

L'engagement affectif : lien avec le leadership authentique et le leadership transformationnel

ANDRÉANNE MIELE, GENEVIÈVE SÉGUIN, ÉLOÏSE FIORE-LACELLE,
GABRIELLE LACASSE, & JULIE-ÉLAINE PHANEUF
Université de Montréal

Une multitude de facteurs peuvent avoir un impact important sur le milieu de travail. Cette étude vise à documenter le rôle des styles de leadership authentique et transformationnel sur l'engagement affectif des subordonnés envers leur organisation et leur supérieur. Plus précisément, elle tente de démontrer l'existence d'un effet de médiation produit par l'engagement affectif envers le supérieur sur le lien entre le style de leadership et l'engagement affectif envers l'organisation. Les données ont été recueillies auprès de 226 travailleurs québécois francophones, âgés de 18 ans ou plus, qui travaillent depuis au moins 6 mois. Les résultats confirment la relation positive entre les styles de leadership et l'engagement affectif envers l'organisation, tel que médiatisé par l'engagement affectif envers le supérieur. Pour les organisations et les employés, les implications positives de ces résultats sont nombreuses et il serait alors intéressant de découvrir des moyens de promouvoir les styles de leadership authentique ou transformationnel.

Mots-clés : engagement affectif, leadership authentique, leadership transformationnel, supérieur immédiat

A multitude of factors can have a significant impact on the workplace. This study aims to document the role of authentic leadership and transformational leadership on the affective commitment of subordinates to their organization and their supervisor. More precisely, it attempts to demonstrate a mediation effect produced by the affective commitment to the superior for the link between leadership style and affective commitment to the organization. The data were collected from 226 French-speaking workers in Quebec, aged 18 years or older, who worked for at least 6 months. The results confirm the positive relationship between leadership styles and affective commitment to the organization as mediated by affective commitment to the superior. For organizations and employees, the positive implications of these findings are numerous and it would therefore be interesting to find out how to promote authentic leadership or transformational leadership styles.

Keywords: affective commitment, authentic leadership, transformational leadership, immediate manager

Selon les études démographiques entreprises par Statistique Canada (2010), le nombre projeté de retraités doublera d'ici 2031, alors que la totalité des baby-boomers aura atteint 65 ans. Dans ce contexte, les entreprises seront confrontées à une quantité colossale de postes à pourvoir. Il est donc important de commencer, dès maintenant, à trouver différents moyens pour

s'assurer que les nouvelles recrues demeurent au sein de l'organisation et ne soient pas séduites par les alternatives qui seront abondantes. En effet, avec la retraite des baby-boomers et l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail, tout cela signifie que les entreprises doivent changer leur vision et se concentrer davantage sur l'individu (Gagnon-Paradis, 2011). En d'autres termes, l'engagement des employés est donc une préoccupation importante pour les années à venir et certains mentionnent l'importance de s'adresser au cœur, et non seulement à la tête, afin de faire la promotion de cet engagement (Gagnon-Paradis, 2011).

Les auteures tiennent à remercier l'équipe du *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes* pour leur aide dans la réalisation de ce projet. D'autant plus, elles veulent remercier M. Denis Cousineau pour son aide par rapport aux statistiques. Finalement, un remerciement particulier à M. Jean-Sébastien Boudrias pour son aide avec le développement des idées principales de cet article, la collecte de données ainsi que la rédaction de la première version. Toute correspondance concernant cet article peut être adressé à Andréanne Miele, Université de Montréal (courriel : andreanne.miele@umontreal.ca).

La littérature souligne le rôle majeur de l'engagement affectif dans une organisation (Reichers, 1985). Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement affectif comme étant le désir profond de demeurer au sein d'une entreprise parce que l'employé s'identifie

et est émotionnellement attaché à celle-ci, tout en y étant impliqué. Cela est d'autant plus vrai que, parmi les trois types d'engagement de la théorie de Meyer (c.-à-d., engagement affectif, normatif et de continuation), l'engagement affectif serait le plus associé avec la satisfaction au travail, le bien-être, les ambitions, la carrière, et plusieurs autres aspects qui auraient des répercussions directes sur l'efficacité des employés (Meyer & Allen, 1991). Aussi, l'engagement affectif est un concept en lien avec l'amélioration et le maintien des performances des employés d'une organisation (Den Hartog & De Hoogh, 2009; Meyer & Allen, 1991). Il est important de noter que l'engagement affectif est un concept pouvant être orienté vers différentes cibles (Bentein, Stinglhamber, & Vandengerhe, 2002). Les deux cibles étudiées dans cette recherche sont le supérieur et l'organisation. Selon la théorie des champs de Lewin (1943), une cible d'engagement proximale aurait un effet médiateur sur l'engagement envers une cible plus distale et ceci permettrait de prédire que l'engagement affectif envers le supérieur serait avant-coureur de l'engagement affectif envers l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, une synthèse de la littérature indique que le type de gestion influence grandement tous les aspects d'une organisation, en particulier la relation qu'entretiennent les employés avec leur superviseur (Korek, Felfe, & Zaepernick-Rothe, 2010). Effectivement, la manière de gérer des employés semble influencer directement, que ce soit de façon positive ou négative, l'engagement d'un employé envers son organisation (Den Hartog & De Hoogh, 2009) et envers son supérieur immédiat (Yang & Mossholder, 2010). Ainsi, pour mieux comprendre l'engagement affectif et les manières de le susciter, il faut considérer la façon dont un gestionnaire dirige ses employés. Une avancée très intéressante à ce sujet concerne la nouvelle vision du leadership : celle d'une relation entre employés, pairs et superviseurs en contexte de travail, plutôt qu'une qualité qui serait propre à une personne (Avolio, 2007). En effet, plusieurs études démontrent l'importance de la relation entre les employés et leur patron dans le bon fonctionnement d'une organisation (Sluss & Ashforth, 2008). Les styles de leadership authentique et transformationnel, deux styles fréquemment identifiés comme ayant des répercussions positives sur l'organisation et les relations de travail, seraient associés de manière positive à l'engagement affectif (Bass, 1999; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing, & Peterson, 2008). Le leadership authentique est présent chez une personne qui reste vraie face à elle-même (Avolio, Gardner,

Walumbwa, Luthans, & May, 2004), alors que le leader transformationnel tente de coordonner les intérêts des employés et ceux de l'organisation (Bass, 1999).

La présente étude tentera de vérifier la question de recherche suivante : « Est-ce que les styles de leadership authentique et transformationnel sont en lien avec l'engagement affectif envers l'organisation par le biais d'un engagement affectif envers le supérieur? » Cette question de recherche permettra de mieux concevoir l'engagement affectif et d'éclaircir ce qui le stimule, tout en examinant la relation entre ce concept et les deux styles de leaderships mentionnés. De ce fait, cette recherche permettra de clarifier la compréhension du lien entre les styles de leadership et l'engagement affectif orienté envers différentes cibles (c.-à-d., envers le supérieur ainsi qu'envers l'organisation). De plus, le concept d'engagement affectif envers le supérieur, qui est encore à un stade embryonnaire dans les écrits, sera enrichi à l'aide de cette étude. Finalement, la précision du lien entre les deux cibles d'engagement est aussi un apport notable à la littérature.

Contexte théorique

Le leadership positif est un concept qui englobe les styles de leadership se caractérisant par la promotion de l'accomplissement personnel de l'individu au sein de l'organisation en offrant des opportunités qui sont à l'avantage des deux parties. De plus, les formes positives de leadership aident à promouvoir la motivation au travail, les relations interpersonnelles saines, ainsi qu'un climat émotionnel positif et plaisant (Cameron, 2008). Le leadership authentique et le leadership transformationnel sont deux exemples du leadership positif (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). Ces styles sont abordés dans la présente étude en raison des nombreuses conséquences favorables qui leur sont associées, comme leurs liens positifs avec la performance au travail (Bass, 1999; Walumbwa et al., 2010) et leurs retombées positives en ce qui a trait à la relation employé-supérieur (Avolio & Gardner, 2005).

Le leadership authentique et le leadership transformationnel

Les écrits actuels sur le sujet sont unanimes dans leur définition du concept de l'authenticité : rester vrai face à soi-même (Avolio et al., 2004). Donc, un leader authentique est une personne qui a atteint un haut niveau d'authenticité. Par conséquent, elle devrait agir de manière transparente avec les autres tout en

respectant ce qu'elle est, ce en quoi elle croit et ses propres valeurs (Avolio et al., 2004). Selon Walumbwa et al. (2010), le leadership authentique se retrouve chez une personne qui possède une conscience de soi élevée, une perspective morale internalisée, un traitement de l'information équilibré et une transparence relationnelle. Ces leaders tentent de promouvoir les capacités psychologiques positives, un climat éthique, ainsi que le développement personnel, tout en motivant le collaborateur à améliorer ses performances (George, 2003). L'intégrité et l'attention particulière portées aux besoins des autres dont font preuve les leaders authentiques sont en lien direct avec le sentiment de confiance, d'autonomie et d'initiative chez les employés. Par exemple, un leader de type authentique s'informerait des besoins d'un individu, tout en étant honnête face aux siens et à ceux de l'entreprise, afin de promouvoir l'épanouissement de chacune des parties (Walumbwa et al., 2010).

Le leader transformationnel est caractérisé par quatre dimensions particulières : l'influence idéalisée, l'inspiration motivationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Bass & Avolio, 2000). L'influence idéalisée engendre la confiance, l'admiration, la loyauté et le respect des employés. L'inspiration motivationnelle est la manière dont le leader transformationnel stimule les employés en leur exprimant une vision d'un futur attrayant (Bass & Avolio, 2000). Un leader inspirant va aussi afficher de hautes attentes par rapport à la performance, tout en faisant preuve de détermination et de confiance. En général, les employés veulent s'identifier à un leader inspirant (Bass, 1999). Un leader transformationnel stimule intellectuellement ses employés et il les motive à développer leur sens de l'innovation et de la créativité. Quant à la considération individuelle, un leader en fera preuve lorsqu'il sera attentif à ses employés et aura à cœur leur évolution (Bass, 1999).

Engagement affectif envers le supérieur et l'organisation

Formellement, l'engagement suggère l'action de faire une promesse et le fait de prendre une position (De Villiers, 2003). Dans un contexte organisationnel, par exemple, certains l'interprètent comme la force relative de l'identification d'un individu et son implication dans une organisation particulière (Mowday, Porter, & Steers, 1982), alors que d'autres le perçoivent comme la force liant l'individu à une série d'actions vers un objectif particulier (Meyer & Herscovitch, 2001). Une conceptualisation souvent abordée

est l'engagement de type affectif. Selon Reichers (1985), l'engagement affectif serait l'état de compatibilité entre les buts de l'employé et ceux d'une sphère précise de l'entreprise. De toute évidence, l'engagement affectif en entreprise constitue un terrain fertile en psychologie organisationnelle. Selon plusieurs études, il serait empiriquement lié à de meilleures performances, à un faible taux d'absentéisme, à un faible taux de roulement, à une satisfaction accrue, ainsi qu'à un haut niveau d'implication au travail (Mathieu & Farr, 1991; Steers, 1977).

La définition offerte par le modèle de Meyer et Allen (1991) sera priorisée dans la présente étude étant donné son apport théorique considérable dans le domaine. Ce modèle aborde l'engagement en contexte organisationnel sous trois formes : affectif, de continuité et normatif. Il va de soi que le type affectif est celui qui nous intéresse dans le cas présent. Cette notion caractérise les employés engagés affectivement comme des individus demeurant au sein de l'entreprise parce qu'ils le désirent réellement.

Selon ce modèle, l'engagement affectif se définit à travers l'attachement émotionnel, l'identification, ainsi que l'implication au sein de l'organisation. Bien sûr, plusieurs facteurs influenceraient le niveau d'engagement affectif, tels que les caractéristiques personnelles et le contexte organisationnel (Meyer & Allen 1991). De plus, Herscovitch et Meyer (2002) avancent que l'engagement dirigé vers une cible spécifique serait un meilleur indice de comportement que l'engagement général. En effet, l'engagement affectif des employés pourrait s'orienter vers des cibles précises et (qualitativement) distinctes de l'environnement de travail, telles que le supérieur et l'organisation (Bentein et al., 2002).

Dans un contexte organisationnel exigeant une grande proximité entre l'employé et le supérieur, l'engagement affectif envers celui-ci pourrait faciliter le déroulement des interactions. Les employés qui sont plus engagés envers leur supérieur sont caractérisés par des plus hauts niveaux de performance, ainsi que par des comportements positifs envers l'organisation, leur supérieur, leurs tâches, et leurs clients. Ils ont aussi une moins grande propension à quitter leur emploi. (Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2010).

Selon Mowday, Steers et Porter (1979), l'engagement affectif envers l'organisation serait défini par l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'entreprise, la volonté de faire un effort extraordinaire pour

l'organisation et le désir de demeurer au sein de la compagnie. Les employés engagés affectivement envers l'organisation seraient plus enclins à ressentir un niveau de compatibilité entre leurs valeurs et celles de l'organisation. Par exemple, un tel sentiment de concordance justifierait davantage des comportements d'implication personnelle dans l'organisation, tels que la participation à des activités non rémunérées au sein de l'entreprise (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990).

Il est possible d'établir un lien entre l'engagement affectif envers le supérieur et envers l'organisation. Premièrement, une recherche corrélationnelle entre les deux construits menée par Bentein et ses collègues (2002) démontre une corrélation moyenne ($r = .47$, $p < .01$). Aussi, la théorie des champs de Lewin (1943) stipule que les foci d'engagement varient dans le niveau de saillance psychologique chez les employés. Selon ce modèle, une cible d'engagement qui est proche de l'employé dans son environnement aura un impact sur les comportements au travail. Plus précisément, une cible qui est proximale devrait avoir un effet médiateur sur l'engagement envers une cible plus distale (Lewin, 1943). La proximité physique ainsi que les interactions quotidiennes entre employé et supérieur font en sorte que le supérieur est une cible beaucoup plus rapprochée que l'organisation (Bentein et al., 2002). Selon cette théorie, il est possible de supposer que l'engagement affectif envers le supérieur serait donc un précurseur de l'engagement affectif envers l'organisation.

Leadership authentique et engagement affectif

La recherche sur le leadership authentique étant en plein épanouissement, la littérature demeure donc assez restreinte, surtout en ce qui concerne le lien entre ce style de leadership et l'engagement affectif. Toutefois, plusieurs chercheurs suggèrent qu'un employé qui est traité de façon équitable présente souvent un niveau d'engagement plus élevé (Dirks & Ferrin, 2002; Rhoades, Eiseinberg, & Ameli, 2001).

Les études corrélationnelles reliant le leadership authentique à d'autres concepts, tels que l'engagement affectif avec le supérieur, sont aussi peu nombreuses. Par contre, l'aspect fondamental de ce type de leadership est le développement d'une relation avec l'employé (Avolio & Gardner, 2005). Dans cette optique, il est notable qu'un objectif primordial du leader authentique est de construire un contexte organisationnel inclusif dans lequel les employés sont engagés (Avolio & Gardner, 2005). De plus, certains auteurs soulignent

le fait que des relations employé-superviseur de bonne qualité sont liées à l'engagement affectif envers le supérieur. En effet, Stinglhamber et Vandenberghe (2003), ont trouvé une corrélation significative entre le support de la part du superviseur perçu par l'employé et l'engagement affectif de ce dernier envers son supérieur ($r = .33$, $p < .001$). Donc, la définition d'un leader authentique et l'importance qu'elle accorde à la relation employé-supérieur permet de supposer qu'il pourrait exister un lien entre ces deux concepts. Par contre, aucune corrélation n'est offerte dans la littérature pour appuyer cette relation. Le lien entre le leadership authentique et l'engagement affectif envers l'organisation est aussi un sujet peu traité dans la littérature, mais il existe quelques ouvrages de références pour approfondir le sujet. Par exemple, l'étude de Jensen et Luthans (2006), menée auprès d'entrepreneurs et de fondateurs d'entreprises, examine ce lien. Plus précisément, ces chercheurs avaient pour but de découvrir les effets du leadership authentique sur les employés en ce qui a trait à leur satisfaction, leur engagement, ainsi que leur bonheur au travail (Jensen & Luthans, 2006). Les résultats de cette démontrent une corrélation entre le leadership authentique des entrepreneurs (tel que perçu par les employés) et l'engagement affectif envers l'organisation ($r = .48$, $p < .01$).

La recension des écrits permet de démontrer que le leadership authentique serait lié de façon positive aux deux cibles d'engagement. De plus, tel que mentionné précédemment, une cible proximale d'engagement aurait un impact sur l'engagement envers une cible plus distale (Lewin, 1943). Le fait que le leadership authentique priorise la relation employé-supérieur vient appuyer l'idée que l'engagement affectif envers le supérieur serait mis au premier plan.

Hypothèse 1 : L'engagement affectif envers le supérieur (VM) aura un effet médiateur sur la relation entre le leadership authentique (VI) et l'engagement affectif envers l'organisation (VD).

Leadership transformationnel et engagement affectif

Au premier abord, plusieurs recherches, comme par exemple celle de Bass (1999), confirment le lien positif entre le leadership transformationnel et l'engagement des employés en général. Cependant, l'engagement affectif envers la cible supérieure en contexte de leadership transformationnel n'est pas très exploité. Il existe tout de même quelques études qui tentent de démontrer ce lien. Par exemple, dans leur

étude de 2010, Felfe et Schyns ont trouvé une forte corrélation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif envers le supérieur ($r = .82, p < .001$). Bien que cette recherche démontre qu'il existe un lien entre ces deux concepts, cette relation demeure peu étudiée dans la littérature actuelle. Également, les leaders transformationnels seraient capables d'influencer l'engagement affectif organisationnel de façon significative par l'intermédiaire de comportements précis. Par exemple, en faisant la promotion des valeurs associées à l'accomplissement des buts et en mettant l'accent sur les liens entre l'effort des employés et la réussite. De plus, un niveau élevé d'engagement personnel de la part du leader et de l'employé peut mener à une vision commune et à l'atteinte des buts de l'organisation (Avolio et al., 2004). De même, le supérieur transformationnel influencerait l'engagement affectif organisationnel en encourageant les employés à utiliser de nouvelles approches, en les incluant dans le processus décisionnel et en leur inspirant ainsi la loyauté tout en reconnaissant et appréciant les besoins qu'ils ont de développer leur plein potentiel (Bass & Avolio, 1994). L'analyse de Korek et de ses collègues (2010) observe une corrélation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif organisationnel ($r = .45, p < .01$). De façon similaire, la méta-analyse portant sur l'engagement de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) démontre aussi une corrélation positive entre l'engagement affectif envers l'organisation et le leadership transformationnel ($r = .46, p < .01$). En se basant sur la littérature, il est possible de supposer que le leadership transformationnel est en lien avec les deux cibles d'engagement affectif qui sont à l'étude. Donc, en conformité avec la théorie des champs de Lewin, l'hypothèse suivante est présentée.

Hypothèse 2 : L'engagement affectif envers le supérieur (VM) aura un effet médiateur sur la relation entre le leadership transformationnel (VI) et l'engagement affectif envers l'organisation (VD).

Méthode

Participants et procédure

Pour cette étude corrélationnelle, la collecte de données a été effectuée à partir d'un questionnaire web. Les participants sollicités ont donné leur consentement libre et éclairé, et leurs réponses ont été recueillies de façon anonyme. L'échantillon ($N = 226$) est composé de 147 femmes et 79 hommes. Plus de la moitié des participants ont entre 20 et 29 ans.

Une des orientations principales de cette étude porte sur l'engagement envers le supérieur. Par conséquent, pour faire partie de l'échantillon, les sujets devaient travailler avec leur supérieur immédiat depuis au moins six mois. Il est aussi intéressant de noter que parmi l'échantillon, 76,6 % des gens considèrent qu'ils sont en contact avec leur supérieur « assez souvent » ou « fréquemment, sinon toujours ».

Descriptions des instruments de mesure

Dans cette recherche, trois questionnaires ont été utilisés. Il s'agit de l'*Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), du *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), et finalement du *Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire* (WACMQ).

Le Authentic Leadership Questionnaire (ALQ).

Le *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) est une mesure développée et validée par Walumbwa et ses collègues (2008). Le score global pour ce style de leadership peut être évalué à l'aide de 16 items répartis en quatre dimensions : la conscience de soi (4 items), la transparence relationnelle (5 items), le traitement équilibré de l'information (3 items) et la perspective morale internalisée (4 items). Lors de la passation de ce questionnaire, les participants doivent noter la fréquence d'apparition des comportements adoptés par le supérieur immédiat décrits dans les énoncés. Par exemple, un énoncé utilisé pour la dimension conscience de soi est : « Sollicite du feedback afin d'améliorer ses relations avec les autres ». Les sujets doivent répondre selon une échelle de Likert chiffrée de 0 (*jamais*) à 4 (*fréquemment, sinon toujours*). D'autres exemples d'items seraient : « Dit exactement ce qu'il/elle pense » pour la dimension transparence relationnelle, « Analyse les données pertinentes avant de prendre une décision » pour la dimension traitement équilibré et « Prend des décisions en fonction de ses valeurs fondamentales » pour la dimension perspective morale internalisée.

L'ALQ a de bonnes propriétés psychométriques. Les coefficients d'alpha sont de .92 pour la conscience de soi, .87 pour la transparence relationnelle, .76 pour la perspective morale internalisée et de .81 pour le traitement équilibré (Walumbwa et al., 2008).

Le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Le *Multifactor Leadership Questionnaire* est souvent utilisé en lien avec la théorie du « full-range leadership » de Bass et Avolio (1994). Le leadership transformationnel est un des styles de leadership

abordé par cette théorie. Selon Bass et Avolio (1994), les facteurs qui caractérisent le leadership transformationnel sont : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Ces quatre facteurs sont évalués à l'aide de 16 items (Bass & Avolio, 1994). Les participants doivent indiquer à quelle fréquence les comportements énoncés sont émis par leur supérieur immédiat. Encore une fois, les participants répondent aux items de ce questionnaire selon une échelle de Likert chiffrée de 0 (*jamais*) à 4 (*fréquemment, sinon toujours*). Pour l'influence idéalisée, un exemple d'item est : « Parle de ses valeurs et convictions les plus importantes ». La motivation inspirante est évaluée à l'aide d'items tel que « Parle avec optimisme de l'avenir » et la stimulation intellectuelle est évaluée avec des items tels que « M'amène à voir les problèmes sous différents angles ». Finalement, « Me considère comme une personne plutôt que simplement comme un des membres de l'équipe » évalue la considération individualisée. La consistance interne de ce questionnaire est bonne. Plus précisément, le coefficient d'alpha du MLQ est de .70 (Kanste, Miettunen, & Kynas, 2007).

Le Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ). Le *Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire*, développé par Madore en 2004, évalue l'engagement envers différentes cibles. Cet engagement peut être défini par l'attachement émotionnel que l'employé a envers la cible ainsi que l'importance qu'il lui accorde dans son quotidien (Morin, Madore, Morizot, Boudrias, & Tremblay, 2009). Les deux cibles pertinentes pour cette étude sont le supérieur et l'organisation, puisque les hypothèses portent sur l'engagement affectif envers ceux-ci.

Trois questions pour la cible « organisation » et trois questions pour la cible « supérieur » ont été utilisées. Les participants doivent noter leur degré d'accord avec certaines affirmations selon une échelle de Likert à cinq niveaux où un signifie « totalement en désaccord » et cinq signifie « totalement en accord ». « Je suis fier (fière) de dire que je travaille pour mon organisation actuelle » est un exemple d'item pour la cible organisation et « J'aime les valeurs véhiculées par mon (ma) supérieur(e) immédiat(e) » en est un pour la cible supérieure.

Ce questionnaire présente aussi des propriétés psychométriques très satisfaisantes. Lors de leur étude en 2009, Morin et ses collègues ont trouvé que le

WACMQ avait une bonne consistance interne. En effet, les alphas de Cronbach se situent entre .77 et .91.

Résultats

Résultats préliminaires

Avant d'effectuer les différentes analyses statistiques, certains participants ont été exclus pour arriver à l'échantillon actuel ($N = 226$). Concrètement, les sujets qui ne travaillaient pas au même endroit depuis au moins six mois ou qui ne travaillaient pas avec le même supérieur depuis au moins six mois ont été mis de côté. Les analyses descriptives (moyennes et écarts-types) pour chaque variable étudiée sont présentées dans le tableau 1. Par ailleurs, les alphas de Cronbach qui se trouvent également dans le tableau 1 montrent que l'échelle a une bonne consistance interne.

D'autant plus qu'avant de procéder aux analyses de régression, les postulats de régressions ont été vérifiés. Les valeurs de tolérance et de VIF (facteur d'inflation de la variance) sont à l'intérieur des normes acceptables pour l'exécution de régressions multiples (plus que 0.10 et moins que 10 respectivement). De plus, les valeurs atypiques, la linéarité et l'indépendance des résiduels ont été vérifiées à l'aide de deux graphiques, soit la courbe normale standardisée des résidus et le nuage de points. Ces deux graphiques indiquent aussi qu'il n'y a aucune transgression des postulats. Finalement, les analyses ont démontré que les données suivent une distribution normale et qu'il n'y a pas de multi-colinéarité puisque les corrélations étaient présentes, mais toutes en dessous de .8.

Le tableau 1 présente aussi les inter-corrélations qui démontrent qu'il existe des liens entre toutes les variables. Une transformation de Fisher permet d'examiner plus en profondeur les liens qui existent entre le leadership authentique et les deux cibles d'engagement. En effet, les deux corrélations sont nettement différentes. La première corrélation (leadership authentique et engagement affectif envers le supérieur) est significativement plus forte que la deuxième (leadership authentique et engagement affectif envers l'organisation) ($z = 8.18, p < .0001$). Pareillement, les corrélations des deux cibles d'engagement avec le leadership transformationnel sont aussi significativement différentes. La première corrélation (avec l'engagement affectif envers le supérieur) est plus forte que la deuxième (avec l'engagement affectif envers l'organisation) ($z = 9.53, p < .0001$).

Tableau 1

Corrélations, analyses descriptives et coefficients alphas

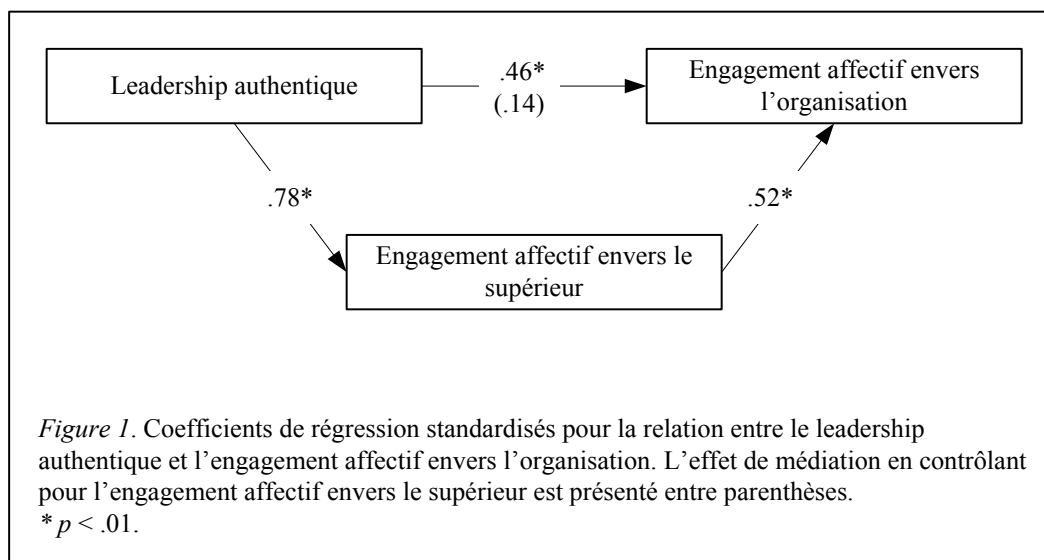
Dimensions	Moyenne	Écart-Type	1	2	3	4
1. Leadership authentique	3.40	0.84	.93			
2. Leadership transformationnel	3.30	0.90	.84*	.95		
3. Engagement affectif envers l'organisation	3.75	1.03	.46*	.43*	.88	
4. Engagement affectif envers le supérieur	3.58	1.16	.78*	.80*	.52*	.92

Note. * $p < .01$. Les coefficients alphas sont présentés en gras sur la diagonale.

Analyses de vérification des hypothèses

Selon Baron et Kenny (1986), trois conditions doivent être respectées afin de confirmer une relation de médiation. Premièrement, la variable indépendante doit avoir un effet sur la variable médiatrice. Deuxièmement, la variable indépendante doit aussi avoir un effet sur la variable dépendante. Finalement, la variable médiatrice doit avoir un effet sur la variable dépendante. Il est aussi important de noter que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante doit être moindre lorsque la variable médiatrice est introduite. En effet, une médiation complète est présente seulement lorsque le lien entre la variable indépendante et dépendante devient non-significatif avec l'insertion de la variable médiatrice dans le modèle. Cette condition peut être vérifiée à l'aide des coefficients de régression ainsi qu'à l'aide d'un test de Sobel, qui a pour but de déterminer si l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est significativement différent de zéro après l'introduction de la variable médiatrice (Baron & Kenny, 1986).

Les résultats présentés dans la figure 1 démontrent que le leadership authentique prédit significativement l'engagement affectif envers l'organisation ($\beta = .46$, $p < .01$) ainsi que l'engagement affectif envers le supérieur ($\beta = .78$, $p < .01$). De plus, les régressions multiples permettent de tester la relation qui existe entre la variable indépendante et la variable dépendante en incluant la variable médiatrice. Les résultats indiquent que le lien entre le leadership authentique et l'engagement affectif envers l'organisation diminue et devient non-significatif ($\beta = .14$, $p = .128$) lorsque la variable médiatrice est introduite. En outre, les résultats du test de Sobel sont significatifs ($z = 4.39$, $p < .001$), confirmant ainsi que l'effet indirect du leadership authentique sur l'engagement affectif envers l'organisation par l'entremise de l'engagement affectif envers le supérieur est significativement différent de zéro. Donc, la relation entre le leadership authentique et l'engagement affectif envers l'organisation est en effet médiatisée par l'engagement envers le supérieur et il est possible de conclure que cette médiation est complète. De ce fait, l'hypothèse 1 est ici confirmée.



Cette méthode a aussi été employée afin de tester l'hypothèse 2. Les résultats présents dans la figure 2 démontrent que le leadership transformationnel influence significativement l'engagement affectif envers l'organisation ($\beta = .43, p < .01$), ainsi que l'engagement affectif envers le supérieur ($\beta = .80, p < .01$). Également, les résultats démontrent que l'introduction de la variable médiatrice fait en sorte que le lien entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif envers l'organisation diminue et devient non significatif ($\beta = .03, p > .01$). Par ailleurs, les résultats du test de Sobel sont aussi significatifs pour le leadership transformationnel ($z = 5.00, p < .001$). Il est donc possible de conclure que cette médiation est complète. De ce fait, l'hypothèse 2 est elle aussi confirmée.

Discussion

Cette recherche avait pour but de démontrer qu'il existe des relations de médiation entre les variables à l'étude. Plus spécifiquement, elle visait à explorer les liens entre certains styles de leadership (transformationnel et authentique) et l'engagement affectif envers l'organisation tels que médiatisés par l'engagement affectif envers le supérieur. Ces différentes relations possibles donnaient lieu à deux hypothèses de recherche. Les analyses statistiques présentées dans la section précédente démontrent que les deux hypothèses sont confirmées.

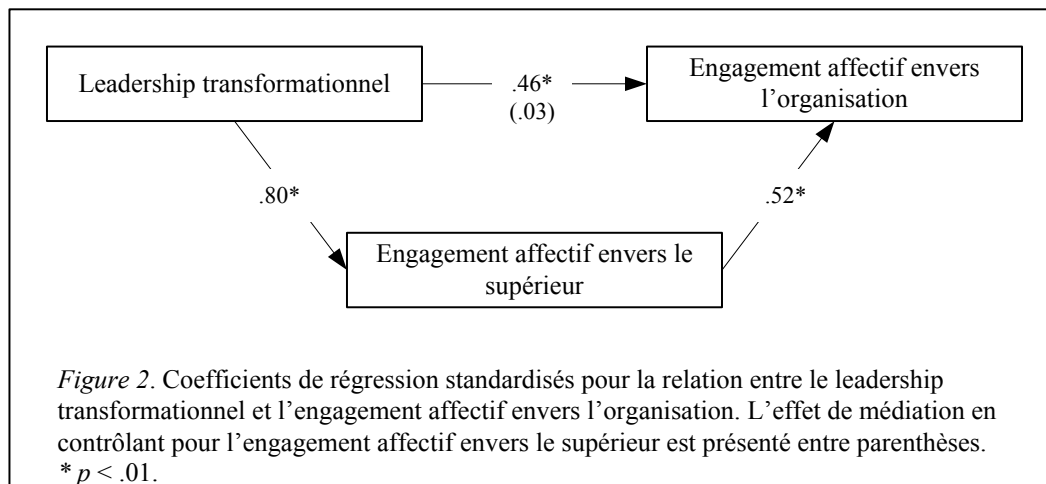
Interprétation des résultats

Les résultats permettent de démontrer que l'engagement affectif envers le supérieur est en effet une variable médiatrice dans la relation entre le leadership authentique et l'engagement affectif envers l'organisa-

tion. Évidemment, une des avancées les plus importantes de cette étude est sans doute la démonstration du lien de médiation. Par contre, certains des liens corrélacionnels établis dans cette recherche constituent eux aussi une contribution notable. Plus particulièrement, le lien corrélacionnel significatif et positif entre le leadership authentique et l'engagement affectif envers le supérieur est fort important, puisqu'aucun lien semblable n'avait été identifié dans la littérature jusqu'à présent. En plus d'être un apport notable pour les écrits, ce lien est aussi un atout important pour les organisations, car ces dernières pourront favoriser le leadership authentique afin de promouvoir l'engagement affectif envers le supérieur.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, les résultats démontrent que l'engagement affectif envers le supérieur est aussi une variable médiatrice dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement envers l'organisation. Encore une fois, outre la relation de médiation démontrée ici, les relations corrélacionnelles constituent aussi un apport considérable à la littérature scientifique. En effet, les corrélacions qui ont été établies dans cette étude entre le leadership transformationnel et les deux cibles d'engagement permettent d'étoffer le peu de littérature qui existait sur ces sujets.

Par ailleurs, la démonstration d'une médiation dans la relation entre le style de leadership et l'engagement affectif envers l'organisation est une autre des avancées importantes de cette étude. Les écrits scientifiques avaient déjà mis en lumière le lien corrélacionnel entre l'engagement affectif envers le supérieur et l'engagement affectif envers l'organisation (Bentein, 2002). Toutefois, cette étude permet d'approfondir ce



lien en démontrant que l'engagement affectif envers le supérieur est un précurseur à l'engagement affectif envers l'organisation, lorsqu'un leadership authentique ou transformationnel est présent. De ce fait, lorsqu'un supérieur affiche un de ces styles de leadership, la promotion de l'engagement affectif envers le supérieur est essentielle au développement de l'engagement affectif envers l'organisation.

Implications pour les organisations

Les résultats de cette étude pourraient être utiles pour les organisations, car la compréhension du lien entre l'engagement affectif et certains styles de leadership positif est avantageuse. Ultimement, les organisations ont avantage à avoir des employés qui sont engagés affectivement, car ces employés souhaitent demeurer au sein de l'entreprise (Meyer & Allen, 1991). De ce fait, les organisations seront en mesure de développer des stratégies visant à renforcer ces styles de leadership et, par le fait même, à promouvoir l'engagement affectif. Les résultats démontrent aussi que les styles de leadership transformationnel et authentique sont liés à l'engagement affectif envers l'organisation par le biais de l'engagement affectif envers le supérieur. Les organisations pourront bénéficier des retombées positives (mentionnées ci-dessous) de ces résultats, car les conséquences avantageuses sont nombreuses pour ces deux cibles d'engagement affectif.

Selon Reichers (1985), l'engagement affectif est en lien avec plusieurs facteurs qui sont favorables pour les employés tels la satisfaction au travail, le bien-être et les ambitions. De leur côté, Meyer et Allen (1991) affirment dans leur recherche que l'engagement affectif n'est pas seulement profitable pour les employés, mais aussi pour les organisations. Par exemple, les employés qui démontrent de l'engagement ont tendance à être plus impliqués dans l'organisation et à avoir un plus faible taux d'absentéisme (Meyer & Allen, 1991). L'engagement affectif envers le supérieur a aussi de nombreuses conséquences positives pour les organisations, telles que de bonnes performances et des comportements positifs de la part des employés (Morin et al., 2010).

Finalement, les relations de médiation démontrées dans la présente étude sont aussi d'une très grande importance pour les organisations, puisque la compréhension de la dynamique du lien entre les variables est une connaissance clé. En effet, un intérêt majeur pour les entreprises est que ces résultats mettent en évidence l'importance de l'engagement affectif envers le

supérieur pour le développement de l'engagement affectif envers l'organisation. Autrement dit, cette étude démontre l'importance des relations sociales au sein d'une organisation. Le contexte industriel changeant mentionné au début de cet article (retraite des baby-boomers) ajoute encore à la pertinence de ces résultats. Dans ce contexte, les entreprises ont intérêt à favoriser le développement de relations sociales saines et positives s'ils veulent stimuler l'engagement de la relève. Ces résultats démontrent que les programmes de gestion de conflit offerts aux entreprises sont fondamentaux, car les conflits exercent une influence néfaste sur les rapports sociaux au sein de l'entreprise.

Limites

Bien que les résultats soient assez concluants, il existe tout de même certaines limites à la présente étude. D'abord, la taille de l'échantillon a été restreinte par les critères d'exclusion liés aux temps d'emploi et de travail avec le supérieur. La méthode de recrutement présente elle aussi certaines failles méthodologiques. La technique d'échantillonnage utilisée était non-probabiliste et ne permet pas de représenter la population générale. En effet, comme 58 % des participants étaient âgés de moins de 30 ans, il est possible que ces résultats ne soient pas généralisables à l'ensemble de la population. De plus, certains des liens trouvés ont peut-être été amplifiés par la méthode de collecte des données qui pouvait occasionner un biais de variance commune. De fait, les données étaient toutes récoltées auprès des mêmes participants, qui devaient remplir les trois questionnaires de l'étude.

Une des limites les plus importantes de cette étude est sans doute le fait que les deux médiations trouvées sont complètes. Ceci invite à un certain questionnement par rapport à la pertinence d'étudier les deux types de leadership comme étant des styles distincts. La littérature présente ces styles comme étant bien différents: le leadership authentique accorde une grande importance à la relation employé-supérieur (Walumbwa et al., 2010) alors que le focus principal du leadership transformationnel est l'organisation (Korek et al., 2010). Par contre, les médiations trouvées sont toutes deux complètes, ce qui signifie que le lien avec le supérieur est tout aussi important pour un leader transformationnel que pour un leader authentique. De plus, la relation étroite entre ces deux styles de leadership est aussi démontrée par la forte corrélation existant entre eux ($r = .84, p < .01$). Est-il alors vraiment pertinent d'étudier ces deux styles de leadership comme étant deux styles entièrement distincts?

Pistes de recherches futures

Cette recherche invite à soulever plusieurs questions intéressantes. Le lien entre l'engagement affectif envers le supérieur et l'organisation et les styles de leadership étudiés a été démontré. De plus, il est évident que les conséquences positives de l'engagement affectif, autant envers le supérieur qu'envers l'organisation, sont nombreuses. Il serait donc pertinent de se demander si ces styles de leadership peuvent être instaurés ou développés chez un supérieur. Si ceci est une possibilité, il serait d'autant plus fascinant d'étudier comment ces profils de leader peuvent être développés. En effet, une étude des antécédents de ces styles de leadership permettrait aux entreprises de sélectionner, de développer ou de former des gestionnaires qui présentent ces styles afin de les faire bénéficier des nombreuses retombées positives qui sont associées aux leaderships authentique et transformationnel.

De plus, les deux médiations complètes font ressortir un lien intéressant entre le leadership authentique et le leadership transformationnel. Cette relation constitue, elle aussi, une piste intéressante. Il serait en effet opportun d'essayer de découvrir, à l'aide des différentes dimensions de chacun de ces styles, si certaines caractéristiques de ces leaders se recourent. Une mesure globale visant à étudier ces deux styles de leadership pourrait être développée à l'aide d'une combinaison des différents items qui servent à évaluer chacun des styles. Il serait alors intéressant d'étudier si ce style de leadership plus général permettrait d'arriver aux mêmes conclusions concernant le lien avec l'engagement affectif. Ces résultats signifieraient qu'il serait opportun pour les entreprises de promouvoir un style global de leadership positif.

Cette recherche ouvre de nouvelles perspectives intéressantes sur ces plans. Elle démontre l'importance de développer les connaissances sur les styles de leadership, ainsi que sur leur lien avec l'engagement affectif dans le milieu organisationnel. Somme toute, les liens qui ressortent de cette étude contribuent aux écrits scientifiques, puisque certaines des variables à l'étude sont encore au stade embryonnaire et avaient été très peu étudiées auparavant. De plus, cette recherche souligne l'importance de continuer à accroître les connaissances sur ce champ d'études aux multiples facettes.

Références

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychology, 62*, 25-33.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly, 15*, 801-823.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and social psychology, 51*, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA : Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 341-362.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- De Villiers, M.-E. (2003). *Multi dictionnaire de la langue française*. Montréal, Québec : Québec Amérique.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work And Organizational Psychology, 18*, 199-230.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. I. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management, 21*, 393-410.
- Gagnon-Paradis, I. (2011). L'engagement au travail : une question de cœur. *La Presse*. Récupéré de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca>
- George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 27*, 646-666.
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngas, H. (2007). Psychometric properties of the multifactor leadership questionnaire among nurses. *Journal of Advanced Nursing, 57*, 201-212.
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*, 364-387.
- Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. *Psychological Review, 50*, 292-310.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 76*, 127-133.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710-720.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour, 61*, 20-52.
- Morin, A. J. S., Madore, I., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Tremblay, M. (2009). The workplace affective commitment multidimensional questionnaire: Factor structure and measurement invariance. *International Journal of Psychology Research, 4*, 307-344.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2010). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods, 14*, 58-90.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*, 224-247.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Ameli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825-836.
- Sluss D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organizational Science, 19*, 807-823.
- Statistique Canada. (2010). *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires*. Repéré à http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3602&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 251-270.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89-126.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The leadership Quarterly*, *21*, 901-914.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The leadership Quarterly*, *21*, 50-63.
-

Reçu le 22 août 2011

Révision reçue le 8 janvier 2012

Accepté le 18 janvier 2012 ■