

L'effet modérateur de la congruence des valeurs entre les employés et l'organisation sur le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique

TANNI DATTA, CYNTHIA FONSECA, STÉPHANIE HAMAOU,
DENIS LAJOIE, & JEAN-SÉBASTIEN BOUDRIAS, PH. D.
Université de Montréal

Les entreprises à travers le monde ont besoin d'employés en bonne santé psychologique et de leaders pour les guider dans l'atteinte de leurs buts. Le style de leadership laisser-faire et ses conséquences sur la détresse psychologique des employés sont peu étudiés. Cette étude explore cette question et cherche à vérifier si la congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation modère le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse perçue par l'employé. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de 426 Québécois travaillant dans différents milieux. Les résultats montrent que le leadership laisser-faire a un impact négatif chez les personnes percevant une haute congruence entre leurs valeurs et celles de leurs organisations, mais n'a aucun impact significatif chez les gens ne percevant pas cette congruence. Les implications de ces résultats sont détaillées dans la discussion.

Mots-clés : leadership, laisser-faire, détresse psychologique, congruence, valeur

Companies around the world need employees in good psychological health and leaders to guide them to achieve their goals. Laissez-faire leadership and its consequences on the psychological distress of employees have not been frequently studied. This study addresses this issue and also verifies if value congruence between the employee and the organisation moderates the link between laissez-faire leadership and perceived employee distress. The data was collected by questionnaire from 426 Quebecers working in different environments. The results show that laissez-faire leadership has a negative impact upon people who perceive a high congruence between their values and the ones from their organisation, but no significant impact upon employees not perceiving this congruence. The implications of these results are detailed in the discussion.

Keywords: leadership, laissez-faire, psychological distress, congruence, value

En France, un suicide par jour serait causé par le travail. Chez France Télécom, 25 personnes se sont enlevé la vie dans le courant d'une année et demie (Rambert, 2009). Au Québec, dans la région de Montréal, sept employés de Postes Canada se sont donné la mort au courant des deux dernières années et demie (Bellerose, 2013). Ces chiffres accablants révèlent l'impact important du milieu de travail sur le bien-être psychologique des employés. D'ailleurs,

Nous tenons à remercier toute l'équipe du JIRIRI pour tous leurs judicieux conseils. Également, un merci spécial à notre professeur Dr Jean Sébastien Boudrias qui nous a permis de débiter cet article dans le cadre de son cours et à Denis Lajoie qui s'est joint à notre équipe par la suite pour étoffer cet article. Finalement, merci à nos amis et notre famille pour leur soutien tout au long du processus d'écriture. Toute correspondance concernant cet article doit être adressée à Tanni Datta (courriel : tanni_datta@hotmail.com).

des employés de France Télécom blâment le fonctionnement managérial d'avoir utilisé des méthodes de gestion du personnel qui ont eu pour effet de fragiliser psychologiquement les salariés (Le Monde, 2012). Une étude récente a été faite auprès de trois centres d'appels de sociétés de télécommunication et de câblodistribution québécoises et montre que 57% des employés vivent de la détresse psychologique au travail (Duchaine, 2014). La surcharge de travail et le manque d'autonomie par rapport aux patrons font partie des causes de leur détresse (Duchaine, 2014). Le style de leadership des superviseurs est donc une partie importante des désagréments vécus par l'employé. Ainsi, il est essentiel de favoriser un bon environnement de travail avec de bons leaders pour diminuer la souffrance

psychologique éprouvée par les salariés, facteur souvent lié au suicide en milieu de travail.

Le leadership laisser-faire est présent chez un leader qui se voit attribuer un titre de dirigeant au sein d'une organisation, mais qui en pratique a tendance à négliger toutes les responsabilités, et les tâches qui lui sont assignées et sont associées à cette position (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Les théories sur le leadership se basent généralement sur la supposition que les leaders influencent, par l'impact qu'ils ont sur leurs subordonnés, la performance des individus et des groupes qui contribuent à l'atteinte d'objectifs larges des organisations (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). La présence d'un style de leadership destructeur, tel que le leadership laisser-faire, peut entraver le développement d'un environnement de travail sain. Un leader destructeur est défini comme étant quelqu'un qui fait preuve de comportements ayant une incidence néfaste sur la performance et la santé au travail du salarié (Yukl, 2002). Puisque l'étude de Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland et Hetland (2007) semble démontrer qu'il existe un lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique, il devient utile de mieux comprendre les effets d'un leadership de style laisser-faire dans le but d'améliorer le bien-être psychologique des salariés. D'ailleurs, cette absence de leadership (c.-à-d., le leadership laisser-faire) est tout de même assez prévalente dans les entreprises. En effet, 21,2% des employés auraient déjà été exposés à un leader de type laisser-faire (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). Il est donc important que les entreprises soient conscientisées par rapport aux effets potentiels de ce type de leadership sur la détresse, et des facteurs qui peuvent influencer l'impact de ce dernier. Néanmoins, rares sont les recherches empiriques qui font des liens entre le leadership laisser-faire et les facteurs de stress au travail ou les conséquences sous la forme de détresse (Rayner & Cooper, 2003; Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002).

La détresse psychologique réfère à la détresse émotionnelle subjective que ressent l'individu (McDowell & Newell, 1996). Plus le niveau de détresse augmente, plus les chances d'un diagnostic de maladie mentale augmentent (Fortin et al., 2006). La détresse psychologique, ainsi que les symptômes dépressifs, sont souvent cooccurrents avec d'autres maladies chroniques et mènent à une plus faible qualité de vie (Baune, Adrian, & Jacobi, 2007; Fenn et al., 2005; Muller-Tasch et al., 2007). Parmi les

conséquences, on retrouve une utilisation plus grande du système de santé (Baune et al., 2007; Koopmans, Donker, & Rutten, 2005), une faible adhérence aux traitements médicaux, et une augmentation significative des journées de congé de maladie (Demyttenaere et al., 2006). La santé et le bien-être des employés devraient intéresser les organisations, car un salarié malade peut entraîner des coûts pour les journées de maladie et les assurances, s'il y a lieu. De plus, le niveau de santé est relié à un aspect primordial pour les entreprises : la productivité (Wang et al., 2003). Toutefois, il y a peu de recherches sur la prévalence de la détresse psychologique chez les employés ou sur les facteurs de risque (Hilton et al., 2008). Il est donc pertinent de trouver des façons de diminuer la détresse chez les travailleurs ayant un patron faisant preuve de leadership laisser-faire afin d'aider les organisations.

À ce sujet, Amos et Weathington (2008) suggèrent que si les employés concordent bien avec l'organisation pour laquelle ils travaillent, ils sont plus portés à avoir une attitude positive et à adopter des comportements bénéfiques pour l'entreprise. Ces liens ont déjà été étudiés dans le passé et plusieurs études en ont confirmé les conséquences positives (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Posner, 1992; Saks & Ashforth, 1997; Sekiguchi, 2004; Ugboro, 1993).

Afin de permettre de potentielles améliorations dans les entreprises ainsi que possiblement préserver le bien-être psychologique des salariés, la présente étude cherchera à savoir si la compatibilité des valeurs de l'employé avec celles de son organisation peut venir modérer le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique. Le concept de congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation est prévu comme étant un levier important sur la santé en présence de leadership laisser-faire et semble donc être une bonne piste de recherche afin de diminuer la détresse chez les employés.

Le leadership laisser-faire

Le leadership laisser-faire, avec les leaderships transformationnel et transactionnel, fait partie du *full-range model of leadership* (Bass & Avolio, 1994). Ce modèle basé sur plus de 100 ans de recherche en leadership comprend tous les comportements transactionnels et transformationnels. Alors que les leaders transformationnels motivent leurs employés en leur transmettant une vision inspirante et que les leaders transactionnels offrent des avantages en retour

de services rendus, les leaders laisser-faire ne sont pas actifs dans leur rôle de gestionnaires. Par conséquent, selon Bass et Avolio (1994), les décisions que le leader laisser-faire doit prendre sont généralement repoussées. De plus, il n'apporte aucune rétroaction ou récompense auprès de ses employés, ne tente en aucun cas de motiver ces derniers et ne prend pas en considération leurs besoins afin de les satisfaire.

La détresse psychologique au travail

D'après les articles de Keyes (2003) et de Massé et ses collaborateurs (1998a), la détresse psychologique est établie comme étant une des principales composantes négatives de la santé psychologique. Compte tenu de ces informations, elle est généralement le concept le plus étudié lorsqu'il est question de santé psychologique (Maddux, 2008; Préville, Boyer, Potvin, Perrault, & Légaré, 1992). Selon le modèle de Massé et ses collègues (1998b), la détresse psychologique se décompose en quatre facteurs distincts, soit l'auto-dévalorisation (être autocritique, diminution de l'estime de soi), l'irritabilité et l'agressivité (arrogance, être en conflit ou en colère), l'anxiété et la dépression (tristesse, préoccupation, stress) et le désengagement social (désintérêt, être moins réceptif à son entourage).

Liens entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique

Peu d'études ont cherché à établir un lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique (Rayner & Cooper, 2003; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002). Or, selon Hetland (2005), il existe une relation systématique entre les comportements véhiculés par un leader laisser-faire et l'épuisement professionnel chez les subordonnés. Cet épuisement professionnel ressenti chez les employés semble être représentatif de la composante « désengagement » de la détresse psychologique telle que définie précédemment. Parallèlement, Leiter et Maslach (1988) suggèrent une relation positive entre l'épuisement émotionnel et la relation désagréable que les employés maintiennent avec leur supérieur et leurs collègues de travail. Ainsi, les comportements négatifs du leader laisser-faire envers ses travailleurs sont directement corrélés à des effets perturbateurs sur la santé physique et psychologique de ces derniers.

Une étude de Skogstad et ses collaborateurs (2007) présente un modèle explicatif de l'effet du leadership

laisser-faire sur la détresse psychologique au travail. Tel que mentionné précédemment, ces auteurs proposent que les comportements d'un leader laisser-faire soient liés positivement à un environnement de travail stressant. En fait, le leadership laisser-faire occasionnerait un environnement propice aux conflits de rôles entre le dirigeant et ses subordonnés, à l'ambiguïté de rôles chez les employés, et aux conflits entre les collègues de travail. Ces facteurs de stress encourageraient par la suite le phénomène d'intimidation au travail qui est lui-même lié à la détresse psychologique (Barling, 1996; Björkquist, Österman, & Hjeltbäck, 1994; Brodsky, 1976; Keashly, Trott, & MacLean, 1994; Spratlen, 1995; Tepper, 2000).

La congruence des valeurs

Pour comprendre la congruence des valeurs, il est important d'indiquer ce que sont des valeurs puisque ce concept peut être défini de plusieurs façons. Une définition propre au monde du travail et des organisations serait : un standard évaluatif relié au travail ou à l'environnement de travail par lequel l'individu discerne ce qui est bon ou évalue l'importance des préférences (Dose, 1997). La congruence des valeurs, quant à elle, est définie, dans un contexte de travail, comme la compatibilité entre les valeurs d'un individu et celles de l'organisation pour laquelle il travaille (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). De plus, il existe deux types de congruence : subjective (*subjective fit*), c'est-à-dire la compatibilité perçue par le travailleur, et objective (*objective fit*), c'est-à-dire la congruence entre l'individu et l'organisation indépendamment des perceptions de l'employé (French, Rodgers, & Cobb, 1974; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Dans cette recherche, il est question d'une compatibilité subjective puisque les résultats se basent sur les réponses au questionnaire des subordonnés et non de l'employeur ou de l'organisation.

Les études sur la compatibilité des valeurs entre l'employé et l'organisation suggèrent que cette congruence serait bénéfique tant pour l'un que pour l'autre. Amos et Weathington (2008) reconnaissent que les salariés travaillant pour une entreprise avec laquelle ils croient partager les mêmes valeurs sont plus satisfaits de leur travail et de l'organisation en soi. Ils éprouvent aussi un sentiment d'engagement affectif et normatif par rapport à l'organisation. Les résultats d'une autre recherche suggèrent que la compatibilité des valeurs entre l'organisation et le subordonné,

lorsque ce dernier commence à travailler pour l'organisation, est corrélée positivement avec les affects positifs et négativement avec l'intention de quitter un an plus tard (O'Reilly et al., 1991). Cette étude soutient aussi qu'un bon *person-organisation fit* (P-O fit) engendre des effets positifs indépendamment du genre, de l'âge ou de la fonction de l'individu. Le P-O fit désigne la compatibilité générale entre la personne et son organisation (Amos & Weathington, 2008). Puisque les instruments de mesure du P-O fit évaluent principalement la congruence des valeurs entre le salarié et l'organisation, il peut être stipulé que lorsque le P-O fit est évalué, la congruence des valeurs l'est aussi (O'Reilly et al., 1991).

Lien entre la congruence des valeurs et la détresse psychologique

Puisque ces études suggèrent que la congruence des valeurs a plusieurs impacts positifs sur l'organisation ainsi que sur les travailleurs, il est possible que cette congruence favorise aussi une bonne santé psychologique chez les employés. D'ailleurs, l'étude de Dextras-Gauthier, Marchand et Haines (2012) énonce que les valeurs peuvent avoir un effet sur la santé mentale des individus. La culture organisationnelle, définie par les valeurs que prône l'organisation, détermine les conditions de travail organisationnel qui, quant à elles, ont une influence sur la santé mentale des salariés. En plus, l'étude de Merez et Andysz (2012) postule qu'il y a un lien entre le P-O fit et la santé mentale : un haut niveau de congruence entre l'employé et l'organisation est lié à une bonne santé mentale. Puisque la congruence des valeurs est un aspect important du P-O fit, il serait possible qu'elle corrèle aussi avec une bonne santé psychologique chez les subordonnés. Toutefois, aucune recherche n'a encore établi de lien direct entre la congruence des valeurs et la détresse psychologique.

Leadership, congruence des valeurs et détresse psychologique

L'effet modérateur de la congruence des valeurs sur la relation entre le leadership laissez-faire et la détresse psychologique n'a pas encore été étudié, ce qui ajoute à la pertinence de cette recherche. Ces variables ont déjà été étudiées ensemble dans certaines études, mais de façons différentes. Par exemple, dans l'étude de Hoffman, Bynum, Piccolo et Sutton (2011), la congruence des valeurs entre l'employé et

l'organisation ainsi qu'entre le leader et l'employé sont utilisées, mais comme variables médiatrices du lien entre le leadership transformationnel et l'efficacité de l'unité au travail. Ces auteurs affirment que lorsqu'il y a une meilleure congruence de valeurs entre l'organisation et le travailleur, l'efficacité de l'unité de travail est meilleure et la compatibilité des valeurs entre le leader et le subordonné n'a plus aucun impact. Ainsi, la bonne compatibilité des valeurs entre l'organisation et le salarié a un effet médiateur sur la relation entre le leadership transformationnel et l'efficacité de l'unité de travail.

Dans l'étude d'Erdogan, Kraimer et Liden (2004), le lien entre le leadership et la congruence des valeurs est établi avec la satisfaction avec la carrière. Dans cette étude, le *leader-member exchange* (LMX), qui est un type de leadership où le dirigeant se concentre sur l'augmentation du succès de l'organisation en développant principalement une relation réciproque et de qualité avec chacun de ses subordonnés (Graen & Uhl-Bien, 1995), est utilisé comme variable pour étudier l'effet de la congruence des valeurs sur la satisfaction avec la carrière. Les résultats suggèrent que lorsque la qualité de la relation entre l'employé et le leader est mauvaise, la congruence des valeurs a un effet positif sur la satisfaction avec la carrière. Toutefois, pour une relation de bonne qualité, aucun impact n'est relevé. Cela indique que lorsqu'il y a une mauvaise relation entre le subordonné et le leader, la congruence des valeurs peut avoir un effet positif.

Ces études proposent donc que la congruence des valeurs puisse avoir des conséquences positives sur les travailleurs composant avec des supérieurs possédant différents types de leadership, notamment de type négatif comme mentionné dans l'exemple soulevé de l'étude d'Erdogan et ses collaborateurs (2004). Ceci est dû au fait que l'être humain, fondamentalement, cherche une identité sociale qui lui donne une signification et à laquelle il peut se connecter (O'Reilly et al., 1991). L'organisation dans laquelle il travaille permet de lui procurer une identité sociale : l'identification à l'organisation est une forme spécifique d'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989). La congruence des valeurs avec l'organisation permet donc cette identification, favorise l'intégration à l'environnement de travail et ainsi, est bénéfique pour le salarié (O'Reilly et al., 1991).

En somme, la congruence des valeurs est favorable pour l'organisation ainsi que pour les travailleurs. Il serait donc possible que cette compatibilité des

valeurs ait aussi l'effet de diminuer la souffrance psychologique liée au style de leadership laisser-faire. Ainsi, le fait d'avoir une compatibilité des valeurs entre les employés et l'organisation devrait atténuer la détresse psychologique due au style laisser-faire.

Hypothèse

La relation positive entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique sera modérée par la congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation. De fait, la congruence des valeurs modèrera la relation en inhibant les effets négatifs du leadership laisser-faire sur la détresse.

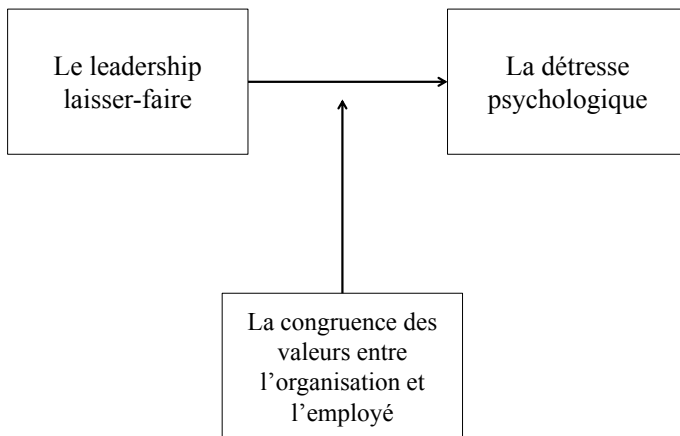


Figure 1. Effet modérateur de la compatibilité des valeurs de l'entreprise avec celles des employés sur le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique.

Méthodologie

Collecte de données

Les données ont été recueillies par un questionnaire auprès de 426 Québécois travaillant dans différents milieux et complétés de façon anonyme et volontaire via un site internet sur une période d'un mois. Le Tableau 1 contient la description détaillée de l'échantillon.

L'échantillon de participants est dit « de convenance », car le lien internet a été envoyé à des employés venant de milieux de travail variés à travers le réseau de contacts des chercheurs par l'entremise de courriels et de différents réseaux sociaux tels que Facebook. L'échantillonnage n'est donc pas aléatoire.

Instruments de mesure

Le leadership laisser-faire. Le leadership laisser-faire ne comporte qu'une seule dimension de mesure, qui évalue la tendance des superviseurs à éviter les responsabilités managériales, éviter la prise de décisions, hésiter à agir et ne pas toujours être disponible lorsque nécessaire (Judge & Piccolo, 2004). L'item d'évaluation du laisser-faire de l'étude de Doucet, Poitras et Chênevert (2009) a été adapté en français à partir du questionnaire par Avolio, Bass et Jung (1999). Dans la présente étude, deux items reflétant la définition du construit ont été ajoutés dans l'optique de permettre une mesure plus fidèle en fonction de la définition de ce type de leadership faite par Bass et Avolio (1994). Les items demandaient d'indiquer la fréquence sur une échelle en cinq points allant de « jamais » à « fréquemment, sinon toujours » de certains comportements chez le supérieur immédiat.

Tableau 1
Description de l'échantillon

Informations socio-démographiques	Pourcentage de l'échantillon
Sexe	
Homme	41,1%
Femme	58,9%
Âge	
25 ans et moins	47,9%
26-45 ans	35,0%
46 ans et plus	17,1%
Niveau de scolarité	
Secondaire V ou moins	14,6%
Diplôme d'études professionnelles	12,0%
Diplôme d'études collégiales	33,6%
Diplôme universitaire	39,7%
Nombre d'années au sein de l'organisation	
Moins de 6 mois	10,6%
Entre 6 et 11 mois	17,8%
Entre 1 et 2 ans	23,9%
Entre 3 et 5 ans	20,9%
Entre 6 et 10 ans	12,2%
Entre 11 et 15 ans	6,1%
Plus de 15 ans	8,5%
Statut d'emploi	
Temps plein	55,6%
Temps partiel	35,2%
Sur appel	4,0%
À contrat	5,2%

Cette notation est utilisée pour maximiser la variance dans les réponses. Les trois items permettant de mesurer le leadership laisser-faire sont donc : « Tarde généralement à répondre à mes demandes » (item original), « Évite d'intervenir quand il y a des problèmes » et « Remet à plus tard la prise de décisions » (items ajoutés selon la définition).

La détresse psychologique. Cette étude utilise une version abrégée des travaux de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) qui elle-même est une version de l'échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique (ÉMMDP) de Massé et al. (1998b) adaptée au milieu de travail. Le modèle a de bons indices de cohérence interne avec des coefficients α entre .85 et .91 (Gilbert et al., 2011). Les analyses factorielles exploratoires de Gilbert et ses collaborateurs (2011) divisent la détresse psychologique au travail en trois dimensions : l'irritabilité/agressivité, l'anxiété/dépression et le désengagement au travail qui représentent respectivement le rapport envers l'entourage, envers soi et envers le travail. Parmi les 23 items originaux, les trois items avec les coefficients de saturation les plus forts (avec rotation Oblimin) pour chaque dimension ont été conservés, pour un total de neuf items. Des exemples d'items devant être évalués sur une échelle de cinq points allant de « *Presque jamais* » à « *Presque toujours* » sont : « Je suis facilement irritable, je réagis plutôt mal ou avec colère aux commentaires qu'on me fait » (dimension de l'irritabilité/agressivité), « Je me sens préoccupé, anxieux » (dimension de l'anxiété/dépression) et « J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner » (dimension du désengagement au travail).

La compatibilité avec les valeurs de l'organisation. La mesure de congruence de valeur subjective de Cable et DeRue (2002) contient trois items. La fiabilité de leur échelle est de $\alpha = .91$ dans leur échantillon comportant des données de 215 employés d'une seule entreprise et $\alpha = .92$ dans leur échantillon comportant 599 salariés provenant de plusieurs organisations. Cette étude comporte les mêmes trois items, mais adaptés en français : « Les choses que je valorise dans la vie sont très semblables aux choses qui sont valorisées par mon organisation », « Mes valeurs personnelles concordent avec les valeurs de mon organisation » et « Les valeurs de mon organisation correspondent aux choses que je valorise dans la vie ». La compatibilité avec les valeurs de l'organisation est évaluée sur une échelle en cinq points allant de « *Pas du tout vrai* » à « *Tout à fait vrai* ». Cette échelle a subi la back-translation de Brislin (1980), processus par lequel les items de la langue originale sont traduits par une personne dans la seconde langue, et retraduits par une autre personne dans la langue originale. La différence entre la version originale et la version retraduite est ensuite évaluée. Si les items conservent le même sens, ce qui est le cas avec la mesure en question, la version dans la seconde langue peut être considérée comme ayant un sens équivalent à la première version.

Résultats

Analyses préliminaires

Les moyennes, écarts-types, aplatissements, asymétries, coefficients de corrélations et alpha de Cronbach pour les trois variables à l'étude sont illustrés dans le Tableau 2. Les coefficients de

Tableau 2

Coefficients de cohérence interne, statistiques descriptives et corrélations pour les variables de leaders. laisser-faire, détresse psychologique et congruence des valeurs

Variables	1	2	3
1. Leadership laisser-faire	(.73)		
2. Détresse psychologique	.22*	(.92)	
3. Congruence des valeurs	-.26*	-.36*	(.96)
<i>M</i>	2.20	1.86	3.19
<i>É.-T.</i>	0.94	0.78	1.18
Aplatissement	-0.39	1.41	-0.79
Asymétrie	0.74	1.24	-0.32

Note. * $p < .01$. Les données entre parenthèses représentent les coefficients de cohérence interne.

L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS

cohérence interne sont au-dessus du seuil communément recommandé de .70 (Field, 2009), ce qui suggérerait donc qu'il y a une bonne homogénéité entre les items du questionnaire qui mesure chacune des variables. De plus, les données d'aplatissements et d'asymétries de chaque variable sont situées dans l'intervalle du seuil recommandé par Kline (1998), soit entre -3 et 3.

Vérification de l'effet modérateur de la congruence des valeurs sur le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique

Afin de vérifier l'hypothèse voulant que l'existence d'un effet modérateur de la congruence des valeurs avec l'organisation permette de diminuer la relation négative entre un haut niveau de leadership laisser-faire et la détresse psychologique ressentie par les employés, une analyse de régression multiple de type hiérarchique a été effectuée.

Avant de procéder à l'analyse, la variable indépendante (le leadership laisser-faire) ainsi que la variable modératrice (la congruence des valeurs avec l'organisation) ont été converties en scores centrés au niveau de leurs moyennes afin d'éviter de potentiels problèmes de multicollinéarité (Aiken & West, 1991). Premièrement, des corrélations ont été faites entre les variables sociodémographiques et la variable dépendante. Seulement l'âge ($r = -.16, p < .01$) et la scolarité ($r = -.10, p < .05$) sont corrélées significativement avec la détresse. Ces variables ont donc été contrôlées dans les analyses (Bloc 1 du Tableau 3). Deuxièmement, la variable de la congruence des valeurs avec l'organisation ainsi que la variable du

niveau de leadership laisser-faire ont été intégrées simultanément dans le calcul de la régression afin de prédire le niveau de détresse psychologique ressentie par les employés (Bloc 2 du Tableau 3). Troisièmement, un terme d'interaction a été ajouté au calcul, créé par le produit de la variable indépendante et la variable modératrice (Bloc 3 du Tableau 3).

Les résultats obtenus avec le calcul de régression indiquent, de façon significative, qu'il existe un effet d'interaction entre le leadership laisser-faire et la congruence des valeurs avec l'organisation permettant de prédire la détresse psychologique. En effet, le modèle d'interaction explique à 18%, avec un b standardisé (β) de .12 ($R^2 = .18, p < .05$), la détresse psychologique ressentie chez les employés. Ceci peut être considéré comme un effet moyen (Cohen, 1988). Effectivement, il est possible d'observer que l'interaction entre le leadership laisser-faire et la congruence des valeurs avec l'organisation (Bloc 3 du Tableau 3) permet d'expliquer 1 % de plus que le modèle expliquant simplement l'addition des effets du leadership laisser-faire et de la congruence des valeurs (Bloc 2 du Tableau 3). De fait, la Figure 2, qui illustre l'effet d'interaction, montre que dans un contexte où les employés ressentent une forte congruence avec les valeurs de l'organisation, plus le patron démontre des comportements de type laisser-faire, plus les travailleurs seront à risque de ressentir de la détresse psychologique ($\beta = .26, p < .01$). Par contre, dans la situation où les salariés ressentent une faible congruence avec les valeurs de l'organisation, la relation entre le leadership de type laisser-faire et la détresse psychologique ressentie par les employés est non significative ($\beta = .05, p > .05$).

Tableau 3

Sommaire des résultats d'analyses par régression hiérarchique entre le leadership laisser-faire et la congruence des valeurs avec l'organisation

	<i>b</i>	<i>E.T. b</i>	β	R^2
Bloc 1				.03*
Âge	-0.10	0.03	-.15	
Scolarité	-0.04	0.02	-.08	
Bloc 2				.17*
Leadership laisser-faire (LLF)	0.12	0.04	.14	
Congruence des valeurs (CVO)		0.03	-.31	
Bloc 3				.18*
LLF * CVO	0.08	0.03	.12	

Note. * $p < .01$. Pour le Bloc 2, $\Delta R^2 = .14$ ($p < .05$); $\Delta R^2 = .01$ ($p < .05$) pour le Bloc 3. LFF = Leadership laisser-faire, CVO = Congruence des valeurs.

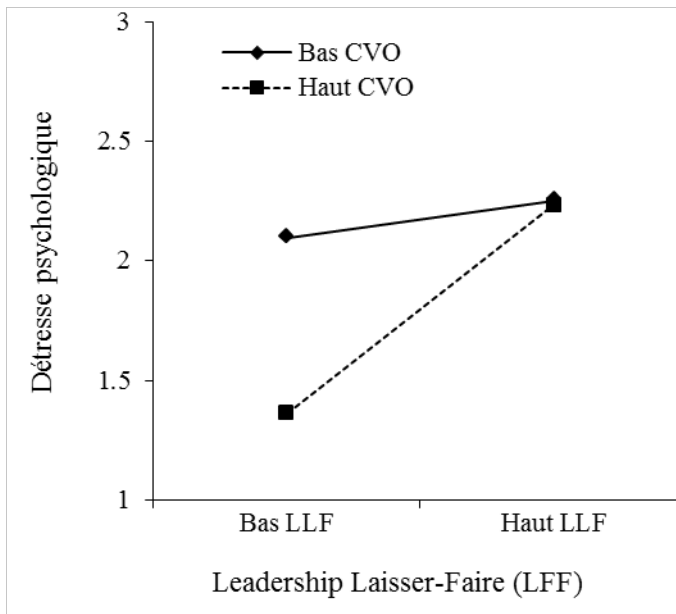


Figure 2. Relation entre le niveau de leadership laisser-faire et la détresse psychologique ressentie par les employés pour un bas ou un haut niveau de congruence des valeurs avec l'organisation.

Note. CVO = Congruence des valeurs.

Discussion

Cette étude cherchait à déterminer si la congruence des valeurs entre les employés et l'organisation est en mesure de modérer la relation entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique en atténuant ce lien. Les résultats suggèrent qu'il y a une interaction significative entre le leadership laisser-faire et la congruence des valeurs pour prédire la détresse psychologique. Donc, la congruence des valeurs modère effectivement le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique. Toutefois, elle ne va pas dans le sens de l'hypothèse initiale de cette étude. En fait, les résultats suggèrent que de manière générale, et tel qu'attendu, les employés percevant que leurs valeurs sont congruentes avec celles de leur organisation tendent à vivre moins de détresse psychologique. Or, l'attente que le niveau de détresse psychologique des subordonnés percevant de la congruence de valeurs reste faible peu importe le niveau de leadership laisser-faire s'est avérée fautive. Plutôt, la détresse des employés ne percevant pas de congruence reste relativement élevée peu importe le niveau de leadership laisser-faire, alors que la détresse des employés percevant de la congruence fluctue avec le leadership laisser-faire. Par conséquent, la congruence des valeurs ne semble pas agir comme facteur de protection lors de la présence de leadership laisser-faire.

Les résultats vont donc en quelque sorte à l'encontre de ceux rapportés par Erdogan et ses collaborateurs (2004). Alors que ces derniers rapportent que la congruence des valeurs a un effet bénéfique sur la satisfaction lorsque la relation avec le superviseur est mauvaise, aucun effet protecteur de la congruence des valeurs contre la détresse psychologique en cas de leadership laisser-faire n'a été trouvé. Or, considérant le lien entre la satisfaction et l'absence d'affects négatifs (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010), ceci serait l'effet comparable. En gardant en tête le fait que ces effets devraient être répliqués (et les différentes variables dépendantes formellement comparées), il apparaît, sur la base de ces deux résultats, que la congruence des valeurs interagit différemment avec ces deux types de leadership.

Considérant cela, une explication *a posteriori* des résultats peut être élaborée. Lorsqu'un employé a des valeurs congruentes avec l'organisation, il peut être identifié à celle-ci et donc, peut ressentir une souffrance psychologique par rapport au fait que son leader soit absent et ne soit pas actif dans le succès de son organisation. Ceci pourrait aussi expliquer pourquoi l'employé qui perçoit de la congruence de valeurs ressent moins de détresse psychologique avec un type de leader autre que le laisser-faire, puisque les autres types de leadership sont actifs. Toutefois, lorsqu'il n'y a pas de congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation, que le supérieur soit de type laisser-faire ou non ne change pas le niveau de détresse de l'employé. En fait, si l'on suppose que les employés qui ne perçoivent pas de compatibilité entre leurs valeurs et celles de leur organisation ne peuvent se forger une identité sociale identifiée à leur système organisationnel qui leur permettrait de s'intégrer à leur environnement de travail, ceux-ci risquent possiblement de ressentir de la détresse psychologique peu importe les comportements de leur superviseur. C'est ce qui est observé. Ceci pourrait expliquer pourquoi le leadership laisser-faire n'est pas corrélé avec la détresse psychologique dans un cas de faible congruence des valeurs.

Limites et pistes de recherche futures

La présente étude comporte certaines limites qu'il serait pertinent d'améliorer dans de futures recherches. Tout d'abord, l'échantillon n'est pas aléatoire; c'est plutôt un échantillon de convenance fait par l'entremise des contacts des chercheurs.

L'idéal dans le futur serait de constituer un échantillon aléatoire afin d'avoir un échantillon plus hétérogène et représentatif de la population. En effet, les données sociodémographiques recueillies, par exemple l'âge et le sexe des répondants, pourraient être mieux distribuées. Cela dit, selon O'Reilly et ses collaborateurs (1991), une bonne congruence personne-organisation engendre des effets positifs indépendamment du genre, de l'âge ou de la fonction de l'individu. Puisque la congruence des valeurs est un aspect important de la congruence personne-organisation, cela limite les problèmes de généralisation. De plus, ceci est une étude corrélationnelle transversale. Lors de la réplication de cette étude, il serait pertinent de faire une étude longitudinale afin de pouvoir affirmer des liens causaux entre les variables, contrairement à cette étude qui peut seulement établir des corrélations. Par conséquent, il est impossible d'affirmer que le leadership laisser-faire cause la détresse psychologique, par exemple. Finalement, les données de cette étude furent seulement recueillies par questionnaires. Ceci peut créer un biais de la variance commune, car cette méthode unique a pu influencer la façon de répondre des participants. Il faudrait varier les sources d'information, par exemple, en rajoutant à la collecte de donnée une entrevue avec les participants ou en faisant remplir le questionnaire par les superviseurs aussi.

Cette étude a permis de trouver que la congruence des valeurs a un effet modérateur entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique. Il serait pertinent dans le futur de refaire le même schème de recherche, c'est-à-dire l'effet modérateur de la congruence des valeurs sur la détresse psychologique, mais avec d'autres styles de leadership. Dans la Figure 2, il est possible de voir que la détresse psychologique est plus basse avec une haute congruence des valeurs alors qu'il y a une faible présence de leadership laisser-faire. Donc, la présence d'autres styles de leadership influencerait la relation. En étudiant les autres types de leadership, cela permettra de mieux comprendre pourquoi la relation modératrice de la congruence des valeurs entre le leadership laisser-faire et la détresse a eu l'effet contraire que celui postulé au départ et permettra d'éclaircir les résultats obtenus.

Pistes d'intervention

La congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation augmente la détresse chez le subordonné lorsque le leadership laisser-faire

augmente. Il ne serait pas logique pour une entreprise d'engager des gens n'ayant pas des valeurs communes avec leur organisation, car ils veulent des gens engagés dans leur travail et loyaux à l'entreprise. De plus, les résultats indiquent qu'un haut niveau de congruence des valeurs est lié à un bas niveau de détresse psychologique lorsqu'il y a un bas niveau de leadership laisser-faire. Donc, dans ce contexte, la seule possibilité pour régler le problème de détresse psychologique des employés est de ne pas avoir de leaders de type laisser-faire. En effet, il ne faudrait pas engager des patrons qui ont un style laisser-faire ou offrir des formations pour améliorer les gestionnaires déjà présents dans l'entreprise. Des dirigeants habilitants, qui confèrent beaucoup d'autonomie et de pouvoir décisionnel à leurs travailleurs (Byham, 1996; Lawler, 1986), ou des leaders transformationnels peuvent agir comme des facteurs protecteurs à la détresse psychologique des employés au travail et entraîneraient une plus grande productivité de leur part. Un dernier facteur à ne pas oublier est la problématique du suicide en milieu de travail. L'exemple de Postes Canada, ayant eu sept employés qui se sont enlevés la vie lors des deux dernières années et demie (Bellerose, 2013), n'est que l'exemple d'une entreprise où l'impact de la détresse psychologique peut avoir des conséquences désastreuses. Cette étude démontre qu'il est essentiel de favoriser la présence de bons leaders dans les entreprises afin de limiter la détresse éprouvée par les employés et permet de faire un pas de plus dans la lutte pour enrayer le suicide en contexte de travail.

Références

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management, 21*, 438-452.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology, 142*, 615-631.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly, 14*, 441-462.
- Barling, J. (1996). The prediction, psychological experience, and consequences of workplace violence. Dans G. VandenBos & E. Q. Bulatao (Dir.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (1st ed., pp. 29-49). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Baune, B. T., Adrian, I., & Jacobi, F. (2007). Medical disorders affect health outcome and general functioning depending on comorbid major depression in the general population. *Journal of Psychosomatic Research, 62*, 109-118.
- Bellerose, P. (2013, 10 avril). Postes Canada: Au moins sept suicides en deux ans et demi dans la région de Montréal. *The Huffington Post*. Repéré à : http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/04/10/postes-canada-montreal-suicides_n_3046307.html
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjeltbäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior, 20*, 173-184.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 915-934.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the Public Sector. *Public Personnel Management, 20*, 195-205.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. Dans H. C. Triandis & J. W. Berry (Dir.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 1, pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Byham, W. (1996). L'empowerment, défense et illustration. *L'expansion management review, 80*, 70-77.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 875-884.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.). England: Lawrence Erlbaum Associates.
- Demyttenaere, K., Bonnewyn, A., Bruffaerts, R., Brugha, T., De Graaf, R., & Alonso, J. (2006). Comorbid painful physical symptoms and depression: Prevalence, work loss, and help seeking. *Journal of Affective Disorders, 92*, 185-193.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management, 19*, 81-104.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 70*, 219-240.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management, 20*, 340-354.
- Duchaine, G. (2014, 13 janvier). L'enfer des centres d'appels. *La presse*. Repéré à : <http://www.lapresse.ca/actualites/201401/12/01-4727965-l-enfer-des-centres-d-appels.php> utm_categorieinterne=traffidriver&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4728831_article_POS1
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology, 57*, 305-332.
- Fenn, H. H., Bauer, M. S., Alshuler, L., Evans, D. R., Williford, W. O., Kilbourne, A. M., & Fiore, L. (2005). Medical comorbidity and health-related quality of life in bipolar disorder across the adult age span. *Journal of Affective Disorders, 86*, 47-60.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londres, UK : SAGE publications Ltd.
- Fortin, M., Bravo, G., Hudon, C., Lapointe, L., Dubois, M.-F., & Almirall, J. (2006). Psychological distress and multimorbidity in primary care. *The Annals of Family Medicine, 4*, 417-422.

- French, J. R. P., Rodgers, W. L., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Dans G. Coelho, D. Hamburg & J. Adams (Dir.), *Coping and adaptation* (pp. 316-333). New York, NY: Basic Books.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61, 195-203.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hetland, H. (2005). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. (Thèse de doctorat inédite). University of Bergen, Bergen, Norvège.
- Hilton, M. F., Whiteford, H. A., Sheridan, J. S., Cleary, C. M., Chant, D. C., Wang, P. S., & Kessler, R. C. (2008). The prevalence of psychological distress in employees and associated occupational risk factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 746-757.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformation leaders influence work group effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 54, 779-796.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. Dans C. L. M. Keyes & J. Haidt (Dir.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koopmans, G. T., Donker, M. C. H., & Rutten, F. H. H. (2005). Length of hospital stay and health services use of medical inpatients with comorbid noncognitive mental disorders: A review of the literature. *General Hospital Psychiatry*, 27, 44-56.
- 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, 281-342.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 9, 297-308.
- Le Monde (2012, 4 juillet). Suicides à France Télécom : l'entreprise mise en examen pour harcèlement moral. *Le Monde*. Repéré à : http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/04/suicides-a-france-telecom-didier-lombard-mis-en-examen-pour-harcellement-moral_1729208_3234.html
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Maddux, J. E. (2008). Positive psychology and the illness ideology: Toward a positive clinical psychology. *Applied Psychology*, 57, 54-70.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian Journal of Public Health*, 89, 183-187.
- McDowell, I., & Newell, C. (1996). *Measuring health. A guide to rating scales and questionnaires* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Merecz, D., & Andysz, A. (2012). Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status (person-organization fit and health). *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 25, 166-77.

- Muller-Tasch, T., Peters-Klimm, F., Schellberg, D., Holzappel, N., Barth, S., Junger, J., & Herzoq, W. (2007). Depression is a major determinant of quality of life in patients with chronic systolic heart failure in general practice. *Journal of Cardiac Failure, 13*, 818-824.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). The black hole in "bullying at work" research. *International Journal of Management and Decision Making, 4*, 47-64.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations, 45*, 351-362.
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré, G. (1992). *La détresse psychologique : détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec*. (Cahier de recherche No 7). Québec, QC: Ministère de la Santé et des Services Sociaux, Gouvernement du Québec.
- Rambert, M. (2009, novembre). Travail : pourquoi tant de suicides. *Psychologies*. Repéré à : <http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Stress-au-travail/Articles-et-Dossiers/Quand-le-travail-fait-mal/Travail-pourquoi-tant-de-suicides>
- Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). The black hole in "bullying at work" research. *International Journal of Management and Decision Making, 4*, 47-64.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology, 50*, 395-423.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu, 54*, 179-191.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 80-92.
- Ugboro, I. O. (1993). Loyalty, value congruency, and affective organizational commitment. *Mid-American Journal of Business, 8*, 29-36.
- Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Pronk, N., Richling, D., Scheenk, T., & Kessler, R. C. (2003). Chronic medical conditions and work performance in the health and work performance questionnaire calibration. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45*, 1303-1311.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1068-1076.

Reçu le 6 septembre, 2013

Révision reçue le 23 novembre, 2013

Accepté le 12 février, 2014 ■