth of knowledge as to the conditions in which transformational leadership may or may not be effective (Li, Chiaburu, Kirkman & Xie, 2013). While there are few enough studies looking at the role of the environment in the relationship between transformational leadership and follower outcomes (Porter & McLaughlin, 2006) it seems that the role of the followers themselves has been largely ignored (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). As suggested by theorists (such as Riggio, Chaleff & Lipman-Blumen, 2008), followers are not passive in the leadership relationship. It therefore seems important to consider the possibility that some followers may be more receptive to transformational leadership than others. On this point, followers' perceptions of value congruence with their organization appear to be of potential importance. Should they disagree with their organization's values, it is intuitive that followers would not invest extra effort into it. Using the substitutes for leadership framework (Kerr & Jermier, 1978), we argue that value congruence could both enhance and substitute transformational leadership depending on employee tenure.

As per Li et al. (2013), this research into the role of followers' perceptions of value congruence with their organization in the transformational leadership relationship contributes to scientific knowledge in three ways. First, the consideration of moderators permits a more nuanced understanding of the generalizability of the effectiveness of transformational leadership, which is at this point largely assumed, and informs us as to usefulness of that type of leadership in different

contexts. Second, it contributes to knowledge on the role of followers in leadership relationship, which is lacking (Howell & Shamir, 2005). Third, it demonstrates some advantages of including both leader-level variables and follower-level variables in understanding the leadership relationship. Furthermore, even though values are at the core of transformational leadership theory (Shamir, House & Arthur, 1993), their potential role as a moderator of that type of leadership has been largely ignored by researchers. Therefore, the originality of this study lies in not only including a follower perspective, but also in considering the role of follower values in regard to their receptivity to transformational leadership.

Transformational leadership and empowered behaviours

Transformational leadership refers to a type of leadership characterized by four types of behaviour in particular: idealized influence, which refers to the extent to which a leader is perceived as charismatic and as a role-model, inspiring motivation, which refers to the formulation of an attractive vision of the future, individualized consideration, which is the consideration of subordinates as having individual needs and ambitions, and intellectual stimulation, which is the tendency to encourage followers to think outside the box and to question assumptions (Kirkbride, 2006). Through these behaviours, the transformational leader is theorized to engage followers in a relationship in which both parties motivate each other to higher performance and moral purpose.

The concept of empowered behaviours (Boudrias & Savoie, 2006) emerge from the psychological empowerment framework (Spreitzer, 1995). Psychological empowerment is a motivational orientation that can be described by the presence of four cognitions in an individual: meaning, competence, self-determination, and impact (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Boudrias & Savoie (2006) approached managers to find what behaviours they expected from empowered individuals. From the collected information, they developed a questionnaire

which they validated with a sample of first level employees and their supervisors. Their work has led them to define empowered behaviours as being relatively self-determined behaviours aimed at assuring efficacy of operations and ameliorating the efficiency of work in the organization. They identified five behaviours that could be described as empowered behaviors, (a) conscientiousness in job tasks, referring to the completion of expected tasks with competence, (b) improvement efforts in job tasks, referring to the tendency to revise one's tasks and the way they are done in order to make it more useful, (c) group collaboration to maximize group efficiency, referring to collaboration with colleagues in order to assure optimal functioning of work unit, (d) improvement efforts in the work group, which is the revision of work group practices in order to optimise them and (e) involvement at the organizational level, which is the participation in the maintenance and the amelioration of efficiency at an organizational level. On two occasions, Boudrias and his colleagues (Boudrias, Morin & Lajoie, 2014; Boudrias, Rousseau, Aubé, Savoie, Duguay & Morin, 2010) have shown that these empowered behaviors are distinct, though interrelated. If performance is defined as behaviour rather than as results (Campbell, McHenry & Wise, 1990), these empowered behaviors show a certain conceptual link with in-role (a) and extra-role performance, also known as organizational citizenship behaviours (OCB) (b, c, d and e).

Wang, Law, Hackett, Wang & Chen (2005) expose theoretical reasons to expect a positive relationship between transformational leadership and employee performance and OCB. Followers who attribute strong positive characteristics to their leader (such as the ones evoked by the transformational leader behaviours) will identify with the latter. This process of identification leads to the internalization of values and beliefs held by the leader. As it happens, in the work-place, this tends to coincide with organizational success. As such, the subordinate's self-concept and self-worth becomes intertwined with organizational performance, and the subordinate is thus

intrinsically motivated to put forward extra-effort in service to the organization. This extra effort would then translate into high in-role performance, or into extra-role involvement.

The links between transformational leadership and performance and OCB have been exposed empirically by leadership scholars. Specifically, the relationship between transformational leadership and performance has received considerable attention in the literature. In their meta-analysis, Wang, Oh, Courtright & Colbert (2011) report an estimated true score correlation of .21 between transformational leadership and follower in-role performance, of .25 between transformational leadership and extra-role performance, and of .21 between transformational leadership and creative performance. Their meta-analysis excludes self-reported measures of criterion variables, and for the coefficients reported above, the (95%) confidence and (80%) credibility intervals exclude zero. As transformational leadership has been shown to have a generalizable predictive link to employee in-role and extra-role performance, it seems reasonable to expect transformational leadership to be positively linked with all five empowered behaviours. In the same way, because of the fact that increase in empowered behaviours should be linked with transformational leadership through the same processes (e.g. willingness to exert extra effort), there does not appear to be any reason to expect that moderation processes would be any different with different behaviours as dependant variables. On the other hand, including different behaviours in the study allows us to verify whether potential effect are actually generalizable to different behaviours.

The moderating role of value congruence

Values are “enduring beliefs regarding the modes of conduct and end states transcending specific objects and situations and that are personally and socially preferable to opposite modes of conduct and end states” (Rokeach, 1973, p. 24). Atchinson’s (2007) summarization of the scientific

literature on human values claims that what is most certain about values is that they are beliefs or convictions used to distinguish what is wrong from what is right, they are enduring and change with difficulty, and they have a direct influence on behaviour and goals. In the work setting, the perception that one's values are congruent to their organization has been shown to have positive influence on employees' tendency to have attitudes and to act in line with the organization's values (Cable & Edwards, 2004).

Because of the identification process mentioned above (Wang et al., 2005), transformational leadership researchers have usually considered value congruence as a mediator between transformational leadership and its effects. Hoffman, Bynum & Piccolo (2011) and Jung & Avolio (2000) have shown some empirical support for that notion. It is therefore expected that followers' perception of value congruence with their organization will have a direct impact on the afore-mentioned empowered behaviours. The objective of this paper, however, is to test the possibility that value congruence is a moderator, rather than mediator, to transformational leadership. As suggested by Shamir & Howell (1999) one does not preclude the other. Indeed, in their oft cited paper, Shamir et al. (1993) directly argue that value congruence is a contingency for transformational or charismatic leadership to be effective. In transformational leadership, leaders act as role-models for subordinates in part by enacting organizational values and linking those values with an attractive future. Leaders can also clarify values for subordinates by making them explicit. As such, it would be misleading to say that leaders change followers' values (which could be understood from a mediation model). Rather, they make already present values more salient. Thus the fact that the values have to already be present have led Shamir et al. to the following proposition: "A necessary condition for a leader's messages to have charismatic effects is that the message is congruent with the existing values and identities held by potential followers".

In the scientific literature, few studies (five were identified) have explored follower-level variables that might moderate the link between transformational leadership and its effects on subordinates. Wofford, Whittington & Goodwin (2001) reported that high need for autonomy and achievement increased the effects of transformational leadership, Walumbwa, Lawler & Avolio (2007) found similar results with allocentrism, and Zhu, Avolio & Walumbwa (2009) with positive follower characteristics (independent thinking, willingness to take risks, active learning and innovativeness). Jung, Yammarino & Lee (2009) found similar results with trust in leader and marginally significant results for collectivistic orientation and value congruence with the leader, the latter only in one of two samples. On this point, Hoffman et al. (2011) found that when both value congruence with the leader and with the organization were entered in the same regression predicting work group effectiveness, only value congruence with the organization remained significant. It seems that transformational leaders increase identification with the group or organization, rather than only with themselves. For this reason, it is possible that value congruence with the organization might provide more convincing results. The most recent study identified in regards to the present considerations is Li et al.(2013).Their findings suggest that follower identification with the work-group, traditionality, proactive personality (marginal significance) and learning goal orientation diminish the effectiveness of transformational leadership. Globally, these studies demonstrate that follower characteristics, including values, have the potential to moderate the effectiveness of transformational leadership practices, thereby bringing some preliminary support to this line of research.

The theoretical reasons invoked by the first four studies for the moderation effects can be, generally speaking, summarized by the conception of charisma in Klein & House (1995). These authors put forward the idea that charisma is akin to fire, needing a spark (charismatic leader),

oxygen (a context conducive to charisma), and flammable material (followers with characteristics favorable to leader charisma). In their article, Klein & House suggest that favorable follower characteristics could be either of two types: followers could, on the one hand, be weak-willed and in search of meaning, or on the other hand, be compatible with the vision and the objectives promoted by the leader. It appears, from the four first studies mentioned above, that the latter conceptualization of favorable follower characteristics has received some support in the literature.

Substitutes for leadership

On the other hand, Li et al. (2013), argue that rather than facilitating transformational leadership's effectiveness, the follower-level variables included in their study could be considered substitute to leadership, and therefore diminish the need for and effects of leadership (as is shown by their results). Substitutes for leadership theory (Kerr & Jermier, 1978) suggests that instances on the organizational (e.g., organizational flexibility), follower (e.g., need for independence), and task (e.g., unambiguous, routine tasks) levels have the possibility to either hinder or enhance task oriented or relationship oriented leadership effectiveness. Essentially, the expectation is that when leadership substitutes are present, leadership behaviours are undesired, inapplicable, or unneeded and are therefore ineffective. Kerr and Jermier (1978) had identified, in a non-exhaustive list, twelve such attributes, and subsequent research on leadership substitute had mostly concerned this original list. Building on the leadership substitute framework, Howell, Dorfman & Kerr (1986) proposed that characteristics that favor the receptivity and effectiveness of leadership practices could be called enhancers (as opposed to substitutes). For example, Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, (1996) applying the substitutes for leadership framework to transformational leadership, have shown that leaders' articulation of a vision has a larger positive impact on employee satisfaction when employees feel that their tasks are intrinsically satisfying. Thus, finding one's

tasks intrinsically satisfying would enhance leadership effectiveness in this case. In an empirical review of leadership substitutes and moderators research, Podsakoff, MacKenzie, Ahearne, and Bommer (1995) concluded that more effects were found in the scientific literature than would be expected if effects were only due to chance. However, they cautioned that fewer effects were found than expected, and advocated grounding research in theory and ensuring that statistical power was adequate for moderation research. .

Value congruence and employee tenure as a leadership moderators

That said: would value congruence be considered a leadership substitute or a leadership enhancer? The fact that value congruence (partially) mediates the relationship between transformational leadership and its effects (Jung & Avolio, 2000; Hoffman et al., 2011) would suggest that value congruence could act as a leadership substitute. When transformational leadership and value congruence are entered in a regression, the apparent impact of transformational leadership is reduced. Indeed, it could be argued that transformational leaders with followers whose values are congruent with the organization have already served their transformational purpose, and thus should have diminished effectiveness. This, however, seems to forego the stable nature of values (Rokeach, 1973; Atchinson, 2007). In a longitudinal perspective, it is indeed likely that values can be transformed and modified by transformational leaders. In a cross-sectional perspective, however, it seems likelier that if followers do not have values that they perceive to be congruent with their organization, they should be less willing to exert extra effort for the organization even under transformational leadership, as suggested the Shamir et al. (1993) proposition cited earlier. Therefore, the link between transformational leadership and empowered behaviours should be weakened by low perceived value congruence, but enhanced when value congruence is perceived as high.

This reflection leads to the possibility that the impact of value congruence in the relationship between transformational leadership and its effects could be different depending on how long the employee has been with the organization. In Podsakoff et al. (1996), the variable that includes experience (a mix of ability, experience and knowledge) was shown to be a substitute for the effects of vision articulation on role clarity. Additionally, the link between leaders' fostering acceptance of group goals and role clarity is positive when experience is perceived as high, and negative when experience is low. In line with the first finding, the expectation is that employees with longer tenure whose values are congruent with their organization should be more settled in their work role and the organizational culture will find little added value in a transformational leader. They would need little outside motivation or inspiration. Conversely, new employees who perceive value fit should be highly receptive to a leadership that would inspire them to contribute to their organization – more so than new employees who do not perceive value congruence. A new employee with congruent values would then be prime material to be inspired by a transformational leader, whereas in an employee with more experience, value congruence could substitute the need for leadership.

Therefore, we hypothesize a triple interaction between transformational leadership, value congruence and employee tenure such that that value congruence will enhance the link between transformational leadership and the five empowered behaviours in new employees, but reduce the impact of transformational leadership in more experienced employees. A triple interaction occurs when the effect of a moderator on the relationship between two variables is itself moderated by a second moderator. One way of understanding this is to state the different expected moderation effect of the first variable according to levels of the second. Our triple interaction hypothesis can thus be divided in two:

Hypothesis 1: For low tenure employees, value congruence will enhance transformational leadership's effectiveness on empowered behaviors.

Hypothesis 2: For high tenure employees, value congruence will substitute (reduce) transformational leadership's effectiveness on empowered behaviors.

Methodology

Participants

Participants were recruited at a large Montreal-based organization currently in a value and culture transformation process. As part of an evaluation of the transformation process, all employees ($n > 5000$) were invited to answer a survey (via internet when possible, and paper-pencil otherwise) which included measures of transformational leadership, self-reported empowered behaviors, and perceived value congruence with the organization. Approximately 39% of solicited participants answered the survey, for a final sample of 1934 participants. The sample is composed of 61 % men, median age is between 30 and 39 years old, and mean tenure in the organization is 13.42 years.

Measures

Transformational leadership. Transformational leadership was assessed with a French version of the Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X (Avolio & Bass, 2004). This questionnaire contains 20 items, which were combined into a global transformational leadership score. On 5-points scales, participants indicate how frequently their direct supervisor emit the behaviour assessed (1 = not at all, 5 = frequently, if not always). Cronbach's alpha for this measure is .97. A sample item would be "Speaks of the future with optimism".

Value congruence. Value congruence was assessed with a translated and adapted version of Cable & DeRue's (2002) 3-item questionnaire. On 5-point scales, participants indicate their

agreement with a statement saying that their personal values are similar to their organization's (1 = not at all true, 5 = exactly true). Cronbach's alpha for this measure is .94. A sample item would be "The things that I value in life are very similar to the things that my organization values".

Empowered behaviours. Empowered behaviours were assessed with a scale developed by Boudrias & Savoie (2006), which is composed of 15 items evaluating the five empowered behaviors described above. Individuals rate on a 10 point scale (1 = rarely – 0 to 10% of the occasions where it was possible to do, 10 = very often – 90 to 100% of the occasions where it was possible to do) the frequency with which they emitted the assessed behaviour. Cronbach's alphas for this measure ranged from .80 to .90. A sample item would be "I persevered to attain the best quality standards in my work".

Tenure. To calculate employee tenure, the organisation made the employee hire date available to us. We thus simply calculated the time passed between the hiring date and the date where the questionnaire was answered.

Preliminary analyses

Confirmatory factor analyses were conducted on the variables in the study. The model in which transformational leadership is a single dimension (no lower order constructs were included), empowered behaviors are five different dimensions, and value congruence and tenure are each a single dimension fits the data well ($\chi^2 (567) = 3176.48$, CFI = .93; RMSEA = .05; SRMR = .04). All dimensions were allowed to correlate. An alternative model in which the empowered behaviors were combined in one construct was tested and does not fit the data well ($\chi^2 (588) = 10263.40$, CFI = .74; RMSEA = .09; SRMR = .08).

Because all data were collected at the same time and from the same source, common method bias could be an issue in this study. Therefore, we followed Podsakoff, MacKenzie, Lee

& Podsakoff's (2003) recommendation and added a single factor linking all variables to the model used in the study. The model with the added "method" factor fits the data well ($\chi^2(530) = 2101.15$, CFI = .96; RMSEA = .04; SRMR = .03), and the method factor explains 27% of the items' variance. This figure is very near the average (26%) variance explained by method factors in common source studies (Williams, Cote & Buckley, 1989; Podsakoff et al., 2003), so common method bias is not more problematic in this study than what is found in Organizational Behavior literature.

Results

The moderation hypothesis was tested via hierarchical regression analysis. Table 1 presents descriptive information along with the correlations between the variables included in this study.

Table 1

Descriptive statistics and correlations between study variables

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Transformational leadership	3.82	.82	(.97)							
2. Value congruence	3.78	.88	.19*	(.94)						
3. Organization tenure	13.49	8.51	-.05*	-.04	-					
4. Conscientiousness in job tasks	9.01	.98	.17*	.25*	.07*	(.89)				
5. Improvement efforts in job tasks	8.04	1.66	.25*	.20*	.01	.51*	(.90)			
6. Group collaboration	8.23	1.40	.23*	.20*	.07*	.43*	.50*	(.80)		
7. Improvement efforts in the work	6.41	2.38	.13*	.13*	.13*	.18*	.41*	.55*	(.86)	
8. Involvement at the organizational	5.47	2.89	.14*	.18*	.15*	.19*	.36*	.41*	.59*	(.88)

* significant at $p < .05$ level; Cronbach's α are on the diagonal.

As expected, Table 1 shows positive links between the independent variables and the dependent variables. The correlations between transformational leadership and empowered behaviors are comparable to the effect sizes found in Wang et al. (2011), reported earlier. To test

the triple interaction hypothesis, transformational leadership, value congruence, and employee tenure were first centered then multiplied to create the two-way interaction terms and the triple interaction term. Following Aiken & West (1991), the first bloc includes the independent variables, the second bloc the relevant two-way interaction term (namely, transformational leadership*value congruence), the third bloc the other two-way interaction terms, and the fourth bloc the triple interaction term. Table 2 presents the results of the 5 regressions tested.

Table 2

Results of hierarchical regressions

	Dependant variable									
	Conscientiousness in job task		Amelioration in job tasks		Group collaboration		Amelioration in work group		Involvement at the organizational level	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		.085		.090		.089		.052		.078
Transformational leadership	.155*		.458*		.366*		.354*		.458*	
Value Congruence	.260*		.303*		.250*		.301*		.546*	
Tenure	.009*		.005		.014*		.042*		.059*	
Bloc2		.088		.094		.089		.054		.078
Transformational leadership * Value congruence	.065*		.128*		.030		.130*		.052	
Bloc 3		.089		.096		.089		.057		.080
Transformational leadership * Tenure	-.000		.004		.000		.010		-.003	
Value congruence * Tenure	-.002		.006		.004		.014		.018*	
Bloc 4		.090		.098		.099		.059		.080
Transformational leadership * Value congruence * Tenure	-.006		-.013*		-.021*		-.017*		.000	

*Statistically significant at $p < .05$.

As can be seen in table 2, three of five three-way interaction terms tested are statistically significant. Figures 1 through 3 illustrate these interactions. Following moderator research convention (Aiken & West, 1991), “high” and “low” labels indicate one standard deviation above and below the mean level of the variable respectively. As to not encumber the text, all figures can be found at the end of the article. As shown in Figure 1, all slope gradients are significantly different from a null slope when the dependant variable is amelioration efforts in job tasks. Consistently with the predicted enhancement effect, the slope difference test (slope 2 vs. slope 4) is statistically significant, showing that for low tenure employees, value congruence enhances transformational leadership’s effect. As to the predicted substitution effect, the slope difference test (slope 1 vs slope 3) is non-significant. While this is not consistent with the predicted substitution effect, it is notable that the enhancement role of value congruence found in low tenure employees is not present for high tenure employees.

In Figure 2, all slope gradients are significant also. Consistently with both the enhancement and substitution effects, the 2 vs 4 and the 1 vs 3 slope difference test are statistically significant. This means that with collaborative efforts as a dependant variable, transformational leadership is more effective with the low tenure employees who perceive value congruence than with those who do not; and it is less effective with the high tenure employees who perceive value congruence than with those who do not.

As to Figure 3, the low value congruence and low tenure (slope 4) slope gradient is null. All other slopes are significant. As such, once again, the enhancement effect in low tenure employees appears to be present (slope 2 vs. slope 4). The substitution effect in high tenure employees is not found with this dependant variable (slope 1 vs. slope 3), though once again it

is interesting to note that the non-significant slope difference test indicates that the enhancement effect present in low tenure employees is not found in high tenure employees.

Figure 4 illustrates the two-way interaction between transformational leadership and value congruence when predicting conscientiousness in job tasks, as the three-way interaction term was not statistically significant. This figure suggests that value congruence acts as an enhancer in the relationship between transformational leadership and conscientiousness in job task.

Discussion

This study aimed at the verification of the role of followers' perception of value congruence with their organization in the relationship between received transformational leadership and empowered behaviours. It appears that the impact of value congruence on the relationship between transformational leadership and empowered behaviours is different depending on employee tenure: in line with hypothesis 1, an enhancing effect was found for four of five empowered behaviours while a substitution effect was found once, in partial support of hypothesis 2.

Theoretical implications

One of the contributions of this study is the empirical demonstration that the same variable (e.g. value congruence) can be both an enhancer and a substitute for transformational leadership, depending on other conditions (e.g. employee tenure and dependant variable). This fact makes difficult determining a priori the role that a variable will play in the relationship between leadership and its effects. Potentially, it is unlikely that new subordinates could be ready to forego adequate leadership regardless of their characteristics. Additionally, the results of this study suggest that these effects are not consistent across criterion, thereby illustrating the

complexity of the leadership enhancer/substitute framework, and the need for further study in this field.

Following this study's results, it appears that when it comes to influencing followers' conscientiousness in job tasks, value congruence is an enhancer for transformational leadership. For amelioration in job tasks and in the work group, value congruence is a transformational leadership enhancer for new subordinates, whereas value congruence appears to not influence high tenure employees' receptivity to transformational leadership. These results support the enhancing role of value congruence in new employees, but not the substitute role in experienced employees. For group collaboration, however, transformational leadership is enhanced by value congruence for new employees, but substituted by it in experienced employees.

Taken together, these results underline the importance of considering variables from both the leaders and the followers for a better understanding of the relationship between leaders' behaviour and follower outcomes. In this study, we found enhancing effects with four of five dependant variables, but a substitution effect for only one variable. That said, the fact that value congruence has no effect on high tenure employees' receptivity to transformational leadership still shows a difference in the role of value congruence in new vs. more experienced employees. Still, a potential explanation for this phenomenon is that relation oriented behaviors (e.g. group collaboration) could be more intrinsically motivated than task or change oriented behaviors (e.g. conscientiousness in job tasks, amelioration efforts in job tasks or in work group). Therefore, once employees have had enough tenure to understand how things are done in the organization, the fact that they agree with the organization's values could be enough of a reason to collaborate with the work group, whereas new employees could benefit from some encouragement from the leader. Therefore, the type of behavioral outcome may also have a role to play in understanding

the role of value congruence in regards to transformational leadership. As such, it could be worthwhile for future studies to carefully consider the type of outcomes they include in their study. Another alternative could be that just like personality tends to consolidate with age (Roberts, Walton & Viechtbauer, 2006), more experienced employees' values could be less malleable than less experienced employees'. Potentially, this higher rigidity could explain the fact that tenure diminished the effectiveness of transformational leadership without substituting for it. It could therefore be beneficial for further research to examine the role of the age of subordinates with regards to transformational leadership effectiveness.

Furthermore, these results have an impact on transformational leadership theory in that they permit more nuance to the Shamir et al. (1993) proposition that value congruence is a necessary contingency for transformational leadership. While it appears that value congruence is linked with higher transformational leadership impact in newer employees, in more experienced employees, value congruence either plays no role or actually reduces transformational leadership's effectiveness. As such, it appears that including the leadership substitute framework with the transformational leadership theory can lead to a better understanding of moderating processes with regards to transformational leadership.

Practical implications

While our main goal was to deepen our understanding of the role of value congruence in the transformational leadership relationship on a theoretical level, the results of this study has some practical implications. To start with, while some moderation effects were found, it remains clear that transformational leadership has a general positive impact. Where this study brings added value is in the nuances of the people who can most profit from transformational leadership. If more task and change oriented behaviors are needed, transformational leaders

could count most on employees who perceive value congruence, regardless of experience. On the other hand, if more leaders wish to foster efficient collaboration, they could concentrate less on experienced workers who perceive value congruence, as their value congruence seems to substitute for leadership. In this way, leaders could spend more time and effort ensuring that they are transmitting inspiring orientations and values to less experienced employees or to experienced employees who do not perceive value congruence, thus maximising the potential for efficient collaboration in the organization.

That said, because of the small effect sizes found for moderations in this study, some could question the practical relevance of the results. While that critique does have some value, effect sizes are only part of the picture when considering moderations. For example, in the regression predicting amelioration efforts in the work, the added effect size found for the triple interaction bloc comes up to .2% added variance. And yet, in that interaction, the slope for the low value congruence and low tenure condition is null, while the slope gradient for the other conditions are all around .5, indicating that for each point on the transformational leadership scale, the amelioration efforts in the work group scale comes higher by .5. Since the questionnaire scale for empowered behaviors refers to the frequency at which the behavior was emitted in percentages (each of the 10 points on the scale indicating 10%), a slope gradient of .5 means, practically, that leaders with a 4.5 on the transformational leadership scale can expect their team members to report that they perform amelioration effort in work group 10% more than leaders with 3.5 on the transformational leadership scale. However, that important effect cannot be expected with team members who are low in value congruence and tenure. In that condition, transformational leaders are ineffective in bringing about the desired behavior. Hypothetically, employees in that condition could benefit from a more directive approach, as,

because they find their values to be inadequate guides in that organisation and do not have enough experience, they might be more uncertain as to what behaviors are expected of them.

Limitations and future studies

Of course, the cross-sectional nature of this study precludes conclusions as to the causal links included in this study. Longitudinal studies could contribute on this end, and explore potential reciprocal loops between the variables. These studies could also bring more nuances to the finding that organizational tenure can modify the role of value congruence (and potentially other variables) in the relation between transformational leadership and its effects. These studies could also bring to light further information regarding the fact that different criteria relate to different types of moderated effect.

A limitation of this study is the fact that all measures were self-reported. As to this, the similarity between the effect sizes of correlations reported in this study and in Wang et al.'s (2011) multisource-only meta-analysis mitigates the worry that effect sizes could be inflated. That said, and though it has been noted that the importance of the common method bias has possibly been overstated (Siemsen, Roth, and Oliveira, 2010), future researchers should consider using external measures of follower outcomes to eliminate this potential bias.

Another limitation is the fact that all employees are from the same organization. There is therefore a legitimate question as to the generalizability of this study's results. One thing to consider regarding this issue is that the organization is openly and publicly in a value and culture transformation process. As organizational change brings in its wake a measure of chaos, the likelihood that the values perceived are not the same across the organization reduces the extant of this limitation. Furthermore, the results of this work show important potential contributions

to the understanding of the role of followers in the transformational leadership relationship and are therefore likely to be useful for future researchers.

References

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Atchison, G.M. (2007). *Values congruency A qualitative investigation into how first level managers view congruence between personal values and corporate values* (Doctoral thesis). Accessible via ProQuest Dissertations & Theses. (UMI 3263174)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set* (3e éd.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Boudrias, J.-S., et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 119-138.
- Boudrias, J. -S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G., & Morin, E. M. (2010). L'habilitation comportementale au travail : Structure factorielle et convergence / distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, 31, 173 – 199.
- Cable, D.M. & Derue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D.M. & Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. et Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313 - 333.

- Hoffman, B.J., Bynum, B.H., Piccolo, R.F., Sutton, A.W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54, 779-796.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Howell, J.M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30,96-112.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung, D.I., et Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Jung, D.I., Yammarino, F.J., et Lee, J.K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38, 23-32.
- Klein, K.J., & House, R.J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.

- Li, N., Chiaburu, D.S., Kirkman, B.L., & Xie, Z. (2013). Examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology, 66*, 225-260.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management, 21*(3), 422-470.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management, 22*(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879-903.
- Porter, L.W., & McLaughlin, G.B. (2006). Leadership and the organization context: Like the weather?. *The Leadership Quaterly, 17*, 559 - 576.
- Riggio, R.E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (2008) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological bulletin, 132*(1), 1.
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. New-York: Free Press.
- 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*, 257–283.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational research methods*, *13*(3), 456-476.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation. *The academy of management journal*, *38*(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*, 666 – 681.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Review*, *56*, 212-230.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*, 420-432.
- 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 and Organization Management*, *36*, 223-270.
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of Applied Psychology*, *74*(3), 462-468.
- 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*, 196-211.

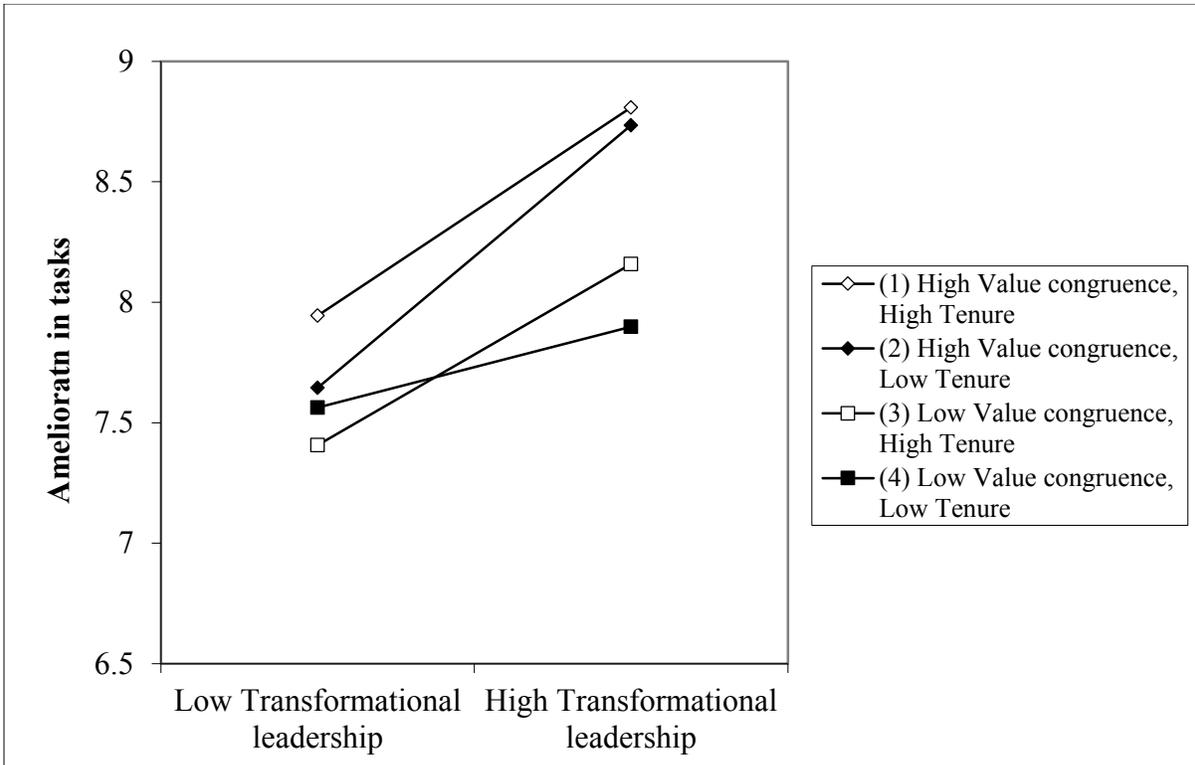
Zhu, W., Avolio, B.J., & Walumbwa F.O., (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management, 34*, 590-619.

Figure 1. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in job tasks.

Figure 2. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting group collaboration.

Figure 3. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in work group.

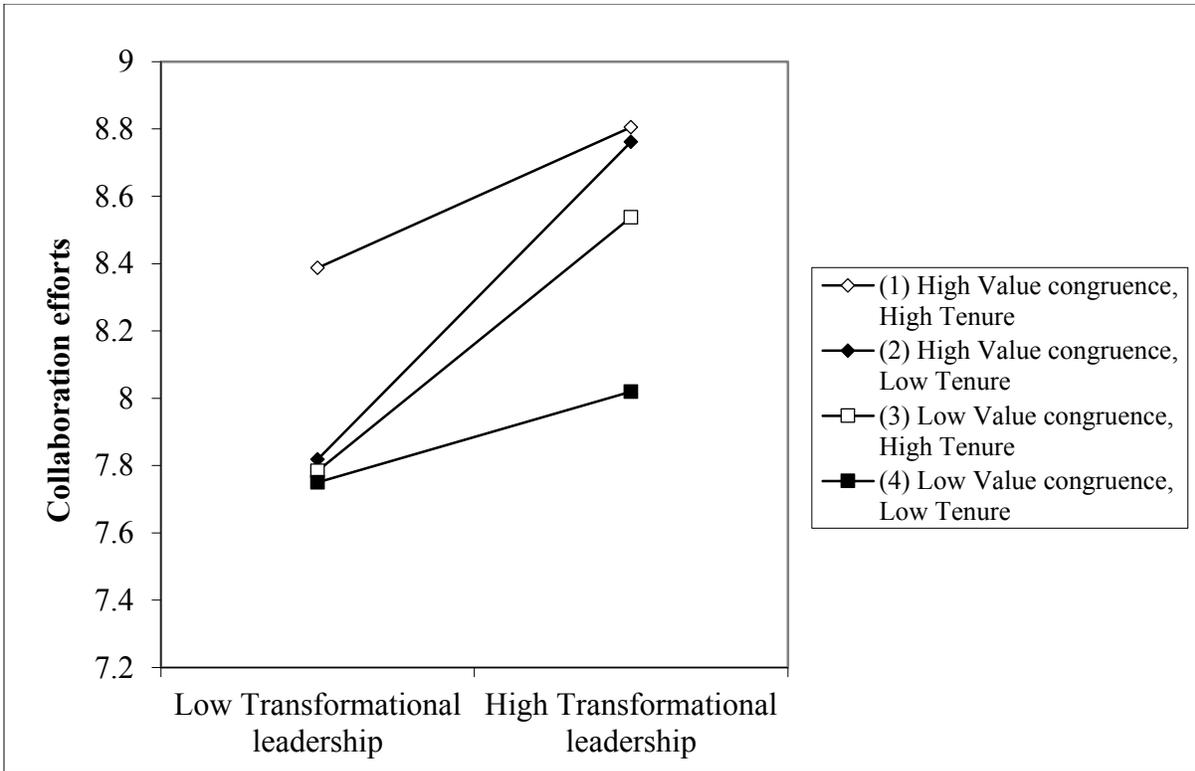
Figure 4. Two-way interaction between transformational leadership and value congruence predicting conscientiousness in job tasks.



Slope	Slope gradient	P-value for slope difference test		
		1	2	3
1	.53*			
2	.67*	.26		
3	.46*	.51	.08	
4	.21*	.01	.00	.03

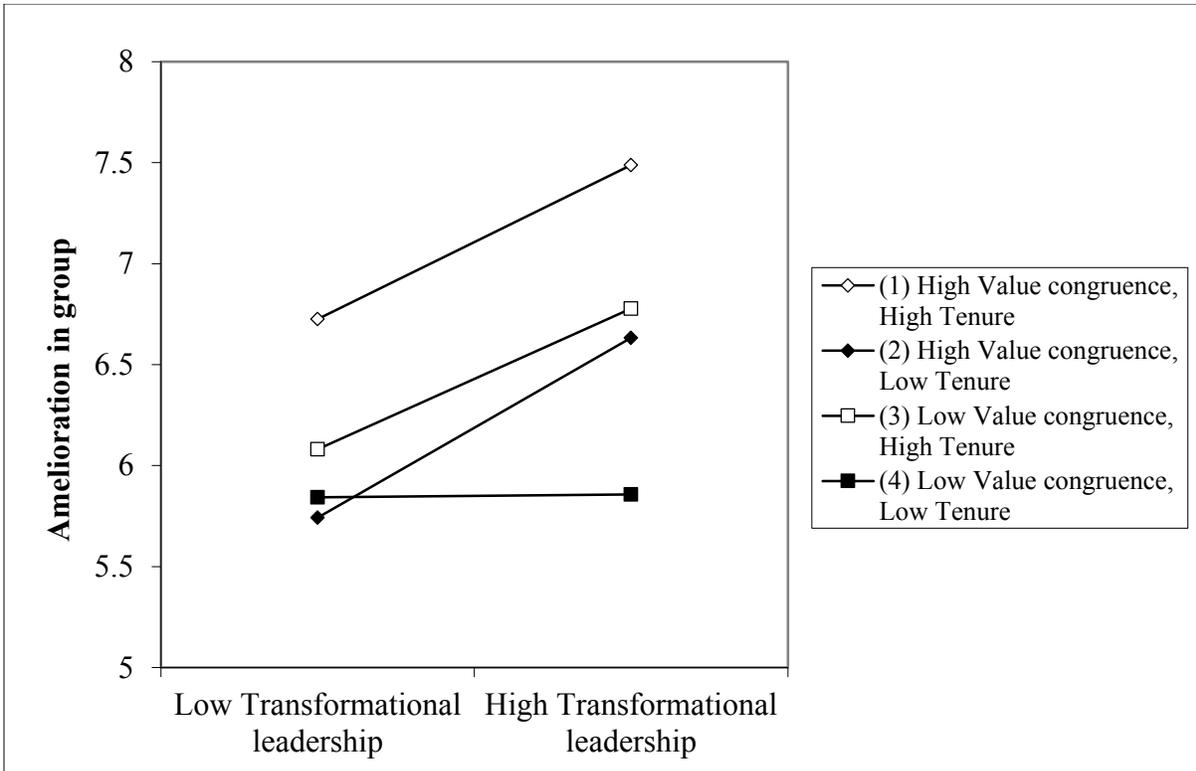
*p < .05

Figure 1. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in job tasks.



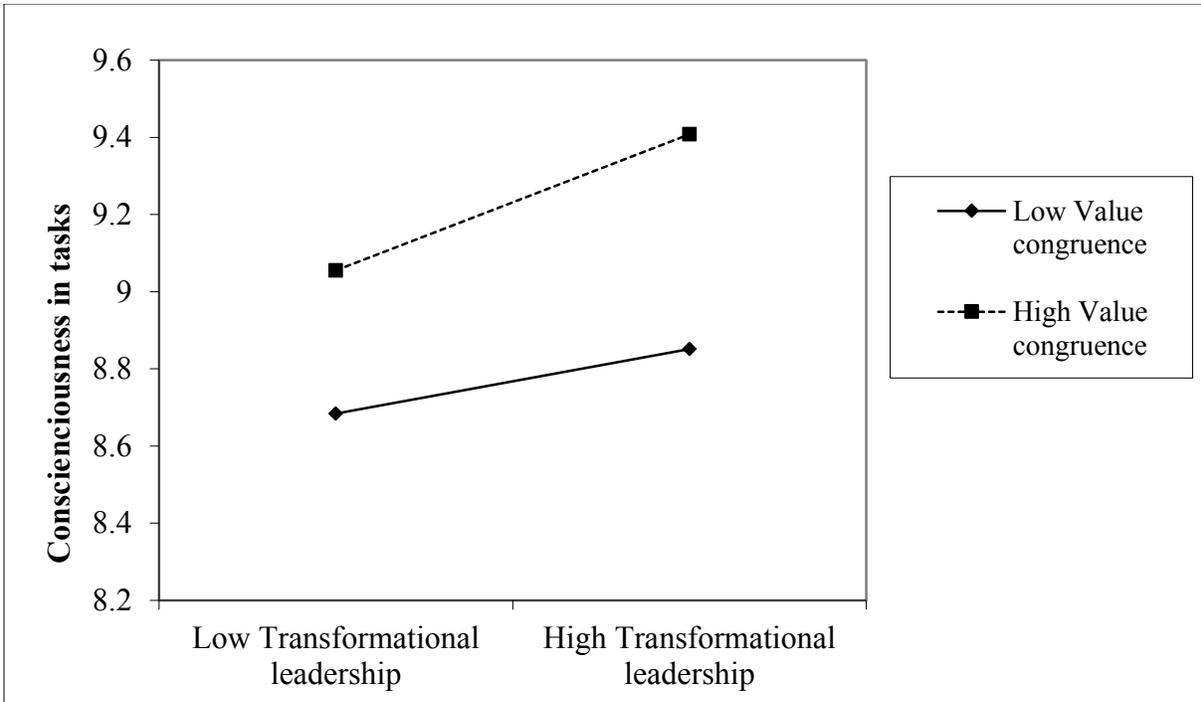
Slope	Slope gradient	P-value for slope difference test		
		1	2	3
1	.26*			
2	.58*	.00		
3	.46*	.02	.24	
4	.17*	.37	.00	.00

Figure 2. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting group collaboration.



Slope	Slope gradient	P-value for slope difference test		
		1	2	3
1	.47*			
2	.55*	.67		
3	.43*	.78	.49	
4	.01	.01	.00	.02

Figure 3. Three-way interaction between transformational leadership, value congruence and organizational tenure predicting amelioration efforts in work group.



Slope	Slope gradient
Low Value congruence	.10*
High Value congruence	.22*

Figure 4. Two-way interaction between transformational leadership and value congruence predicting conscientiousness in job tasks.

Les valeurs et la congruence de valeurs comme modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes

Denis Lajoie, Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias, Université de Montréal

Résumé

Cet article vise à évaluer à quel point les valeurs et leur congruence dans les équipes peuvent contribuer à l'efficacité du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation. Des régressions hiérarchiques de modérations triples effectuées à partir de données provenant de 274 équipes montrent que le niveau moyen de valeurs ainsi que la variance intra-équipe de valeurs peuvent effectivement modérer le lien entre le leadership transformationnel et les comportements d'habilitation. Les résultats sont tels que cinq de sept valeurs présentent des modérations interprétables avec quatre des cinq comportements d'habilitation comme variables dépendantes. La discussion expose les valeurs qui seraient préférables pour le leadership transformationnel dans les équipes à la lumière des résultats.

Mots clés : Leadership transformationnel, Valeurs, Congruence des valeurs, Variance intra-équipe de valeurs, Comportements d'habilitation

Abstract

This article aims to evaluate the potential contribution of values and their congruence in teams to transformational leadership's link with empowered behaviours. Hierarchical regressions testing triple interactions with the data from 274 teams show that the mean level of values in teams along with the within team variance of values can effectively moderate the relationship between transformational leadership and empowered behaviours. The results are such that five out of seven values present interpretable interactions with four of five empowered behaviours as dependant variables. The discussion exposes which values might be preferable for transformational leadership in teams in light of the results.

Key words: Transformational leadership, Values, Value congruence, Intra-team value variance, Empowered behaviours

Les valeurs et la congruence de valeurs comme modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes

Dans une méta-analyse récente considérant l'effet de différents comportements de gestion sur différents critères d'efficacité, DeRue, Nahrgang, Wellman et Humphrey (2011) ont montré que le type de leadership transformationnel est celui qui prédit le plus de critères avec la plus grande taille d'effet moyenne. Malgré cela, les tailles d'effets rapportées restent modestes (e.g. pour le critère d'efficacité du leader, DeRue et al. (2011) rapportent que le leadership transformationnel contribue à 22.8% de la variance partagée entre différents comportements de leadership et le critère, $R^2 = .46$, ce qui équivaut à environ 10% de variance du critère expliquée par le leadership transformationnel). En fait, même lorsque ce type de leadership n'est pas mis en compétition avec d'autres types, les tailles d'effet rapportées dans les méta-analyses (e.g. $\rho = .21$; Wang, Oh, Courtright et Colbert, 2011) semblent suggérer que ce type de leadership n'amènerait peut-être pas les subordonnés à accroître leurs efforts pour atteindre des objectifs ambitieux d'une manière aussi substantielle que le suggère les théoriciens de ce type de leadership (Burns, 1978). Cela du moins si l'on se fie à la taille d'effet. Or, selon Baron et Kenny (1986), des effets rapportés plus petits que les effets attendus peuvent indiquer l'existence d'effets de modérations (et de même lorsque les tailles d'effets rapportées sont de tailles variantes). À cet égard, bien que Bass (1997) suggère que le leadership transformationnel ait un effet positif généralisé, des auteurs (Li, Chiaburu, Kirkman & Xie, 2013) soulignent que l'étude des modérateurs de ce type de leadership doit être poursuivie afin de déterminer les conditions qui pourraient en favoriser une efficacité optimale. Ainsi, en s'appuyant sur les écrits s'intéressant au rôle des valeurs et du contexte culturel vis-à-vis le leadership transformationnel (e.g., Dorfman, Hanges et Brodbeck, 2004), le présent article propose une étude du rôle

modérateur des valeurs dans les équipes et de la variance de valeurs intra-équipe dans la relation entre le leadership transformationnel et des comportements orientés vers l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, soit les comportements d'habilitation (Boudrias & Savoie, 2006 ; Boudrias, Morin & Lajoie, 2014).

La présente étude se distingue des études précédentes par l'importance qu'elle accorde aux modérateurs du leadership transformationnel au niveau de l'équipe. Effectivement, peu d'étude se sont attardées aux conditions modératrices favorisant l'efficacité du leadership transformationnel en général (Li et al., 2013), et encore moins les ont investigués au niveau des équipes. D'autre part, la présente étude se distingue des quelques études traitant du leadership transformationnel au niveau de l'équipe en investiguant empiriquement la place que peut y occuper les valeurs et la congruence de valeur. Effectivement, malgré la place de premier plan accordée aux valeurs dans la théorie du leadership transformationnel, leur potentiel rôle modérateur a peu été exploré.

Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est caractérisé par quatre comportements de gestion qui auraient des effets tels que l'accroissement de la performance dans les tâches et de la performance contextuelle (Wang et al., 2011). Ces quatre comportements sont :

- la *motivation inspirante*, l'habileté d'un leader à motiver ses employés par une vision excitante et attrayante du futur;
- *l'influence idéalisée*, la tendance d'un leader à être intègre, honnête, et charismatique. Cette dimension pourrait être considérée équivalente au charisme du leader selon Conger (1999);

- la *reconnaissance individuelle*, la tendance d'un leader à se préoccuper de ses employés, de les traiter comme des individus uniques, de reconnaître les différentes forces et faiblesses de ses employés et de leur assigner des tâches en fonction de ces dernières;
- la *stimulation intellectuelle*, la tendance d'un leader à encourager ses employés à penser et à réfléchir à des problèmes, à réexaminer les suppositions tenues pour acquises, et à considérer des idées inhabituelles.

Au-delà de ces composantes, le leadership transformationnel générerait ses effets au travers d'un mécanisme fondé sur l'identification à la collectivité (Shamir, House et Arthur, 1993). Il est ainsi postulé que l'être humain aurait fondamentalement un besoin d'exprimer son concept de soi. Le concept de soi serait déterminé par le plus saillant de trois niveaux d'identités (individuelle, dyadique, et collective) dont la hiérarchie peut varier (Lord et Brown, 2001). Lorsque présent, le leadership transformationnel tendrait à rehausser la saillance du concept de soi collectif, ce qui amènera le subordonné à internaliser les valeurs du groupe auquel il s'identifie, et à ainsi faire sien les objectifs, succès et échecs de son groupe d'appartenance. La notion de cohérence entre les valeurs du subordonné et celles de son groupe d'appartenance serait donc au cœur du fonctionnement du leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel et son contexte culturel. Dans le cadre du projet GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004), Dorfman et al. (2004) se sont intéressés à l'influence de valeurs sociétales et organisationnelles sur la perception de plusieurs dimensions du leadership (le leadership charismatique/fondé sur les valeurs, orienté vers l'équipe, orienté vers la compassion, autonome, et auto-protecteur). Parmi ces dimensions, le leadership charismatique/fondé sur les valeurs se rapproche particulièrement du leadership transformationnel de par son recours aux valeurs pour motiver les subordonnés. Les résultats de

la recherche de Dorfman et al. suggèrent que ce leadership est évalué favorablement lorsque les valeurs sociétales favorisent le collectivisme et l'équité entre les sexes. De la même façon, le leadership charismatique/ fondé sur les valeurs est évalué positivement lorsque les valeurs organisationnelles sont orientées vers la performance, orientées vers le futur, orientées vers la compassion, et collectivistes. La recherche du projet GLOBE montre donc qu'un leadership comme le leadership transformationnel peut être mieux accueilli s'il est compatible aux valeurs ou à la culture du contexte dans lequel il émerge, soulignant ainsi la pertinence de s'intéresser aux contextes qui pourraient favoriser son efficacité.

Le leadership transformationnel dans les équipes. Bien que le leadership transformationnel soit influencé par les valeurs du contexte, le leadership est habituellement dirigé vers des équipes composées d'individus pouvant partager ou non les mêmes valeurs caractérisant leur contexte. Comme le leadership transformationnel est censé rendre saillant les valeurs du contexte, il est particulièrement intéressant d'étudier comment la congruence des valeurs au niveau de l'équipe de travail peut influencer l'efficacité de ce type de leadership. La documentation scientifique suggère que le leadership transformationnel obtient ses effets positifs dans le contexte des équipes au travers de mécanismes comme une vision partagée, l'engagement envers l'équipe et la création d'un environnement habilitant dans les équipes (Dionne, Yammarino, Atwater et Spangler, 2004). En ajout à ces mécanismes, et en lien avec l'importance notée des valeurs, Hoffman, Bynum et Piccolo (2011) ont montré que la perception de congruence avec les valeurs organisationnelles dans les équipes médie les effets du leadership transformationnel sur l'efficacité des groupes de travail. Il semble donc que la cohérence de valeurs puisse être importante au fonctionnement du leadership transformationnel au niveau des équipes aussi. Il est aussi à noter que la méta-analyse de Wang et al. (2011) suggère que le

leadership transformationnel a un effet sur la performance de tâche dans les équipes ($\rho = .33$), mais que très peu d'études se sont attardées à des éléments de performance contextuelle, soit les initiatives allant au-delà des tâches prescrites permettant d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Or, la théorie suggère que le leadership transformationnel devrait être particulièrement efficace pour générer ce type de performance, dont les comportements d'habilitation font partie (Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996)

Les comportements d'habilitation comme résultats du leadership transformationnel

Boudrias et Savoie (2006) définissent les comportements d'habilitation comme étant relativement autodéterminés et visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation. Ces auteurs ont identifié cinq comportements qui représenteraient la manifestation comportementale de l'habilitation psychologique, soit : a) l'efficacité dans la réalisation de son travail, b) l'amélioration dans son travail, c) l'amélioration dans son groupe de travail, d) la collaboration efficace et e) l'implication au niveau de l'organisation. Le comportement a) pourrait être considéré comme étant analogue à la performance dans la tâche, alors que les comportements b) à e) pourraient être considérés proximaux à la performance contextuelle (Boudrias, Morin & Lajoie, 2014). Comme il est attendu que le leadership transformationnel soit en lien avec la performance dans les tâches et la performance contextuelle (Wang et al., 2011), et qu'il soit aussi en lien avec l'habilitation dans les équipes (Dionne et al., 2004), l'utilisation des comportements d'habilitation comme variables dépendante dans l'étude des modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes semble appropriée. Cette investigation pourrait même contribuer à mieux comprendre le lien peu souvent étudié entre le leadership transformationnel et la performance contextuelle dans les équipes (Wang et al., 2011).

Par ailleurs, puisque le leadership transformationnel encourage l'accroissement général d'efforts de la part des subordonnés dans la poursuite d'objectifs d'efficacité organisationnelle, les variables intervenant entre le leadership transformationnel et les différents comportements d'habilitation devraient être les mêmes. Cela dit, l'inclusion de plusieurs types de comportements permet de juger de la véracité de cette supposition.

Les modérateurs du leadership transformationnel dans les équipes

Bien que le leadership transformationnel semble avoir des effets positifs relativement généralisés, plusieurs auteurs suggèrent que certains contextes peuvent lui être plus favorables que d'autres (Howell et Shamir, 2005; Shamir et Howell, 1999; Pawar et Eastman, 1997). De façon générale, ces écrits convergent pour dire que les contextes plus incertains et plus flexibles sont plus favorables à l'émergence et à l'efficacité du leadership transformationnel. Cependant, il convient de noter que ces articles s'intéressent spécifiquement aux modérateurs du leadership transformationnel au niveau de l'individu le recevant (Howell et Shamir, 2005) ou au niveau de l'organisation (Shamir et Howell, 1999; Pawar et Eastman, 1997), et non au niveau de l'équipe de travail. En fait, la documentation scientifique théorique s'avère très fragmentée quant aux modérateurs potentiels du leadership transformationnel au niveau de l'équipe. L'impact de cette situation est que la théorie offre peu d'orientation claire quant aux variables modératrices pertinentes au niveau de l'équipe. À cet effet, Dinh et al. (2014), suggèrent que les mêmes processus peuvent être applicables à différents niveaux lorsque l'état au niveau agrégé émerge de la composition des propriétés du niveau inférieur (p.ex., les valeurs d'un groupe émergent de la composition ou de la forme des valeurs des individus formant le groupe). En suivant la proposition de Dinh et al. (2014), on peut supposer que, de façon générale, les théories incluant des variables de valeurs peuvent s'appliquer au niveau de l'équipe.

Par ailleurs, certains articles empiriques se sont intéressés aux modérateurs du leadership transformationnel au niveau des équipes. Par exemple, Eisenbess, Knippenberg, et Boerner (2008), à partir d'un échantillon composé d'organisations de recherche et de développement (dont la provenance géographique est inconnue), suggèrent que le modèle de médiation « leadership transformationnel -> soutien perçu pour l'innovation dans l'équipe -> innovation de l'équipe » est plus probant lorsque l'équipe perçoit la présence d'un climat caractérisé par la valorisation de l'excellence (dans l'équipe). Schaubroek, Lam, et Cha (2007), de leur côté, ont montré, à partir d'un échantillon chinois, que le leadership transformationnel aurait un plus grand impact positif sur la croyance d'efficacité de l'équipe (traduction libre de *team potency*) lorsque les membres de l'équipe valorisent une plus grande distance hiérarchique entre les employés et les gestionnaires ou lorsqu'ils valorisent le collectivisme (plutôt que l'individualisme). Ensemble ces études montrent que des variables au niveau de l'équipe peuvent effectivement modérer l'efficacité du leadership transformationnel sur des variables de performance dans les tâches et la performance contextuelle.

Les valeurs modératrices du leadership transformationnel

Ainsi, tenant compte de ce qui précède, et vu l'importance des valeurs dans la théorie du leadership transformationnel (e.g., Shamir et al., 1993), il semble pertinent de considérer ce que l'on sait quant au potentiel rôle modérateur des valeurs en regard du leadership transformationnel. En notant tout d'abord que les valeurs peuvent être définies comme étant des croyances quant aux façons de faire ou aux objectifs à atteindre qui sont préférables (Rokeach, 1973), une première proposition provient de Shamir et Howell (1999). Ces auteurs suggèrent que le leadership transformationnel devrait être plus efficace lorsque les tâches à effectuer sont congruentes avec les valeurs dominantes de la société dans laquelle la relation de leadership

s'exerce. Par ailleurs, Howell et Shamir (2005) suggèrent que les individus qui sont plus orientés vers l'identification collective pourraient être plus réceptifs au leadership transformationnel. À ce sujet, Walumbwa, Lawler et Avolio (2007) ont montré que l'allocentrisme des individus rehausse effectivement les effets du leadership transformationnel sur des variables attitudinales, et que cet effet est plus fort dans les cultures plus collectivistes – appuyant du coup les deux propositions précédentes.

La documentation pointe donc vers la pertinence de considérer les valeurs comme variables modératrices du leadership transformationnel dans les équipes. Cela dit, les résultats de Dorfman et al. (2004) rapportés plus hauts peuvent donner certaines indications quant à quelles valeurs seraient les plus enclines à présenter des effets de modération. Dans la mesure où l'évaluation positive de pratiques de leadership devrait aussi favoriser son efficacité, on peut s'attendre à ce que des valeurs orientées vers la performance, orientées vers le futur, orientées vers la compassion et le collectivisme soient favorables au leadership transformationnel. En fait, tel que suggéré par Dorfman et al., les valeurs dans un groupe influencent la légitimité des pratiques mises de l'avant par un leader. Ainsi, comme le leadership transformationnel est caractérisé par des comportements de stimulation intellectuelle, de reconnaissance individuelle, de motivation inspirante et d'influence idéalisée, les valeurs le favorisant devraient être alignées avec les résultats de ces comportements. On peut donc imaginer que des valeurs d'innovation ou de créativité favoriseraient l'efficacité de la stimulation intellectuelle, des valeurs orientées vers le bien-être d'autrui favoriseraient l'efficacité de la reconnaissance individuelle, des valeurs orientées vers le futur favoriseraient l'efficacité de la motivation inspirante, et des valeurs de performance et d'éthique favoriseraient l'efficacité de l'influence idéalisée.

La congruence intra-équipe des valeurs comme modérateur du leadership transformationnel

Ensuite, il peut aussi être pertinent de s'intéresser à la congruence des valeurs à l'intérieur des équipes. Au niveau de l'équipe, la congruence des valeurs pourrait être considérée comme un exemple de « force » du climat (*climate strength*; González-Romá, Peiró, et Tordera, 2002) ou de modèle mental partagé (MMP; *team mental model*; Chou, Wang, Wang, Huang et Chen, 2008). La force du climat réfère directement à la variance intra-équipe des perceptions sur le climat qu'ont les membres de l'équipe. Les MMPs, de leur côté, sont des représentations partagées dans les équipes (par exemple, des connaissances déclaratives, procédurales ou stratégiques, mais aussi des croyances partagées; Mohammed, Ferzandi et Hamilton, 2010). Le fondement des théories de la force du climat ou des modèles mentaux partagés en relation avec les valeurs se résument par la proposition qu'une grande congruence dans les valeurs des membres de l'équipe permettrait des interprétations de l'environnement cohérentes au sein de l'équipe (Chou et al., 2008), favorisant ainsi la confiance entre les membres de l'équipe et la performance. Un exemple utilisé par Chou et al. permet de comprendre comment les valeurs partagées pourraient être bénéfiques à un leader transformationnel :

(...) it may be the case that when all team members value the attempt to challenge the status quo, innovative ideas are more frequently put forward and are more readily accepted by other team members. In such circumstances, both the quantity and the quality of innovative ideas increase. Ultimately, the practice of innovation is more likely to be effective. (p.1717)

Dans une telle équipe, une pratique de gestion comme la stimulation intellectuelle du leader transformationnel devrait être bien accueillie. De manière générale, puisque les valeurs sont à la base de l'identification collective (Lord et Brown, 2001; Shamir et al., 1993), il peut

être cohérent de penser que les membres des groupes dont les modèles mentaux reposent sur des valeurs partagées et claires devraient être particulièrement prêts à s'identifier à leur collectivité (organisation, groupe), facilitant ainsi l'efficacité du leadership transformationnel. Effectivement, si les membres d'une équipe sont déjà engagés envers le succès de leur groupe de par leur congruence avec celui-ci, un leader proposant une vision attirante pour ce groupe, tel un leadership transformationnel, devrait être bien reçu.

L'interaction des valeurs et de la congruence des valeurs.

La recherche sur la force du climat montre régulièrement qu'une faible variance intra-équipe au niveau des perceptions en regard du climat modère positivement les effets du climat lui-même (e.g., Gonzalez-Roma et al., 2002; Shin, 2012). Effectivement, il semble que la présence d'éléments positifs dans le climat d'un groupe est plus efficace lorsque les membres du groupe s'entendent sur ces éléments. Alternativement, il est peu utile qu'un groupe s'entende très bien sur un élément si cet élément n'est pas favorable. Par exemple, si un groupe s'entend fortement sur une valeur de traditionalisme et de rejet de la nouveauté, un leadership visant justement l'innovation risque d'avoir peu de succès. Pour cette raison, il est pertinent d'étudier la possibilité que les deux mécanismes de modération décrits ci-haut, soit le niveau de valeurs dans les équipes et la congruence intra-équipe, interagissent ensemble dans leur modération de l'efficacité du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation.

Les valeurs à l'étude

Vu les appuis théoriques et empiriques à l'idée que les valeurs et leur congruence dans les équipes peuvent modérer le leadership transformationnel, il devient pertinent de s'intéresser à déterminer quelles valeurs sont les plus pertinentes. Tel que mentionné plus haut, plusieurs

valeurs auraient le potentiel de favoriser le leadership transformationnel. À titre de rappel, les valeurs identifiées par Dorfman et al. (2004) sont :

- l'orientation vers la performance,
- l'orientation vers le futur,
- l'orientation vers la compassion
- et le collectivisme,

alors que celles qui ont été nommées à partir des comportements du leadership transformationnel sont :

- des valeurs d'innovation ou de créativité,
- des valeurs orientées vers le bien-être d'autrui,
- des valeurs orientées vers le futur,
- et des valeurs de performance et d'éthique.

Dans cette perspective il semble utile et pertinent de considérer une certaine variété de valeurs. Ainsi, cette étude s'intéresse au rôle potentiel de sept valeurs, qui reprennent en bonne partie les valeurs suggérées par la documentation permettant de favoriser un leadership transformationnel :

- *la valeur de respect* réfère à la considération et à la dignité accordée aux parties avec lesquels un individu interagit dans le cadre de son travail;
- *la valeur de performance* réfère à un souci d'atteindre des objectifs élevés et à l'évaluation des réalisations;
- *la valeur de collaboration et de soutien* réfère à l'entraide offerte entre collègues;
- *la valeur d'intégrité* réfère à un souci d'agir avec droiture, honnêteté, équité et éthique;

- *la valeur d'engagement* réfère à un souci d'agir en fonction des valeurs de l'organisation;
- *la valeur d'innovation* réfère à la remise en question des présupposés et invite à expérimenter avec des idées inhabituelles;
- et *la valeur de proactivité* réfère à la prévoyance et à la mise en action face à un environnement en mouvance constante.

L'examen de ces valeurs a été guidé par l'organisation où la recherche a été menée. Cette approche aux valeurs est exploratoire, mais considérant que ces valeurs correspondent de façon générale aux valeurs pertinentes pour favoriser le leadership transformationnel, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

Hypothèse 1 : la présence de ces valeurs dans les équipes rehaussera les effets du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation.

Hypothèse 2 : la congruence des valeurs dans les équipes rehaussera les effets du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation.

Hypothèse 3 : Il y aura une interaction triple incluant le niveau moyen des valeurs et la congruence des valeurs de façon à ce que la présence de ces deux instances favorise plus l'efficacité du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation que la présence d'une seule, et que la présence d'une seule soit préférable à la présence d'aucune.

Méthodologie

En tout, 274 équipes ont répondu à un questionnaire qui visait entre autres l'évaluation

de leur adhésion aux valeurs organisationnelles énoncées ci-haut (496 équipes ont été sollicitées, mais seulement les équipes avec au moins 3 répondants ont été conservées pour les analyses). Ceci équivaut à un total de 1835 participants. Parmi ceux-ci, 61% sont des hommes, l'âge médian est entre 30 et 39 ans, et l'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 13 ans. Les équipes sont composées en moyennes de 6 membres, avec un écart-type de 4. Les équipes ont une ancienneté moyenne de 1.88 années, avec un écart-type de 1.62 années. L'organisation a une vocation de sécurité publique et son siège social ainsi que ses activités sont au Canada.

La collecte de donnée a eu lieu dans un contexte de diagnostic organisationnel quant à la présence de certaines valeurs, attitudes, comportements et pratiques de leadership dans l'organisation. Il est donc à noter que les valeurs à l'étude ont été choisies à la base par l'organisation en fonction de sa vision des valeurs et principes directeurs à promouvoir pour favoriser l'efficacité et l'agilité organisationnelle. Un court questionnaire fut élaboré en collaboration avec le partenaire organisationnel pour mesurer ces divers éléments. Ce questionnaire a été distribué à tous les membres de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, avec un taux de réponse de 40%.

Instruments

Les valeurs. Le questionnaire de valeurs a été développé spécifiquement pour évaluer les valeurs de l'organisation. Chaque participant indique, sur une échelle de 1 (*très rarement*) à 6 (*toujours*), à quel point il met de l'avant chacune des valeurs à l'étude de son travail. Dans le questionnaire, chacune des valeurs est accompagnée d'une définition concordante avec celles décrites dans le contexte théorique. L'item associé aux valeurs est « À quel point mettez-vous personnellement chacun des principes directeurs / valeurs de l'avant dans votre travail? ».

Le leadership transformationnel. Le leadership transformationnel a été évalué avec une version française du MLQ 5X (Avolio et Bass, 2004). Sur une échelle de 1 (*jamais*) à 5 (*fréquemment sinon toujours*), les employés indiquent la fréquence avec laquelle leur gestionnaire émet le comportement évalué. Le questionnaire est composé de 20 items ($\alpha = 0,97$). Un exemple d’item serait : « Va au-delà de son propre intérêt pour le bien de l’équipe ».

Les comportements d’habilitation. Les comportements d’habilitation ont été évalués avec un outil développé par Boudrias et Savoie (2006). Cet outil est composé de 16 items évaluant la fréquence avec laquelle les participants émettent les comportements évalués en fonction des opportunités. Les items sont évalués sur des échelles en 10 points (1 = rarement – 0 à 10% des occasions où c’était possible ; 10 = très fréquemment – 90 à 100% des occasions où c’était possible). Les alphas de Cronbach pour les dimensions de cette mesure varient entre .80 et .90. Un exemple d’item serait « Apporté des changements qui améliorent l’efficacité dans mes tâches ».

Analyses préliminaires

Le tableau 1 présente les informations pertinentes à l’agrégation des données. On y observe que les données du leadership transformationnel se conforment aux exigences habituelles d’agrégation ($r_{wg} > 0.70$; $ICC1 > 0.15$; $ICC2 > 0.60$; Bliese, 2000; James, Demaree, et Wolf, 1993). Pour les autres variables, les données d’agrégation se conforment de façon générale assez bien aux critères. Il est à noter que comme la variance intra-équipe des valeurs est une variable à l’étude, les données d’agrégation pour les sept valeurs, bien qu’informatives, ne sont pas nécessaires pour procéder aux analyses subséquentes (Biemann, Cole et Voelpel, 2012). Du côté des comportements d’habilitation, il est notable que le score d’accord pour l’implication dans l’organisation suggère un faible accord à l’intérieur des équipes quant à ce

comportement. Ce fait devrait donc être considéré dans l'éventualité de résultats probants. Quant à l'amélioration dans le groupe, les critères de Biemann, et al. (2012) suggèrent que le niveau d'accord de ce comportement pourrait être considéré comme étant modéré. En conjonction avec les corrélations intra-classes plutôt favorables (ICC1 et ICC2), on peut interpréter ces résultats comme indiquant qu'un effet de groupe existe, mais que ce comportement n'est pas toujours rapporté par tous les membres de façon égale.

Puissance statistique

L'analyse de modération triple nécessite une importante quantité de données pour permettre une puissance statistique adéquate. Selon Dawson et Richter 2006, avec un alpha de .05 et une fidélité dans les mesures environnant les .90, une taille échantillon de 249 est nécessaire pour pouvoir détecter un effet de taille modérée ($r = .30$) dans le test de différence de pentes 80% du temps. Si l'effet est petit ($r = .10$), la taille de l'échantillon requise est de 410. Avec un échantillon de 274, nous avons donc un échantillon juste assez grand pour atteindre une puissance statistique adéquate pour détecter des effets dont la taille varie entre 3 et 10% de variance expliquée.

Tableau 1

Sommaire de l'agrégation des données

Variable	r_{wg} médian	ICC(1)	ICC(2)
Leadership transformationnel	.97	.22	.71
Innovation	.94	.06	.58
Soutien	.97	.06	.58
Performance	.97	.06	.58
Proactivité	.96	.04	.56
Respect	.98	.07	.58
Intégrité	.98	.08	.60
Engagement	.96	.10	.61
Réalisation consciencieuse	.99	.11	.62
Améliorations dans les tâches	.94	.07	.58
Collaboration efficace	.94	.09	.61
Améliorations dans le groupe	.56	.12	.64
Implication dans l'organisation	0	.16	.67

Stratégie d'analyse

Le leadership transformationnel, les comportements d'habilitation et les valeurs sont agrégés au niveau de l'équipe afin de donner un niveau moyen dans l'équipe pour chacune de ces variables. La variance de chacune des valeurs est calculée au niveau des équipes. Cette variance représente le niveau d'accord ou de congruence de la valeur à l'intérieur des équipes (Harrison et Klein, 2007). Des analyses de régressions hiérarchiques ont permis de vérifier les hypothèses. En tout, comme nous avons à estimer le lien entre sept valeurs et cinq comportements, 35 régressions ont été effectuées.

Résultats

Afin d'alléger le texte, tous les tableaux de résultats et les figures sont présentés à la fin de l'article.

Le tableau 2 présente les corrélations entre les variables à l'étude ainsi que les informations descriptives. Ce tableau montre qu'au niveau de l'équipe, le leadership

transformationnel est lié (positivement) seulement à un comportement d'habilitation, la collaboration efficace. Par ailleurs, les valeurs présentent des liens de tailles assez fortes et positives avec les comportements d'habilitation, tandis que les variances intra-équipe des valeurs sont en général liées de façon modérée et négative aux comportements d'habilitation.

Les tableaux 3 à 9 présentent les résultats des analyses de modération triples. Les modérations significatives incluant le leadership transformationnel sont résumées dans le tableau 10, ci-dessous. Dans le tableau 9, une case vide indique qu'aucune interaction n'était significative, une case avec « variance » indique que l'interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de cette valeur est liée significativement avec la variable dépendante, une case avec « niveau » indique que le niveau moyen de la valeur modère le leadership transformationnel, alors que le terme « triple » indique que l'interaction triple est significative. Ce tableau montre que tous les comportements sont modérés par au moins une des 3 interactions d'intérêt testées par valeur. Seule la valeur d'innovation ne modère pas aucun comportement d'habilitation. Parmi les onze interactions significatives, cinq sont avec le niveau des valeurs, deux sont avec la variance intra-équipe des valeurs et quatre sont des interactions triples qui incluent à la fois le niveau et la variance des valeurs.

Tableau 10

Résumé des interactions significatives

	Réalisation conscientieuse	Amélioration dans les tâches	Collaboration efficace	Amélioration dans le groupe	Implication dans l'organisation
Innovation					
Soutien	Variance		Niveau ¹		
Performance					Variance ¹
Proactivité	Niveau				
Respect		Triple ¹	Triple		
Intégrité			Triple	Niveau ; Variance	
Engagement	Niveau	Triple			

¹Ces interactions ne sont pas interprétables.

Ces onze interactions sont illustrées dans les figures 1 à 11. Tout d'abord, trois des interactions ne présentent pas d'effets simples significatifs. Parmi les interactions triples, celle avec la valeur du respect et l'amélioration dans les tâches (Figure 1) ne présente pas des différences significatives entre les pentes, et aucune pente n'est significativement différente d'une pente nulle. De la même façon, les pentes des effets simples pour l'interaction du leadership transformationnel avec la variance intra-équipe de la valeur de performance pour prédire l'implication organisationnelle (Figure 2) ne sont pas significativement différentes de zéro, et de même pour l'interaction avec la valeur du soutien et de la collaboration dans la prédiction de la collaboration efficace (Figure 3). Ces trois effets ne feront donc pas l'objet d'interprétation additionnelle. Ainsi, parmi les cinq comportements d'habilitation, quatre (tous sauf l'implication organisationnelle) sont influencés par des interactions entre, d'une part, le leadership transformationnel et, d'autre part, des valeurs ou la variance des valeurs. Parmi les

sept valeurs à l'étude, deux ne présentent pas d'effets interprétables, soit les valeurs d'innovation et de performance.

Autrement, pour la valeur de soutien et de collaboration, l'interaction avec la variance intra-équipe du soutien et de collaboration dans la prédiction de la réalisation consciencieuse (Figure 4) montre qu'une faible variance intra-équipe sur cette valeur serait préférable (pente positive) à une grande variance (pente nulle), ce qui est conforme aux attentes.

Pour la valeur de proactivité, un haut niveau de la valeur d'agilité rehausse l'effet du leadership transformationnel sur la réalisation consciencieuse (Figure 5) par rapport à un faible niveau de cette valeur. La première pente est positive, et la deuxième est négative, ce qui est conforme aux attentes.

Pour la valeur de respect, les résultats de l'interaction triple dans la prédiction de la collaboration efficace (Figure 6) montrent que les pentes ne présentent pas de différences significatives entre elles, mais seule une pente est significativement différente d'une pente nulle, celle où la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur sont élevés. Ce résultat n'est pas conforme aux attentes.

Pour la valeur d'intégrité, avec l'amélioration dans le groupe comme variable dépendante, un faible niveau d'intégrité (pente positive) serait préférable à un haut niveau (pente nulle) (Figure 7), ce qui n'est pas conforme aux attentes. Encore pour ce comportement comme variable dépendante, une faible variance intra-équipe de l'intégrité (pente positive) serait préférable à une grande variance (pente négative) (Figure 8), ce qui est conforme aux attentes. De plus, au niveau de l'interaction triple avec la collaboration efficace comme variable dépendante (Figure 9), la seule différence significative de pentes montre que l'efficacité du leadership transformationnel est rehaussée dans une situation où le niveau moyen de la valeur

d'intégrité est bas et où la variance intra-équipe de cette valeur est faible par rapport à lorsque le niveau moyen de la valeur d'intégrité est élevé et où la variance intra-équipe de cette valeur est faible (ce résultat n'est pas conforme aux attentes). D'ailleurs, la pente de cette deuxième situation n'est pas différente d'une pente nulle.

Finalement, pour la valeur d'engagement, un haut niveau de la valeur d'engagement rehausse l'effet du leadership transformationnel sur la réalisation consciencieuse (Figure 10) par rapport à un faible niveau de cette valeur. La première pente est positive, et la deuxième est négative, ce qui est conforme aux attentes. Pour l'interaction triple de l'engagement (Figure 11), la seule différence de pente significative montre que la contribution du leadership transformationnel sur l'amélioration dans les tâches est rehaussée dans une situation où le niveau moyen de la valeur d'engagement est élevé dans l'équipe et que la variance intra-équipe de cette valeur est petite par rapport à une situation où le niveau moyen de la valeur est toujours élevé, mais où la variance sur cette valeur est élevée. D'ailleurs, la pente de cette deuxième situation n'est pas différente d'une pente nulle. Ces effets sont conformes aux attentes.

Discussion

Ainsi, les résultats montrent un assez faible soutien à l'hypothèse 1. Seulement 2/35 interactions incluant la variance intra-équipe des valeurs présentent des effets interprétables. Toutefois, dans les deux cas, les relations sont dans le sens attendu, une plus grande congruence des valeurs rehausse les effets du leadership transformationnel sur les comportements d'habilitation.

Les résultats apportent un appui partiel à l'hypothèse 2. Pour 2/35 interactions testées, les résultats sont dans le sens attendu (un plus haut niveau de la valeur favorise l'efficacité du leadership transformationnel), mais une troisième interaction va dans le sens opposé (un plus

faible niveau de la valeur favorise l'efficacité du LT). Pour ces deux hypothèses, il convient de noter que la forme des analyses fait en sorte que les effets des variables (variance intra-équipe et niveau moyen de la valeur dans l'équipe) sont contrôlées l'une pour l'autre. Par exemple, l'effet rehaussant de la faible variance intra-équipe de la valeur de soutien et de collaboration trouvé dans cette étude tient compte de l'effet du niveau moyen de cette valeur dans les équipes.

Pour l'hypothèse 3, les résultats apportent encore une fois un appui partiel. Seulement 3/35 interactions testées donnent des résultats interprétables. Une première va largement dans le sens attendu, le leadership transformationnel a un meilleur effet sur la réalisation consciencieuse des tâches lorsque la congruence sur la valeur d'engagement est faible et lorsque le niveau de base de cette valeur est élevé. Pour la deuxième, une partie de l'interaction est cohérente avec ce qui était attendu, mais une autre non. Une faible variance sur la valeur d'intégrité faciliterait l'efficacité du LT sur l'amélioration dans le groupe seulement lorsque le niveau moyen de cette valeur est faible. La troisième est elle aussi alignée avec ce qui était attendu dans un sens, mais pas dans un autre. La seule pente avec un effet positif dans l'interaction triple avec la valeur de respect et le comportement de collaboration efficace est lorsque le niveau moyen de la valeur est élevé, mais seulement lorsque la congruence de cette valeur est faible.

Implications théoriques

Ultimement, les résultats de cette étude montrent que des valeurs et que la congruence des valeurs dans les équipes peuvent effectivement jouer un rôle de modération dans l'efficacité du LT sur des comportements d'habilitation dans les équipes. Dans cette étude, cinq valeurs, soit les valeurs de soutien et de collaboration, d'agilité, de respect, d'intégrité et d'engagement, ont montré au moins un effet modérateur d'une quelconque forme sur le LT, alors que deux

valeurs, soit celles d'innovation et de performance, n'ont pas montré d'effets d'interactions interprétables. Une explication possible pour cette absence d'effet est que ceux-ci pourraient être trop subtils pour être captés dans les données utilisées. Cette explication serait d'ailleurs cohérente avec le fait que trois interactions significatives ont été trouvées dans lesquelles les pentes ne sont pas significativement différentes de pentes nulles, et que les interactions significatives se répartissent parmi les valeurs et les comportements à l'étude sans pattern apparent. Cela dit, les résultats de la présente étude peuvent tout de même informer la réflexion sur les valeurs qui sont les plus susceptibles de renforcer les effets du LT.

À cet effet, le tableau 11 montre les conclusions qui sont proposées par les résultats de cette étude. Il est à noter que les corrélations entre les valeurs et leur congruence avec les comportements d'habilitation suggèrent qu'en général il est préférable que ces deux attributs soient positifs. Ce tableau indique plutôt l'état de ces variables qui favorise le mieux le LT.

Tableau 11

Résumé des résultats

Valeur	Niveau souhaitable	Congruence souhaitable
Innovation		
Soutien et collaboration		+
Performance		
Agilité	+	
Respect	+	-
Intégrité	-	+
Engagement	+	+

Légende : - = faible ; + = élevé

Premièrement, deux effets rapportés dans le tableau 10 sont à l'opposé de ce qui était

attendu. En effet, les résultats de notre étude montrent que lorsque le niveau de la variable de respect est élevé, une faible congruence de cette valeur dans l'équipe favorise l'efficacité du leadership transformationnel. Une explication possible pourrait être que dans les équipes où le respect est déjà élevé, une forte congruence de cette valeur viendrait contribuer à créer un environnement froid et des relations interpersonnelles distantes. Un effet inverse se retrouve justement avec la valeur de soutien mutuel et de collaboration. Il appert qu'avec cette valeur une plus grande congruence est préférable, suggérant un avantage pour des relations interpersonnelles plus spontanées ou plus authentiques. Le deuxième effet opposé à ce qui était attendu est le fait qu'un faible niveau d'intégrité semble préférable à l'efficacité du leadership transformationnel qu'un haut niveau. Il peut être intéressant de noter ici que cette valeur est celle qui a obtenu la plus haute moyenne et le plus faible écart-type dans notre étude. Ainsi, les équipes qui sont à un écart-type en dessous de la moyenne sur cette valeur sont tout de même à 5 sur une échelle de 6 à cette valeur. Ainsi, à de niveau si élevés, il pourrait être possible que de plus haut niveaux se manifestent en une plus grande rigidité et en un certain traditionalisme, limitant le leadership transformationnel, qui bénéficierait d'un environnement souple (Shamir et Howell, 1999).

Ensuite, les six autres effets rapportés sont tous alignés avec ce qui était attendu, apportant ainsi un certain soutien à la proposition générale de Shamir et Howell (1999) selon laquelle la présence de valeurs cohérentes avec les valeurs sociales dominantes serait favorable à l'efficacité du leadership transformationnel. Bien-sûr, la problématique soulevée par une proposition si généralisée est l'identification de ces valeurs dominantes dans la société et la forme de leur manifestation dans les organisations de travail. Cette étude fait donc un pas dans cette voie en construisant des hypothèses à partir de valeurs identifiées par Dorfman et al.

(2004), et en montrant que le niveau de valeurs telles que l'agilité, le respect et l'engagement ainsi que la congruence de valeurs telles que le soutien mutuel et la collaboration, l'intégrité et l'engagement favorisent l'efficacité du leadership transformationnel. Quant aux valeurs d'innovation et de performance, l'absence d'effets trouvés pourrait être due, tel que mentionné ci-haut, à un simple manque de puissance statistique. Bien que notre échantillon ne soit pas petit, la forme des analyses peut faire en sorte que des petits effets ne surgissent pas. Cela dit, cette absence d'effet peut rester surprenante en regard du fait que le contenu de ces valeurs semble particulièrement aligné avec les objectifs du leadership transformationnel. Une explication, alternative au manque de puissance statistique, pourrait être justement qu'avec un leader transformationnel, les attentes vis-à-vis l'innovation et la performance deviennent explicites à un point où les comportements alignés avec ces valeurs deviennent moins discrétionnaires. La présence ou l'absence de ces valeurs deviendraient donc sans conséquence pour l'efficacité du leadership.

Implications pratiques

Un constat général quant aux implications pratiques de ce travail serait de dire qu'il peut valoir la peine pour les leaders et pour les organisations de s'intéresser aux valeurs présentes dans l'environnement où le leadership sera pratiqué. Il pourrait, par exemple, être utile de tempérer les efforts de leadership transformationnel dans les cas où la pente du leadership transformationnel était négative (e.g. faible niveau d'agilité, faible niveau d'engagement, faible congruence d'intégrité). Un autre point sur lequel l'attention peut être portée serait amené par les deux effets inverses aux attentes (un faible niveau de la valeur d'intégrité et une plus haute variance dans la valeur de respect favoriserait le leadership transformationnel). Bien que ces effets soient en apparence contraires à l'idée que la congruence des valeurs et que la présence

de valeurs positives favorise le leadership transformationnel, ils pourraient aussi être considérés comme étant révélateurs d'autres effets positifs, tels que suggéré ci-haut (i.e., des contextes trop rigides ou trop froids seraient à éviter). De futures recherches seront nécessaires pour clarifier l'impact de ces effets. Autrement, il semble possible de suggérer que la présence et la congruence de valeurs positives peut favoriser l'efficacité du leadership transformationnel.

Limites

Une première limite de cette étude est en lien avec la mesure utilisée pour les valeurs. Effectivement, le format d'item unique ne permet pas de déterminer la fidélité de la mesure. Cela dit, le fait que des définitions étaient données pour chacune des valeurs devrait diminuer l'impact de cette limite. De futures recherches devraient permettre de clarifier le rôle de différentes valeurs dans la relation de leadership transformationnel. Une autre limite provient de l'échantillon utilisé. Comme toutes les équipes proviennent d'une seule organisation canadienne, il n'est pas possible d'établir si les résultats obtenus pourraient être généralisables à d'autres contextes. Ceci soulève d'ailleurs d'importantes questions pour les recherches futures, qui pourraient tenter de déterminer du rôle de la société et du type d'organisation sur les valeurs lesquelles sont les plus favorables au leadership transformationnel.

Ensuite, comme plusieurs effets ont été testés, on pourrait s'attendre à une augmentation de l'erreur de type 1. À cet effet, il convient de noter que même si 105 effets d'interactions étaient recherchés (35 régressions, 3 effets d'interactions recherchés par régression), seulement 35 régressions ont été testées. Parmi ces 35 régressions, 8 ont produit des résultats interprétables quant aux interactions recherchées. Notre valeur d'alpha étant de 0,05, on pourrait s'attendre à ce que 5% des effets rapportés soient simplement dus au hasard. Ceci équivaldrait à 1 ou 2 régressions (5% de 35 étant 1,75) avec des effets significatifs qui seraient simplement des

occurrences statistiques. Comme les résultats présentent plus de régressions avec des résultats significatifs que ce qui est prévu par le hasard, nous pouvons croire que les résultats rapportés ne sont pas seulement de l'erreur. Par ailleurs, une stratégie habituelle pour limiter augmentation de l'erreur de type 1 est la correction de Bonferroni. Dans notre cas, l'application de cette correction résulterait en un seuil de signification de 0,001. Tel que présenté dans les tableaux 3 à 9, les effets qui demeurent significatifs à un tel seuil sont principalement des effets directs du niveau moyen des valeurs dans les équipes sur les comportements d'habilitation. Nous pouvons donc être particulièrement confiants dans ces résultats. Cela dit, les corrections de type Bonferroni viennent avec un coût important en puissance statistique (Nakagawa, 2004). Considérant les importantes demandes en participants pour avoir un niveau de puissance statistique acceptable dans les analyses de modération triple (Dawson et Richter, 2006), l'application de la correction de Bonferroni augmente drastiquement les chances d'erreurs de type 2, de façon à ce que des effets réels n'auraient pratiquement aucune chance d'être détectés. Considérant cela il semble pertinent d'interpréter les résultats sans cette correction.

Conclusion

Cette étude montre que les valeurs des équipes peuvent effectivement modérer l'efficacité du leadership transformationnel. Alors que certains résultats étaient inattendus, cette étude montre qu'il est pertinent de poursuivre l'étude des valeurs et de leur congruence en relation avec le leadership transformationnel. Il semble donc important de poursuivre les initiatives comme celle du projet GLOBE qui cherche à contextualiser le leadership dans les cultures et les valeurs.

Références

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG}(J)$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Boudrias, J.-S., et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 119-138.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chou, L. F., Wang, A. C., Wang, T. Y., Huang, M. P., & Cheng, B. S. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.
- 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.

- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 917.
- 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.
- 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.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management, 17*(2), 177-193.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of, 62*, 669-719.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1438-1446.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology, 87*(3), 465-473.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review, 32*(4), 1199-1228.

- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Li, N., Chiaburu, D. S., Kirkman, B. L., & Xie, Z. (2013). Spotlight on the followers: An examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology*, 66(1), 225-260.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910.
- Nakagawa, S. (2004). A farewell to Bonferroni: the problems of low statistical power and publication bias. *Behavioral Ecology*, 15(6), 1044-1045.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. New-York: Free Press.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

- 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.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation. *Applied psychology*, 56(2), 212-230.
- 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.

Tableau 2

Moyennes, écart-types et corrélations des variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leadership transformationnel	(.97)								
2. Innovation	.18*								
3. Soutien mutuel et collaboration	.13*	.59*							
4. Performance	0.08	.68*	.65*						
5. Agilité	.15*	.58*	.55*	.62*					
6. Respect	0.10	.39*	.58*	.62*	.44*				
7. Intégrité	0.07	.41*	.45*	.56*	.43*	.76*			
8. Engagement	0.09	.54*	.46*	.65*	.55*	.59*	.70*		
9. Réalisation consciencieuse	0.05	.36*	.33*	.46*	.34*	.36*	.49*	.52*	(.89)
10. Amélioration dans les tâches	0.10	.53*	.33*	.43*	.37*	.22*	.26*	.44*	.55*
11. Collaboration efficace	.17*	.50*	.43*	.41*	.39*	.31*	.33*	.37*	.53*
12. Amélioration dans le groupe	0.07	.39*	.23*	.28*	.31*	.13*	.19*	.27*	.31*
13. Implication dans l'organisation	0.09	.42*	.28*	.34*	.31*	.25*	.27*	.34*	.31*
14. Variance innovation	-0.11	-.17*	-0.05	-0.11	-.13*	-0.02	-0.09	-0.10	-0.11
15. Variance soutien mutuel et collaboration	-0.09	-.26*	-.29*	-.30*	-.27*	-.27*	-.39*	-.28*	-.25*
16. Variance performance	-0.03	-.25*	-.26*	-.31*	-.23*	-.29*	-.33*	-.27*	-.13*
17. Variance agilité	-0.10	-0.09	-0.08	-0.08	-.31*	-0.05	-0.09	-.13*	-0.10
18. Variance respect	-0.01	-.32*	-.43*	-.44*	-.34*	-.60*	-.53*	-.45*	-.22*
19. Variance intégrité	-0.06	-.31*	-.27*	-.39*	-.35*	-.52*	-.72*	-.54*	-.35*
20. Variance engagement	-0.06	-.35*	-.21*	-.31*	-.23*	-.20*	-.32*	-.50*	-.20*
Moyenne	3.85	4.12	4.71	4.63	4.33	5.28	5.41	4.99	8.98
Écart-type	.54	.58	.53	.49	.53	.44	.43	.52	.55

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10	(.90)										
11	.64*	(.80)									
12	.55*	.61*	(.86)								
13	.49*	.56*	.70*	(.88)							
14	-.18*	-.15*	-0.09	-.15*							
15	-.16*	-.16*	-0.08	-.13*	.24*						
16	-.14*	-.14*	-0.04	-.17*	.36*	.53*					
17	-.12*	-0.08	-.14*	-0.09	.40*	.33*	.43*				
18	-0.11	-.16*	-0.04	-.12*	.17*	.46*	.44*	.27*			
19	-.20*	-.22*	-0.10	-.17*	0.10	.50*	.45*	.19*	.72*		
20	-.33*	-.21*	-.21*	-.22*	.22*	.28*	.34*	.24*	.39*	.42*	
	7.97	8.17	6.30	5.26	1.08	.90	.82	1.00	.67	.64	.87
	0.87	0.77	1.32	1.68	.71	.73	.68	.80	.67	.77	.79

*p < 0,05; les alphas de Cronbach sont sur la diagonale entre parenthèses

Tableau 3

Résultats des régressions incluant la valeur d'innovation

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.13		0.30		0.25		0.16		0.19
Leadership transformationnel	0.01		0.00		0.02		0.01		-0.06	
Niveau de la valeur	0.32***		0.78***		0.64***		0.90***		1.20***	
Variance de la valeur	-0.05		-0.10		-0.08		-0.03		-0.19	
Bloc2		0.13		0.30		0.26		0.17		0.19
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	0.03		0.05		0.02		-0.17		-0.03	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.08		0.08		0.17		-0.08		-0.09	
Bloc 3		0.14		0.30		0.26		0.17		0.19
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	-0.06		-0.05		0.05		0.10		-0.01	
Bloc 4		0.14		0.30		0.26		0.17		0.19
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	-0.05		0.18		-0.08		-0.31		-0.16	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 4

Résultats des régressions incluant la valeur de soutien mutuel et de collaboration

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.13		0.13		0.18		0.06		0.08
Leadership transformationnel	0.01		0.00		0.01		0.01		-0.05	
Niveau de la valeur	0.27***		0.55***		0.60***		0.61***		0.88***	
Variance de la valeur	-0.13**		-0.08		-0.04		-0.04		-0.11	
Bloc2		0.16		0.14		0.20		0.07		0.09
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	-0.11*		-0.06		-0.06		-0.10		-0.22	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.08		0.19		0.23*		0.12		-0.13	
Bloc 3		0.17		0.14		0.20		0.07		0.09
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.13		0.05		-0.03		0.08		0.12	
Bloc 4		0.18		0.15		0.20		0.07		0.09
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.17		-0.14		0.02		0.37		0.38	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 5

Résultats des régressions incluant la valeur de performance

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.20		0.20		0.17		0.08		0.12
Leadership transformationnel	0.01		0.01		0.04		0.03		-0.03	
Niveau de la valeur	0.49***		0.76***		0.61***		0.79***		1.09***	
Variance de la valeur	0.00		-0.01		-0.03		0.08		-0.17	
Bloc2		0.21		0.20		0.18		0.09		0.14
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	-0.02		-0.01		-0.03		-0.18		-0.33*	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.06		-0.03		0.20		0.06		-0.28	
Bloc 3		0.21		0.20		0.18		0.10		0.15
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.05		-0.11		-0.13		-0.33		-0.51	
Bloc 4		0.21		0.20		0.18		0.10		0.16
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	-0.08		-0.10		0.08		-0.17		0.57	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 6

Résultats des régressions incluant la valeur de proactivité

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.11		0.14		0.15		0.11		0.10
Leadership transformationnel	-0.01		-0.02		0.01		-0.04		-0.09	
Niveau de la valeur	0.34***		0.62***		0.57***		0.79***		1.03***	
Variance de la valeur	-0.01		-0.01		0.01		-0.09		-0.02	
Bloc2		0.15		0.15		0.16		0.11		0.11
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	-0.04		0.02		0.02		-0.14		-0.17	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.25**		0.24		0.20		0.01		-0.03	
Bloc 3		0.16		0.15		0.16		0.11		0.11
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.11		0.05		0.08		0.05		-0.08	
Bloc 4		0.17		0.15		0.16		0.12		0.11
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.17		0.05		-0.10		-0.30		-0.32	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 7

Résultats des régressions incluant la valeur de respect

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.12		0.06		0.10		0.02		0.07
Leadership transformationnel	0.01		0.03		0.04		0.05		-0.02	
Niveau de la valeur	0.42***		0.49***		0.57***		0.53*		1.10***	
Variance de la valeur	-0.01		0.05		0.06		0.12		0.14	
Bloc2		0.16		0.08		0.13		0.04		0.07
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	-0.13		-0.13		-0.10		-0.25		-0.12	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.08		0.22		0.25		0.09		0.06	
Bloc 3		0.18		0.11		0.13		0.04		0.07
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.21*		0.37**		0.15		0.09		-0.16	
Bloc 4		0.18		0.12		0.15		0.05		0.07
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.07		0.40*		0.41*		0.62		-0.06	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 8

Résultats des régressions incluant la valeur d'intégrité

	Variable dépendante									
	Réalisation consciencieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.24		0.07		0.10		0.05		0.08
Leadership transformationnel	0.02		0.04		0.06		0.05		0.01	
Niveau de la valeur	0.58***		0.54**		0.61***		0.88***		1.34***	
Variance de la valeur	-0.02		0.02		0.04		0.20		0.20	
Bloc2		0.24		0.08		0.11		0.07		0.09
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	-0.09		-0.18		-0.20		-0.51*		-0.13	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	-0.03		-0.31		-0.28		-0.82*		-0.65	
Bloc 3		0.27		0.11		0.12		0.07		0.09
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.15**		0.27**		0.11		0.02		0.02	
Bloc 4		0.27		0.11		0.13		0.08		0.09
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.08		0.09		0.28*		0.45		-0.26	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 9

Résultats des régressions incluant la valeur d'engagement

	Variable dépendante									
	Réalisation conscientieuse		Amélioration dans les tâches		Collaboration dans le groupe		Amélioration dans le groupe		Implication dans l'organisation	
	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²	b	R ²
Bloc 1		0.27		0.22		0.14		0.10		0.13
Leadership transformationnel	0.00		0.01		0.04		0.02		-0.04	
Niveau de la valeur	0.58***		0.63***		0.53***		0.62***		1.09***	
Variance de la valeur	0.05		-0.16*		-0.02		-0.16		-0.11	
Bloc2		0.29		0.22		0.14		0.09		0.13
Leadership transformationnel * Variance de la valeur	0.04		-0.05		0.09		-0.03		-0.04	
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur	0.22**		-0.11		0.07		-0.08		-0.25	
Bloc 3		0.30		0.22		0.15		0.09		0.13
Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.08		0.09		0.12		0.02		-0.12	
Bloc 4		0.30		0.24		0.16		0.10		0.14
Leadership transformationnel * Niveau de la valeur * Variance de la valeur	0.09		-0.37**		-0.22		-0.46		-0.48	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Figure 1. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches.

Figure 2. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de performance dans la prédiction de l'implication organisationnelle.

Figure 3. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau moyen de soutien mutuel et collaboration dans la prédiction de la collaboration efficace.

Figure 4. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de soutien et de la collaboration dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.

Figure 5. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'agilité dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.

Figure 6. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de la collaboration efficace.

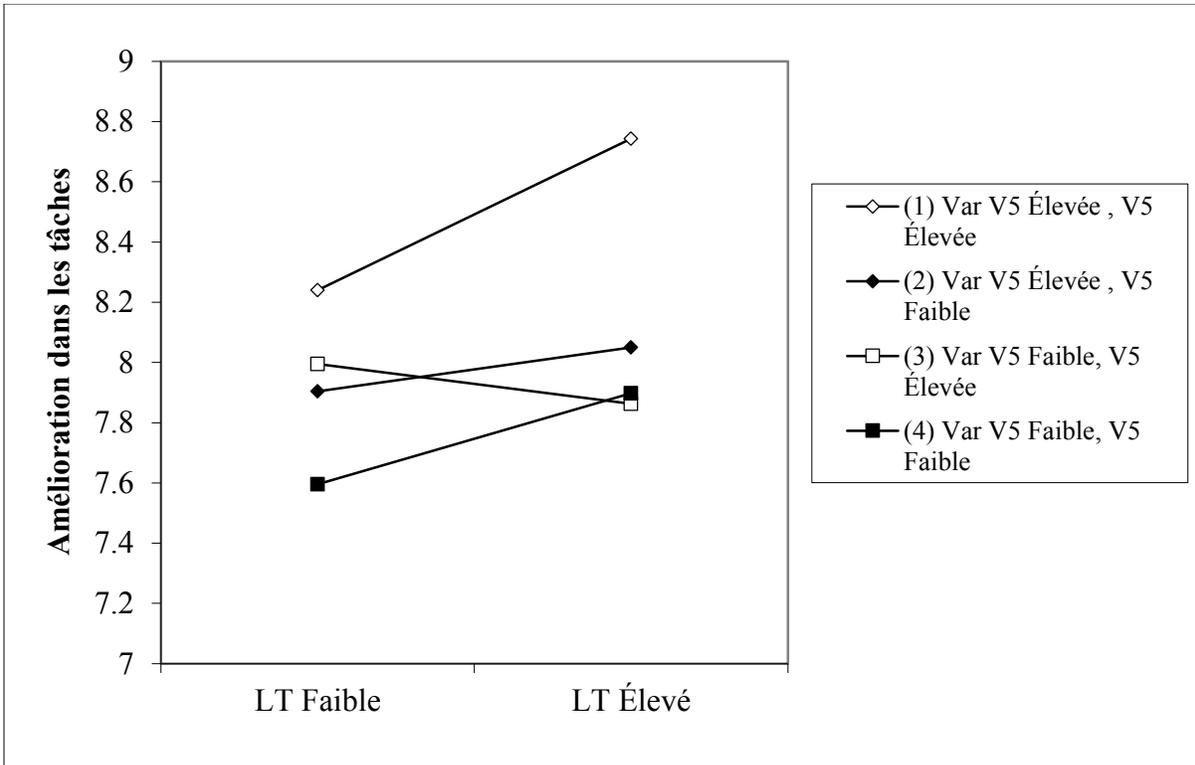
Figure 7. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.

Figure 8. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.

Figure 9. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'intégrité dans la prédiction de la collaboration efficace.

Figure 10. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'engagement dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.

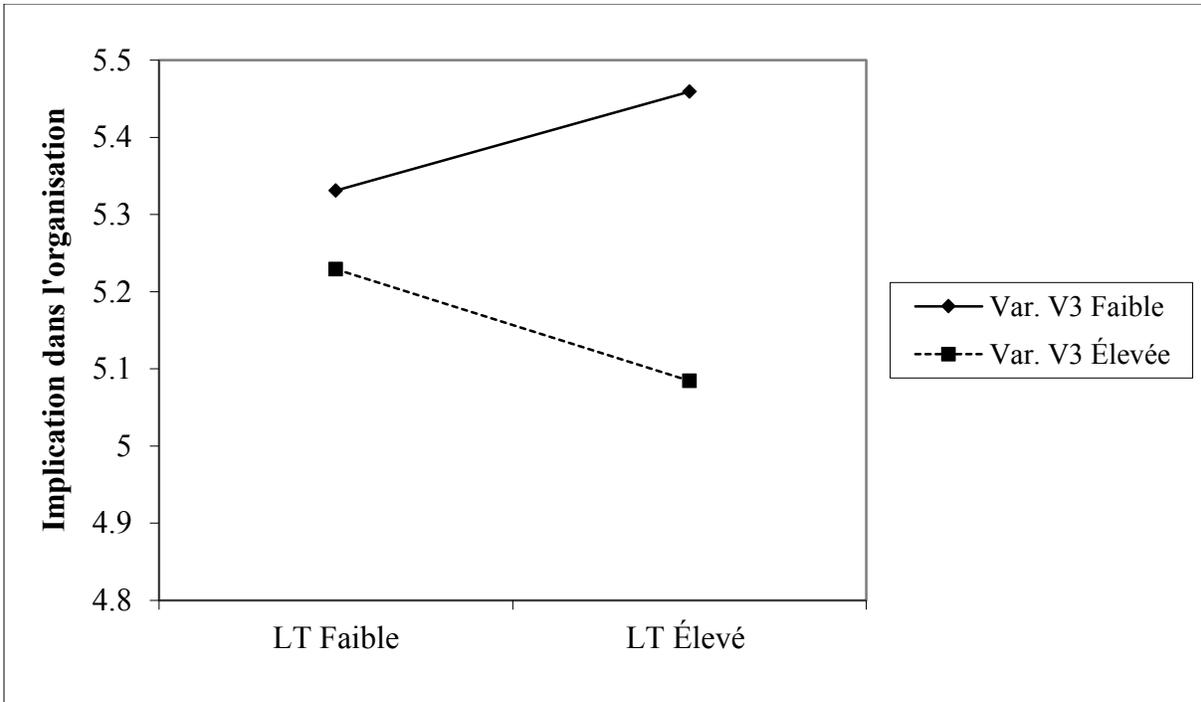
Figure 11. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'engagement dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches.



Pente	Inclinaison de la pente	Valeur de P pour le test de différence de pentes		
		1	2	3
1	.31			
2	.09	0.178		
3	-.08	0.175	0.550	
4	.18	0.671	0.539	0.380

* $p < .05$

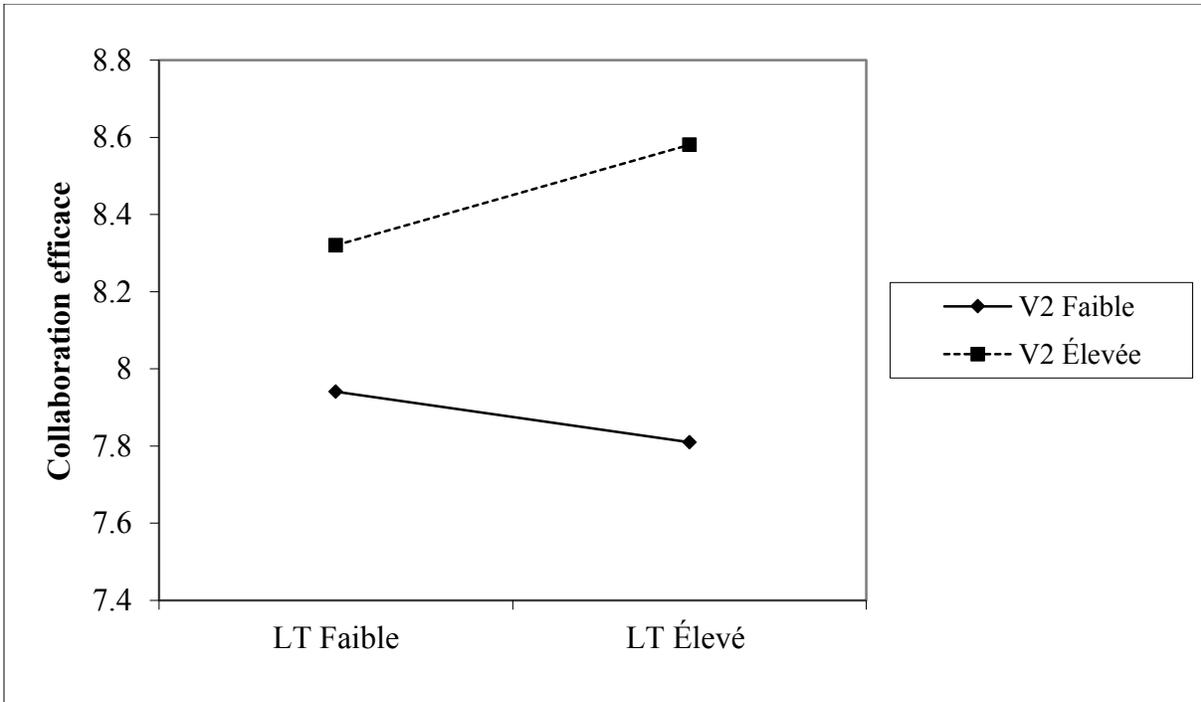
Figure 1. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches.



Pente	Inclinaison de la pente
Variance faible	.08
Variance élevée	-.09

* $p < .05$

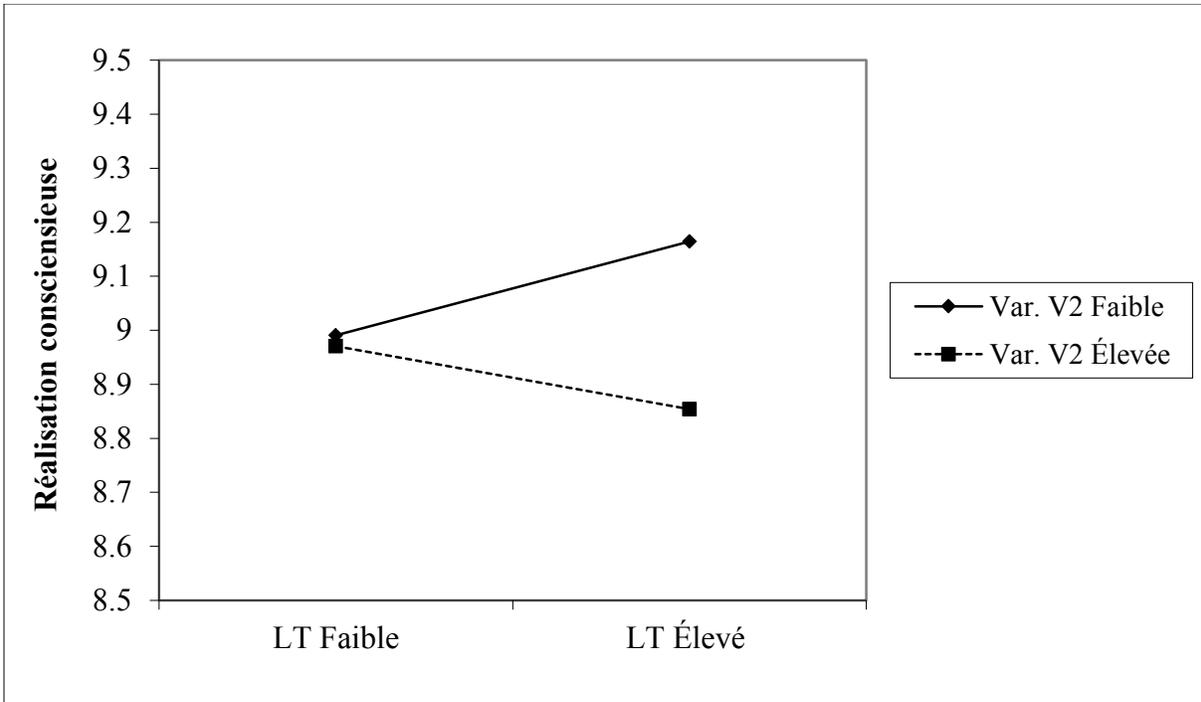
Figure 2. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de performance dans la prédiction de l'implication organisationnelle.



Pente	Inclinaison de la pente
Valeur faible	-.08
Valeur élevée	.16

* $p < .05$

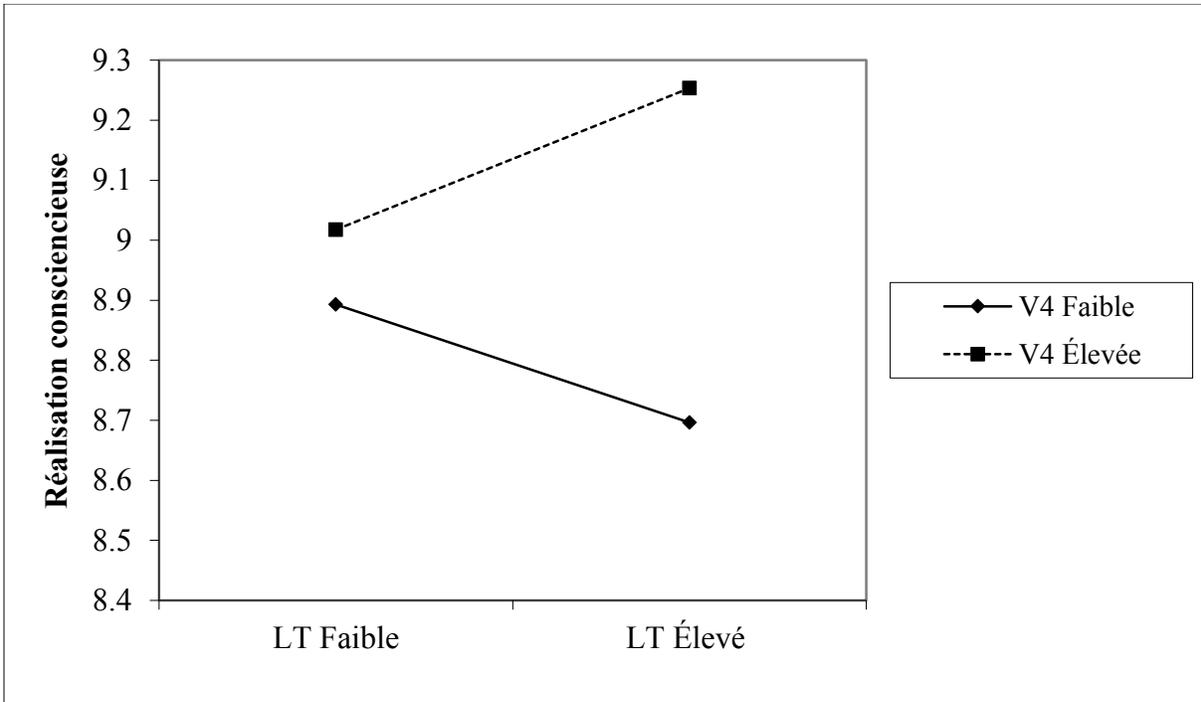
Figure 3. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau moyen de soutien mutuel et collaboration dans la prédiction de la collaboration efficace.



Pente	Inclinaison de la pente
Variance faible	.11*
Variance élevée	-.07

* $p < .05$

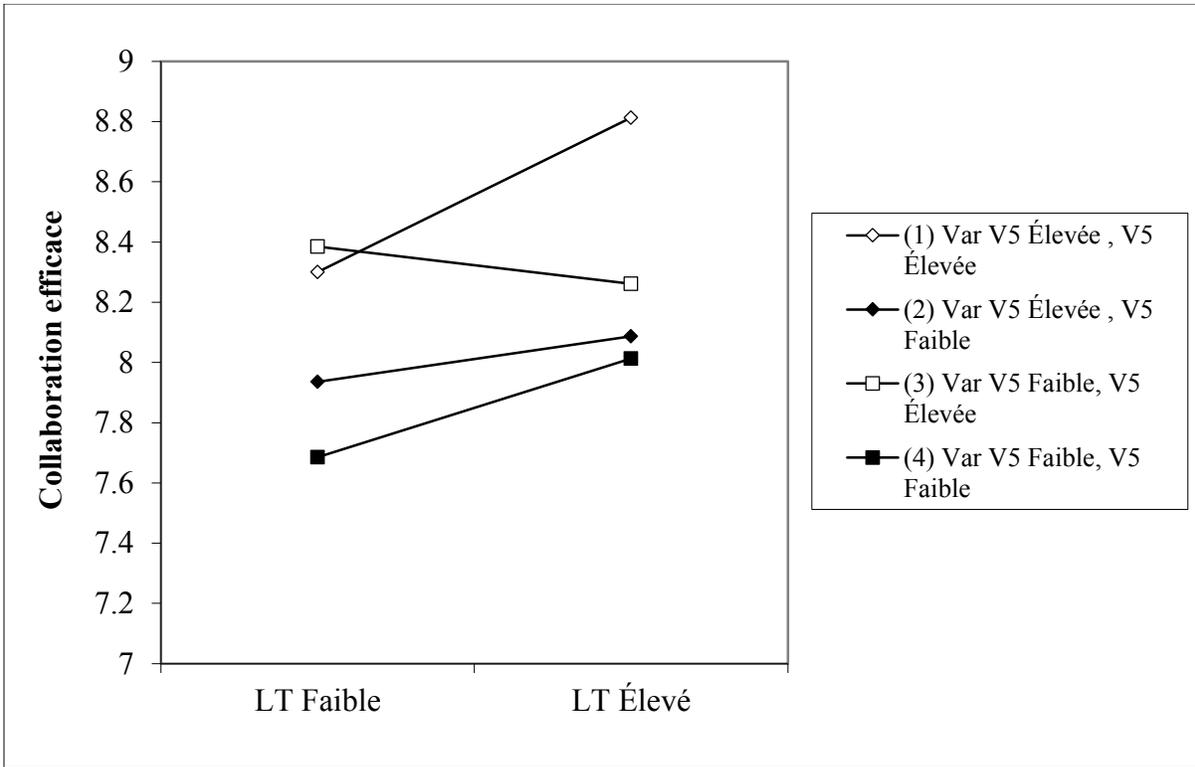
Figure 4. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur de soutien et de la collaboration dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.



Pente	Inclinaison de la pente
Valeur faible	-.12*
Valeur élevée	.14*

* $p < .05$

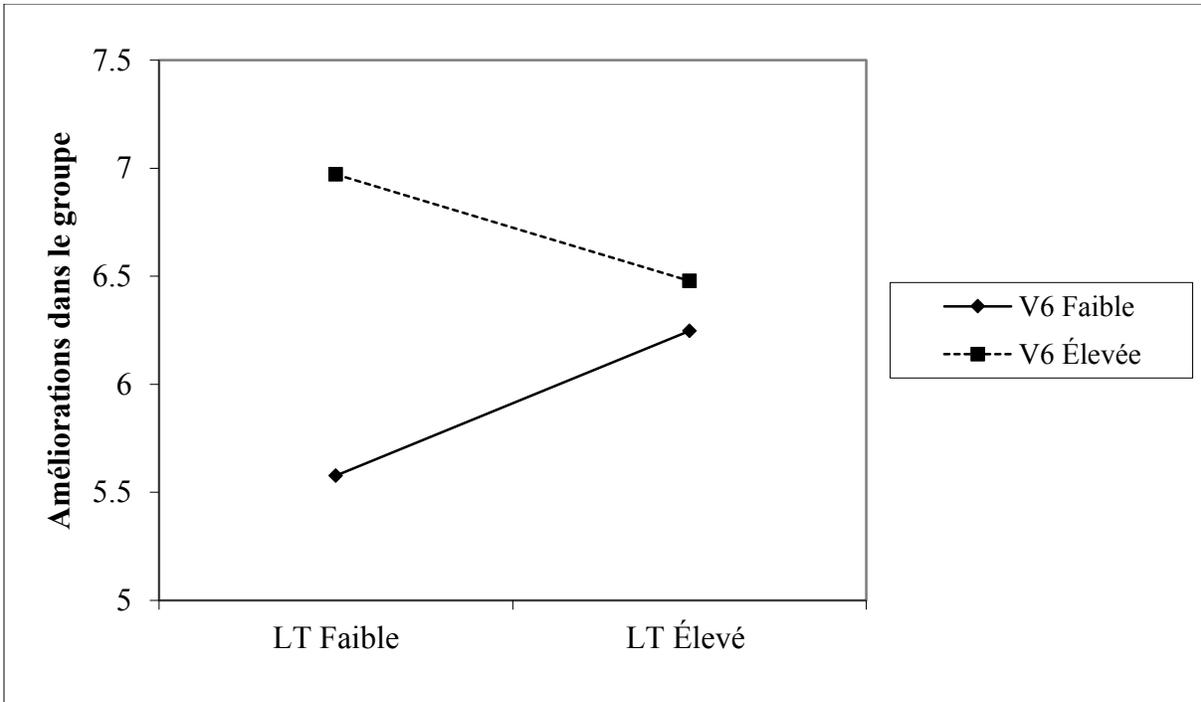
Figure 5. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'agilité dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.



Pente	Inclinaison de la pente	Valeur de P pour le test de différence de pentes		
		1	2	3
1	.31*			
2	.09	0.121		
3	-.08	0.120	0.497	
4	.20	0.655	0.431	0.297

* $p < .05$

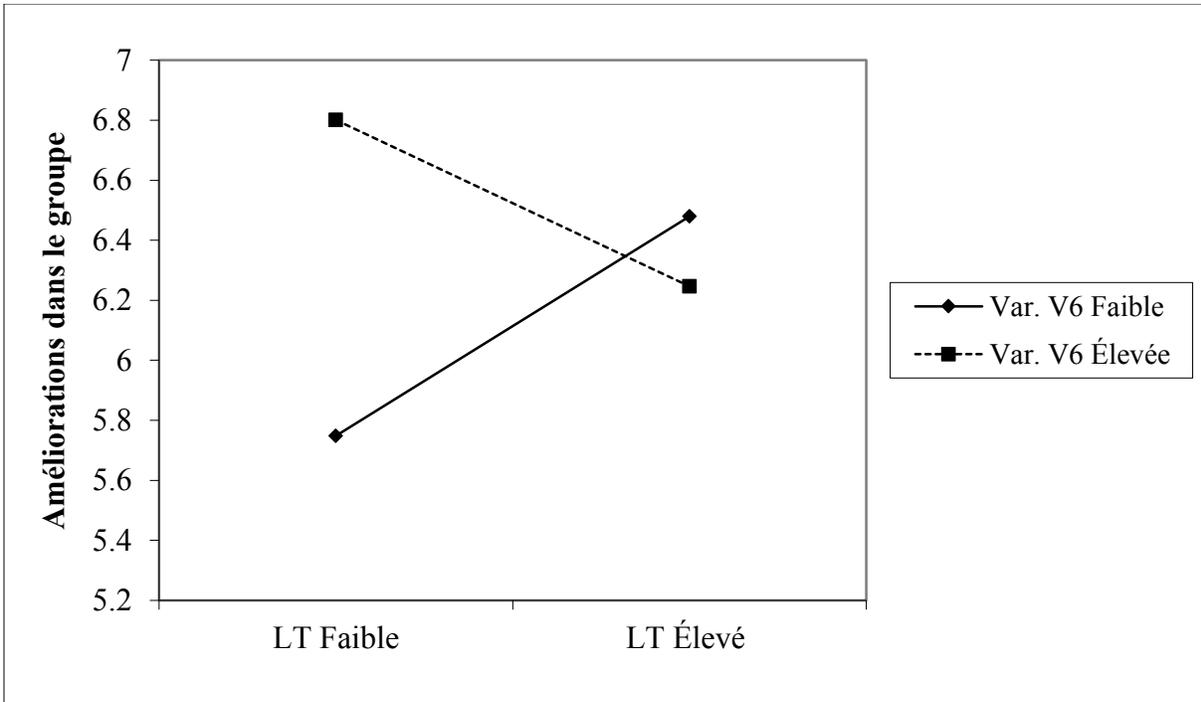
Figure 6. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur de respect dans la prédiction de la collaboration efficace.



Pente	Inclinaison de la pente
Valeur faible	.41*
Valeur élevée	-.30

* $p < .05$

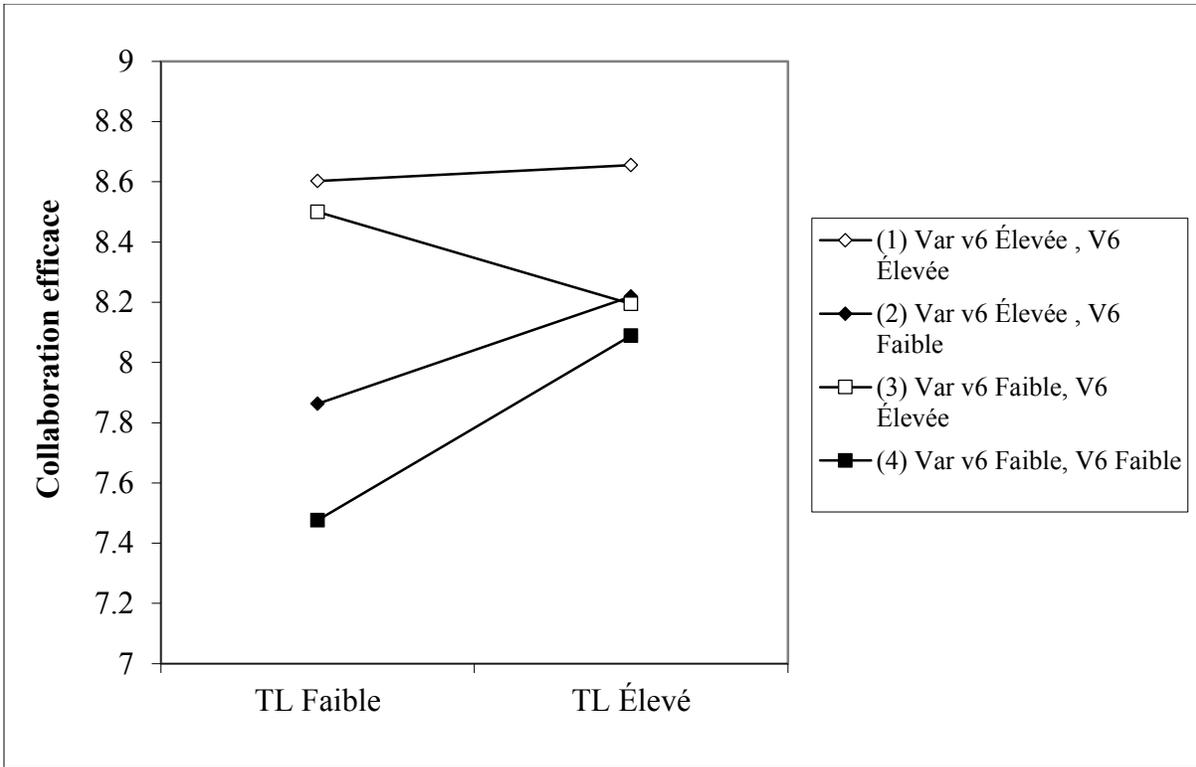
Figure 7. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.



Pente	Inclinaison de la pente
Variance faible	.45*
Variance élevée	-.34*

* $p < .05$

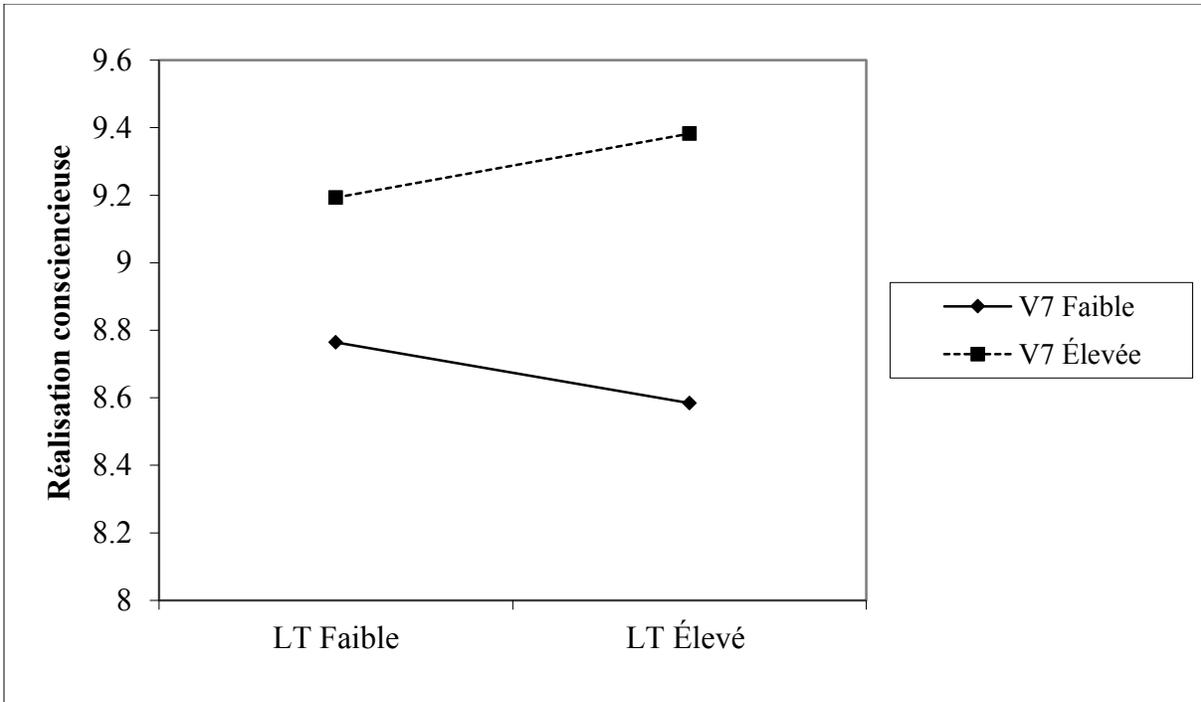
Figure 8. Interaction entre le leadership transformationnel et la variance intra-équipe de la valeur d'intégrité dans la prédiction de l'amélioration dans le groupe.



Pente	Inclinaison de la pente	Valeur de P pour le test de différence de pentes		
		1	2	3
1	.03			
2	.22*	0.309		
3	-.19	0.436	0.082	
4	.37*	0.331	0.423	0.019

* $p < .05$

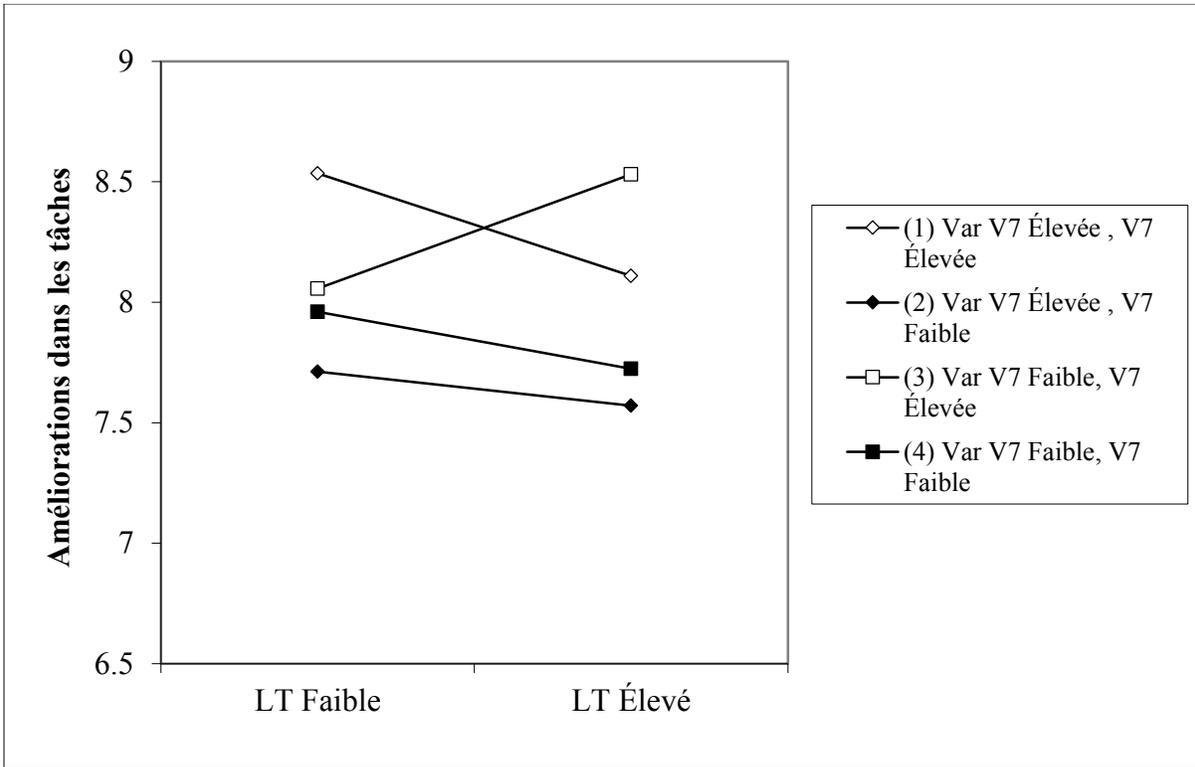
Figure 9. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'intégrité dans la prédiction de la collaboration efficace.



Pente	Inclinaison de la pente
Valeur faible	-.11*
Valeur élevée	.12*

* $p < .05$

Figure 10. Interaction entre le leadership transformationnel et le niveau de la valeur d'engagement dans la prédiction de la réalisation consciencieuse des tâches.



Pente	Inclinaison de la pente	Valeur de P pour le test de différence de pentes		
		1	2	3
1	-.26			
2	-.09	0.179		
3	.29*	0.011	0.069	
4	-.14	0.592	0.676	0.079

* $p < .05$

Figure 11. Interaction triple entre le leadership transformationnel, la variance intra-équipe et le niveau moyen de la valeur d'engagement dans la prédiction de l'amélioration dans les tâches.

Conclusion

Cette thèse a tenté de clarifier la proposition de Shamir, House et Arthur (1993) selon laquelle la congruence des valeurs serait une contingence nécessaire au leadership transformationnel en essayant différentes façon d'opérationnaliser cette proposition. Cette conclusion visera donc à évaluer l'impact de ces résultats sur la théorie du leadership transformationnel. Pour ce faire, il peut être pertinent de ramener les questions qu'avait suscitées la proposition de Shamir et al. dans l'introduction pour voir quels éléments de réponses sont possibles à partir de la thèse.

Est-ce que la forme ou la cible de la congruence peut avoir un impact ? Dans cette thèse, trois formes de congruence ont été considérées. L'adéquation dite « atomique » a été vérifiée dans le premier article, l'adéquation molaire a été vérifiée dans le second, et la variance intra-équipe a été vérifiée dans le troisième. Dans le premier article, les résultats n'appuient pas l'idée que la congruence atomique ait un lien avec l'émission de comportements de leadership transformationnel. Dans le second article, la congruence molaire des individus favorise effectivement l'efficacité du leadership transformationnel, mais ce rôle peut varier selon l'expérience en emploi des individus, et les tailles d'effet sont petites. Dans le troisième article, la variance intra-équipe des valeurs modère le leadership transformationnel dans deux modérations, et fait partie de trois interactions triples avec le niveau moyen des valeurs dans l'équipe. Ultiment, les résultats plus forts de l'article trois (relativement aux deux autres articles) pourraient suggérer que les formes de congruence les plus importantes pour le leadership transformationnel sont au niveau de l'équipe. Effectivement, les valeurs dans l'équipe pourraient avoir l'avantage d'être plus proximales que les valeurs organisationnelles,

et de toujours avoir une cible collective (en opposition, par exemple, à la congruence des valeurs entre les subordonnés et le superviseur, qui pourrait avoir des effets délétères selon Kark, Shamir et Chen, 2003). De futures recherches pourraient tenter de vérifier la primauté de la congruence avec l'équipe sur d'autres cibles. Quant à la différence entre la congruence molaire et atomique, les résultats de la thèse ne permettent pas d'établir que l'une forme est nettement supérieure à une autre.

Est-ce que la congruence est importante peu importe le contenu des valeurs ? Les articles 1 et 3 considèrent la congruence de sept valeurs différentes. L'article 1 ne montre pas que la congruence est importante, et ne nous donne donc pas plus d'information quant à l'importance du contenu des valeurs utilisées pour étudier la congruence. Au niveau de l'article 3, les résultats montrent effectivement des différences entre les valeurs. Par exemple, les valeurs d'innovation et de performance ne montrent pas d'interactions interprétables avec le leadership transformationnel (soit de par leur niveau ou par leur variance intra-équipe). Ces résultats sont d'autant plus surprenants parce que ces valeurs semblent particulièrement alignées avec les objectifs du leadership transformationnel. Il semble donc que la congruence de n'importe quelle valeur ne suffise pas, et un important travail conceptuel devrait être fait pour clarifier les valeurs favorisant effectivement le leadership transformationnel. À cet effet, les résultats de l'article 3 pointent vers des valeurs plus alignées avec les relations interpersonnelles que des valeurs de performance.

Ceci pointe donc vers le fait qu'il pourrait être avantageux de continuer d'explorer le rôle du contenu des valeurs en lien avec l'efficacité du leadership transformationnel. Un cadre théorique qui pourrait être intéressant est celui des *Basic Human Values* par Schwartz (1992 ; Schwartz et Boehnke, 2004). Selon cette théorie les valeurs peuvent être globalement décrites

par dix types de valeurs qui seraient caractérisées par quatre orientations motivationnelles. Ces orientations motivationnelles sont la transcendance de soi (valeurs d'universalisme ou de bienfaisance), l'agrandissement de soi (valeurs d'accomplissement ou de pouvoir), l'ouverture au changement (valeurs d'auto-direction, de stimulation et d'hédonisme) et la conservation (valeurs de traditionalisme, de conformité et de sécurité). Dans cette conceptualisation, nos résultats suggèrent que des valeurs alignées avec la transcendance de soi sont les valeurs qui ont le plus grand impact sur l'efficacité du leadership transformationnel, mais il serait important de vérifier la possibilité de répliquer ces résultats et de les étendre en incluant ces différents types de valeurs.

Y a-t-il des situations où la congruence des valeurs est plus importante pour l'efficacité du leadership transformationnel que d'autres ? L'article 2 montre assez directement que la congruence des valeurs favorise plus l'efficacité du leadership transformationnel chez les employés avec moins d'expérience que chez les employés expérimentés. Dans la mesure où la congruence des valeurs et l'expérience des employés sont des substituts au leadership, il est intéressant de noter que les substituts peuvent interagir entre eux. Il semble donc pertinent d'inclure des considérations provenant de la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978) dans la proposition que la congruence des valeurs modère l'efficacité du leadership transformationnel. De plus, l'article 3 montre que l'importance de la variance intra-équipe peut varier selon le niveau moyen de la valeur dans l'équipe. En quelque sorte, ceci revient à dire que la congruence des valeurs peut être plus importante quand les personnes considèrent les valeurs comme étant effectivement importantes. Possiblement, cette conclusion va de soi, mais comme elle n'est pas explicite dans la théorie du leadership transformationnel, il semble important de la spécifier. Il pourrait donc être important pour les

recherches futures de considérer non seulement le contenu des valeurs, mais aussi l'importance attribuée à ces valeurs. En ce sens, alors que notre recherche a montré l'impact modérateur de l'importance des valeurs de façon normative (plus les individus ou groupes disent mettre la valeur de l'avant, plus efficace est le leadership), une perspective intéressante pour la recherche future serait de considérer l'importance des valeurs d'un point de vue ipsatif (mettre en ordre d'importance les valeurs) à partir d'une taxonomie plus élargie des valeurs. Potentiellement, seulement la congruence des valeurs les plus importantes aurait une valeur ajoutée.

Les leaders peuvent-ils être considérés comme étant des leaders transformationnels sans adhérer aux valeurs organisationnelles ? L'article 1 s'est penché sur cette question. Les résultats de cet article suggèrent que les leaders peuvent être perçus transformationnels sans partager les valeurs énoncées par l'organisation. Bien sûr, il demeure possible que d'autres valeurs que celles étudiées aient apporté d'autres résultats, mais le fait que la corrélation de la congruence molaire entre les valeurs des gestionnaires et celles de l'organisation (qui n'est pas rapportée dans l'article 1) est aussi nulle ($r = .09$, $p = .15$) ajoute un certain doute sur cette proposition. Les résultats pointent donc plutôt vers le fait que certains types de valeurs, chez le leader ou dans l'organisation, favorise l'émission de comportements de leadership transformationnel. Il semble donc pertinent de poursuivre les travaux de Krishnan (2001), qui suggère que l'orientation vers le bien-être des autres est liée avec le leadership transformationnel, et de Kark et van Dijk (2007), qui suggèrent que l'orientation vers le changement est liée avec le leadership transformationnel.

Contributions de la thèse

Au plan de la pratique, cette thèse permet de souligner quelques éléments qui pourraient être avantageux pour le leadership transformationnel. Notamment, les leaders auraient avantage à évoluer dans un contexte permettant l'ouverture au changement et l'orientation vers le bien-être d'autrui (article 1) pour être perçus comme étant transformationnels. De plus, il semble que la congruence des valeurs rehausse effectivement l'efficacité du leadership, mais que cet effet puisse dépendre de l'expérience des employés, de l'importance accordée à la valeur, et, potentiellement, à la cible de congruence (équipe vs. organisation).

Au niveau théorique, la thèse apporte une contribution à la théorie du leadership transformationnel en permettant de préciser la proposition de Shamir et al. (1993) selon laquelle une condition nécessaire à l'efficacité du leadership transformationnel est que le message qu'il véhicule soit congruent avec les valeurs des subordonnés. À partir des résultats de la thèse, on pourrait plutôt proposer que le message pourrait avoir avantage à être congruent avec les valeurs de l'équipe du subordonné, et que la valeur ajoutée de la congruence des valeurs dépend de l'expérience des employés, et de l'importance qu'ils attribuent aux valeurs (et, probablement, à d'autres caractéristiques personnelles des subordonnés). Ainsi, malgré le fait que le leadership transformationnel semble avoir des effets généralisables (Bass, 1999), il apparaît pertinent non seulement de considérer les propositions de modérateurs potentiels (e.g., Shamir et al., 1993; Shamir et Howell, 1999; Howell et Shamir, 2005) mais de les approfondir en tenant compte de théories (comme celle des substituts au leadership de Kerr et Jermier, 1978) nous informant sur les caractéristiques influençant les processus d'influence sociale.

Limite de la thèse

Une première limite de la thèse provient du fait que toutes les données proviennent d'une même organisation. Effectivement, cela implique un doute quant au fait que les conclusions puissent être généralisées à d'autres échantillons ou à la population générale. Dans le cas de cette thèse, il est toutefois à noter que l'applicabilité de l'idée à l'effet que la congruence des valeurs modère l'efficacité du leadership transformationnel n'est pas restreinte à un type de population en particulier. Comme aucune condition limite posée en ce sens n'a été identifiée dans l'article de Shamir et al. (1993) ou dans la documentation scientifique en général il est raisonnable de s'attendre à ce que les constats généraux et les conclusions plus globales de la thèse soit généralisables au-delà de notre échantillon particulier. Quant aux constats plus spécifiques (par exemple, le rôle modérateur d'une valeur spécifique), ils dépendent probablement plus fortement sur le contexte de l'étude. Ainsi, il est fort possible que les valeurs qui ressortent comme pertinentes varient selon le contexte. De futures études pourraient donc s'intéresser à identifier comment le contexte interagit avec les valeurs pour influencer le leadership transformationnel.

Une seconde limite de la thèse est en lien avec l'outil de mesure des valeurs utilisé dans les articles 1 et 3. Effectivement, le format de questionnaire à un seul item par dimension ne permet pas de calculer la fidélité. Cela dit, le même format de questionnaire (un item présentant une définition pour chaque valeur) est utilisé par l'outil de mesure de valeurs le plus utilisé en psychologie du travail (Rokeach, 1973). Ce format a l'avantage d'être court et flexible, ce qui était nécessaire dans le cadre pratique de la collecte de données. De plus, le contenu des valeurs a été choisi par l'organisation, plutôt que par des considérations théoriques. Cela dit, l'état présent de la documentation ne permet pas de statuer définitivement sur quelles valeurs, ou quels

types de valeurs, sont pertinents. Ainsi, dans une perspective exploratoire, les valeurs utilisées semblent toutes aussi pertinentes que d'autres valeurs, et permettent d'avancer les connaissances tout en permettant de capitaliser sur une opportunité de recherche sur le terrain.

Mot de la fin

Une leçon clé de cette thèse se rapporte à l'importance de rendre concrètes les idées. L'exercice d'opérationnaliser une théorie permet non seulement de vérifier sa véracité, mais aussi de la nuancer et d'identifier des pistes pour à la fois l'étendre et la spécifier. Dans cette thèse nous avons tenté quelques opérationnalisations d'une proposition théorique. Ces façons d'opérationnaliser cette proposition nous apparaissaient comme étant les plus probantes pour vérifier et étendre la théorie, mais le sujet de la thèse aurait pu mener vers plusieurs conceptualisations, et différentes opérationnalisations peuvent continuer à nous informer sur le rôle des valeurs vis-à-vis le leadership transformationnel. Or, les résultats de cette thèse peuvent orienter les recherches futures à certains niveaux.

Une première considération revient à l'idée de la congruence des valeurs. Alors que la congruence peut être définie comme étant l'adéquation du contenu et du niveau des valeurs entre un référent et un objet, les résultats de cette thèse peuvent indiquer que la congruence pourrait être seulement importante lorsque le contenu des valeurs est lui-même important. Ainsi, plutôt que de considérer la congruence globale des valeurs, il pourrait être pertinent de se concentrer sur les valeurs les plus centrales pour les individus. Une prochaine considération, qui est d'ailleurs liée à la précédente, vient du fait que nos résultats soutiennent l'idée que le contenu des valeurs peut avoir un rôle à jouer. En ce sens, il devient pertinent pour les prochaines recherches de s'appuyer sur un modèle des valeurs qui vise à considérer l'exhaustivité du répertoire des valeurs humaines. En tenant compte de ces éléments, et en les opérationnalisant,

les recherches pourront continuer d'accroître nos connaissances sur le rôle des valeurs en regard du leadership transformationnel.

Références

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246-255.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 126-132.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New-York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.
- 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.

Annexe A : questionnaires et formulaire de consentement

Questionnaire sur le style de leadership

Comme le MLQ est protégé par des droits d'auteurs, nous représentons ici seulement un échantillon des items de ce questionnaire.

Mon supérieur immédiat

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

Mon supérieur ...

M'encadre, m'accompagne et me guide.	1	2	3	4	5
Réexamine les principes en place pour questionner leur fondement.	1	2	3	4	5
Parle avec optimisme de l'avenir.	1	2	3	4	5
Va au-delà de son propre intérêt pour le bien de l'équipe.	1	2	3	4	5
Insiste sur l'importance d'avoir une vision partagée de ce qu'on cherche à accomplir.	1	2	3	4	5

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

Questionnaire sur la congruence des valeurs

Veuillez indiquer à quel point vous percevez que les énoncés suivants sont vrais.

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

8.	Les choses que je valorise dans la vie sont très semblables aux choses qui sont valorisées par les principes directeurs / valeurs *de l'organisation	1	2	3	4	5
9.	Mes valeurs personnelles concordent avec les principes directeurs / valeurs *de l'organisation.	1	2	3	4	5
10.	Les principes directeurs / valeurs *de l'organisation correspondent aux choses que je valorise dans la vie.	1	2	3	4	5

Cable, D.M. & Derue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.

Questionnaire sur la perception des valeurs personnelles et organisationnelles

Dans les deux colonnes, veuillez encercler la réponse qui vous convient.

Veillez vous référer à la page suivante pour prendre connaissance des définitions des valeurs et principes directeurs.

1	2	3	4	5	6
Très rarement	Rarement	Modérément	Souvent	Très souvent	Toujours

À quel point chacun des principes directeurs / valeurs est actuellement mis de l'avant au sein *de l'organisation?	À quel point mettez-vous personnellement chacun des principes directeurs / valeurs de l'avant dans votre travail?
1. Se challenger et innover	1 2 3 4 5 6
2. Soutien mutuel et collaboration	1 2 3 4 5 6
3. Performance	1 2 3 4 5 6
4. Agilité	1 2 3 4 5 6
5. Respect	1 2 3 4 5 6
6. Intégrité	1 2 3 4 5 6
7. Engagement	1 2 3 4 5 6

Définitions des valeurs et principes directeurs

Les principes directeurs

Se challenger et innover

Nous devons continuellement remettre en question nos façons de faire et oser sortir des sentiers battus pour maintenir une offre de services pertinente, de qualité, et qui soit adaptée à un contexte en perpétuelle évolution.

Soutien mutuel/ collaboration

L'entraide et le travail en équipe, tant entre les membres du personnel qu'avec les partenaires, multiplie notre efficacité de façon exponentielle et nous propulse plus loin que si nous agissons individuellement dans notre sphère d'activité.

Performance

Nous devons agir avec un souci d'atteindre les résultats escomptés et évaluer ce que nous réalisons, tant dans la finalité que dans les moyens pour y arriver. Chacun des employés est responsable de l'image et du succès de l'organisation.

Proactivité

Nous devons continuellement être en mesure d'actualiser notre lecture de l'environnement afin de réagir promptement et adéquatement à une réalité en changement perpétuel.

Nous sommes appelés à être une organisation apprenante qui met en place une structure permettant de répertorier les meilleures pratiques, d'encadrer nos façons de faire et d'assurer une vigie des besoins et tendances émergentes.

Les valeurs

Respect

Le respect, c'est agir et se comporter envers les autres avec considération et dignité, en étant ouvert à la diversité. Le respect est présent dans les relations avec les citoyens, les partenaires et la communauté, mais dans les rapports avec les employés, les confrères et les supérieurs.

Intégrité

L'intégrité est la qualité d'une personne qui exerce sa profession avec droiture, honnêteté, équité et éthique.

Engagement

L'engagement est l'action de remplir ses obligations, d'agir en fonction de nos valeurs et principes directeurs dans le rôle et responsabilités liés à ses fonctions.

Questionnaire sur l'habilitation comportementale

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers six (6) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1= presque jamais, 10 = presque toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presque jamais									Presque toujours
0-10%	11- 20%	21-30%	31-40%	41- 50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
DES OCCASIONS OÙ JE POUVAIS LE FAIRE									

Au cours des derniers six (6) mois, dans mes tâches principales (référant à ma description de tâches) j'ai...

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. | Effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. | Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. | Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. | Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. | Essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. | Mis en application mes idées d'amélioration dans mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales j'ai...

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 7. | Aidé mes collègues à accomplir leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

8.	Fait des commentaires constructifs qui aident mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Informé mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Partagé mes apprentissages avec mes collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Remis en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Introduit de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Suggéré des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales et de ma contribution au groupe de travail j'ai...

14.	Participé activement à des comités de travail et à des projets divers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Proposé des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Boudrias, J.-S., et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 119-138.

Formule de consentement

Titre de la recherche : Sondage – En direct sur le terrain

Chercheurs: Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D., professeur agrégé

Vincent Rousseau, Ph. D., professeur agrégé

Julie-Élaine Phaneuf et Denis Lajoie, doctorants

Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet vise, au plan pratique, à recueillir les façons de faire actuelles et les perceptions des membres *de l'organisation* par rapport à différents éléments rattachés à leur travail. Au plan scientifique, ce projet vise à mieux comprendre le rôle du leadership organisationnel dans un contexte de changement.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à :

- Répondre à un questionnaire d'une durée d'environ 25 minutes portant sur les caractéristiques de votre organisation, le style de leadership de votre supérieur, ainsi que sur vos attitudes et comportements au travail.
- Permettre à l'équipe de recherche d'apparier vos réponses avec celles des personnes de votre unité, ainsi qu'avec celles de votre supérieur afin de documenter les facteurs favorisant le leadership sur la base d'unités de travail.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seuls les chercheurs identifiés ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le leadership. Votre participation n'implique pas de conséquences négatives prévisibles.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur principal, au numéro de téléphone indiqué au bas de la page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Le fait de compléter le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à la recherche.

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Jean-Sébastien Boudrias, professeur au département de psychologie de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone suivant : ou à l'adresse courriel suivante :

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro ou à l'adresse courriel. (L'ombudsman accepte les appels à frais virés).

Annexe B : Les modérateurs du leadership transformationnel

Cette annexe présente un aperçu de la documentation scientifique concernant l'étude des modérateurs du leadership transformationnel. Dans le tableau ci-dessous, 42 études qui ont testé plus de 80 effets de modulation sont présentées. On peut observer dans ce tableau que plusieurs types de variables ont été testées comme modérateurs (p. ex., l'humour, le genre des subordonnés, l'incertitude environnementale, et encore). Il est intéressant de remarquer que les effets de modérations trouvés ne vont pas toujours dans le même sens selon la variable dépendante ou l'étude (p.ex., c'est le cas pour l'état optimal des variables d'humour, de récompense contingente et d'habilitation). Relativement peu de conclusions pertinentes à la théorie du leadership transformationnel à proprement parler peuvent être tirées de l'analyse de ce corpus d'études. Cela dit, il semble y avoir certains effets généralisés : l'incertitude favorise généralement l'efficacité du leadership transformationnel; et les variables évaluant le climat ou le soutien à l'innovation ou à l'excellence influencent le plus souvent positivement l'efficacité du leadership transformationnel.

Tableau 2

Les modérateurs du leadership transformationnel

Reference	Independant variable ¹	Dependant variable	Moderator	Optimal state of moderator
Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. <i>Academy of Management Journal</i> , 42, 219-227.		Manager performance (evaluated by superior)	Humor	Low
		Unit performance	Humor	High
Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The		Satisfaction with supervision	Transactional leadership	Low

relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. Leadership and Organization Development Journal, 20, 291-299.		Overall situation satisfaction	Transactional leadership	Low
Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. Leadership Quarterly, 20, 689-707.	Idealized influence and Inspiration motivation	Job satisfaction Helping behavior Performance	Leader distance Leader distance Leader distance	Low Low Low
Comer, L. B., Jolson, M. A., Dubinsky, A. J., & Yammarino, F. J. (1995). When the sales manager is a woman: An exploration into the relationship between salespeople's gender and their responses to leadership styles. Journal of Personal Selling and Sales Management, 15, 17-32.	Female managers' transformational leadership	Satisfaction with leader Sales performance	Sex of subordinate Sex of subordinate	Female Female
Chuang, A., Judge, T.A., & Liaw, Y.J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. European Journal of Work and		Job satisfaction	Negative affectivity	High

<p>de Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., Koopman, P. L., Thierry, H., van den Berg, P. T., van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>, 13, 447-471.</p>	Charisma	<p>Common source positive work attitudes Multi-source positive work attitudes Profitability</p>	<p>Environmental uncertainty Environmental uncertainty Owners vs managers</p>	<p>High High Owner</p>
<p>Den Hartog, D.N., & Belschak, F.D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy, <i>Journal of Applied Psychology</i>, 97, 194-202.</p>		<p>Self-rated initiative Peer-rated initiative Prosocial proactivity (supervisor rated)</p>	<p>Self-efficacy*Autonomy Self-efficacy*Autonomy Self-efficacy*Autonomy</p>	<p>Both low or both high Both low or both high Both high</p>
<p>Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93, 1438-1446.</p>		<p>Team innovation</p>	<p>Climate for excellence</p>	<p>High</p>
<p>Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on</p>		<p>New venture revenue New venture growth</p>	<p>Environmental dynamism Environmental dynamism</p>	<p>High High</p>

the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 243-263.

Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 188-212.

Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, 55, 458-476.

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, 891-902.

Organizational performance Organizational learning High

Sales Revenue Performance Beneficiary contact Beneficiary contact Beneficiary contact High High High

Charisma	Unit performance	Support for innovation	Low
Individualized consideration	Unit performance	Support for innovation	High
Intellectual stimulation	Unit performance	Support for innovation	High

<p>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. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 84, 680-694.</p>	Performance	Leader physical distance	Low
<p>Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. <i>The leadership quarterly</i>, 14, 525-544.</p>	Organizational innovation	Climate for innovation	High
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Empowerment	Low
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Climate for innovation	High
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Centralization	Low
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Formalization	Low
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Competition	High
<p>Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. <i>Leadership Quarterly</i>, 19, 582-594.</p>	Organizational innovation	Uncertainty	High
<p>Jung, D., Yammarino F.J., et Lee, J.K. (2009). Moderation role of subordinates' attitudes on transformational leadership</p>	United-States Leader effectiveness	Trust	High

and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective, *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.

<p>Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 91, 202-210.</p>	Charisma	Technical quality	Research project vs. development project	Research project
<p>Kirkman, B., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. <i>Academy of Management Journal</i>, 52, 744-764.</p>		OCB	Power distance orientation	Low
<p>Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. <i>Leadership Quarterly</i>, 13, 193-215.</p>		Controllable costs Organization efficiency	Store size Store size	Small Small

<p>Liao, H., & Chuang, A. C. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 92, 1006-1019.</p>	<p>Employee service performance</p>	<p>Store-level service climate</p>	<p>High</p>	
<p>Lim, B., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 89, 610-621.</p>	<p>Team performance</p>	<p>Maximal vs typical performance context</p>	<p>Maximal</p>	
<p>Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93, 923-934.</p>	<p>Sales growth sales growth sales growth CEO perception of firm performance CEO perception of firm performance</p>	<p>Firm size Ceo founder status Ceo tenure Ceo founder status Ceo tenure</p>	<p>Small Founder Long Founder Long</p>	
<p>Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. <i>Leadership</i>, 3, 433-457.</p>	<p>Intellectual stimulation Inspirational motivation</p>	<p>Organizational normative commitment Organizational affective commitment</p>	<p>Performance-prove orientation Performance-avoid orientation</p>	<p>High Low</p>

<p>Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB, <i>The Leadership Quarterly</i>, 22, 353-366.</p>	<p>OCB OCB</p>	<p>Idiocentrism Allocentrism</p>	<p>Low High</p>
<p>Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in hightechnology start-ups and established firms. <i>Journal of Management</i>, 35, 348-368.</p>	<p>Firm performance</p>	<p>Start-up vs established firms</p>	<p>Start-up</p>
<p>Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. <i>Academy of Management Journal</i>, 49, 327-340.</p>	<p>Job characteristics Task Performance OCB</p>	<p>LMX LMX LMX</p>	<p>High High High</p>
<p>Pieterse, A.N., van Knippenberg, Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The</p>	<p>Follower innovative behavior</p>	<p>Psychological empowerment</p>	<p>High</p>

moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. <i>Journal of Management</i> , 22, 259-298.	Various	Substitutes for leadership (12 of them)	Various, see article, table 5	
Purvanova, R.K., & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, <i>The Leadership Quarterly</i> , 20, 343-357.	Team performance	Face to face or virtual teams	Virtual teams	
Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92, 1020-1030.	Team performance	Team power distance	High	
	Team performance	Team collectivism	High	
Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. H., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and	Podsakoff et al (1990) Vision	Performance	Contingent reward	High
	Podsakoff et al (1990) Goals	Job satisfaction	Contingent reward	High

transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. Leadership Quarterly, 17, 21-38.				
Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal, 46, 703-714.	MLQ 5X	Follower creativity	Follower conservation value	High
Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. Leadership Quarterly, 16, 221-244.	Idealized influence and Inspiration motivation	Extra effort OCB	Managerial performance Managerial performance	High High
Tosi, H. L., Misangy, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. Leadership Quarterly, 15, 405-420.		CEO cash compensation Shareholder return	Perceived political uncertainty Perceived market uncertainty	Low High
Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. Journal of Occupational and	Vision Intellectual stimulation	Employee performance Employee performance	Contingent reward Contingent reward	Low Low

<p>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. <i>Academy of Management Journal</i>, 44, 134-143.</p>	Charisma	Firm performance	Uncertainty	High
<p>Wang, P., & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate, <i>Human Relations</i>, 63, 1105-1128.</p>		Employee creativity	Identification with leader*innovative climate	Both high
<p>Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. <i>Leadership Quarterly</i>, 15, 593-608</p>		Affective commitment Performance Affective commitment	Job enrichment Goal difficulty Goal difficulty	Low High High
<p>Wofford, J.C., Whittington, J.L., Goodwin, V.L. (2001) Follower motive patters as situational moderators for transformational leadership</p>		Effectiveness of leader Satisfaction with supervision	Growth need Growth need	High High

effectiveness, Journal of Managerial Issues, 31, 196-211	Group effectiveness	Need for autonomy	High
Zhang, Z., & Peterson, S.J. (2011). Advice networks in teams: The role of transformational leadership and members' core self-evaluations, Journal of Applied Psychology, 96, 1004-1017.	Team performance	Team mean Core Self-Evaluation * Diversity in CSE	Both high
Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. Group & Organization Management, 34, 590-619.	Follower work engagement Follower work engagement	Follower positive characteristics Difference between leader perception and follower reported positive characteristics	High Low
Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. Journal of Organizational Behavior, 23, 75-92.	Behavior-dependent injury	Assigned safety priority	Low
