

**HEC Montréal**

**Le leadership : une étude expérimentale explorant l'impact de ce levier organisationnel  
dans l'adoption ou le changement de comportement**

**Par**

**Élise Choinière-Champigny**

**Science de la gestion**

**(Développement organisationnel)**

**Mémoire présenté en vue de l'obtention**

**Du grade de maîtrise ès sciences**

**(M.Sc.)**

**Mars 2021**

**© Élise Choinière-Champigny, 2021**

## Table des matières

Résumé.....	3
Remerciements.....	5
Chapitre 1 — Introduction .....	6
Chapitre 2 : Revue de la littérature .....	13
La théorie du leadership transformationnel .....	13
Le leadership et la motivation à adopter ou changer un comportement.....	21
Le cas des études expérimentales.....	23
Le choix des dimensions des styles de leadership.....	25
La théorie du comportement planifié. ....	26
La théorie de l’auto-détermination .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Développement des hypothèses.....	27
Motivation autonome. ....	28
Valeur et utilité.....	30
Compétence perçue. ....	32
Le rôle modérateur de l’identification au leader .....	35
Chapitre 3 : Méthodologie .....	42
Étude expérimentale .....	42
Développement et validation des manipulations .....	43
Style de leadership .....	43
Contexte. ....	49
Identification avec le leader. ....	52
Validation des manipulations .....	54
Premier prétest qualitatif.....	55
Test pilote.....	59

Prétest qualitatif no.2.....	63
Procédure et stratégie de collecte de données et échantillon.....	65
Échantillon final .....	71
Mesures.....	73
Styles de leadership et identification avec le leader (vérifications des manipulations). .....	73
Motivation autonome. ....	74
Valeur/utilité.....	74
Compétence perçue. ....	75
Stratégies d'analyse .....	75
Chapitre 4 : Résultats .....	77
Intercorrélations et fiabilité des variables dépendantes .....	77
Vérification des manipulations .....	80
Résultats du test MANOVA – vérification des hypothèses .....	85
Tests supplémentaires.....	90
Chapitre 5 — Discussion .....	94
Réflexions sur le design de l'étude.....	95
L'influence négative du leadership laissez-faire .....	97
L'impact important de l'identification au leader.....	99
Contributions théoriques et pratiques .....	99
Forces et limites.....	102
Les recherches futures .....	104
Conclusion .....	105
Bibliographie.....	107
Annexes.....	111

## Résumé

Ce mémoire présente une étude expérimentale qui s'est intéressée à l'influence du leadership en organisation sur l'adoption ou le changement de comportements. La question de recherche était la suivante : *comment les styles de leadership influencent différentes variables liées aux intentions d'adopter un comportement (plus précisément la motivation autonome, la compétence perçue et la valeur et l'utilité) et est-ce que ces relations sont modérées par l'identification au leader ?* L'étude nous a permis de comparer plusieurs groupes entre eux afin d'isoler les effets de trois styles tirés de la théorie du leadership transformationnel (considération individualisée, management par exception – actif et laissez-faire) sur trois variables dépendantes soit la motivation autonome, la perception de valeur et d'utilité et la compétence perçue. Le questionnaire a été transmis en ligne via la plateforme *Prolific* et nous avons recueilli un total de 180 participants pour l'étude finale. Les hypothèses n'ont majoritairement pas été supportées. Seule la différence entre les résultats des participants dans le groupe contrôle versus le groupe laissez-faire a été significativement différente concernant la compétence perçue. Les participants dans la condition contrôle ont montré des résultats plus élevés (compétence perçue) que ceux dans la condition laissez-faire. Bien que cela ne faisait pas partie des hypothèses, des relations fortement significatives ont émergées lors des analyses entre l'identification au leader et les variables dépendantes indiquant que la motivation autonome, la valeur et utilité et la compétence perçue étaient plus élevées pour les participants avec une identification au leader élevé que ceux dans le groupe d'identification au leader faible. Finalement, il nous a été possible d'observer plusieurs implications théoriques et pratiques dont l'importance de mobiliser les leaders dans les milieux de travail et d'encourager la formation de liens professionnels entre les leaders et les membres de son équipe de travail.

Mots-clés : adoption et changement de comportement, leadership, motivation autonome, compétence perçue, perception de valeur et d'utilité, identification au leader.

## Remerciements

Le développement de mon projet de mémoire a été une expérience enrichissante et motivante, et cela n'aurait jamais été le cas sans ma directrice de mémoire Mélanie Robinson.

Mélanie, je me sens choyée et reconnaissante d'avoir collaboré avec toi dans les derniers mois. Je souhaite te remercier pour toutes les rencontres, les millions de courriels, ta disponibilité, tes encouragements et ton soutien tout au long du projet. Tu as su me guider par tes bons conseils et me motiver par ton enthousiasme. Ton écoute et ton implication ont été des atouts indispensables à la réussite de mon projet. Tu es une personne inspirante et une directrice de mémoire exemplaire. Merci !

Je souhaite également remercier mon entourage dont les conseils ont été plus que précieux pour le développement de mon étude et dont les encouragements ont nourri ma volonté et ma motivation au cours du projet. Merci à ceux qui ont pris le temps de participer aux prétests et à d'autres discussions : Francis Maisonneuve, Kassiane Haman-Côté, Marie-Élaine Pelletier, Marie-Pier Perreault-Girard, Marilou Ayotte, Melissa Roy-Marchand, Victor Choinière-Champigny et à tous les autres.

Finalement, un dernier remerciement à Maryan Choinière. Il n'existe pas assez de pages dans le monde pour exprimer le bonheur et la gratitude de t'avoir à mes côtés. Je te remercie d'être qui tu es. Ton soutien et tes encouragements sont la fondation de mes réussites. La suite ne promet que des beaux projets et des aventures pour nous.

## Chapitre 1 — Introduction

L'environnement dans lequel évoluent les organisations est en constant changement. En conséquence, les organisations doivent, elles aussi, changer pour s'adapter aux différentes contraintes. D'ailleurs, nous l'avons constaté lors de l'annonce de la pandémie en 2020. Forcées d'envoyer leurs employés en télétravail, les organisations ont dû mettre en place de nouvelles mesures, normes et façons de faire afin de s'adapter au nouveau contexte. Une fois les décisions prises, ces changements doivent être appliqués dans le contexte réel auprès des employés.

La littérature sur l'adoption de comportement nous indique que les leaders, qu'ils soient formels tels que des gestionnaires, ou informels tels que des référents sociaux, peuvent être des acteurs importants dans ce type de situation (Paluck & Shepherd, 2012). Nous savons que la perception des normes sociales joue un grand rôle dans la façon dont les individus vont agir dans un groupe ou dans une organisation (Nigbur, Lyons, & Uzzell, 2010). L'individu a tendance à internaliser les normes sociales afin qu'elles deviennent des normes personnelles (Lo, Peters, & Kok, 2012). Notamment, selon la théorie du comportement planifié (*theory of planned behavior*), les normes personnelles sont l'un des prédicteurs de l'intention d'adopter un comportement ou de changer un comportement (Ajzen, 1991). De plus, l'étude de Paluck et al. (2012) a montré que l'identification au leader est l'un des prédicteurs à l'internalisation des normes sociales. Donc, le degré d'internalisation dépend grandement du degré d'identification aux référents sociaux. L'avantage et la pertinence d'utiliser un leader ou référent social pour véhiculer les normes sociales sont que ces individus sont fortement connectés aux autres membres dans son groupe et ces connexions ont la particularité d'être caractérisées par une identification au leader élevée.

Ainsi, l'une des stratégies pour modifier les normes sociales est de mobiliser le référent social à titre de source de changement pour le groupe, afin d'observer les comportements à adopter

(Paluck & Shepherd, 2012). Ces personnes que l'on appelle souvent leaders créent et véhiculent les normes sociales au sein de leur réseau d'influence. Le leader devient donc un levier essentiel et crucial dans une situation qui nécessite un changement de pratiques et de comportement en organisation.

Notre étude s'est principalement intéressée à cette stratégie de mobilisation des référents sociaux (Paluck & Shepherd, 2012). Nous savons que la mobilisation de leaders fonctionne – à présent, nous voulons savoir comment leurs styles de leadership influencent la motivation à adopter un nouveau comportement. Cette question est importante sur le plan théorique et pratique. Dans un premier temps, cela permet d'augmenter les connaissances sur les aspects plus spécifiques du mécanisme selon lequel les référents sociaux peuvent modifier les normes sociales et donc les comportements des membres de son groupe. Deuxièmement, au niveau managérial, cela permet d'en apprendre un peu plus sur comment guider les gestionnaires vers de meilleures pratiques afin d'influencer ses employés à adopter certains comportements.

Nous nous sommes intéressés à l'aspect du leadership des référents sociaux, car nous savons que non seulement les styles de leadership affectent les comportements des leaders, mais également plusieurs études ont montré que ceux-ci ont un impact majeur sur les employés en organisation (Boies, Fiset, & Gill, 2015; Cai, Cai, Sun, & Ma, 2018; Conchie, 2013). Entre autres, la littérature sur le leadership montre qu'il y a des distinctions importantes entre les styles de leadership (Bass, 1985). Afin d'appuyer notre recherche, nous nous sommes concentrés sur les styles de leadership de la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985).

Selon cette théorie, les leaders transformationnels sont une réelle source de motivation et de stimulation. Nous avons choisi d'étudier le leadership transformationnel, car d'après les lectures effectuées, les impacts des styles de leadership de cette théorie tendent à venir fortement influencer

les comportements des individus. Il est donc intéressant d'approfondir ces effets des styles de leadership pour mieux comprendre comment le leader transformationnel peut modifier les comportements de son entourage. En examinant la théorie du leadership transformationnel, nous supposons qu'il est possible que les styles de leadership n'aient pas le même impact sur l'adoption ou le changement de comportement. Par exemple, nous observons que les leaders transformationnels sont admirés et les membres de leur équipe ont tendance à s'identifier à eux et donc, à les imiter (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Alors que les leaders transactionnels — en particulier, ceux qui pratiquent le *management par exception* actif (MBE-A), sont axés sur le fait de gérer et de surveiller les erreurs qui peuvent être commises et de les corriger aussitôt qu'elles surviennent (Horwitz et al., 2008). La théorie nous indique qu'il y a également les leaders de type laissez-faire, qui représentent une absence totale de leadership. Ces leaders évitent d'être en interaction et évitent toute forme d'intervention avec les membres de leur équipe (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Connaissant les divers impacts de ces trois styles de leadership, il est donc intéressant d'examiner la relation entre l'influence de chacun d'entre eux sur la motivation liée à l'adoption de comportements et de se questionner à savoir si les référents sociaux ont autant d'impact sur le changement de comportement dépendamment de leur style de leadership.

De plus, comme mentionné un peu plus haut, l'identification au leader est un prédicteur d'internalisation des normes. Plus la force d'identification d'un individu avec son leader est forte, plus il va avoir tendance à internaliser les normes sociales véhiculées par celui-ci. Plusieurs études ont été menées sur l'identification d'un employé avec son équipe de travail ou son organisation (Edwards, 2005), mais la littérature sur l'identification avec le leader n'est pas aussi vaste. Les résultats existants démontrent que l'identification au leader peut avoir un impact dans une équipe

de travail. Nous supposons que lorsqu'un leader est davantage de type « formel » (gestionnaire d'une équipe de travail), le mécanisme d'internalisation des normes va dépendre de l'identification au leader et que cela va modérer la relation entre le style de leadership et nos variables dépendantes.

Finalement, nous avons décidé de nous intéresser à trois variables dépendantes, toutes liées à la motivation. La première est la motivation autonome. Selon la théorie de l'autodétermination, le contexte social influence comment les processus d'internalisation et de régulation apparaissent. Nous savons que ce processus d'internalisation se produit lorsqu'un individu observe une norme sociale et qu'il l'intériorise consciemment ou non, ainsi il est intéressant d'évaluer comment le leader peut venir influencer ce processus à travers son style de leadership (Deci, Eghrari, Brian, & Leone, 1994). La deuxième variable est la perception de la valeur et d'utilité d'un comportement proposé. Lorsqu'un individu perçoit que le comportement va lui être utile pour atteindre ses objectifs personnels et professionnels, il va nécessairement y voir une valeur importante et donc être porté davantage à adopter ce comportement. La troisième variable est la compétence perçue. Tout comme le propose la théorie du comportement planifié de Ajken, la perception qu'un individu a sur sa capacité à effectuer une action donnée l'incite à adopter ce comportement (Ajzen, 1991). Le fait qu'un individu perçoit qu'il ne sera pas capable ou bon à effectuer un comportement augmente fortement sa résistance à adopter le comportement. Si au contraire, l'individu croit qu'il sera bon et capable, la résistance pourrait diminuer, voire encourager la personne à adopter le comportement en sachant qu'elle sera fière d'être compétente (Badr, Yeung, Lewis, Milbury, & Redd, 2015; Brooks et al., 2019; Pinidiyapathirage, Jayasuriya, Cheung, & Schwarzer, 2018).

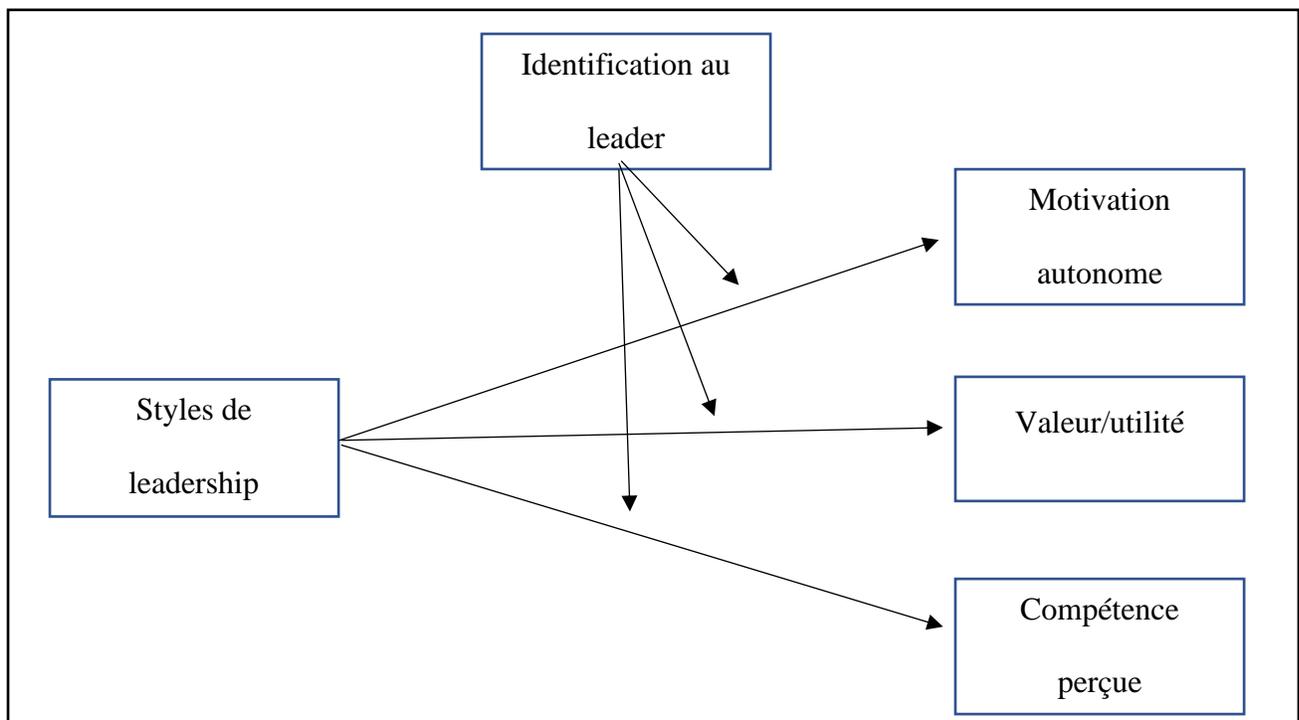
Notre question de recherche est donc : *comment les styles de leadership influencent différentes variables liées aux intentions d'adopter un comportement (plus précisément la*

*motivation autonome, la compétence perçue et la valeur et l'utilité) et est-ce que ces relations sont modérées par l'identification au leader ?*

Afin d'examiner cette question, nous avons opté pour une étude expérimentale, nous permettant de comparer certaines dimensions des styles de leadership de la théorie du leadership transformationnel. Nous allons donc comparer huit groupes (conditions) de participants associés à un style de leadership (transformationnel – considération individualisée, transactionnel – management par exception actif, laissez faire et un groupe contrôle), chacun de ceux-ci divisés sous la condition d'identification au leader (élevée ou faible) et évaluer l'impact des différentes combinaisons sur la motivation (motivation autonome, valeur et utilité et compétence perçue (figure 1).

**Figure 1**

*Modèle théorique*



En guise de contexte d'étude, nous avons décidé d'aborder le télétravail, plus précisément l'utilisation d'un outil de gestion du temps au travail. Nous voulions un enjeu qui possède, à la fois, une relation avec la situation actuelle liée à la Covid-19, mais également qui ne serait pas trop sensible pour les participants. Nous souhaitons que notre étude ait un lien avec la Covid afin de démontrer la pertinence de notre question de recherche d'un point de vue pratique en s'inscrivant dans la réalité actuelle. En sachant qu'il existe plusieurs controverses entourant la Covid-19, il nous était essentiel de ne pas animer des émotions liées aux perceptions préalables des participants quant à la situation lors de notre étude ; cela aurait pu biaiser nos résultats. Comme notre étude n'a pas été faite en organisation, nous voulions tout de même un sujet en lien avec les organisations et que les résultats qui puissent s'appliquer concrètement dans ce contexte.

Le télétravail nous a paru être un sujet qui touche une grande majorité des Canadiens, accentuant le réalisme de l'étude tout en étant indirectement lié la pandémie liée à la Covid-19. Notamment, le Pivot Magazine, publié par l'Ordre des CPA du Canada en partenariat avec *Strategic Content Lab*, présente, dans son volume de janvier/février, une chronique dans lequel il est possible de constater comment la pandémie a modifié les comportements pour les travailleurs. Avant la pandémie, 4 % des travailleurs au Canada travaillaient en télétravail – en juin 2020, le pourcentage était de 22 % et en septembre de 31 %. Près de 49 % des répondants ont vu leur lieu de travail changer. En à peine quelques mois, près de 27 % des travailleurs canadiens ont dû repenser leur façon de travailler enfin de s'adapter au nouveau contexte (CPA Canada, 2021). Étant une grande partie de la population, nous pensions qu'en utilisant le contexte de télétravail dans notre étude, cela allait toucher une majorité de nos répondants et s'ancrer dans la réalité actuelle.

Afin de sélectionner un comportement à adopter, nous avons exploré la littérature sur le sujet en nous intéressant aux différentes mesures et pratiques pouvant être mises en place dans le

but de favoriser le télétravail. L'objectif était de cibler une pratique qui pouvait faire office de comportement à adopter pour les participants. L'utilisation d'un outil de gestion du temps nous a apparu comme étant le comportement idéal répondant à l'ensemble de nos critères de sélection.

Les critères de sélection pour le comportement à adopter étaient les suivants : charge de travail modéré (minimum 2-3 fois par semaine, afin que le comportement demande un réel investissement), facile à adapter selon la condition (s'adapte bien à n'importe quel style de leadership et au groupe contrôle), complexité modérée (nécessite d'être expliqué en peu de mots, environ 300 mots par vignette) et un comportement dont les participants pouvaient avoir moins d'expérience, puisque beaucoup de travailleurs ont commencé le télétravail après le début de la pandémie.

À la suite du choix du comportement à adopter, nous avons développé une mise en contexte décrivant le rôle des participants ainsi que le contexte du scénario. Dans ce cas, les participants étaient des employés dans une organisation canadienne faisant partie d'une équipe de 20 employés sous la supervision de leur gestionnaire. L'organisation dans laquelle ils travaillent a développé un outil de gestion du temps afin de faciliter le télétravail et qui permet au gestionnaire de faire un suivi auprès de ses employés. Ce contexte nous a permis de manipuler les styles de leadership du gestionnaire et de l'identification au leader et de voir leurs impacts sur les variables dépendantes.

Dans les prochains chapitres, une revue de littérature sera présentée dressant d'abord les cadres théoriques utilisés, en particulier, la théorie du leadership transformationnel et la théorie de l'autodétermination. Nous verrons ensuite la méthodologie utilisée lors du design de notre étude expérimentale, suivie des résultats. Ensuite, une discussion et analyse de ses résultats sera présentée et, finalement, les implications pratiques et théoriques de l'étude ainsi que les limites de celle-ci seront mises de l'avant.

## **Chapitre 2 : Revue de la littérature**

Ce chapitre présente la revue de littérature qui a servi, dans un premier temps, à élaborer et développer une étude ayant des implications théoriques et pratiques et, dans un deuxième temps, à argumenter et soutenir les hypothèses proposées. Dans la première section, nous verrons la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) afin de mieux expliciter la relation entre les différents styles de leadership identifiés par la théorie et l'adoption ou le changement de comportement. Dans la deuxième section, nous présenterons la théorie de l'auto-détermination (p. ex. Deci et al., 1994), que nous utilisons pour argumenter les liens entre le leadership et nos trois variables dépendantes (motivation autonome, utilité et valeur et compétence perçue), ainsi que la relation de ces variables avec l'adoption ou le changement de comportement. Les hypothèses concernant les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes seront présentées. Dans la troisième et dernière section, nous présenterons la variable modératrice – l'identification avec le leader. Nous élaborons les assises théoriques, ainsi que quelques exemples d'études dominantes dans la littérature sur le sujet et les hypothèses en lien avec la modération. Outre les deux théories majeures que nous allons présenter dans les deux premières sections, nous sommes également appuyés sur la théorie du comportement planifié de Ajzen (1985) ainsi que sur la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1979) (cité dans Hogg et al., 2012) pour soutenir nos arguments au cours du chapitre.

### **La théorie du leadership transformationnel**

La théorie du leadership transformationnel est présentée par Bernard Bass dans son livre *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985). Le leadership transformationnel est caractérisé par le fait de transformer les concepts de soi des employés. Les leaders transformationnels sont à même de construire une identité personnelle et sociale à travers leurs

équipes de travail en lien avec la mission et les objectifs du leader et de l'organisation (Shamir, House, & Arthur, 1993). Ils inspirent et motivent leurs employés pour atteindre de plus hauts standards. Le leadership transformationnel se distingue en quatre dimensions comportementales : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle (Bass, 1985).

La première dimension est l'**influence idéalisée**. Ces leaders sont admirés et respectés. Ils offrent à leurs employés un modèle à suivre. Les employés tendent à s'identifier et imiter ce leader dans ses comportements. Ces leaders gagnent le respect de leurs employés, car ils passent leurs besoins avant leurs propres besoins. Ils partagent les risques avec leurs employés et ils sont cohérents dans leur conduite avec les principes et les valeurs qui sous-tendent leurs actions (Bass et al., 2003).

La deuxième dimension est la **motivation inspirante**. Ces leaders offrent à leurs employés des défis et du sens à leur travail afin de motiver les personnes qui les entourent. Ces leaders ont tendance à améliorer l'esprit individuel et d'équipe en plus d'afficher un haut niveau d'enthousiasme et d'optimisme. Ils encouragent leurs employés à visualiser leur avenir de façon positive et d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels (Bass et al., 2003).

La troisième dimension est la **stimulation intellectuelle**. Ces leaders encouragent leurs employés à faire preuve d'innovation et de créativité en posant des questions, en recadrant les problèmes et en approchant des vieilles situations de nouvelles façons. Les employés sont toujours inclus dans la résolution de problème et les leaders ne laissent pas de place aux critiques ou aux commentaires dégradants concernant les erreurs des employés (Bass et al., 2003).

La quatrième et dernière dimension est la **considération individualisée**. Ces leaders portent une attention particulière à chacun de leurs employés. Ils ont tendance à agir comme mentor

ou coach afin de soutenir leurs employés dans leur accomplissement. Les leaders transformationnels créent donc de nouvelles opportunités d'apprentissage dans un climat de support. Chaque besoin et désir individuel est reconnu.

Dans son livre, Bass (1985) propose également une distinction entre d'autres styles de leadership, tels que le leadership transactionnel et laissez-faire (tableau 1). Le leadership transactionnel est caractérisé par le fait que les employés effectuent certains comportements que le leader demande en échange de reconnaissance, de récompense, de ressources ou dans le but d'éviter des conséquences négatives ou punitions. Donc, le leadership transactionnel, comme le nom le mentionne, s'agit d'une transaction entre le leader et l'employé. Le leader fait bien comprendre à ses employés ses attentes envers eux et mentionne clairement les conséquences qu'elles soient positives ou négatives afin de motiver son équipe (Bass et al., 2003). Le leadership transactionnel se distingue en trois styles : récompense contingente, management par exception actif et management par exception passif.

Le premier style de leadership est la **récompense contingente**. Ces leaders clarifient les attentes auprès de leurs employés et offrent de la reconnaissance et des récompenses lorsque les objectifs sont atteints (Bass et al., 2003). Il s'agit d'un leadership basé sur l'échange dans lequel les leaders offrent soit des récompenses ou imposent des punitions dépendamment des comportements et de la performance de leurs employés (Horwitz et al., 2008).

La deuxième dimension est le **management par exception — actif**. Ces leaders font activement la gestion des situations et posent des interventions de type correctif lorsqu'un problème survient (Horwitz et al., 2008). Ils clarifient les standards de performance et ils peuvent punir les employés qui ne les atteignent pas (Bass et al., 2003).

La troisième et dernière dimension est le **management par exception — passif**. Au contraire de sa forme active, les leaders passifs vont attendre que le problème survienne avant de mettre quelconques mesures pour le prévenir. Ils vont attendre jusqu’au dernier moment ou lors d’un événement d’une sévérité importante avant d’intervenir (Bass et al., 2003).

Finalement, la forme la plus passive du leadership est le **laissez-faire**. Les leaders de ce style de leadership sont en fait l’incarnation même de l’absence totale de leadership. Ils ne font preuve d’aucune intervention dans leurs milieux de travail et d’aucune initiative (Bass et al., 2003).

### Tableau 1

*Les styles de leadership et leurs dimensions*

<b>Style de leadership</b>	<b>Dimension</b>
<b>Transformationnel</b>	Motivation inspirante Influence idéalisée Stimulation intellectuelle Considération individualisée
<b>Transactionnel</b>	Récompense contingente Management par exception — actif Management par exception — passif
<b>Laissez-faire</b>	Aucune dimension associée

*Note.* Inspiré de Bass (1985)

Dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement aux relations entre certaines dimensions/styles de cette théorie et la motivation à adopter ou changer un comportement. Tout comme mentionné dans l’introduction, nous avons utilisé trois dimensions/styles de leadership identifiées en particulier : la considération individualisée, le management par exception actif et le leadership laissez-faire.

Dans la section qui suit, nous présenterons la théorie de l'auto-détermination qui nous permettra de comprendre plus en profondeur le choix de nos variables dépendantes. Nous verrons donc les différents types de motivation ainsi que les types de régulations.

### **La théorie de l'auto-détermination**

Le développement de la théorie de l'auto-détermination est principalement une réponse aux travaux antérieurs sur la théorie de l'évaluation cognitive. Comme noté par Gagné et Deci (2005), en 1985, Ryan, Connel et Deci présentent une analyse différentielle sur la motivation extrinsèque avec des concepts de l'internalisation. L'internalisation explique comment un comportement extrinsèquement motivé peut devenir autonome. Cette théorisation a mené les auteurs Deci et Ryan à élaborer la théorie de l'auto-détermination (Gagné & Deci, 2005). Les explications des concepts de la théorie présentées dans les sections suivantes sont basées sur l'article de Gagné et Deci (2005).

La théorie propose deux types de motivation – autonome et contrôlée – incluant chacun différents types de motivation (tableau 2). La motivation autonome implique d'agir avec volonté et choix. Lorsqu'un individu entreprend une action ou une activité parce qu'il trouve cela intéressant et qu'il apprécie le faire, il s'agit d'une motivation autonome. En contraste, nous avons la motivation contrôlée qui implique d'agir sous la pression ou avoir l'impression de devoir faire une certaine action. Par exemple, si un individu entreprend une action dans le but de recevoir une récompense monétaire, il sera propulsé par la motivation contrôlée. Ces deux types de motivation s'inscrivent sur un continuum, à une extrémité, nous avons la motivation autonome, à l'opposé, l'absence totale de motivation et entre les deux, la motivation contrôlée (Gagné & Deci, 2005).

À travers la motivation autonome et contrôlée, nous pouvons parler de motivation intrinsèque et extrinsèque, précédemment développée par la théorie de l'évaluation cognitive. La

motivation intrinsèque signifie qu'un individu va faire une activité parce qu'il trouve que cela est intéressant et qu'il retire de la satisfaction spontanée à effectuer à cette action (Gagné & Deci, 2005). Ce type de motivation est associée à la motivation autonome.

La motivation extrinsèque signifie qu'un individu va faire une activité, car il obtient quelque chose d'agréable en retour, comme une récompense verbale ou matérielle. Ainsi, la satisfaction ne provient pas d'effectuer l'action en soi, mais plutôt des conséquences extérieures à cette activité (Gagné & Deci, 2005). La motivation extrinsèque se divise en quatre types de régulation : régulation externe, régulation introjetée, régulation identifiée et régulation intégrée. La régulation externe est initiée et maintenue par des contraintes externes à la personne. Ce type de régulation s'applique lorsqu'un individu agit avec l'intention d'obtenir une conséquence désirée ou d'éviter une conséquence non désirée. Par exemple, un individu fait du recyclage uniquement pour éviter les reproches de ses voisins. La régulation externe se positionne comme étant à l'opposé de la motivation intrinsèque, à la limite de l'amotivation. Elle est également totalement associée à la motivation contrôlée.

Concernant les trois autres types de régulation, ceux-ci réfèrent au concept d'internalisation en tant que processus. L'internalisation est le mécanisme selon lequel un individu acquiert des valeurs, des attitudes ou des structures de régulation qui fait en sorte qu'il n'agit plus pour des raisons externes, mais plutôt internes (Gagné & Deci, 2005). Par exemple, un individu qui passe de « faire du recyclage par peur des sanctions sociales de son voisinage » à « faire du recyclage parce que cette action a une signification personnelle pour lui. »

Le deuxième type de régulation est la régulation introjetée. Celle-ci réfère au fait que l'individu utilise cette régulation, mais sans réellement l'accepter comme étant la sienne (Gagné & Deci, 2005). Ce type de régulation s'appuie principalement sur l'image qu'on a de soi. La

personne agit d'une telle manière en fonction de son estime de soi ou de son égo. Par exemple, « je fais du recyclage, car sinon j'aurai honte de moi. ». Ce type de régulation est modérément associé à la motivation contrôlée.

Le troisième type de régulation extrinsèque est la régulation identifiée. Ce type de régulation est modérément associé à la motivation autonome. Cette régulation requiert que l'individu s'identifie avec la valeur du comportement comme étant son propre objectif. La régulation identifiée est associée davantage avec la motivation autonome, car le comportement se doit d'être un minimum cohérent avec l'identité de la personne et ses propres objectifs. L'individu va avoir une impression d'autonomie et une part de volonté à adopter ce comportement (Gagné & Deci, 2005). Par exemple, « je fais du recyclage, car je considère que cette action concorde avec mes valeurs environnementales. »

Le quatrième type de régulation est la régulation intégrée. Il s'agit d'un processus d'internationalisation complet. Avec cette régulation, l'individu a la perception que le comportement est une partie intégrale de leur identité et que celui-ci est auto-déterminé (Gagné & Deci, 2005). Par exemple, si le recyclage est intégré, l'individu ne va pas seulement s'identifier avec l'importance de cette action, mais il va également avoir tendance à adopter d'autres types de comportements qui s'inscrivent selon les mêmes valeurs que le recyclage et à les mettre en application dans diverses sphères de leur vie. Sur le continuum, ce type de régulation est à la limite de la motivation intrinsèque et par conséquent, les deux types de motivation sont associés à la motivation autonome, à différent degré. La seule différence entre cette régulation et la motivation intrinsèque est que l'individu n'est pas motivé à faire l'action en tant que telle, mais plutôt par les conséquences favorables de cette action en alignement avec ses valeurs et ses objectifs personnels (Gagné & Deci, 2005).

**Tableau 2***Le continuum de la théorie de l'auto-détermination*

Type de motivation	Type de régulation	Composante	Autonome ou contrôlée
<b>Motivation intrinsèque</b>	---	Intérêt et plaisir envers l'action en soi	Entièrement autonome
<b>Motivation extrinsèque</b>	Régulation intégrée	Cohérence entre les objectifs, les valeurs et les régulations de l'action et de l'individu	Autonome
	Régulation identifiée	Importance des valeurs, objectifs et régulations de l'action	Modérément autonome
	Régulation introjetée	Associé à l'image de soi, l'estime de soi et l'égo	Modérément contrôlée
	Régulation externe	Obtenir une conséquence favorable ou éviter une conséquence défavorable	Contrôlée
<b>Amotivation</b>	---	Absence totale de motivation	Manque de motivation

*Note.* Inspiré de (Gagné & Deci, 2005) p. 336

Maintenant que les ancrages de la théorie de l'auto-détermination furent présentés, il est possible de mieux comprendre comment les différents styles de leadership transformationnel peuvent influencer la motivation en lien avec le changement de comportement. Dans les prochains paragraphes, nous verrons un peu plus en détail les relations entre les styles de leadership et l'adoption de comportement appuyé par des études présentes dans la littérature.

Ensuite, nous discutons des raisons qui nous ont poussés à examiner différents styles de leadership. Nous verrons la pertinence d'étudier le leadership par dimension en sachant que chacune de ces dimensions a des impacts parfois opposés sur une même variable. Grâce à la

littérature et aux nombreuses études sur le leadership transformationnel, nous savons que celui-ci a des impacts sur plusieurs comportements au travail. Nous expliquerons ensuite la théorie de l'autodétermination.

### **Le leadership et la motivation à adopter ou changer un comportement**

Kanat-Maymon et al. (2020) présentent une étude visant à observer les relations entre différents styles de leadership (transformationnel, transactionnel et passif [laissez-faire]) sur les dimensions de la motivation de leurs employés selon la théorie de l'autodétermination (motivation autonome, motivation contrôlée, et amotivation). Les résultats ont effectivement montré que le leadership transformationnel était corrélé positivement et significativement avec la motivation autonome (.35,  $p < .001$ ), idem pour le leadership transactionnel avec la motivation contrôlée (.27,  $p < .001$ ) et pour le leadership passif avec l'amotivation (.29,  $p < .001$ ) (Kanat-Maymon, et al., 2020).

L'impact du leadership sur la motivation est aussi démontré par Gagné et al. (2020). Les résultats de l'étude montrent que les perceptions des comportements de leadership prédisent la motivation, principalement à un niveau collectif. Une perception collective du leadership transformationnel est positivement liée avec la motivation collective autonome (Gagné et al., 2019). Précisément, les auteurs présentent qu'au temps 1 de leur étude, le leadership transformationnel est corrélé à .460 ( $p < .01$ ) avec la motivation autonome, que le leadership transactionnel est corrélé à .149 ( $p < .01$ ) avec la motivation contrôlée et que le leadership laissez-faire est corrélé à .191 ( $p < .01$ ) avec l'amotivation. Au temps 2, seulement le leadership transformationnel s'est montré significativement corrélé avec la motivation autonome avec une corrélation de .548 ( $p < .001$ ). Les auteurs ont également analysé leurs résultats au niveau individuel et au niveau groupal. Au niveau individuel, la seule relation significative est celle entre le

leadership transactionnel et la motivation contrôlée avec un coefficient standardisé de .033 ( $p < .05$ ). Au niveau groupal, deux relations se montrent significativement corrélées soit le leadership transformationnel avec la motivation autonome (.161,  $p < .05$ ) et avec la motivation contrôlée (.112,  $p < .05$ ).

Ces deux exemples montrent l'impact du leadership sur la motivation. Gagné et al. (2020) affirment, en cohérence avec la littérature sur le leadership transformationnel et la motivation, ainsi qu'avec les démonstrations empiriques, que le leadership transformationnel a un impact sur motivation des employés, la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation; tous liés à la motivation selon la théorie de l'auto-détermination. En sachant que la motivation est l'un des prédicteurs au changement de comportement (Sheeran et al., 2020), ces études supportent l'argument que le leadership puisse impacter la motivation à adopter ou changer un comportement.

Plusieurs études se penchent sur l'observation et l'analyse de l'impact des différents styles et dimensions du leadership sur ces mêmes variables afin de contraster leur influence. Entre autres, comme noté par Gagné et al. (2019), plusieurs auteurs dont Bono et Judge (2003) ont montré que le leadership transformationnel est positivement lié à la motivation autonome, alors que le leadership transactionnel est positivement lié à la motivation contrôlée – voire même que ce style de leadership diminue la motivation autonome (Gagné et al., 2019). De plus, Hetland et al. (2011) ont examiné les relations entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel (plus spécifiquement, la dimension de management par exception-actif) avec les besoins d'autonomie, de compétence et de relation, joignant encore la théorie du leadership transformationnelle à celle de l'auto-détermination. Les résultats ont montré que le leadership transformationnel est significativement lié au comblement des besoins d'autonomie, de compétence et de relation. Les relations entre le management par exception et les trois besoins se

sont montrées nettement moins fortes et, dans leur modèle final, les relations entre ce style de leadership et les besoins étaient toutes significativement négatives (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011).

Plusieurs études ont examiné l'impact du leadership laissez-faire plus spécifiquement. Notre réflexion s'est principalement basée sur l'article de Skogstad, Einarsen et al. (2007) qui ont étudié le leadership laissez-faire et affirment que ce style de leadership n'est pas seulement une absence de leadership, mais bien une forme de leadership destructeur. Ainsi, le laissez-faire aurait des conséquences négatives dans les milieux de travail et sur certains comportements organisationnels, par exemple, le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et les conflits avec les collègues de travail. La littérature montre peu d'études sur le leadership destructeur comparativement aux leaderships constructifs tels que transformationnel et transactionnel, et encore moins sur les formes de leadership passives ou indirectes qui peuvent être tout aussi nocives dans les organisations (Skogstad et al., 2007).

Dans la prochaine section, nous verrons quelques cas d'études expérimentales qui ont étudié les différences entre les impacts de différents styles de leadership de la théorie du leadership transformationnel sur des variables dépendantes semblables aux nôtres. Cette section permettra d'argumenter sur la pertinence d'étudier plus séparément les styles de leadership afin d'approfondir les connaissances sur chacun de ceux-ci.

### **Le cas des études expérimentales qui examinent les styles de leadership**

Quelques études ont examiné les dimensions du leadership transformationnel avec des designs expérimentaux. Par exemple, l'article de Robinson et Boies (2016) étudie les impacts de la stimulation intellectuelle et des récompenses contingentes sur la performance, l'intérêt de la tâche et le degré d'effort additionnel pour faire la tâche. Les résultats de cette recherche en deux

études montrent qu'un aspect de la performance (nombre d'idées générées par les participants) était plus élevé lorsque la session était gérée par le leader mobilisant le style de la récompense contingente que par le leader mobilisant la stimulation intellectuelle. Également, pour les deux études, la quantité d'idées était plus élevée dans la condition contrôle que dans le groupe stimulation intellectuelle. L'étude 1 a montré que les participants ont montré un intérêt pour la tâche plus élevée dans la condition récompense contingente que dans la condition contrôle, bien que ces résultats n'aient pas été répliqués dans l'étude 2. Finalement, les résultats montrent que la volonté de mettre de l'effort additionnel était significativement plus élevée pour les participants dans la condition stimulation intellectuelle que dans le groupe contrôle, ainsi que dans le groupe récompense contingente versus le groupe contrôle (Robinson & Boies, 2016). L'étude a donc démontré que les dimensions des styles de leadership avaient un impact différent sur plusieurs variables dépendantes; montrant la pertinence d'examiner par dimension.

Un autre exemple est l'article de Mokheber et al. (2015) qui montre l'impact différent de chaque dimension du leadership transformationnel sur l'innovation au travail. Les résultats montrent que la dimension d'influence idéalisée et la motivation inspirante du leadership transformationnel sont significativement et fortement corrélées avec l'innovation au travail ( $p < 0.001$ ), la dimension stimulation intellectuelle est corrélée avec l'innovation au travail ( $p < 0.05$ ) et que la dimension considération individualisée n'est pas corrélée significativement avec l'innovation au travail (Mokheber, Khairuzzaman, & Vakilbashi, 2015).

Finalement, Koveshnikov et al. (2018) présentent une étude sur l'impact des dimensions de l'influence idéalisée et de la considération individualisée sur l'identification organisationnelle et l'ambiguïté de rôle en Finlande et en Russie. Les auteurs reprennent les propos de van Knippenberg et Ehrnrooth (2013) qui mentionnent le besoin de prendre à part les différentes

dimensions du leadership transformationnel et d'étudier les impacts de chacune de celles-ci. L'objectif est de conceptualiser et d'opérationnaliser plus précisément les éléments du leadership transformationnel plutôt que d'utiliser le leadership transformationnel comme un concept de deuxième ordre (abritant d'autres concepts) comme il est présentement et majoritairement utilisé dans la littérature actuelle. Les résultats recueillis en Finlande ont montré en effet une différence entre les deux dimensions, bien qu'elles appartiennent au même leadership, sur l'identification organisationnelle (.29 de corrélation pour influence idéalisée et .17 pour considération individualisée) et l'ambiguïté de rôle (-.36 de corrélation pour influence idéalisée et -.26 pour considération individualisée). Concernant les résultats en Russie, les résultats sont un peu plus semblables pour l'identification à l'organisation (.54 de corrélation pour influence idéalisée et .52 pour considération individualisée) et l'ambiguïté de rôle (-.38 de corrélation pour influence idéalisée et -.40 pour considération individualisée) (Koveshnikov & Ehrnrooth, 2018). À noter que l'ensemble de ces résultats sont significatifs à  $p < 0.01$ . Ainsi, il est possible de constater que bien que les résultats soient tous significatifs et assez semblables, il existe tout de même une différence qui mérite d'être observée et étudiée.

**Le choix des dimensions des styles de leadership.** Les articles décrits ci-dessus nous montrent la pertinence d'étudier les différents éléments de la théorie du leadership transformationnel dans des études expérimentales en comparant plusieurs groupes/conditions. Il s'agit également de la méthode que nous avons préconisée pour notre étude. Ce qui est intéressant avec l'approche expérimentale est qu'elle nous permet de parler de cause à effet. Puisque l'étude s'inscrit dans un contexte hors réalité, donc plus fictive et virtuelle (pour notre part), cela nous permet de créer une histoire et de ne changer que les éléments manipulés dans celle-ci pour chaque groupe de participants. Nous pouvons donc isoler cette variable (style de leadership) et observer

l'ampleur de l'influence de chaque style de leadership sur les variables dépendantes qui nous intéressent. Comme le contexte n'est pas en mouvement tel qu'il le serait dans une organisation, par exemple, il y a peu de risques que les résultats de chaque groupe soient contaminés ou biaisés par un facteur extérieur. Dans notre étude nous voulions sélectionner une dimension par style de leadership (transformationnel et transactionnel) et nous voulions également examiner l'influence du leadership laissez-faire sur nos variables dépendantes. Ainsi concernant le choix des dimensions, comme décrit plus tôt et à titre de rappel, nous avons sélectionné considération individualisée pour le leadership transformationnel et management par exception – actif pour le leadership transactionnel. Le leadership laissez-faire ne possède pas de dimensions, nous n'avons donc pas à faire de choix.

**La théorie du comportement planifié.** Avant de passer à la deuxième section de la revue de littérature, qui porte davantage sur les variables dépendantes soit la motivation autonome, la perception de valeur et d'utilité et la compétence perçue, nous devons présenter la théorie du comportement planifié. La théorie du leadership transformationnel et la théorie de l'auto-détermination se complètent bien afin d'expliquer l'impact des styles de leadership ciblés sur la motivation à adopter un comportement. Pour expliquer ces liens davantage, nous pouvons intégrer la théorie du comportement planifié, qui présente l'influence sociale comme étant l'une des trois catégories de prédicteurs.

En fait, la théorie du comportement planifié explique bien le raisonnement derrière le choix de l'étude, autant des variables indépendantes que dépendantes. Cette théorie domine dans la littérature sur l'adoption et le changement de comportement. Elle présente trois prédicteurs à l'intention d'adopter un comportement : l'attitude, les normes subjectives et la perception du contrôle de comportement, tous fortement corrélés avec l'intention d'adopter un comportement.

La branche qui nous intéresse est celle des normes subjectives. Tel que nous l'avons présenté précédemment, nous savons que les normes sociales d'un groupe deviennent subjectives au moment où l'individu intègre une norme sociale dans son environnement selon le mécanisme d'intériorisation (Eyink, Motz, Heltzel, & Liddell, 2019) et que ces normes sociales sont fortement influencées par les leaders d'un groupe.. Le modèle du comportement planifié nous aide donc à mieux comprendre les relations entre l'influence du leader et le changement de comportements en proposant que cela passe par l'impact des normes sociales. En agençant la théorie du leadership transformationnel, la théorie de l'auto-détermination et la théorie du comportement planifié, cela explique bien l'idée selon laquelle les leaders arrivent à influencer les individus à adopter certains comportements. À cela s'ajoute la théorie socio-cognitive de Bandura qui renforce le principe selon lequel les individus apprennent en observant les autres et principalement les gens d'influence (Ng & Lucianetti, 2016).

### **Développement des hypothèses**

Dans les sections précédentes, nous avons établi les relations entre le leadership et la motivation à adopter des comportements selon les différentes théories présentes dans la littérature. En premier temps, nous avons vu les différents styles et dimensions du leadership selon la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) et comment les styles de leadership peuvent influencer l'adoption ou le changement de comportement des individus. En deuxième temps, nous avons vu que cela pouvait se faire via l'influence des leaders sur la motivation autonome et des perceptions liées au comportement grâce à la théorie de l'autodétermination. La théorie du comportement planifié est également venue en appui en suggérant que les individus appartiennent à un ou plusieurs groupes et qu'ils sont principalement influencés par leur contexte social dont par les normes sociales qui impactent leurs comportements. De plus, la théorie de l'identité sociale

soutient que les normes sociales peuvent être influencées par le leader du groupe et ces leaders sont des personnes très influentes concernant l'adoption et la modification des comportements, car ils impactent l'identité collective des membres du groupe (Hogg, van Knippenberg, & Rast, 2012). Dans la prochaine section, nous proposons les hypothèses qui seront examinées.

**Motivation autonome.** Plusieurs articles présentent la relation entre le leadership transformationnel et la motivation autonome, celle entre le leadership transactionnel et la motivation contrôlée (Eyal & Roth, 2011) et celle entre le leadership laissez-faire et l'amotivation (Kanat-Maymon et al., 2020).

Dans la définition même du leadership transformationnel, il y a l'idée que ce type de leader inspire ses employés à atteindre un plus haut niveau. Tout comme le titre du livre sur la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) le mentionne, ces leaders poussent les individus à performer au-delà des attentes (*performance beyond expectations*). C'est grâce à leur façon de motiver les individus, de les faire croire en eux, de les écouter et de les inspirer à mieux que la performance augmente. Grâce à ces qualités, le leader n'impose pas des comportements à ses employés, mais plutôt les convainc d'adopter ces comportements, ce qui explique le lien avec la motivation autonome (Kanat-Maymon et al., 2020). Quant au leadership transactionnel, ces leaders basent leur approche sur le fait de récompenser ou punir un comportement lorsqu'il est produit par un individu. Ainsi, selon la théorie de l'auto-détermination, lorsqu'une personne perçoit qu'elle est obligée de se comporter d'une certaine façon pour obtenir ou éviter une conséquence, cela s'inscrit dans la motivation contrôlée.

Dans notre étude, nous nous sommes particulièrement intéressés à la motivation autonome, nous permettant d'observer les relations entre les différents styles de leadership (transformationnel, transactionnel et laissez-faire) et cette variable. Cela nous a semblé important

et pertinent autant d'un point de vue théorique que pratique. D'abord, cette recherche nous permet d'approfondir les connaissances sur les mécanismes d'adoption du comportement et ensuite, d'un point de vue pratique, cela ouvre la porte à la possibilité que les gestionnaires/leaders soient en mesure d'influencer et de motiver les employés à adopter ou changer un comportement. Le fait qu'un comportement soit dirigé par une motivation intrinsèque a beaucoup plus de valeur et de chance de réussite à long terme qu'une motivation extrinsèque. Si l'on sait que certains styles de leadership possèdent une relation positive avec la motivation autonome, cela permet d'indiquer que ces leaderships doivent être privilégiés dans les milieux de travail.

Nous supposons donc que la motivation autonome va varier selon le style de leadership démontré par le leader. Nous proposons que la motivation autonome sera plus élevée chez les participants associés à la considération individualisée (une dimension du leadership transformationnel), car ce leader a tendance à inspirer et motiver intrinsèquement ses employés et non à leur imposer des comportements. Il va être en mesure d'encourager et de convaincre ses employés d'adopter le comportement en leur exposant la valeur ajoutée pour chacun d'entre eux.

La deuxième place revient au groupe contrôle, suivi ensuite du groupe associé au leadership démontrant le management par exception actif. Nous supposons que les participants dans le groupe contrôle vont indiquer une motivation autonome plus élevée que dans le management par exception-actif, car comme nous l'avons vu dans la théorie, le leadership transactionnel tend à augmenter la motivation contrôlée puisqu'il impose des comportements. L'imposition des comportements et l'obligation des employés à suivre ce que dicte le leader MBE-A ne correspond pas avec la motivation autonome, car l'employé va le faire par peur des conséquences.

Enfin, à la dernière place, nous avons le leadership laissez-faire, car un leader qui ne s'implique pas auprès de ses employés n'a aucune chance d'influencer leur motivation autonome puisque l'on dit du leadership laissez-faire que c'est un leadership absent. Un individu ne va pas être porté à adopter un comportement en voyant que son gestionnaire n'a aucun intérêt ni engagement envers ce comportement.

*H1a — La motivation autonome va être plus élevée pour les participants dans la condition dont le leader démontrait la considération individualisée, suivie par le management par exception actif, par la condition contrôle, et laissez-faire.*

**Valeur et utilité.** La deuxième variable dépendante est la perception de la valeur et utilité du comportement. La mesure de celle-ci est directement tirée de l'inventaire de la motivation intrinsèque. Cette mesure nous permet d'étudier le degré de valeur et d'utilité qu'accorde un individu à une action/tâche/activité ou, comme dans le cadre de notre étude, un comportement. Cette variable est principalement tirée de l'ouvrage de Deci et al. (1994) qui appuie l'idée selon laquelle un individu peut internaliser un comportement s'il s'identifie avec la valeur de ce comportement et qu'il accepte complètement les responsabilités de le faire (Deci et al., 1994). En somme, la perception de valeur et utilité est fortement en lien avec le mécanisme d'internalisation présenté ci-dessus dans la section de la théorie de l'auto-détermination. Ainsi, si un leader influence la perception de valeur et d'utilité, l'individu va être plus prompt à adopter ce nouveau comportement.

Également, utilisant la théorie du comportement planifiée de Ajzen (1991), nous savons que l'intention de changer ou d'adopter un nouveau comportement est prédite par les attitudes d'un individu. Ces attitudes peuvent être influencées par plusieurs facteurs, entre autres, la perception de valeur et utilité d'un comportement. Plus un individu perçoit qu'un comportement peut être

efficace, avoir de valeur ou être utile plus cela influence ses attitudes. Ainsi nous pouvons supposer à l'aide de cette réflexion que la perception de valeur et d'utilité constitue une motivation à adopter un nouveau comportement.

Concernant sa relation avec le leadership, nous savons que les leaders transformationnels ont tendance à influencer la motivation autonome des individus et pour ce faire, ils influencent la perception de la valeur d'un comportement afin que les individus l'intériorisent. Comme nous l'avons lu dans la section de la théorie de l'autodétermination, ce processus d'internalisation se fait seulement lorsqu'un individu passe de faire un comportement pour des raisons extérieures à faire un comportement pour des raisons personnelles, internes. C'est également ce qui différencie la motivation autonome à la motivation contrôlée.

Tout comme le mentionne Fernet et al. (2015), les leaders transformationnels servent de modèles ou d'exemples pour leurs employés, ils encouragent l'enthousiasme collectif et le partage des valeurs et des objectifs et convainquent leurs employés de la mission et de la nécessité de celle-ci. Ils sont à même de persuader leurs employés d'adhérer à une vision, une mission ou des valeurs. Dans la même optique, nous supposons qu'ils sont à même de persuader leurs subordonnés de la valeur et l'utilité d'un comportement et de les convaincre d'adopter un comportement. Tout comme le démontrent certains exemples dans la littérature (Bass et al., 2003; Horwitz et al., 2008; Jyoti & Bhau, 2015), les leaders transformationnels transforment et modifient les perceptions des individus, ce qui devient plus facile pour ces leaders de persuader leurs employés d'un certain propos tel que la valeur et l'utilité d'un comportement à adopter.

Concernant nos hypothèses, nous supposons que les perceptions de valeur et utilité seront plus élevées pour les participants dans la condition de la considération individualisée, puisque ces leaders sont à même de persuader leurs subordonnés de la valeur d'une action ou d'un

comportement. De fait que le leader transformationnel apporte une considération et une valeur à chacun des membres de son équipe, nous présumons que ceux-ci seront convaincus par les propos encourageants et bienveillants du leader. Ils sauront également que le leader leur propose activement le comportement donné pour leur bien étant donné sa propension à s'assurer que chacun d'entre eux est considéré.

La deuxième place revient au leader management par exception actif, car nous supposons que la persistance du leader quant à l'adoption du comportement influencera la perception d'utilité de celui-ci. Puisque le leader va établir ses attentes et les conséquences du respect de ces attentes aux participants, ceux-ci verront l'utilité d'adopter le comportement dans le but de ne pas subir les conséquences négatives.

Ensuite, nous supposons que la troisième place reviendra au groupe contrôle. Nous pensons que celui-ci sera moins élevé que le groupe transactionnel étant donné la neutralité du ton de la manipulation, mais qu'il sera tout de même plus élevé que le groupe laissez-faire. Nous supposons que le groupe laissez-faire présentera les résultats les plus faibles pour cette variable dépendante, puisque le leader se montre lui-même complètement désintéressé du comportement à adopter. Cela aura donc comme impact d'avoir une influence négative sur la perception de valeur et d'utilité du comportement à adopter.

*H1b — La perception de **valeur et d'utilité** va être plus élevée pour les participants dans la condition considération individualisée, suivie par le management par exception actif, par la condition contrôle, et laissez-faire.*

**Compétence perçue.** La variable de compétence perçue se compare fortement à la variable perception d'auto-efficacité présentée dans la théorie socio-cognitive de Bandura (1986) et qui fait également partie de la théorie du comportement planifié. Cette variable a été hautement étudiée en

tant que prédicteur du changement de comportement et s'est avérée avoir une forte corrélation positive avec l'intention d'adopter ou de changer un comportement. Lorsqu'un individu croit en sa capacité d'accomplir une action, il va être plus enclin à avoir justement l'intention de le faire. Il est important de mentionner, tout comme le présente l'article de Rodgers et al. (2014), qu'elles sont très semblables, ce qui confirme la pertinence d'utiliser cette variable dans notre étude sur l'adoption de comportement (Rodgers et al., 2014).

Quelques études ont observé les relations entre la variable de compétence perçue et l'adoption de comportement. Entre autres, une étude a été menée sur l'importance de l'autonomie et la compétence perçue dans la facilitation de l'abstinence du tabac à long terme. Les résultats montrent que le changement dans la compétence perçue est hautement corrélé avec l'abstinence sur 24 mois et s'identifie comme étant le facteur prédicteur du changement de comportement ayant la signification la plus importante dans cette étude (Williams, Niemiec, Patrick, Ryan, & Deci, 2009). Une autre étude par Halvari et Halvari (2006) étudie l'impact de la compétence perçue sur la prédiction d'activité physique et d'alimentation saine chez les individus atteints de problèmes cardiovasculaires. Les résultats montrent que la perception de compétence est positivement corrélée avec l'activité physique et la saine alimentation sur trois mois ainsi que l'autorapport de l'alimentation saine et l'engagement modéré à l'activité physique (Halvari & Halvari, 2006). Tout comme le mentionnent les auteurs de l'étude, ces résultats sont également cohérents avec d'autres études (d'où ils citent Guertin et al., 2015 et Solvinec-D'Angelo et al., 2007 et 2014). Ces études montrent la pertinence d'étudier la compétence perçue comme indicateur de l'adoption ou du changement de comportement et encore plus en relation avec les styles de leadership comme prédicteur, puisque peu d'études observent ces relations.

Puisque la compétence perçue est un élément de la théorie de l'auto-détermination, nous sommes principalement fiés aux études qui intègrent justement la théorie de l'auto-détermination et du leadership transformationnel afin de justifier le choix des variables dépendantes et d'établir des hypothèses sur les relations entre les styles de leadership et la compétence perçue, telles que Kanat-Maymon et al. (2020) et Gagné et Morin (2020).

Nous supposons que dans un contexte d'adoption ou de changement de comportement, le style de leadership va impacter la compétence perçue. En sachant que son leader transformationnel est présent et disponible pour l'aider dans ses tâches, nous supposons que l'individu va avoir tendance à percevoir qu'il est plus compétent à une certaine tâche ou qu'il le sera dû au mentorat et au coaching de son gestionnaire.

Concernant nos hypothèses, nous supposons que la compétence perçue des participants sera le plus influencée par le leader démontrant la considération individualisée principalement parce que les participants sauront que s'ils ont de la difficulté ou une problématique avec le comportement à adopter, ils auront toujours le soutien rapide de leur leader. Le fait d'avoir le sentiment d'être soutenu par son leader peut augmenter le fait de croire en sa propre compétence, car celle-ci s'inscrit comme ressources supplémentaires en lien avec la tâche à accomplir ou le comportement à adopter. Les individus vont donc percevoir qu'ils ont plus de chance d'être compétents. Également, le leader démontrant la considération individualisée croit en chacun des membres de son équipe et le fait de partager le fait qu'ils croient en leur compétence. Cela risque d'influencer la compétence perçue des individus.

En deuxième, nous supposons que les résultats les plus élevés seront associés aux participants dans la condition management par exception — actif. Puisque ce leader établit les attentes et les conséquences pour ceux qui ne les respectent pas, les participants auront tendance à

se percevoir comme étant plus compétents dans le but d'esquiver les conséquences négatives de ne pas être assez compétents. Également, ils savent que si on des difficultés, ils peuvent tout de même compter sur la présence de leur leader – bien que celui-ci risque d'émettre une conséquence négative, ils auront tout de même un suivi et un soutien pour améliorer leur compétence.

En troisième place, il y aura le groupe contrôle. Nous supposons que le groupe contrôle aura un résultat meilleur que le groupe laissez-faire pour chacune des variables dépendantes, considérant que dans les deux cas, aucun leadership ne s'en dégage. Cependant, dans le groupe laissez-faire, il y a un individu qui devrait avoir du leadership mais dont l'influence n'est pas significative. Ainsi, concernant la compétence perçue, nous supposons que les individus dans la condition laissez-faire vont se percevoir comme encore moins compétents étant donné le fait que le leader n'apporte aucune considération pour le comportement à adopter. C'est important que le leader montre l'exemple à son équipe, ainsi si le leader laissez-faire n'est même pas compétent dans son rôle, cela va de soi que ses employés ne se perçoivent pas compétents non plus.

*H1c — La **compétence perçue** va être plus élevée pour les participants dans la condition considération individualisée, suivie par management par exception actif, par la condition contrôle et laissez-faire.*

### **Le rôle modérateur de l'identification au leader**

Dans cette section, nous allons aborder notre variable modératrice, l'identification au leader. D'abord, un volet théorique sera présenté, suivi de quelques exemples plus concrets d'études qui ont utilisé cette variable. Nous verrons principalement la théorie de l'identité sociale et la théorie des concepts de soi. Par la suite, nous verrons comment l'identification au leader peut modérer les relations entre les styles de leadership examinés dans cette étude et les trois variables dépendantes.

Le concept d'identification réfère au processus selon lequel un individu vient à voir un objet (individu, groupe, organisation) comme étant soi-même et décrit la connexion entre cet individu et l'objet. Le concept s'inscrit dans la littérature sur les identités d'un individu, car en un sens l'identification avec l'autre est une forme d'expression de l'identité à travers les interactions. L'objet de cette identification dans le milieu de travail peut être l'organisation, leur équipe de travail, leur profession, leur leader, leurs collègues de travail ou leur industrie. Quand un individu s'identifie avec son leader, il va s'identifier à ce que le leader est et à ce qu'il représente de la façon que l'individu se le définit. La majorité de la littérature sur l'identification s'est concentrée principalement sur l'identification organisationnelle. Nous savons grâce aux études que ce type d'identification mène à des conséquences organisationnelles positives (Connaughton & Daly, 2004).

Le concept d'identification au leader est principalement ancré dans les théories de leadership et celles sur l'identité, ce qui forme une théorie du leadership basé sur les concepts de soi (Van Knippenberg et al., 2004 comme cité dans Guo et al., 2020). Guo et al. (2020) proposent que le concept d'identification au leader réfère à l'état d'un ou des employés qui s'autodéfinit à travers leur relation avec leur leader. Ils incorporent leurs perceptions de leur leader dans leur concept de soi et cela produit l'identification avec cette personne (Guo, Zhu, & Zhang, 2020). Selon la théorie de l'identité sociale, ce mécanisme se produit principalement lorsqu'un leader répond aux besoins fondamentaux d'un individu, tels que le besoin d'affiliation et le besoin d'appartenance.

La théorie de l'identité sociale présente les mécanismes selon lesquels un individu va se percevoir son appartenance à des groupes sociaux. Le fait qu'un individu appartienne à un certain groupe crée en lui une identité sociale propre à ce groupe, car les membres entre eux partagent une

certaine identité semblable, des normes sociales, des attitudes et des comportements. Cette théorie aide à expliquer et à comprendre les relations intragroupe et intergroupe. L'exemple de « nous sommes mieux qu'eux » décrit bien la dynamique relationnelle entre les groupes, car un individu dans son groupe d'appartenance va souvent se percevoir comme meilleur que les individus des autres groupes. Il s'agit de certaines stratégies qu'utilisent les membres du groupe pour protéger leur identité sociale. De cette théorie, plusieurs autres théories sont apparues dans le but d'observer et de spécifier certains mécanismes adjacents, dont la théorie qui nous intéresse particulièrement pour notre étude : la théorie de l'identité sociale du leadership (Hogg et al., 2012).

La théorie de l'identité sociale du leadership reprend les idées du processus d'influence social (le fait qu'un individu est influencé par son environnement social dont son groupe d'appartenance) et des normes sociales pour expliquer comment un individu peut devenir leader d'un groupe et comment il influence les normes sociales de ce groupe. Les leaders dans les groupes vont principalement être des personnes qui vont endosser le plus les normes sociales du groupe, ce qui fait en sorte qu'ils sont davantage à l'image de l'identité du groupe et donc, ils ont plus d'influence dans celui-ci. Évidemment, ici nous discutons de leadership « naturels » ou « informels » dans le groupe, cela peut ne pas être le cas dans les milieux de travail alors que l'équipe de travail peut être assignée à un gestionnaire qui n'agit pas comme membre du groupe.

Grâce à cette théorie, nous pouvons constater le lien entre le leadership, l'identification au leader et l'adoption et le changement de comportement. Un individu qui appartient à un groupe va internaliser les normes sociales de celui-ci grâce au mécanisme d'identité sociale et ces normes sociales vont être influencées par le leader du groupe. Ainsi, si un leader décide de commencer à agir d'une certaine façon et à mentionner aux membres de son groupe de faire pareil, ils vont certainement le suivre. Le degré d'adhérence à ce que le leader propose de faire va donc

évidemment dépendre du degré d'identification de chaque individu avec lui. Les membres du groupe auraient donc plus tendance à considérer un leader comme un modèle et lui faire confiance pour adopter un comportement lorsque le membre a une forte identification avec son leader.

Plusieurs articles se sont intéressés à l'impact de l'identification au leader sur certaines conséquences organisationnelles dans les milieux de travail (Kark, Shamir, & Chen, 2003; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Sharma & R. Krishnan, 2005). Les trois articles présentés ci-dessus sont plutôt centraux dans la littérature sur l'identification au leader. Bien qu'ils positionnent tous l'identification au leader dans une relation de médiation entre le leadership et les conséquences organisationnelles, ils permettent de mieux comprendre la relation entre le leadership transformationnel et l'identification au leader, ainsi que comment l'identification au leader peut modifier les comportements des individus dépendamment de leur degré d'identification. Principalement grâce à la théorie de l'identité sociale, nous percevons mieux comment le contexte social influence les comportements des personnes, mais aussi *qui* peut influencer ce contexte social. Comme nous l'avons vu, les leaders transformationnels sont des membres de groupes très influents qui, grâce à leurs comportements spécifiques, tendent à persuader les individus à adopter ou modifier certains comportements toujours dans le but de s'accorder avec les normes sociales du groupe donné, car l'identité du groupe est ce qui soude les membres entre eux. L'identification au leader se présente comme étant le degré auquel un membre d'un groupe est identifié au leader, à quel point il lui fait confiance et le perçoit comme un exemple ou un modèle à suivre.

Dans ce mémoire, l'identification au leader est positionnée comme une variable modératrice de la relation entre les styles de leadership examinés et nos variables dépendantes. Afin de soutenir ce positionnement, nous décrivons quelques études qui ont également examiné le

rôle modérateur de la variable. Le premier exemple est celui de Wang et al. (2019) qui étudie la prémisse selon laquelle les employés vont percevoir un leader éthique comme un modèle de rôle éthique et apprendre de leurs comportements en adoptant une conduite plus ou moins éthique. Les auteurs ont ajouté les concepts identification au leader et l'identité morale en tant que variables modératrices de la relation entre le leadership éthique et la perception d'un modèle de rôle éthique. Les résultats proposent que le degré auquel les employés vont percevoir le leader éthique comme un modèle de rôle va dépendre de leur identification à ce leader. Plus l'identification au leader est forte plus l'individu va percevoir le leader comme un modèle et vice versa (Wang, Xing, Xu, & Hannah, 2019). Ces résultats démontrent que l'influence d'un leader avec un certain type de leadership sur une conséquence organisationnelle peut être modérée par l'identification au leader, ce qui supporte le fait que nous avons positionné l'identification au leader comme modérateur dans notre étude.

Un autre exemple est celui de Peng et Rode (2010) qui étudie les relations entre le leadership transformationnel, l'identification au leader, le climat d'innovation et la créativité des employés. L'identification au leader est positionnée en tant que variable modératrice entre le leadership transformationnel et la créativité. La modulation de l'identification au leader sur la relation entre le leadership transformationnel et la créativité n'a pas été supportée. Cependant, l'analyse des interactions entre le leadership transformationnel, la modulation du climat d'innovation et l'identification au leader montre des corrélations significatives. Cela signifie que la relation entre le leadership transformationnel et la créativité est plus forte lorsqu'un individu possède une identification au leader élevée et qu'il se situe dans un climat d'innovation (Peng & Rode, 2010). Encore une fois, cet article supporte notre décision concernant l'identification au leader en tant que variable modératrice.

Enfin, la théorie présente que lorsqu'un individu est identifié à son leader, il va avoir confiance et le considérer comme un modèle. Nous supposons donc que les effets du leadership sur les variables dépendantes seront différents dépendamment du degré d'identification au leader. Donc plus l'identification au leader est élevée plus l'individu va avoir des perceptions positives de son leader en tant que modèle de rôle et donc les comportements du leader vont avoir plus d'influence sur l'adoption ou le changement de comportements des membres de son groupe. Ainsi, nous proposons que la relation entre les styles de leadership et les variables dépendantes sera plus élevée dans l'ensemble pour les participants quand l'identification au leader est élevée et que les résultats vont être plus faibles quand l'identification au leader est faible.

*H2a — 2 c : L'identification au leader va modérer les effets de chaque style de leadership sur la motivation autonome (H2a), la compétence perçue (H2b) et la valeur et l'utilité (H3c), tels que l'effet de chaque style de leadership serait plus positif lorsque l'identification au leader est élevée que lorsqu'elle est basse. Cet effet sera le plus prononcé pour la condition considération individualisée, ensuite management par exception-actif, ensuite la condition contrôle et finalement, laissez-faire.*

Ce paragraphe conclut le chapitre sur la revue de littérature. Il a été présenté dans cette revue de littérature les différents théories et articles qui soutiennent nos hypothèses ainsi que les prémisses de notre étude. Rappelons que notre question de recherche est : comment les styles de leadership influencent différentes variables liées aux intentions d'adopter un comportement (plus précisément la motivation autonome, la compétence perçue et la valeur et l'utilité) et est-ce que ces relations sont modérées par l'identification au leader ? La littérature soutient plusieurs éléments cruciaux pour notre étude. Premièrement, il est important d'étudier le leadership sous les différents styles et leurs dimensions, car chacun d'entre eux a des impacts différents sur une même variable.

Deuxièmement, le leadership a bel et bien une influence importante sur la motivation autonome, la perception de valeur et d'utilité et la compétence perçue. Troisièmement, l'identification au leader peut être un modérateur de la relation entre le leadership et la motivation.

### **Chapitre 3 : Méthodologie**

L'ensemble de la méthodologie est présenté dans cette section. En premier lieu, nous explorons la logique derrière le choix de l'étude expérimentale, de l'enjeu de cette étude, et du comportement à adopter. En second lieu, nous présentons le développement et la validation des manipulations incluant deux tests qualitatifs et un test pilote. Ensuite, les stratégies de collecte de données ainsi que l'échantillon pour les différentes études vous seront dévoilés. Nous passerons ensuite à la présentation des différentes échelles de mesure utilisées dans notre questionnaire. Finalement, nous décrirons brièvement les stratégies d'analyse de données avant de passer à la section résultats.

#### **Étude expérimentale**

L'approche expérimentale fut jugée comme étant la plus appropriée considérant la question de recherche – notamment, comment les styles de leadership influencent différentes variables liées aux intentions d'adopter un comportement (plus précisément la motivation autonome, la compétence perçue et la valeur et l'utilité) et ces relations sont-elles modérées par l'identification au leader ? L'avantage d'utiliser un design expérimental est de pouvoir manipuler la variable indépendante et la variable modératrice, nous permettant d'examiner les phénomènes de cause à effet. Puisque nous voulons pouvoir étudier l'influence de différents styles de leadership dans une même situation pour pouvoir comparer les données de chaque groupe (condition), il nous était nécessaire de créer une situation fictive afin de pouvoir contrôler le plus de facteurs d'influence possibles. Le design expérimental nous permet de contrôler les facteurs extérieurs à l'étude et de reproduire une situation identique en changeant les variables qui nous intéressent ainsi cela nous assure que si les résultats sont différents d'un groupe à l'autre, il s'agit en partie du changement apporté à l'une des variables de l'étude. Comme le montre bien notre étude, pour chaque groupe,

nous avons immergé les participants dans un même contexte et situation en changeant seulement le style de leadership et l'identification au leader, ce qui nous a permis d'examiner la différence d'influence de ces variables sur nos variables dépendantes. En somme, cette approche nous a permis d'obtenir des résultats sur l'influence de notre variable indépendante – le style de leadership (quatre niveaux : transformationnel – considération individualisée, transactionnel – management par exception actif, laissez-faire, et un groupe contrôle), ainsi de notre variable modératrice (deux niveaux : identification élevée et faible) sur les trois variables dépendantes examinées dans notre modèle (motivation autonome, utilité et valeur, compétence perçue). Ainsi dans cette étude, il y a un total de huit conditions (voir tableau 3). Chaque condition a été numérotée afin de faciliter l'analyse de données.

Tableau 3

*Les conditions et leur chiffre de référence*

<b>Style de leadership</b>	<b>Identification élevée</b>	<b>Identification faible</b>
Transformationnelle CI	1	2
Transactionnel MBE-A	3	4
Laissez-faire	5	6
Groupe contrôle	7	8

### **Développement et validation des manipulations**

**Style de leadership.** La variable indépendante – le style de leadership – comportait quatre niveaux : 1) considération individualisée (CI), 2) management par exception - actif (MBE-A), 3) laissez-faire (LF) et 4) le groupe contrôle. Ces niveaux sont manipulés à travers la création de vignettes. Chaque vignette a été soigneusement développée en s'appuyant sur les caractéristiques propres au leadership qu'elle représente (ou de façon neutre, en ce qui a trait à la vignette du groupe

contrôle), et ce, à l'aide de la littérature décrivant ces différents styles de leadership. Nous nous sommes également inspirés de quelques études expérimentales dans lesquelles différents styles de la théorie du leadership transformationnels ont été manipulés avec succès (Robinson & Boies, 2016).

Le tableau 4 présente les caractéristiques principales des différents styles de leadership utilisés dans l'étude et offre des exemples concrets permettant de relier le développement des vignettes et leur design à la littérature sur le leadership.

Tableau 4

*Les définitions des styles de leadership et exemples des vignettes*

Style de leadership	Définition/caractéristiques	Exemples concrets des vignettes de la présente étude
<p><b>Transformationnel</b> — <b>CI</b></p>	<p>Fait attention et prend en considération les besoins individuels de chaque membre de son équipe. Offre du coaching et du mentorat afin que chacun puisse atteindre ses objectifs. Crée de nouvelles opportunités d'apprentissage. Instaure un climat de support au sein de son équipe. Les différences individuelles concernant les besoins et les désires sont reconnus. (Bass et al., 2003)</p>	<p>« J'ai moi-même participé à la conception de cet outil et je suis fier.e du résultat final » - climat de support/collaboration. « [...] le tout en réduisant le maximum d'irritants et de facteurs de stress qui peuvent rendre les journées de travail plus difficiles. » - prendre en considération les besoins de chacun. « Nous savons que [...] le télétravail ne convient pas à tous. » - prendre en considération les besoins de chacun. « Nous avons été à l'écoute de vos besoins et de vos désirs. » - reconnaissances des besoins et désirs de chacun. « [...] nous souhaitons vous faire savoir que nous sommes là pour vous aider [...] » - climat de support/collaboration. « [...] j'aimerais rencontrer chacun de vous individuellement [...] » - climat de support et considération des besoins de chacun. « [...] si vous vivez des difficultés ou que vous avez des questionnements, n'hésitez pas à me contacter au moindre détail. » - climat de support.</p>

Style de leadership	Définition/caractéristiques	Exemples concrets des vignettes de la présente étude
<b>Transactionnel — MBE-A</b>	<p>Spécifie les standards à atteindre.</p> <p>Spécifie ce qui constitue une performance inadéquate.</p> <p>Punis les employés qui ne suivent pas les standards.</p> <p>Accorde de l'importance aux déviations, aux erreurs et aux fautes commises.</p> <p>Entreprends des actions pour corriger la situation aussitôt que les erreurs sont commises. (Bass et al., 2003).</p>	<p>« Je vous fais parvenir les consignes à suivre [...] » - spécifie les standards.</p> <p>« Sachez que je m'attends à ce que vous utilisiez cet outil le plus rapidement possible et ce, à chaque semaine. » - spécifie les standards.</p> <p>« Je sais que certains employés tendent à ne pas gérer convenablement leurs tâches et leur temps. » - importance accordée aux déviations et fautes.</p> <p>« C'est pourquoi j'utiliserai cet outil afin d'effectuer un suivi auprès de chacun de vous. » - action de correction.</p> <p>« [...] m'assurer que tout soit fait correctement et de corriger certaines erreurs qui pourraient survenir. » - action de correction.</p> <p>« [...] je m'attends à ce que chacun de vous utilise convenablement l'outil, en suivant les consignes et en étant minutieux [...] » - spécifie les standards à atteindre.</p> <p>« [...] aucun écart à ce niveau de sera toléré. » - importance accordée aux erreurs.</p>

<b>Style de leadership</b>	<b>Définition/caractéristiques</b>	<b>Exemples concrets des vignettes de la présente étude</b>
<b>Laissez-faire</b>	<p>Ne fais preuve d'aucun leadership. Évite les interventions. N'entreprends aucune transaction ou accord avec ses employés. Retarde la prise de décisions. N'offre aucune rétroaction et récompense. Ne s'engage dans rien. Ne tente pas de motiver ses employés, de les reconnaître ou de satisfaire leurs besoins. (Bass et Avolio, 1990)</p>	<p>« Transfert de courriel » - évite les interventions. « Pour votre info [...] » - ne s'engage dans rien. « [...] nous vous demandons d'ajouter une explication sur l'utilisation, le fonctionnement et la pertinence. » - ne tente pas de motiver ses employés, reconnaître ou satisfaire leurs besoins. « [...] nous vous demandons de personnaliser votre message. » - ne s'engage dans rien/n'entreprend aucune transaction ou accord avec ses employés. « Nous souhaitons que ce message soit envoyé dans les 2 prochains jours [...] » (mais la date du message indique qu'il a été envoyé 9 jours plus tard) - évite les interventions.</p>
<b>Groupe contrôle</b>	<p>Le groupe contrôle est un groupe qui ne reçoit aucun traitement spécifique de la part d'une variable indépendante. Cela permet d'isoler l'effet de la variable indépendante. Le traitement associé au groupe contrôle se veut neutre.</p>	<p>« Sujet : Ne pas répondre [...] » « Ce courriel automatique du département des RH [...] » « [...] une description du projet ainsi que les étapes à suivre se trouvent ci-dessous. » « Si vous avez quelques problèmes qui soient, veuillez contacter le département TI [...] » « Veuillez ne pas répondre à ce courriel, il s'agit d'un courriel enregistré. »</p>

Les paragraphes suivants présentent plus en détail chaque vignette associée aux différents niveaux de la variable indépendante.

Sur la base de ces caractéristiques, nous avons formulé la vignette du **leader transformationnel — CI** pour décrire un leader qui est fortement teinté d'une bienveillance envers chacun de ses employés. Il reconnaît que le télétravail peut rendre le travail plus difficile et que ses employés font face à des difficultés supplémentaires. Il affirme que c'est de sa responsabilité d'offrir un soutien et de l'aide, et ce, à travers l'utilisation du nouvel outil de gestion du temps. Il assure à ses employés qu'il fera un suivi auprès de chacun d'entre eux afin qu'ils se sentent soutenus dans cette nouveauté. Ce leader met beaucoup d'accent sur le fait d'être présent pour chacun de ses employés, ce qui est l'élément clé de la dimension de considération individualisée dans le leadership transformationnel. De ce fait, les participants sont amenés à percevoir qu'ils sont écoutés et valorisés dans leur individualité (annexe 1).

Le courriel du **leader transactionnel – MBE-A** met l'accent sur les consignes et les règlements. Le leader mentionne à plusieurs reprises que l'utilisation de l'outil doit être conforme aux consignes et qu'il s'attend à une grande assiduité de la part de ses employés. Bien que l'utilisation de l'outil ne soit pas obligatoire de la part de l'organisation, il a décidé, par lui-même, qu'il le sera pour son équipe. Cela lui offre la possibilité de suivre l'avancement de ses employés. Ce leader est caractérisé par le fait d'accorder beaucoup d'importance aux erreurs et aux fautes commises, qu'il n'hésite pas à corriger aussitôt qu'elles apparaissent. Ainsi, il mentionne à quelques reprises qu'aucun écart ne sera toléré et que si cela survient, il devra corriger la situation auprès de l'employé qui a commis la faute. Les participants sont amenés à percevoir l'obligation d'utiliser le nouvel outil et que s'ils ne le font pas, leur leader n'hésitera pas à leur faire subir les conséquences de ce manquement (annexe 2).

Le leader de type **laissez-faire** est caractérisé par l'absence de leadership. Le courriel envoyé à ses employés est un courriel transféré qu'il a reçu de la part de l'organisation. Dans ce courriel, l'organisation mentionne quelques consignes pour les superviseurs, tels qu'envoyer les informations dans les deux prochains jours et ajouter un message personnalisé. Nous observons que le leader n'a ajouté **aucun message personnalisé** et que le courriel a été envoyé **9 jours** plus tard plutôt que deux. Ces indices visent à démontrer le manque de leadership du leader et son désintérêt total envers le fait de guider ses employés vers l'utilisation de l'outil de gestion du temps. Les participants sont amenés à percevoir ce désintérêt et le manque d'agentivité de la part de leur leader (annexe 3).

Le dernier niveau de la variable indépendante est **le groupe contrôle**. Afin d'assurer une meilleure validité et fiabilité des résultats, nous avons décidé d'inclure cette condition dans l'étude. L'objectif de ce groupe est de pouvoir comparer avec une référence neutre (groupe contrôle) – le courriel de cette condition est donc neutre et descriptif. Il s'agit d'un message enregistré de la part de l'outil de gestion du temps qui annonce que le participant s'est fait inscrire sur une liste d'utilisateurs par son superviseur. Le courriel lui présente les fonctionnalités de l'outil et la façon de s'y inscrire. Le participant ne peut pas répondre à ce courriel et si jamais il a de la difficulté avec l'utilisation, il doit le reporter au soutien technique de l'organisation. Ainsi, cela donne un ton neutre au message (annexe 4). Puisqu'il s'agit d'une initiative de l'organisation, le participant dans cette condition n'est aucunement influencé par un style de leadership en particulier.

**Contexte.** Nous avons décidé de mettre en contexte les participants dans une situation qui leur rappelle la réalité, celle du télétravail. Pour ce faire, nous avons élaboré des vignettes sous la forme d'un courriel, envoyé par un gestionnaire fictif, proposant l'utilisation d'un nouvel outil de gestion du temps. Les participants sont mis en contexte dès le début de l'étude en leur présentant

leur rôle ainsi que certaines caractéristiques de l'outil de gestion du temps, l'encadré 1 présente les informations transmises.

### **Encadré 1**

#### *Mise et contexte et rôle des participants*

Vous êtes un employé à temps plein pour une organisation canadienne. Vous faites partie d'une équipe de 20 employés sous la supervision de votre gestionnaire. L'organisation pour laquelle vous travaillez a décidé de développer et de mettre en place un outil de gestion du temps sous la forme d'une plateforme numérique. Cet outil vous permet d'entrer vos objectifs hebdomadaires à atteindre, d'y préciser les tâches associées, la durée de celles-ci ainsi que les échéances. Étant une plateforme « en temps réel », la personne qui vous supervise peut avoir accès au calendrier personnalisé de chacun de ses employés via son propre compte.

Le sujet du courriel et la raison d'être étaient donc identiques pour chaque vignette. Les superviseurs, à leur façon, offraient ensuite l'information aux employés quant au nouvel outil de gestion du temps (manipulation de leadership). Notamment, chaque courriel contient approximativement le même nombre de mots afin d'assurer que chaque participant ait la même quantité d'indices et de contenu.

Les vignettes sur les styles de leadership sont divisées en trois sections. La première section vise à présenter les comportements du gestionnaire au quotidien (encadré 2). Ce paragraphe reprend les idées présentes dans les échelles de mesure de chaque style de leadership. La deuxième section présente le courriel du gestionnaire incluant plusieurs indices sur son style de leadership (encadré 3). Finalement, la troisième section présente très brièvement la perception que l'employé devrait avoir lorsqu'il lit le courriel en sachant que son gestionnaire lui envoie souvent des courriels dans le même genre (encadré 4). Vous pouvez voir un exemple de la vignette ci-dessous inspiré du leadership considération individualisée.

## Encadré 2

### *Exemple de la première partie (comportements) dans la vignette CI*

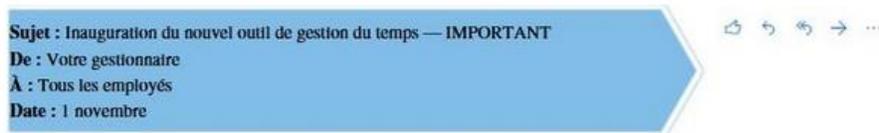
#### Section A

Les comportements de votre gestionnaire et contexte : depuis que vous avez commencé à travailler dans votre organisation vous avez remarqué que votre gestionnaire tend à investir son temps à coacher les membres de son équipe afin que ceux-ci développent leurs compétences au travail. Il prend le temps nécessaire avec chacun de ses employés et ne néglige personne. Il comprend que chacun de ses employés est différent les uns des autres et écoute leurs besoins et leurs aspirations. Il considère que tout le monde a des aptitudes différentes et n'hésite pas à vous encourager à les développer davantage.

Voici un exemple de courriel de la part de votre gestionnaire présentant le nouvel outil de gestion du temps :

## Encadré 3

### *Exemple de la deuxième partie (courriel) de la vignette CI*



Chers collègues,

Il me fait plaisir de vous annoncer que nous allons inaugurer lundi prochain notre nouvel outil de gestion du temps. En effet, dans les derniers mois, notre organisation a développé et mis en place un outil précieux afin de vous aider à mieux gérer votre temps en télétravail. J'ai moi-même participé à la conception de cet outil et je suis fier.e du résultat final.

Cet outil va vous permettre de planifier vos tâches quotidiennes, de les accomplir et d'atteindre vos objectifs hebdomadaires, le tout en réduisant le maximum d'irritants et de facteurs de stress qui peuvent rendre les journées de travail plus difficiles.

Nous savons que les derniers temps n'ont pas été faciles et que le télétravail ne convient pas à tous. Nous avons été à l'écoute de vos besoins et de vos désirs, c'est pourquoi nous souhaitons vous faire savoir que nous sommes là pour vous aider dans vos tâches quotidiennes.

Ainsi, je vous encourage fortement à utiliser cet outil, il est là pour vous. Je crois sincèrement que vous apprécierez les bénéfices de son utilisation.

Finalement, il est important pour moi de donner suite à l'utilisation de cet outil, c'est pourquoi j'aimerais rencontrer chacun de vous individuellement, et ce, dès la première semaine afin de m'assurer que l'outil soit le mieux adapté à vos besoins et que si nécessaire, des ajustements soient entrepris.

Entre-temps, si jamais vous vivez des difficultés ou que vous avez des questionnements, n'hésitez pas à me contacter au moindre détail.

En vous souhaitant une belle journée,

C.M.

## Encadré 4

### *Exemple de la troisième partie (perception) de la vignette CI.*

Votre gestionnaire a tendance à vous écrire des courriels semblables à celui-ci. Vous remarquez qu'il met l'emphasis sur sa disponibilité à rencontrer et soutenir chaque membre de son équipe en tant qu'individu et pas seulement en tant que membre du groupe. Vous percevez que la réussite et les besoins de chacun lui tiennent réellement à cœur.

**Identification avec le leader.** La variable modératrice a deux niveaux : 1) élevée et 2) faible. Le développement des vignettes de l'identification au leader s'est hautement appuyé sur l'échelle de mesure utilisée, soit celle de Boas et al. (1998). Le tableau (5) montre comment chaque item de l'échelle de mesure a été transformé en phrases descriptives dans les vignettes. Les items utilisés sont ceux qui ont été adaptés à notre étude basée sur l'échelle de mesure originale.

**Tableau 5**

*Les items de l'échelle de mesure identification au leader et les exemples des vignettes*

<b>Items</b>	<b>Vignette - élevée</b>	<b>Vignette - faible</b>
<b>J'ai complètement confiance en mon superviseur.</b>	Vous savez que si jamais un problème survient vous pourrez compter sur lui/elle.	Lorsqu'un problème survient, vous n'êtes pas certain de pouvoir compter sur lui/elle.
<b>J'ai du respect pour mon superviseur.</b>	Vous vous sentez chanceux de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire.	Vous vous sentez indifférent à l'idée de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire.
<b>Je suis fier(e) de travailler pour mon superviseur</b>	Vous vous sentez chanceux de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire.	Vous vous sentez indifférent à l'idée de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire.
<b>Je fais complètement confiance aux jugements et aux décisions de mon superviseur.</b>	D'ailleurs, vous avez tendance à aller le/la voir directement lorsqu'une situation difficile ou complexe survient.	D'ailleurs, vous avez tendance à aller le/la voir seulement en dernier recours lorsqu'une situation difficile ou complexe survient.
<b>Mon superviseur représente les valeurs qui sont importantes pour moi.</b>	Vous avez réellement l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et vos valeurs.	Vous n'avez pas vraiment l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et valeurs.

Items	Vignette - élevée	Vignette - faible
<b>Mes valeurs sont similaires à celles de mon superviseur.</b>	Vous avez réellement l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et vos valeurs.	Vous n'avez pas vraiment l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et valeurs.
<b>Pour moi, mon superviseur est un modèle à suivre.</b>	Depuis que vous travaillez ensemble, vous avez rarement été déçu par la façon dont il/elle guide son équipe de travail et gère les situations. [...] Vous appréciez la façon dont il/elle travaille.	Depuis que vous travaillez ensemble, vous avez souvent été déçu par la façon dont il/elle guide son équipe de travail et gère les situations. [...] vous n'appréciez pas la façon dont il/elle travaille.

Les participants découvrent la vignette sur l'identification au leader à la suite de la vignette sur le style de leadership. Chaque participant lit un paragraphe contextuel sur leur identification à leur gestionnaire, qui est perçue comme étant élevée ou faible. Cette partie de la vignette a été développée en s'appuyant sur la façon dont un employé va percevoir son leader et sa relation avec lui. Ainsi elle a pour but de préalablement modifier la perception que le participant a du leader qui a rédigé le message, permettant de comparer l'impact de l'identification au leader sur les différentes relations entre le style de leadership et les variables dépendantes.

Dans **l'identification élevée**, plusieurs indices révèlent que le participant a une belle relation avec son gestionnaire. L'objectif est que le participant ait l'impression qu'il s'entend bien avec son gestionnaire, qu'il est d'accord avec lui, qu'il a confiance en lui et qu'il s'y identifie. Dans **l'identification faible**, le participant doit avoir l'impression qu'il n'a pas une belle relation avec son gestionnaire, qu'il ne s'entend pas bien, qu'il n'a pas confiance et qu'il ne s'identifie pas à lui. Dans les deux conditions, afin d'assurer que l'impact soit à une intensité semblable, les mêmes phrases ont été utilisées. Dans l'identification élevée, les phrases sont utilisées

positivement et dans l'identification faible, elles sont utilisées en ajout d'une négation. Les deux prochains encadrés présentent les vignettes d'identification au leader élevée (encadré 5) et faible (encadré 6).

### **Encadré 5**

#### *Identification au leader - élevée*

**En dépit des comportements de votre gestionnaire, voici le type de relation que vous avez établi avec lui/elle et de la façon dont vous le percevez :**

Vous avez réussi à établir une belle relation et vous appréciez la façon dont il/elle travaille. Vous vous sentez chanceux de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire. Vous savez que si jamais un problème survient vous pourrez compter sur lui/elle. D'ailleurs, vous avez tendance à aller le/la voir directement lorsqu'une situation difficile ou complexe survient. Depuis que vous travaillez ensemble, vous avez rarement été déçu par la façon dont il/elle guide son équipe de travail et gère les situations. Vous avez réellement l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et vos valeurs.

### **Encadré 6**

#### *Identification au leader – faible*

**En dépit des comportements de votre gestionnaire, voici le type de relation que vous avez établi avec lui/elle et de la façon dont vous le percevez :**

Vous n'avez jamais réussi à établir une relation profonde et vous n'appréciez pas la façon dont il/elle travaille. Vous vous sentez indifférent à l'idée de faire partie de son équipe et de l'avoir comme gestionnaire. Lorsqu'un problème survient, vous n'êtes pas certain de pouvoir compter sur lui/elle. D'ailleurs, vous avez tendance à aller le/la voir seulement en dernier recours lorsqu'une situation difficile ou complexe survient. Depuis que vous travaillez ensemble, vous avez souvent été déçu par la façon dont il/elle guide son équipe de travail et gère les situations. Vous n'avez pas vraiment l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et valeurs.

### **Validation des manipulations**

Pour s'assurer que les manipulations représentaient bien les variables en question et que les différences entre les conditions étaient bien perçues par les participants, nous avons procédé à des vérifications de l'ensemble du contenu, et ce, en trois étapes.

En premier temps, nous avons procédé à un prétest qualitatif. Les trois participants devaient lire l'ensemble des paragraphes ainsi que les échelles de mesure et offrir une rétroaction constructive concernant le réalisme des vignettes, la structure de l'étude et la cohérence et clarté des consignes et des items des échelles de mesure. À la suite des changements mineurs apportés, nous avons effectué un test pilote avec 49 participants. Les analyses ont démontré que les vignettes présentant l'identification au leader étaient bien développées, mais pas celles sur les différents styles de leadership. Des changements étaient nécessaires avant de lancer l'étude. Nous avons donc apporté des changements majeurs à la structure de sections présentant les différents styles de leadership et à la formulation des consignes. Finalement, nous avons opté à faire un deuxième prétest qualitatif pour examiner si ces changements étaient efficaces. Chacun des quatre participants a répondu à 8 reprises à l'étude dans le but d'avoir été assigné à l'ensemble des huit conditions et ainsi offrir de la rétroaction sur chacune de celles-ci. Ces trois étapes sont décrites en plus de détail dans les sections ci-dessous.

**Premier prétest qualitatif.** Dans le but de valider davantage nos vignettes et le choix de notre sujet, nous avons effectué un premier prétest qualitatif. Nous avons invité trois étudiant.e.s aux cycles supérieurs en gestion à lire l'ensemble des vignettes et des échelles de mesure dans le questionnaire et de nous fournir leur rétroaction. Chaque participant a lu une séquence et a offert ses commentaires sur celle-ci et ainsi de suite pour chaque séquence (tableau 6).

**Tableau 6***Les questions et les résultats du prétest qualitatif*

<b>Séquence</b>	<b>Observations</b>	<b>Corrections apportées</b>
<b>Lecture des instructions</b>	Manque de clarté dans le paragraphe de la deuxième section. Le mot superviseur est inadéquat. Neutraliser le genre.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajout d'un élément contextuel : « En lien avec votre rôle d'employé [...] »</li><li>• Modification du mot superviseur par gestionnaire.</li><li>• Ajout d'un paragraphe sur le choix du genre et l'ajout d'un prénom fictif et unisexe : Alex : « Notez que le genre masculin sera utilisé afin d'alléger le texte, sauf en ce qui concerne votre gestionnaire qui sera conjugué au masculin et au féminin, vous pourrez choisir le genre qui vous convient lors de la lecture. Votre gestionnaire aura également un prénom unisexe attitré : Alex. »</li><li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li></ul>
<b>Lecture de la mise en contexte</b>	Manque de réalisme concernant le fait que le gestionnaire va rencontrer ses employés un à un.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajout d'une phrase mentionnant que les participants font partie d'une équipe de 20 employés seulement : « Vous faites partie d'une équipe de 20 employé.es sous la supervision de votre gestionnaire. »</li><li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li></ul>
<b>Lecture de la vignette d'identification</b>	Difficulté à répondre à l'énoncé concernant la similitude des valeurs entre l'employé et le gestionnaire.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajout d'une phrase mentionnant que le participant a réellement l'impression que lui et son gestionnaire sont sur la même longueur d'onde : « Vous avez réellement l'impression que vous êtes sur la même longueur d'onde concernant vos principes et vos valeurs. » ou</li></ul>

Séquence	Observations	Corrections apportées
		<p>« Vous n’avez pas vraiment l’impression que vous êtes sur la même longueur d’onde concernant vos principes et valeurs. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li> </ul>
<p><b>Lecture de la vignette du leadership transformationnel — considération individualisée</b></p>	<p>Chaque participant a été en mesure de cibler le style de leadership. Voici quelques exemples de commentaires rapportés :</p> <p>« Le gestionnaire a vraiment l’air attentionné. »</p> <p>« Le gestionnaire a clairement de bonnes intentions, il est enjoué. »</p> <p>« La personne comprend vraiment les besoins de ses employés. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li> </ul>
<p><b>Lecture de la vignette du leadership transactionnel — Management par exception — actif</b></p>	<p>Manque de réalisme dans le titre du courriel.</p> <p>Les participants sont en mesure d’identifier le caractère autoritaire et transactionnel du leader, voici quelques exemples :</p> <p>« Il dit qu’il pourrait vérifier, mais tu sais qu’il va le faire. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout du mot urgent en majuscule.</li> <li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li> </ul>

Séquence	Observations	Corrections apportées
	<p>« Ça fait un peu piège à souris : tu sais que pas la moindre erreur ne sera tolérée. »</p> <p>« Il est très directif, il impose des choses et il n'offre pas beaucoup de ressources pour comprendre l'outil. »</p>	
<b>Lecture de la vignette du leadership laissez-faire</b>	<p>Besoin d'ajout de plus de réalisme.</p> <p>L'ensemble des participants ont détecté le bon style de leadership.</p> <p>« Il transfère le courriel, 9 jours plus tard, ça paraît qu'il l'a à peine lu, il s'en fichait. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de « pour votre info. » dans le message du questionnaire lors du transfert de courriel.</li> <li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li> </ul>
<b>Lecture de la vignette du groupe contrôle</b>	<p>Les participants ont pointé la neutralité du courriel et son caractère descriptif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques modifications mineures de formulation de phrase.</li> </ul>
<b>Lecture de l'échelle de mesure MWMS</b>	<p>Modification des énoncés.</p> <p>Besoin de mentionner que c'est en lien avec la mise en contexte et le courriel du questionnaire.</p> <p>Modifier le temps de verbe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification du sujet dans les énoncés de l'échelle pour des verbes : « utilisation de l'outil de gestion du temps » par « utiliser l'outil de gestion du temps »</li> <li>• Ajout d'un paragraphe d'instructions qui mentionne le fait que ça soit en lien avec le scénario.</li> <li>• Mettre au futur certains énoncés afin de correspondre avec le scénario.</li> </ul>

Les corrections apportées à la suite de ce premier prétest qualitatif ont été toutes mineures. Il s'agissait principalement de reformulation de phrase ou de choix de mots. Dans quelques sections, nous avons dû ajouter de l'information afin de rendre le contenu plus clair ou plus réaliste pour les participants. Les changements les plus importants ont été effectués dans les échelles de mesure. Nous avons dû modifier quelques énoncés afin qu'ils soient adaptés au sujet et au contexte de l'étude ; par exemple en modifiant le temps de verbe et en ajoutant des éléments de l'étude tels que les mots « gestionnaire » et « outil de gestion du temps ».

**Test pilote.** À la suite de ce premier test qualitatif qui nous a permis de peaufiner notre questionnaire, nous avons effectué un test pilote. Son objectif était de déterminer si le contenu des vignettes concordait bien avec les variables associées, soit la variable indépendante et la variable modératrice.

Le test pilote avait la même structure et le même ordre de présentation que l'étude originale, à l'exception de la présence des échelles de mesure des variables dépendantes. Comme l'objectif était de valider le scénario, il n'était pas nécessaire de mesurer les variables dépendantes dans ce test. Ainsi, les participants ont été aléatoirement affectés à une des huit conditions par la plateforme *Qualtrics*. Chaque participant a donc lu un des différents scénarios et a ensuite répondu aux échelles de mesure sur le leadership et l'identification au leader (échelles pour la vérification des manipulations). Ils ont également rempli les sections sur les variables démographiques et ont répondu à trois questions d'attention afin que nous puissions évaluer si ces questions étaient bien formulées. Ces trois questions portant sur l'effort, l'attention et l'avis des participants concernant leurs propres données, prises de l'article de Meade et Craig (2012) (annexe 5). Elles procurent une réelle validité aux données recueillies et permettent un nettoyage des données plus rapide (Meade & Craig, 2012). Le tableau 7 présente ces trois questions et leur échelle de notation.

**Tableau 7***Les questions de Meade et Craig (2012) en français*

Questions	Échelle de notation
1. L'effort que j'ai mis dans ma participation à cette étude était _____.	Excellent Très bon Bon Acceptable Insuffisant
2. L'attention que j'ai donnée à cette étude était _____.	Excellent Très bon Bon Acceptable Insuffisant
3. En toute honnêteté, devrions-nous utiliser vos données dans les analyses pour notre étude ?	Oui Non

Concernant la validation des manipulations, les échelles de mesure associées aux trois styles de leadership proviennent du *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). La version du MLQ la plus actuelle est *Form 5X*. Le MLQ contient un total de 45 items, dont 36 qui représentent les neuf facteurs de leadership de la théorie du leadership transformationnel, et neuf items qui évaluent les conséquences du leadership divisé en trois échelles. Chaque échelle associée aux différentes dimensions du leadership est composée de quatre questions (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Le MLQ est l'une des échelles les plus utilisées afin de mesurer les différents styles de leadership selon la théorie du leadership transformationnel. Plusieurs auteurs ont démontré sa grande validité, et ce, dans plusieurs langues.

Nous avons donc utilisé les échelles associées aux dimensions/styles de leadership examinées dans cette étude – notamment, la considération individualisée (4 items), management par exception actif (4 items) et leadership laissez-faire (4 items). Nous avons payé une licence sur le site internet *MindGarden* afin d'avoir accès au questionnaire. Comme le questionnaire est

protégé par des droits d'auteurs (copyright), des exemples d'items ne peuvent pas être proposés dans ce mémoire. L'échelle de réponse est de 1 à 5 (1 : pas du tout, 2 : de temps à autre, 3 : parfois, 4 : assez souvent et 5 : fréquemment, sinon toujours).

L'échelle de mesure utilisée pour la variable modératrice d'identification avec le leader est celle de (Shamir et al., 1998), qui est adaptée de l'échelle originale sur le leadership charismatique du MLQ (Bass, 1985). L'échelle est composée de sept items. Comme cette échelle fut utilisée dans un contexte militaire, nous avons dû reformuler certains des éléments afin qu'ils concordent davantage avec notre sujet d'étude, pour ensuite le traduire en français. Nous avons également décidé de changer l'échelle de notation originale pour une échelle de 1 (pas du tout vrai) à 7 (très vrai), afin de l'adapter au contexte de notre étude, car l'échelle originale mesure des fréquences alors que l'échelle adaptée, les perceptions (annexe 5).

Les participants ont été recrutés sur les réseaux sociaux en utilisant l'échantillonnage de boule de neige. Il n'y avait pas de critères particuliers afin de participer au prétest, sauf d'être âgé de plus de 18 ans. Nous avons recueilli 60 participants avant le nettoyage des données. À la suite du nettoyage des données, 11 participants ont été supprimés de la base de données, ce qui a résulté à 49 participants au total. Un participant était supprimé :

- S'il a répondu qu'on ne devrait pas utiliser ses données.
- S'il a identifié soit son effort ou son attention comme étant insuffisants, acceptables ou bons.
- S'il manquait plusieurs réponses aux questions.
- Toutes les réponses étaient identiques.

L'âge moyen des participants au test pilote était de 30 ans avec un écart-type de 9.8, un minimum de 22 ans et un maximum de 62 ans. Sur 49 répondants, 24 d'entre eux avaient déjà occupé un poste de superviseur dans une organisation et les autres, non. Trente-cinq personnes ont

fait du télétravail dans les trois derniers mois. La moyenne d'heures travaillées en télétravail est de 27 heures avec un écart-type de 13 heures, un minimum de 5 heures et un maximum de 50 heures. Finalement, 81 % des participants se sont identifiés au genre femme et 18.4 % des participants au genre homme.

Pour examiner à quel point les participants ont bien perçu les manipulations, nous avons ensuite, en SPSS, procédé à deux tests. Premièrement, un *t-test* avec échantillons indépendants nous a permis d'évaluer s'il y avait des preuves statistiquement significatives que la moyenne sur les questions liées à l'identification avec le leader des participants qui ont lu la vignette décrivant une identification élevée était différente que la moyenne des participants qui ont lu la vignette décrivant une identification faible. Le test s'est avéré concluant, car les deux moyennes étaient significativement différentes l'une de l'autre ( $t = 0.00, p < 0.05$ ) (annexe 6).

Deuxièmement, un MANOVA fut utilisé afin d'évaluer si les moyennes sur les échelles de mesure mesurant les styles de leadership étaient différentes de façon significative, c'est-à-dire si les participants dans une condition ont perçu plus du style de leadership associé à cette condition que les participants dans les autres groupes. Ce test a montré que les différences n'étaient pas significatives, ce qui signifie que les participants n'ont pas été en mesure de bien cerner le style de leadership associé au scénario.

À la suite des résultats non significatifs concernant le style de leadership, nous avons décidé d'effectuer des changements majeurs concernant les instructions et l'ordre du questionnaire. Ces changements ont été inspirés par des discussions informelles avec six de nos participants au test pilote qui ont soulevé quelques points à améliorer dans l'étude (tableau 8).

**Tableau 8***La synthèse des réflexions/corrections du test pilote*

<b>Réflexions/constats</b>	<b>Corrections apportées</b>
Les réponses au style de leadership sont biaisées par l'identification au leader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons mis l'emphase dans les instructions et indiqué à plusieurs reprises que certains énoncés portent exclusivement sur les comportements du gestionnaire et d'autres exclusivement sur l'identification au leader.</li> </ul>
Manque de clarté des comportements du gestionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons ajouté un paragraphe avant le courriel afin de décrire davantage le style de leadership du gestionnaire et nous avons ajouté que le courriel qui suit est un exemple des comportements du gestionnaire.</li> </ul>
Le manque d'instruction claire et spécifique avant les contrôles de manipulation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons indiqué que les questions sur le style de leadership portaient sur le courriel.</li> </ul>
L'ordre dans laquelle nous avons présenté les contrôles de manipulation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons mis les questions d'identification après les questions sur le style de leadership.</li> </ul>

**Prétest qualitatif no.2.** À la suite de ces changements, nous avons effectué un deuxième prétest qualitatif afin de nous assurer que les changements ont été efficaces. Pour ce deuxième prétest qualitatif, nous avons sélectionné quatre participants qui n'avaient pas participé au premier prétest qualitatif ni au test pilote. Il était important d'avoir un regard nouveau sur le questionnaire afin d'évaluer si les participants étaient en mesure de bien cibler le style de leadership grâce aux améliorations appliquées.

Le fonctionnement du deuxième prétest qualitatif a été différent du premier. Les participants n'ont pas lu chaque séquence et répondu à des questions. Ils ont plutôt répondu à l'entièreté du questionnaire à quatre reprises de façon à avoir lu et répondu aux quatre styles de

leadership différents. Il n'était pas nécessaire de faire le même exercice avec l'identification au leader puisque les résultats se sont montrés significatifs lors de l'analyse des données. Au total, le questionnaire a donc été répondu 16 fois. Après qu'un participant ait répondu quatre fois au questionnaire, ses commentaires étaient recueillis. Le tableau 9 suivant décrit les différents commentaires soulevés lors du prétest qualitatif et les corrections apportées.

**Tableau 9**

*La synthèse des réflexions/corrections du prétest qualitatif*

<b>Commentaires</b>	<b>Corrections</b>
Manque de clarté dans les instructions du questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparer les sections des comportements du gestionnaire (section A) et identification au leader (section B).</li> <li>• Ajouter des instructions simples et claires en utilisant les références aux différentes sections (A ou B) dans les instructions.</li> </ul>
Sentiment de découragement lors de la lecture du scénario (trop de mots).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre la section mise en contexte à la page précédente avant le scénario du courriel et de l'identification au leader.</li> <li>• Mise en page du courriel sous format image avec des indices de « vrai » courriel afin de faciliter la lecture et la structure.</li> </ul>
Difficulté à cibler l'information importante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les mots clés en gras et en bleu, principalement les instructions.</li> </ul>
Perception de ne pas être prêt à répondre aux énoncés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout d'un paragraphe à la fin du scénario qui explique aux participants le questionnaire qui va suivre.</li> </ul>
Difficulté à ne pas être influencé par l'identification au leader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement dans l'ordre de présentation du questionnaire. Nous avons mis le style de leadership avant l'identification au leader afin que le participant ne soit pas biaisé lors de la lecture du scénario.</li> </ul>
Difficulté à cerner les différents comportements du leader à travers la lecture du courriel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout d'un paragraphe suite à la lecture du courriel qui décrit les perceptions que devrait avoir le participant lors de la lecture de celui-ci.</li> </ul>

Le prochain tableau (10) montre une synthèse de l'ensemble des participants pour les deux prétests qualitatifs ainsi que le test pilote, et ce, pour chaque condition.

**Tableau 10**

*Le nombre de participants aux tests qualitatifs 1 et 2 et au test pilote*

<b>Condition</b>	<b>Prétest qualitatif no.1</b>	<b>Test-pilote</b>	<b>Prétest qualitatif no.2</b>
<b>1</b>	3	7	4
<b>2</b>	3	7	4
<b>3</b>	3	3	4
<b>4</b>	3	8	4
<b>5</b>	3	5	4
<b>6</b>	3	8	4
<b>7</b>	3	6	4
<b>8</b>	3	5	4
<b>Total</b>	<b>3</b> (les mêmes participants pour les huit conditions)	<b>49</b> (différents pour chaque condition)	<b>4</b> (les mêmes participants pour les huit conditions)

Le fait d'avoir effectué trois tests différents lors du développement de l'étude nous a offert la confiance que les manipulations des variables étaient bien perçues. Il s'agit d'une étape cruciale dans la préparation d'une étude expérimentale, car si les manipulations sont mal perçues, nous ne pourrions pas avoir confiance envers les résultats même s'ils sont significatifs.

### **Procédure et stratégie de collecte de données et échantillon**

L'ordre de présentation du questionnaire final a été soigneusement réfléchi et retravaillé en fonction des deux prétests qualitatifs et du test pilote. Le questionnaire a été créé sur la plateforme d'enquête *Qualtrics*. Cette plateforme permet la formation de blocs dans lequel il est possible d'y ajouter le nombre de questions voulues. Dans le cas de notre étude, le questionnaire est composé de 17 blocs, avec un total de 62 questions. *Qualtrics* possède également une fonction

« *randomizer* », qui permet d'assigner aléatoirement les participants à une des huit conditions. Le prochain tableau 11 présente l'ordre de présentation du questionnaire en expliquant certains contenus et certains ajouts au niveau de sa structure.

**Tableau 11***L'ordre du questionnaire*

<b>Blocs</b>	<b>Contenu</b>	<b>Explications</b>
<b>Bloc 1</b>	Document sur le consentement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le participant doit accepter les conditions du consentement avant même de commencer l'étude.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 2</b>	Mot de présentation et instructions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc remercie les participants pour leur participation et explique les différentes sections qui suivront dans le scénario.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 3</b>	Mise en contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette section mentionne aux participants qu'ils doivent porter une attention particulière aux informations dans les prochaines pages et qu'ils ne pourront pas revenir aux pages précédentes, puis la mise en contexte leur est présentée.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 4</b> à <b>Bloc 11</b>	<p>Les différentes conditions auxquelles les participants sont soumis.</p> <p>À noter que chaque condition est différente et que les participants y sont affectés aléatoirement par la plateforme <i>Qualtrics</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc présente à la fois les comportements du gestionnaire et le courriel (le style de leadership) et la relation que chaque participant entretient avec leur gestionnaire (identification au leader). Les deux variables manipulées sont sous-divisées en section, section A pour le style de leadership et section B pour l'identification au leader. Cela facilite le repérage d'information et la structure du scénario.</li> <li>• Ensuite, une section « instructions » est présente à la fin de ces blocs expliquant aux participants les différents types de questionnaires qui suivront aux prochaines pages et mentionne une deuxième fois qu'ils ne pourront pas revenir en arrière et que nous leur conseillons de prendre des notes.</li> <li>• Chaque bloc de 4 à 11 présente 1 condition sur les 8. Donc chaque bloc est seulement vu par les participants étant associés à la condition du bloc.</li> </ul>

Blocs	Contenu	Explications
<b>Bloc 12</b>	Les échelles de mesure des variables dépendantes : (1) motivation autonome (2) compétence perçue et (3) utilité et valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants répondent aux questions liées aux variables dépendantes. Nous avons décidé de mettre ces questions directement à la suite du scénario afin que celui-ci soit frais dans la mémoire des participants et qu'ils ne soient pas biaisés par les manipulations checks.</li> <li>• Dans un premier temps, l'information dans la section « instruction » rappelle aux participants de s'immiscer dans la peau de leur personnage et de répondre avec spontanéité et intuition en se fiant aux informations vues précédemment.</li> <li>• Ensuite, il y a trois pages de questions pour les trois échelles de mesure. Sur chacune de ses pages, des instructions sont présentes afin d'expliquer aux participants qu'ils doivent sélectionner la réponse qui correspond le mieux aux énoncés suivants. Les énoncés sont présentés sous forme d'une matrice dont deux des échelles sont une matrice de six énoncés par sept réponses et la troisième, sept énoncés par sept réponses.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 13</b>	Vérification des manipulation - style de leadership.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc se présente comme la deuxième partie du questionnaire qui vise à savoir si les participants ont été en mesure de bien identifier les variables manipulées. L'objectif de cette partie est divulgué au début de la page en toute transparence afin que les participants puissent se retirer de leur rôle et sélectionner la réponse qui correspond aux énoncés de façon plus descriptive et objective.</li> <li>• Dans cette partie, tout comme dans le bloc sur les conditions, le style de leadership fait partie de la section A et l'identification au leader à la section B. Ainsi, le questionnaire reproduit cette structure en indiquant aux participants à quelle section les questionnaires du bloc 13 et 14 font référence.</li> <li>• Dans le cas du bloc 13, l'échelle de mesure sur le leadership a été divisée en deux matrices, afin de les présenter sur deux pages (au lieu d'une matrice large sur une</li> </ul>

Blocs	Contenu	Explications
		<p>page). Au début des deux pages, les instructions mentionnent que le participant doit seulement se fier à l'information retrouver dans la section A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 14</b>	Vérification des manipulations – identification au leader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc contient l'échelle de mesure sur l'identification au leader. Il fait partie de la deuxième partie du questionnaire avec le bloc 13, ainsi les instructions générales ne sont pas répétées. La différence et celle-ci est hautement signalé aux participants est qu'afin de répondre à cette matrice, ils doivent seulement se fier aux informations de la section B, c'est-à-dire, la relation qu'ils entretiennent avec leur gestionnaire.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 15</b>	Questionnaire sur les variables démographiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc contient 4 questions obligatoires et une question optionnelle. Ces questions ont été posées à la fin du questionnaire afin de rendre le début de l'étude plus fluide et cohérente.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 16</b>	Questionnaire sur l'attention des participants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc se décline en deux questions (une matrice de deux énoncés et une question à choix multiples). L'objectif est d'évaluer, dans un premier temps, si l'attention du participant était suffisante et d'obtenir l'avis du participant sur si on devait utiliser ces données dans notre étude.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>
<b>Bloc 17</b>	Mot de la fin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce bloc sert de conclusion à l'étude. Premièrement, le participant est remercié de sa participation. Ensuite, le sujet de l'étude est décrit et expliqué en cinq phrases en mentionnant que le scénario de l'étude était entièrement fictif. Finalement, nous les invitons à lire quelques articles sur les styles de leadership, la motivation au travail et l'identification au leader.</li> <li>• Bloc vu par tous les participants.</li> </ul>

Nous avons décidé d'utiliser un panel afin de recruter les participants pour l'étude. Comme notre étude est expérimentale et que son contexte n'est pas unique à une organisation en particulier, il n'était pas nécessaire d'approcher une entreprise pour recruter. Nous avons examiné plusieurs options de panel et notre choix s'est arrêté sur *Prolific*. Considérant nos critères de participation, *Prolific* a pris en charge le recrutement des participants dans leur banque de données.

*Prolific* a une banque de participants de plus de 70 000 personnes dans le monde ([www.prolific.co](http://www.prolific.co)). De plus, la plateforme permet de sélectionner des critères pour les participants. Les critères que nous avons sélectionnés sont les suivants : être âgé de plus de 18 ans, être résident au Canada et parlé fluidement en français. Plus spécifiquement, nous avons décidé de sélectionner seulement des participants qui résident au Canada et qui parlent français puisque nous voulons nous assurer que les résultats ne soient pas biaisés par le lieu de résidence du participant. Puisque nous savons que les mots d'une même langue peuvent être interprétés différemment d'une culture à l'autre, nous avons voulu diminuer cet impact non désiré dans l'étude en sélectionnant le critère « Canada » et « français ».

Le tableau 12 suivant présente le nombre de participants restant dans la banque de participants de *Prolific* après avoir appliqué les filtres notés ci-dessous, en commençant par l'âge, le pays de résidence et, finalement, la langue parlée. Il est à noter que l'ensemble des participants sur le site de *Prolific* ont 18 ans et plus ainsi l'application du filtre n'a eu aucun impact sur le nombre de participants préalablement.

**Tableau 12***L'application des filtres*

<b>Manipulation des filtres appliqués (en ajout)</b>	<b>Nombre de participants</b>
Âge (18 ans et +)	70 530 participants
Résidence : Canada	2 292 participants
Langue parlée : français	435 participants

**Échantillon final**

Concernant le nettoyage des données pour l'étude finale, nous avons utilisé les mêmes critères que pour le test pilote (tableau 13). Un participant était supprimé :

- S'il a répondu qu'on ne devrait pas utiliser ses données.
- S'il a identifié soit son effort ou son attention comme étant insuffisants, acceptables ou bons.
- S'il manquait plusieurs réponses aux questions.
- Toutes les réponses étaient identiques.

**Tableau 13***La synthèse du nettoyage des données*

<b>Étapes</b>	<b>Participants retirés</b>
Enlever les participants qui n'ont pas fini le questionnaire.	25
Enlever les participants qui ont dit de ne pas utiliser leurs données.	10
Enlever les participants qui ont indiqué que leur attention était insuffisante ou acceptable.	4
Enlever les participants qui ont indiqué que leur effort était insuffisant ou acceptable.	4
Enlever les participants qui n'ont pas répondu à des questions importantes telles que les échelles de mesure des variables dépendantes et les vérifications des manipulations.	2
<b>Total des participants restants</b>	<b>183</b>

Notre objectif de base était d'obtenir 25 participants par condition – ce qui signifie avoir un total de 200 participants. Finalement, après le filtrage, nous avons réussi à obtenir 183 participants. Le tableau 14 présente le nombre de participants pour l'étude finale, et ce, pour chaque condition.

**Tableau 14**

*Le nombre de participants pour l'étude finale*

<b>Condition</b>	<b>Nombre de participants</b>
1	21
2	22
3	23
4	24
5	21
6	24
7	24
8	24
<b>Total</b>	183 participants

Concernant les statistiques descriptives de notre échantillon, nous avons collecté des données sur l'âge de nos répondants, le genre auquel ils s'identifient, la fréquence de télétravail dans les trois mois, le nombre d'heures de télétravail dans les trois derniers mois et s'ils avaient déjà occupé un poste de superviseur auparavant ou actuellement. L'âge moyen des participants était de 30 ans avec un écart-type de 10, un minimum de 18 ans et un maximum de 69 ans. Cent participants se sont identifiés au genre femme, quatre-vingts au genre homme, deux au genre non-binaire et un répondant a préféré de ne pas répondre. Un total de 109 personnes (59.6 %) ont dit avoir travaillé en télétravail dans les trois derniers mois – sur ces personnes, le moyenne d'heure est de 32 heures par semaine avec un écart-type de 14 heures, un minimum de 2 heures et un

maximum de 70 heures. Finalement, 71 participants ont indiqué qu'ils avaient déjà occupé un poste de superviseur auparavant ou actuellement et 112 répondants ont indiqué une réponse négative.

## **Mesures**

Le questionnaire est composé de sept échelles de mesure associées à une des variables étudiées. À noter que quelques échelles de mesure ont dû être traduites de leur version originale en anglais à une version en français, lorsqu'une version déjà traduite n'était pas disponible.

### **Styles de leadership et identification avec le leader (vérifications des manipulations).**

Les échelles utilisées pour mesurer les styles de leadership et identification au leader sont les mêmes que celles décrites dans la section du test pilote, soit le MLQ pour le leadership (Mindgarden) et identification au leader pour la variable modératrice (Shamir et al., 1998).

Afin d'évaluer la validité et la fiabilité des quatre échelles de mesure intégrées dans le questionnaire (CI, MBE-A, LF et identification au leader), nous avons, premier temps, examiné les corrélations entre les items de chaque échelle et la fiabilité de chaque échelle, via les fonctions de corrélation et de fiabilité dans SPSS (annexe 7). Pour le CI, les indices de corrélation varient entre .43 à .79, avec une signification de .00 et l'alpha de Cronbach est de .87. Pour le MBE-A, les indices de corrélation varient de .63 à .76, avec une signification de .00 et l'alpha de Cronbach est de .90. Pour le LF, les indices de corrélation varient de .58 à .76, avec une signification de .00 et l'alpha de Cronbach est de .90. Finalement, pour l'identification au leader, les indices de corrélation varient de .88 à .94, avec une signification de .00 et l'alpha de Cronbach est de .99. L'ensemble de ces résultats signifient que les échelles que nous avons utilisées sont d'une grande fiabilité et validité puisque les items sont tous corrélés de manière significative à l'intérieur de chaque échelle. Nous pouvons donc avoir confiance envers les résultats que nous allons obtenir.

**Motivation autonome.** La première variable dépendante est la motivation autonome. Nous avons utilisé le *Multidimensional Works Motivation Scale* afin de mesurer cette variable (annexe 8). Cette échelle de mesure s'appuie sur la théorie de l'autodétermination (Gagné et al., 2014). Plusieurs échelles de mesure de la théorie de l'autodétermination existent depuis quelques décennies déjà, mais le MWMS se veut une version améliorée. L'échelle est composée de six sous-échelles de mesure : *external regulation — social, external regulation — material, introjection, identified motivation intrinsic motivation et amotivation*.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé deux de ces six sous-échelles, soit celle de la motivation identifiée et la motivation intrinsèque. Ces deux échelles sont identifiées comme étant les mieux adaptées afin de mesurer la motivation autonome. Chaque énoncé est accompagné d'une échelle de notation de 1 à 7 : pas du tout pour cette raison (1), très peu (2), un peu (3), modérément (4), fortement (5), très fortement (6) et exactement pour cette raison (7). Les énoncés ont été placés de façon aléatoire dans le questionnaire afin de ne pas offrir d'indices aux participants sur ce qui est mesuré dans le questionnaire. Pour cette échelle, nous n'avons pas l'autorisation d'ajouter des exemples en français, mais voici un item associé avec la motivation identifiée : « *Because putting efforts in this job aligns with my personal values* » et un item associé avec la motivation intrinsèque : « *Because the work I do is interesting* ». La version française de l'échelle de mesure nous a été partagée par l'un des auteurs (Jacques Forest).

**Valeur/utilité.** L'échelle de valeur/utilité est composée de sept items (annexe 9). Cette échelle provient également du Intrinsic Motivation Inventory (Ryan, 1982). Trois de ces sept questions nécessitent d'être complétées avec de l'information spécifique tirée de l'étude. L'information à ajouter réfère aux objectifs du comportement désiré. Il était également possible d'enlever les espaces vides afin que la phrase soit complète d'elle-même en gardant le dernier

adjectif présent. Par exemple, l'un des items est «*I think that doing this activity is useful for \_\_\_\_\_*». Il est possible de soit enlever l'espace libre: «*I think that doing this activity is useful*» ou y ajouter «*for manage my time at work.*» Nous avons décidé d'ajouter un segment afin de personnaliser davantage les éléments de l'échelle de mesure. Finalement, encore une fois, nous avons utilisé une version de l'échelle déjà traduite en français suggérée par la directrice de mémoire.

**Compétence perçue.** L'échelle de compétence perçue est composée de six items, dont un item codé à l'inverse (annexe 10). Cette échelle provient du *Intrinsic Motivation Inventory* (Ryan, 1982). Dans le but de l'adapter au sujet de l'étude, l'ensemble des questions ont été formulées au futur. Comme la version originale est au présent, mais que notre mise en situation amène les participants à devoir agir dans l'avenir (suite à la lecture du courriel), il était nécessaire de reformuler les éléments avec un temps de verbe approprié. Finalement, nous avons utilisé une traduction en français utilisé dans les travaux antérieurs de Mélanie Robinson (directrice du mémoire).

### **Stratégies d'analyse**

Dans un premier temps, nous avons effectué des vérifications des manipulations, afin d'examiner si elles ont bien été perçues par nos répondants. Nous voulions donc observer si les participants étaient en mesure d'identifier le style de leadership et l'identification au leader auquel ils étaient associés dépendamment de leur condition.

Ensuite, nous avons examiné les corrélations des items pour chaque échelle de mesure pour nos trois variables dépendantes, afin de nous assurer que les items soient bien corrélés (validité de nos mesures). Nous avons également examiné la fiabilité de chaque échelle en examinant l'alpha de Cronbach.

Finalemment, nous avons testé les hypothèses de notre étude à l'aide d'un MANOVA. Dans cette analyse, la variable indépendante et la variable modératrice ont été ajoutées à la section « facteurs fixes » et les moyennes des échelles de nos variables dépendantes ont été ajoutées à la section « variables dépendantes ». Cela nous a permis d'examiner, dans un premier temps, si la variable indépendante et la variable modératrice avaient un impact sur les variables dépendantes. De plus, le test post-hoc de Tukey nous a permis une analyse en profondeur en observant quel(s) style(s) de leadership ont pu avoir une influence sur les variables dépendantes.

## Chapitre 4 : Résultats

Cette section présente l'ensemble des tests et analyses qui ont été effectués sur les données obtenues lors de l'étude finale. L'objectif de ces analyses est de tester les hypothèses présentées ci-dessus. En premier lieu, bien que ces tests aient été effectués pour le test pilote, nous avons vérifié les manipulations à l'aide d'un *t-test* pour la variable modératrice et un MANOVA pour la variable indépendante. Par la suite, nous avons pratiqué un MANOVA afin de déterminer si certaines des relations entre les différents niveaux de la variable indépendante et les variables dépendantes étaient significatives et si l'identification au leader modérait ces relations. Finalement, puisque la variable modératrice s'est avérée avoir un impact direct sur les variables dépendantes, bien que cela ne faisait pas parti de nos hypothèses de base, nous avons effectué des *t-tests* (post hoc) afin d'examiner cet impact sur chacune des variables dépendantes.

### **Intercorrélations et fiabilité des variables dépendantes**

Afin de nous assurer de la validité des échelles de nos trois variables dépendantes, nous avons, en premier temps, examiné les corrélations entre les items de chaque mesure. Nous avons ensuite examiné la fiabilité de ces échelles, via l'alpha de Cronbach, pour l'échelle de la motivation autonome (tableau 15), valeur et utilité (tableau 16) et compétence perçue (tableau 17).

Pour procéder à l'examen des intercorrélations et de la validité, nous avons utilisé deux fonctions dans SPSS. La première fonction se nomme Corrélation bivariée, ce qui nous a permis d'examiner les différents items d'une même échelle de mesure afin de vérifier si ceux-ci sont bien corrélés entre eux. Les éléments ajoutés pour analyse dans la section « variables » sont l'ensemble des items de la mesure à observer.

Les corrélations et le test de fiabilité nous ont permis d'observer que plusieurs items étaient corrélés de façon significative. Concernant l'échelle de mesure de la motivation autonome, les

indices de corrélations se situent entre .34 et .74 avec des indices de corrélation de .00 ( $p < .01$ ). Bien que .34 est assez faible comme indice de corrélation, nous avons tout de même pris la décision de garder l'ensemble des items de cette échelle de mesure étant donné les indices de corrélations. Concernant l'échelle de valeur et utilité, les indices de corrélations se situent entre .50 et .72 avec des indices de corrélation de .00. Finalement pour l'échelle de compétence perçue, nous avons observé que l'item 6 n'était pas aussi fortement corrélé que les autres items entre eux. Pour cet item, seulement trois corrélations étaient significatives, une seule de  $p < .01$  et deux de  $p < .05$  et deux corrélations qui n'étaient pas du tout significatives. Nous avons donc décidé de retirer cet item. Suite à ce retrait, l'échelle de mesure de compétence perçue fut composée de cinq items. Leurs corrélations se situent entre .41 et .63 avec des indices de significations de .00.

Finalement, l'alpha de Cronbach pour l'échelle de la motivation était de .89. L'alpha de Cronbach pour l'échelle de valeur et utilité était de .92. L'alpha de Cronbach pour l'échelle de compétence perçue était de .79 avec l'item retiré et sans cet item, l'alpha s'élevait à .83.

Ces analyses nous ont permis de confirmer que les échelles de mesure utilisées pour la motivation autonome, valeur et utilité et compétence perçue étaient valides et fiables, ce qui nous indique que nous pouvons avoir confiance aux résultats de notre étude.

**Tableau 15***Motivation autonome*

Items	Moy.	ET	1	2	3	4	5	6
1	4,66	1,33	1					
2	5,02	1,42	.44**	1				
3	4,98	1,43	.42**	.66**	1			
4	4,23	1,57	.37**	.64**	.64**	1		
5	5,22	1,41	.34**	.61**	.67**	.68**	1	
6	4,90	1,38	.41**	.65**	.67**	.74**	.66**	1

Note. \*\* = La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). ET = Écart-type.

**Tableau 16***Valeur et utilité*

Items	Moy.	ET	1	2	3	4	5	6	7
1	4,66	1,33	1						
2	5,02	1,42	.65**	1					
3	4,98	1,43	.70**	.70**	1				
4	4,23	1,57	.68**	.50**	.61**	1			
5	5,22	1,41	.61**	.72**	.71**	.59**	1		
6	4,90	1,38	.62**	.62**	.65**	.54**	.71**	1	
7	4,58	1,48	0,60**	.66**	.64**	.57**	.62**	.66**	1

Note. \*\* = La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). ET = Écart-type.

**Tableau 17***Compétence perçue*

Items	Moy.	ET	1	2	3	4	5	6
1	5,23	1,22	1					
2	4,72	1,22	.60**	1				
3	5,31	1,36	.48**	.43**				
4	4,97	1,24	.63**	.45**	.51**	1		
5	4,86	1,25	.56**	.41**	.42**	.58**	1	
6	5,58	1,40	.30**	.12	.16*	.14	.16*	1

Note. \*\* = La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). ET = Écart-type.

**Vérification des manipulations**

Afin d'examiner la validité de nos manipulations, nous avons effectué un MANOVA pour la vérification de la manipulation des styles de leadership et un *T-test* pour la vérification de la manipulation d'identification avec le leader.

Pour procéder au MANOVA, nous avons utilisé la fonction modèle linéaire générale dans SPSS. La condition de leadership a été ajoutée à la section facteur fixe et les moyennes des réponses à chaque échelle de mesure sur les styles de leadership ont été ajoutées dans les variables dépendantes (moy\_CI, moy\_MBE, moy\_LF).

Le tableau 18 montre la moyenne, le nombre et l'écart-type des résultats pour chaque style de leadership, et ce, par condition de leadership. Les participants dans la condition 1 (leadership considération individualisée) ont indiqué une moyenne de 4.1 pour CI, 2.3 pour MBE-A et 1.8 pour LF avec un écart-type de .80 à .86. Les participants dans la condition 2 (leadership management par exception actif) ont indiqué une moyenne de 2.7 pour CI, 4.0 pour MBE-A et 2.2

pour LF avec un écart-type de .72 à 1.09. Les participants dans la condition 3 (leadership laissez-faire) ont indiqué une moyenne de 1.9 pour CI, 2 pour MBE-A et 3.9 pour LF avec un écart-type entre .85 à .90. Finalement, les participants de la condition 4 (contrôle) ont indiqué une moyenne de 3.0 pour CI, 3.0 pour MBE-A et 2.5 pour LF avec un écart-type entre .89 à 1.14. En somme, les personnes dans la condition CI ont perçu plus de CI que les autres, ceux dans la condition MBE-A ont perçu plus de MBE-A que les autres et les participants dans LF ont perçu plus de LF que les autres. L'interprétation de ces moyennes montre que la majorité des participants associés à un style de leadership ont été en mesure de cibler le bon style de leadership, car pour chaque leadership la moyenne est toujours plus élevée pour celui auquel il correspond dans les résultats.

Ensuite, ce que nous présente le tableau 19 est le test de Lambda de Wilks qui affiche un indice de .00, ce qui est en dessous du seuil de 0.05, signifiant que la différence entre les groupes est significative. Le test des effets intersujets (tableau 20) – à la ligne de la variable leadership – montre également une signification de 0.00 pour l'ensemble des moyennes. Finalement, le test Tukey (tableau 21) nous offre des résultats plus précis en comparant la moyenne concernant les résultats de chaque dimension de deux différents groupes en même temps. Il est possible d'observer dans le tableau que la grande majorité des différences sont significatives. Ce qui nous intéresse particulièrement est de voir pour chaque variable si son style de leadership associé est significativement différent des autres.

Puisque l'ensemble des résultats ayant de la pertinence pour notre étude sont significatifs, cela nous permet de conclure que le design de notre étude expérimentale, plus précise à ce qui a trait au style de leadership a bien été développé, ce qui a permis aux participants d'être en mesure de cibler le style de leadership leur étant attribué.

**Tableau 18***Les moyennes de la variable indépendante x conditions de leadership*

<b>Leader</b>	<b>Descriptive</b>	<b>Moy_CI</b>	<b>Moy_MBE</b>	<b>Moy_LF</b>
1 (CI)	Moyenne	4,10	2,28	1,79
	N	43	43	43
	Écart type	, 81	, 85	, 798
2 (MBE-A)	Moyenne	2,65	4,04	2,19
	N	47	47	47
	Écart type	, 92	, 72	1,08
3 (LF)	Moyenne	1 90	2,00	3,88
	N	45	45	45
	Écart type	, 84	, 89	, 88
4 (Contrôle)	Moyenne	2,96	3,01	2,54
	N	48	48	48
	Écart type	1,05	, 89	1,13
Total	Moyenne	2,89	2,86	2,60
	N	183	183	183
	Écart type	1,19	1,15	1,25

**Tableau 19***Lambda de Wilks*

<b>Valeur</b>	<b>F</b>	<b>ddl de l'hypothèse</b>	<b>Erreur ddl</b>	<b>Sig.</b>
.25	37,04	9,00	430,92	.00

**Tableau 20***Tests des effets intersujets*

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de Type III	df	Carré moyen	F	Sig.
Modèle corrigé	Moy_CI	110,33	3	36,78	43,48	,00
	Moy_MBE	114,55	3	38,18	53,44	,00
	Moy_LF	110,51	3	36,83	37,27	,00
Constante	Moy_CI	1543,17	1	1543,17	1824,32	,00
	Moy_MBE	1471,79	1	1471,79	2 060 000	,00
	Moy_LF	1239,28	1	1239,28	1253,85	,00
Leadership	Moy_CI	110,33	3	36,78	43,48	,00
	Moy_MBE	114,55	3	38,18	53,44	,00
	Moy_LF	110,51	3	36,83	37,27	,00
Erreur	Moy_CI	151,41	179	,84		
	Moy_MBE	127,88	179	,71		
	Moy_LF	176,92	179	,98		
Total	Moy_CI	1791,90	183			
	Moy_MBE	1 740 000	183			
	Moy_LF	1532,06	183			
Total corrigé	Moy_CI	261,75	182			
	Moy_MBE	242,44	182			
	Moy_LF	287,43	182			

**Tableau 21***Différence significative de Tukey*

<b>Variable dépendante</b>	<b>Leadership</b>	<b>CI</b>	<b>MBE</b>	<b>LF</b>	<b>Contrôle</b>
CI	1	--	--	--	--
	2	1.446**	--	--	--
	3	2.204**	.757**	--	--
	4	1.141**	-.305	-1.063**	--
MBE-A	1	--	--	--	--
	2	-1.763**	--	--	--
	3	.279	2.042**	--	--
	4	-.730**	1.032**	-1.010**	--
LF	1	--	--	--	--
	2	-.395	--	--	--
	3	-2.092**	-1.697**	--	--
	4	-.745*	-.395	1.347**	--

*Note.* \* = La différence moyenne est significative au niveau .05. \*\* = La différence moyenne est significative au niveau .01.

Pour procéder au *t-test* en SPSS, nous avons entré dans la section Variable de regroupement la condition d'identification au leader soit le groupe 1 (élevée) et le groupe 2 (faible). Dans les variables à tester, nous avons ajouté la moyenne des réponses à l'échelle de mesure sur l'identification au leader, c'est-à-dire, les sept items présents dans notre questionnaire. Les résultats sont présentés dans les tableaux 22 et 23 ci-dessous.

Le groupe 1 (identification élevée) était constitué de 89 répondants, avec une moyenne de 5,56 (maximum de 7 sur l'échelle de notation) et un écart-type de 1,30. Le groupe 2 (identification faible) était composé de 93 répondants, avec une moyenne de 2,57 (minimum de 1 sur l'échelle de notation) et un écart-type de 1,69. Tels que le présente l'analyse des données de la variable modératrice, les résultats indiquent qu'il y a des preuves ( $p < .05$ ) que la différence entre les deux

moyennes est significative. Cela signifie que la manipulation de cette variable a été bien désignée, ce qui permet aux participants de bien reconnaître s'il s'agissait d'une identification élevée ou basse.

En conclusion, l'ensemble des résultats sont apparus comme étant significatifs démontrant que le design de l'étude et les manipulations de la variable indépendante et la variable modératrice ont été suffisamment bien développées.

**Tableau 22**

*Les moyennes et écarts-types d'identification au leader*

Identification	Nombre	Moyenne	Écart type	Std. standard
1	89	5,56	1,30	.14
2	93	2,57	1,69	.18

**Tableau 23**

*Le T-test identification au leader x variables indépendantes*

	F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	8,42	.00	13,36	180	.00	2,99	.22	2,54	3,43

### Résultats du test MANOVA – vérification des hypothèses

Afin de procéder au MANOVA, nous avons utilisé la fonction modèle linéaire générale avec l'option multivariée dans SPSS. Dans les variables dépendantes, les moyennes de chaque

échelle de mesure des variables dépendantes ont été ajoutées. Ensuite, dans les facteurs fixes, nous avons mis les différentes conditions, c'est-à-dire, celle associée au leadership et celle associée à l'identification. Finalement, nous avons effectué un test supplémentaire, celui de Tukey.

Le tableau 24 montre les moyennes de chaque variable dépendante selon la condition dans lequel se trouvent les participants. Nous avons 43 participants dans la condition CI, 47 dans la condition MBE-A, 45 dans la condition LF et 48 dans la condition contrôle. Les participants dans la condition CI ont une moyenne de 4.04 pour la motivation autonome ( $ET = 1.07$ ), de 5.06 pour valeur et utilité ( $ET = 1.12$ ) et de 5.07 pour compétence perçue ( $ET = .83$ ). Les participants dans la condition MBE-A ont une moyenne de 3.73 pour la motivation autonome ( $ET = 1.35$ ), ensuite 4.55 pour valeur et utilité ( $ET = 1.21$ ) et 4.92 pour compétence perçue ( $ET = 1.05$ ). Les participants dans la condition LF ont une moyenne de 3.78 pour la motivation autonome ( $ET = 1.17$ ), 4.55 pour valeur et utilité ( $ET = 1.51$ ) et 4.76 pour compétence perçue ( $ET = 1.05$ ). Finalement, les participants dans la condition contrôle ont une moyenne de 4.06 pour la motivation autonome ( $ET = 1.04$ ), ensuite 5.05 pour valeur et utilité ( $ET = 1.19$ ) et 5.33 pour compétence perçue ( $ET = .96$ ).

Ensuite, dans l'analyse des tests multivariés (tableau 25), les résultats montrent dans la ligne d'identification/Lambda de Wilks x identification que l'identification au leader possède une relation avec les variables dépendantes ( $p=.000 - p<.05$ ). Dans la ligne leadership/Lambda de Wilks, le résultat montre que le leadership ne possède pas de relation significative ( $p=.098 - p<.05$ ) avec les différentes variables dépendantes.

Le test des effets intersujets nous permettent de voir les relations plus précisément selon chaque variable dépendante. Dans la ligne identification, nous constatons que les relations sont significatives pour l'ensemble des variables dépendantes (motivation autonome :  $p=.001$ , valeur et utilité :  $p=.000$  et compétence perçue  $p=.000$  ( $p<.05$ )). Concernant la ligne de leadership, deux

des variables dépendantes possèdent une relation significative avec le style de leadership (valeur et utilité :  $p=.029$  et compétence perçue :  $p=.026$  ( $p<.05$ )). Finalement, la ligne Identification x Leadership, soit l'effet de la modération, ne présente aucun résultat significatif (motivation autonome :  $p=.470$ , valeur et utilité :  $p=.284$  et compétence perçue :  $p=.530$  ( $p<.05$ )).

L'analyse intersujets (tableau 26) et le test Tukey (tableau 27) propose une analyse de comparaisons multiples avec les styles de leadership sur les variables dépendantes. Il est possible de constater que la majorité de ceux-ci ne sont pas significatifs sauf pour la variable de compétence perçue, il y a une différence significative entre le leadership laissez-faire et le groupe contrôle ( $p=.01$ ,  $p<.05$ ).

**Tableau 24**

*Les moyennes des variables dépendantes x conditions de leadership.*

<b>Leader</b>		<b>Moy_Mot</b>	<b>Moy_Val</b>	<b>Moy_Comp</b>
<b>1 (CI)</b>	Moyenne	4,04	5,05	5,06
	N	43	43	43
	Écart type	1,07	1,11	, 83
<b>2 (MBE-A)</b>	Moyenne	3,73	4,55	4,91
	N	47	47	47
	Écart type	1,34	1,20	, 97
<b>3 (LF)</b>	Moyenne	3,77	4,54	4,74
	N	45	45	45
	Écart type	1,17	1,15	1,05
<b>4 (contrôle)</b>	Moyenne	4,05	5,04	5,32
	N	48	48	48
	Écart type	1,03	1,18	, 96
<b>Total</b>	Moyenne	3,90	4,79	5,01

**Tableau 25**

*Lambda de Wilks*

Effet	Valeur	F	Ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.
<b>Identification</b>	.90	6 250	3 000	173	.00
<b>Leadership</b>	.91	1 654	9 000	421	.09
<b>Identification x Leadership</b>	.95	.80	9 000	421	.61

**Tableau 26**

*Tests des effets intersujets*

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de Type III	df	Carré moyen	F	Sig.
<b>Modèle corrigé</b>	Moy_Mot	22,96	7	3,28	2,559	,01
	Moy_Val	38,60	7	5,51	4,44	,00
	Moy_Comp	20 347	7	2,90	3,31	,00
<b>Constante</b>	Moy_Mot	2787,48	1	2787,48	2174,23	,00
	Moy_Val	4213,09	1	4213,09	3392,71	,00
	Moy_Comp	4596,25	1	4596,25	5242,19	,00
<b>Identification</b>	Moy_Mot	15,83	1	15,83	12,34	,00
	Moy_Val	22,17	1	22,17	17,85	,00
	Moy_Comp	10,06	1	10,06	11,48	,00
<b>Leadership</b>	Moy_Mot	4,06	3	1,35	1,05	,36
	Moy_Val	11,50	3	3,83	3,08	,02
	Moy_Comp	8,33	3	2,77	3,16	,02
<b>Ident. x Leader.</b>	Moy_Mot	3,26	3	1,08	,84	,47
	Moy_Val	4,75	3	1,58	1,27	,28
	Moy_Comp	1,94	3	,64	,74	,53
<b>Erreur</b>	Moy_Mot	224,36	175	1,28		
	Moy_Val	217,31	175	1,24		
	Moy_Comp	153,43	175	,87		
<b>Total</b>	Moy_Mot	3033,35	183			
	Moy_Val	4468,85	183			
	Moy_Comp	4780,84	183			
<b>Total corrigé</b>	Moy_Mot	247,32	182			
	Moy_Val	255,92	182			
	Moy_Comp	173,78	182			

**Tableau 27***Différence significative de Tukey*

<b>Variable dépendante</b>	<b>Leadership</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Moy_motivation</b>	1	--	--	--	--
	2	.311	--	--	--
	3	.264	.046	--	--
	4	-.016	-.327	-.281	--
<b>Moy_Valeur</b>	1	--	--	--	--
	2	.506	--	--	--
	3	.511	.004	--	--
	4	.011	-.495	-.499	--
<b>Moy_Compétence</b>	1	--	--	--	--
	2	.150	--	--	--
	3	.318	.168	--	--
	4	-.264	-.414	.582**	--

*Note.* \* = La différence moyenne est significative au niveau .05. \*\* = La différence moyenne est significative au niveau .01.

Hypothèse 1a proposait que la **motivation autonome** serait plus élevée pour les participants dans la condition considération individualisée, suivie par le management par exception actif, par la condition contrôle, et laissez-faire. Cette hypothèse n'est pas supportée par nos résultats.

Hypothèse 1b proposait que la perception de **valeur et d'utilité** serait plus élevée pour les participants dans la condition considération individualisée, suivie par le management par exception actif, par la condition contrôle, et laissez-faire. Cette hypothèse n'est pas supportée par nos résultats.

Hypothèse 1c proposait que la **compétence perçue** serait le plus élevée pour les participants dans la condition considération individualisée, suivie par management par exception actif, par la condition contrôle et laissez-faire.

Cette hypothèse est partiellement supportée par nos résultats, qui démontrent que la compétence perçue était en fait plus élevée pour les répondants dans le groupe contrôle que les participants dans la condition laissez-faire. Le tableau 24 montre que les moyennes concernant la compétence perçue selon le groupe 3 (laissez-faire = 4,75) et le groupe 4 (contrôle = 5,32) sont différentes et que la moyenne du groupe 4 est plus élevée. De plus, le test Tukey montre que la différence entre ces deux moyennes est significative, ce qui supporte l'affirmation selon laquelle les personnes dans la condition contrôle vont percevoir plus de compétence que celles dans la condition LF.

Hypothèse 2a – 2c proposait que **l'identification au leader** modérerait les effets de chaque style de leadership sur la motivation autonome (H2a), la compétence perçue (H2b) et la valeur et l'utilité (H3c), tels que l'effet de chaque style de leadership serait plus positif lorsque l'identification au leader est élevée que lorsqu'elle est basse. L'hypothèse a aussi proposé que cet effet sera le plus prononcé pour la condition considération individualisée, suivi par management par exception-actif, la condition contrôle et finalement, laissez-faire. Aucune de ces hypothèses n'est supportée par les résultats de notre recherche.

Le MANOVA ne montre qu'une seule différence significative entre la condition 3 et 4 sur la variable dépendante compétence perçue. En somme, cela ne nous permet en rien d'affirmer que, dans cette étude, le style de leadership a été influent concernant les trois variables dépendantes ni que ces relations soient influencées par la variable modératrice. Nous discuterons davantage des potentielles raisons dans le chapitre suivant.

### **Tests supplémentaires**

En examinant les résultats du MANOVA présentés dans le tableau 26, nous observons que l'identification au leader s'est montrée comme ayant une relation significative avec les variables

dépendantes. Par conséquent, bien que cela ne fasse pas partie de nos hypothèses de départ, nous avons effectué un *t-test* post hoc afin de creuser l'impact direct de l'identification au leader sur la motivation autonome, la valeur et l'utilité et la compétence perçue. L'objectif est d'examiner s'il y a des preuves statistiques qui prouvent que l'identification avec le leader a un impact significatif sur les variables dépendantes.

Afin de procéder à cette analyse, nous avons utilisé la fonction comparaison des moyennes dans SPSS. Les variables à tester étaient les moyennes des trois variables dépendantes et la variable de regroupement était l'identification au leader donc groupe 1 (élevée) et groupe 2 (faible). Également, nous avons effectué une analyse descriptive des résultats afin d'obtenir le nombre de participants par condition, les moyennes selon les variables dépendantes et les écarts-types afin d'observer plus concrètement la différence entre ces moyennes.

Le tableau 28 montre que les participants dans la condition d'identification élevée (1) ont une moyenne de 4.20 pour la motivation autonome ( $ET = 1.05$ ), de 5.61 pour valeur et utilité ( $ET = 1.06$ ) et 5.26 pour compétence perçue ( $ET = .86$ ). Les participants dans la condition d'identification faible (2) ont indiqué une moyenne de 3.62 pour motivation autonome ( $ET = 1.20$ ), ensuite 4.45 pour valeur et utilité ( $ET = 1.20$ ) et 4.79 pour compétence perçue ( $ET = 1.03$ ). Il est possible de constater que les moyennes des variables dépendantes sont plus élevées pour la condition 1 que la condition 2. Pour la motivation autonome, il y a un écart de .58, pour valeur et utilité, de .71 et finalement pour compétence perçue de .47.

Le *t-test* nous a permis d'examiner si ces différences entre les moyennes sont significatives et permettent d'affirmer que l'identification au leader a une influence directe sur ces trois variables dépendantes. Dans le tableau 29, le *t-test* effectué montre des différences significatives entre les conditions sur l'ensemble des variables dépendantes. En effet pour la variable motivation

autonome, l'indice de signification de la relation est de .001. Pour la variable utilité et valeur, l'indice est de .000. Finalement, pour la variable compétence perçue, la signification est de .001.

**Tableau 28**

*Les moyennes des variables dépendantes x conditions d'identification*

<b>Identification</b>		<b>Moy_Mot</b>	<b>Moy_Val</b>	<b>Moy_Comp</b>
<b>1 — élevée</b>	Moyenne	4,20	5,16	5,26
	N	89	89	89
	Écart type	1,04	1,05	,86
<b>2 — faible</b>	Moyenne	3,61	4,45	4,78
	N	94	94	94
	Écart type	1,20	1,20	1,02
<b>Total</b>	Moyenne	3,90	4,79	5,01
	N	183	183	183
	Écart type	1,16	1,18	,97

**Tableau 29**

*T-test identification au leader x variables dépendantes*

Variable dépendante		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
<b>Moy_Mot</b>	Hypothèse de variances égales	1,67	,19	3,51	181	,00	,58	,16	,25	,91
	Hypothèse de variances inégales			3,53	179,70	,00	,58	,16	,25	,91
<b>Moy_Val</b>	Hypothèse de variances égales	2,953	,08	4,20	181	,00	,70	,16	,37	1,03
	Hypothèse de variances inégales			4,22	180	,00	,70	,16	,37	1,03
<b>Moy_Comp</b>	Hypothèse de variances égales	1,92	,16	3,36	181	,00	,47	,14	,19	,75
	Hypothèse de variances inégales			3,38	178,66	,00	,47	,13	,19	,74

## Chapitre 5 — Discussion

Dans ce chapitre, nous discuterons de l'interprétation des résultats présentés à la section précédente. Nous verrons également les implications théoriques et pratiques, ainsi que les forces et limites de l'étude. Rappelons que notre question de recherche est la suivante : comment les styles de la théorie du leadership transformationnel influencent différentes variables liées aux intentions d'adopter un comportement (plus précisément la motivation autonome, la compétence perçue et la valeur et l'utilité) et est-ce que ces relations sont modérées par l'identification au leader ?

Nous cherchions donc à étudier l'impact des styles de leadership sélectionnés sur les trois mêmes variables et si l'identification au leader avait une influence sur ces relations. Comme nous l'avons vu dans l'introduction et la revue de littérature, les études présentent la pertinence de mobiliser les leaders dans les milieux de travail afin de favoriser et faciliter l'adoption ou le changement de comportement chez les individus. Nous savons que ces personnes ont beaucoup d'influence via les normes sociales et la façon dont ils sont perçus dans leur groupe soit comme des exemples ou des modèles. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées, plus précisément, aux dimensions des différents styles de leadership, sachant que ceux-ci ont des effets très distincts les uns des autres. Il est essentiel de mieux comprendre les mécanismes derrière l'adoption de comportement afin de pouvoir, au niveau théorique, combler des écarts dans la littérature, mais également développer et poser des interventions plus efficaces dans les milieux de travail.

Ainsi, dans le but d'étudier l'impact de différentes dimensions de la théorie du leadership transformationnel sur une même variable, nous avons utilisé un design expérimental qui nous a permis de créer des vignettes pour les différentes conditions et de constater la différence des résultats entre l'ensemble de ces groupes afin de détecter si des différences émergeaient.

Contrairement aux attentes, lors de l'analyse des résultats seulement une hypothèse a été partiellement confirmée sur l'ensemble des hypothèses présentées dans notre étude. En fait, les résultats de l'étude indiquent que les dimensions de leadership n'ont pas d'impact sur les variables dépendantes (une seule exception pour la condition contrôle et laissez-faire sur la compétence perçue – voir à la section *L'influence négative du leadership laissez-faire*) et que ces relations ne sont pas modérées par l'identification au leader.

Cependant, bien que cela ne faisait pas partie de nos hypothèses, les résultats ont aussi montré que la différence était significative entre les résultats des participants dans la condition identification au leader élevée et ceux dans la condition identification faible (voir dans la section *L'impact de l'identification au leader*). En somme, cela suggère que lorsqu'un employé s'identifie à son leader, il va avoir tendance à avoir une motivation autonome plus élevée, à percevoir que le comportement désiré a plus de valeur et d'utilité pour lui et qu'il sera plus compétent à effectuer la tâche versus un employé avec une identification au leader faible.

Nous discuterons dans la prochaine section de l'interprétation de ces résultats et nous essayerons de mieux comprendre les raisons potentielles qui expliquent que les hypothèses n'ont pas été supportées. Ensuite, nous présenterons les contributions théoriques et pratiques dans notre étude ainsi que les forces et les limites en exposant de nouvelles pistes de recherche.

### **Réflexions sur le design de l'étude**

La première piste de réflexion concerne l'aspect virtuel des manipulations. Bien que nos vérifications de manipulation aient confirmé que les manipulations étaient bien effectuées, ça se peut que le fait que celles-ci ont été présentées sous la forme virtuelle (en courriel) diminueraient leurs impacts sur la perception des participants. Le courriel implique l'utilisation exclusive de la communication écrite, or la communication écrite est une communication pauvre en indice pour

les lecteurs comme le mentionne la théorie de la richesse des médias (Daft & Lengel, 1986). Plusieurs éléments sont absents dans la communication écrite tels que le ton de la personne, les intonations, les mouvements, la posture et les regards (Barkhi, Jacob, & Pirkul, 1999). Il peut être difficile pour une personne qui lit un courriel de réellement interpréter les intentions de la personne qui lui écrit et encore plus de détecter les comportements de leadership du destinataire, tel est le cas dans notre étude.

Nous avons d'ailleurs travaillé majoritairement cet aspect à la suite des différents prétests, car les participants avaient de la difficulté à cibler le style de leadership de leur gestionnaire à partir du courriel. Ainsi, peut-être que les manipulations auraient pu être plus fortes si le message du gestionnaire avait été envoyé sous forme vidéo, par exemple, et dans ce cas, peut-être que les résultats auraient présenté des relations significatives entre les dimensions des styles de leadership et nos trois variables. Également, cela aurait permis de couper du temps de lecture dans le questionnaire. Plusieurs participants aux prétests ont mentionné la lourdeur du texte et bien que nous ayons retravaillé le design du mieux possible, certaines informations étaient trop essentielles pour être coupées.

Dans la même optique, la deuxième piste de réflexion concerne le fort impact de l'identification au leader. C'est possible que l'impact des styles de leadership fût diminué par l'identification au leader. L'identification au leader s'est montrée comme étant un prédicteur des trois variables dépendantes dans notre étude et d'ailleurs, il a rapidement été ciblé dans nos prétests comme ayant fortement de l'impact sur les perceptions que les participants avaient de leur gestionnaire. Nous avons tenté évidemment d'atténuer légèrement la priorisation de l'identification au leader (versus les comportements de leadership) en positionnant la manipulation à la fin de la vignette, en ajoutant plus de contenu concernant les styles de leadership et en

positionnant les questions de vérification de la manipulation après celles sur les styles de leadership. Malgré ces changements, nous supposons que les réponses des participants ont été davantage influencées par l'identification au leader que par le style de leadership de leur gestionnaire qui aurait pu contribuer à des relations significatives entre l'identification et les variables dépendantes et aucune entre les styles de leadership et ces variables.

La troisième piste de réflexion concerne le comportement à adopter dans le contexte actuel. Nous supposons que c'est possible que les styles de leadership n'aient pas eu d'impact significatif sur les trois variables dépendantes, car le comportement à adopter (outil de gestion du temps) avait déjà une valeur intrinsèque pour les participants. Rappelons que nous avons mis en contexte les participants comme s'ils étaient employés dans une organisation et que dus à la pandémie, ils travaillaient tous en télétravail. L'objectif du courriel était de présenter un nouvel outil de gestion du temps pour permettre aux employés de mieux gérer leur temps et leur tâche dans ce nouveau mode de travail à leur domicile. Nous supposons que les participants, dans leur rôle d'employé, ont perçu la valeur de l'outil de prime abord et que le style de leader n'a donc pas eu nécessairement une influence sur la motivation des participants à adopter ce nouveau comportement puisque la motivation était déjà présente.

Finalement, la quatrième piste de réflexion concernant la nature du stimulus, il est possible que la tâche proposée, soit l'utilisation de l'outil de gestion du temps, ne s'inscrivait pas assez dans un changement transformationnel. Par conséquent, c'est possible que la tâche n'était pas adéquate afin de réellement observer l'impact du leadership transformationnel.

### **L'influence négative du leadership laissez-faire**

Tel que nous l'avons vu dans la section résultats, seule l'hypothèse 1a est partiellement supportée par nos résultats, puisque les statistiques montrent que la compétence perçue est plus

élevée pour le groupe contrôle (sans leadership) que pour le groupe dont le leader démontrait le leadership laissez-faire. Cela signifie que les participants associés à la condition laissez-faire ont perçu qu'ils seraient moins compétents à utiliser l'outil de gestion du temps que les participants associés au groupe contrôle.

Ce résultat est très intéressant, car cela concorde avec la littérature sur le leadership laissez-faire, notamment avec l'article de Skogstad et al. (2007) qui mentionne l'aspect destructeur de ce style. Les comportements de leadership qui ont des conséquences négatives sur les employés et dans les organisations ne se limitent pas nécessairement aux styles de leadership activement agressifs, mais l'impact peut également provenir des leaderships indirects et passifs, comme le laissez-faire (Skogstad et al., 2007). Par exemple, Skogstad et al. (2007) mentionne des exemples tels que le leader qui ne supporte pas un employé lorsqu'il se fait attaquer par un client ou le leader qui n'offre pas les informations importantes et la rétroaction à ses employés. Plusieurs autres études supportent l'effet destructeur du leadership laissez-faire. D'ailleurs, Skogstad et al. (2007) mentionnent les résultats de l'article de Kelloway et al. (2005), qui a montré que le leadership pauvre dont laissez-faire peut être la source des stressors dans le milieu de travail, tel que le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et un traitement interpersonnel de faible qualité de la part du leader ce qui mène à des réactions de stress plus ou moins importantes. Également, l'étude de Judge et Piccolo (2004), cité dans Skogstad et al. (2007), soutient que le leadership laissez-faire est négativement associé avec la satisfaction au travail des employés, l'efficacité du leader et la satisfaction avec le leader. Ainsi, le leadership laissez-faire peut avoir des impacts négatifs sur les conséquences organisationnelles dans les milieux de travail.

## **L'impact important de l'identification au leader**

Bien que les relations entre l'identification au leader et nos trois variables dépendantes ne faisaient pas partie de nos hypothèses de recherche, lors des analyses, elles se sont avérées être fortement significatives. Il s'agit de résultats intéressants puisque cela montre que l'identification au leader a eu plus d'impact que le style de leadership. Ainsi cela laisse supposer que, dans certains contextes, la relation entre l'employé et le leader est un levier de changement de comportement plus important que les perceptions qu'à l'employé des comportements de leadership de son leader. Les résultats indiquent que les participants avec une identification au leader élevée ont en moyenne des résultats plus élevée pour la motivation autonome (4,2 versus 3,6), la perception de valeur et utilité (5,2 versus 4,6) et la compétence perçue (5,3 versus 4,8) et ces différences sont significatives (confirmé avec des *t-tests*, tous à  $p < .001$ ). Ces résultats concordent avec la littérature sur l'identification au leader qui montre les impacts positifs de cette variable sur les comportements au travail. Par exemple, l'étude de Peng et al (2010) montre la relation significative et positive entre l'identification au leader et la créativité et l'employé.

## **Contributions théoriques et pratiques**

Notre étude comporte plusieurs contributions théoriques. La première est le fait que nous avons étudié le leadership par dimension non pas seulement par type de leadership général (transformationnel ou transactionnel). Comme le mentionne l'article de Koveshnikov et al. (2018), il est important d'étudier les styles de leadership par leurs dimensions, car celle-ci peut avoir des impacts très différents sur une même variable. Par exemple, le leadership transactionnel est composé de 3 styles : récompense contingente, management par exception actif et management par exception passif. Chacun de ces styles se compose de comportements assez différents les uns avec les autres. Dans le style récompense contingente, le leader va offrir des récompenses aux

employés qui atteignent les objectifs ou les attentes et selon la littérature – ce style de leadership est assez efficace et apprécié par les individus (Gui, Luo, Zhang, & Deng, 2020). Dans le style management par exception actif, le leader va attendre que les erreurs soient commises et il va ensuite poser des actions pour corriger la situation, voire punir les individus qui la commettent. Dans le management par exception passif, le leader va attendre également des erreurs, mais elles doivent être très importantes afin qu’il pose des actions pour corriger la situation. Ainsi, entre récompense contingente et management par exception actif ou passif, il y a un écart important entre les comportements. C’est pourquoi il est pertinent d’étudier par style et c’est également une des raisons qui fait que notre étude apporte une contribution en ce sens dans la littérature.

La deuxième contribution théorique concerne l’apport empirique de notre recherche dans la littérature sur l’adoption et le changement de comportement. Notre étude permet de mieux comprendre les mécanismes selon lesquels les individus en organisation peuvent être influencés pour adopter certains comportements. Évidemment, nous nous sommes principalement intéressés aux styles de leadership et les résultats de notre étude nous montrent qu’en fait le style de leadership n’a peut-être pas toujours d’impact sur l’adoption ou le changement de comportement. Les résultats montrent plutôt que ce serait l’identification des employés et leur leader qui aurait davantage de valeur. Par exemple, on sait que le leadership transformationnel a tendance à avoir des impacts très positifs sur les conséquences organisationnelles, mais si un individu ne s’identifie pas à son leader transformationnel, il se peut que les comportements de son leader aient des impacts moins positifs qu’escomptés. Ce que les résultats nous montrent est que lorsqu’un individu a une identification élevée avec son leader, cela va avoir un impact positif sur ces variables dépendantes.

Dans la même optique, ces résultats amènent des contributions pratiques très intéressantes. Premièrement, il est effectivement pertinent de mobiliser les leaders et d’utiliser leur influence

comme levier d'adoption ou de changement de comportement dans leur équipe de travail. Bien que nos résultats sur nos variables dépendantes n'aient pas été concluants, grâce à la littérature déjà présente et au fait que l'identification ait un impact sur cette variable, nous pouvons affirmer que le leader a bel et bien une influence sur les individus. Les organisations devraient porter une attention particulière à comment les leaders sont perçus, aux relations que ces leaders entretiennent avec leurs employés et à la façon dont les individus modifient leurs comportements pour concorder aux règles (normes sociales). Si nous savons que l'identification au leader a un impact sur l'adoption ou le changement de comportements, les organisations peuvent mettre en place des pratiques qui favorisent justement la création et le développement des relations professionnelles entre les employés et leur superviseur. Par exemple, organiser des activités ou des événements de socialisation qui permettent aux membres de l'équipe incluant le leader de socialiser entre eux.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la littérature sur la mobilisation des leaders dans le but de faire adopter un comportement à leurs employés mentionne également que l'influence du leader ne dépend pas nécessaire de sa position formelle, mais plutôt informelle. Comme le présente la théorie de l'identité sociale, les référents sociaux sont ceux ou celles qui, dans le groupe, représentent le plus les stéréotypes du groupe et qui accrochent le plus avec l'identité collective (Hogg et al., 2012). Ainsi, les organisations devraient s'intéresser à la création de lien et de dynamique de groupe au sein d'une équipe de travail en favorisant l'implantation du gestionnaire en tant que leader du groupe. Si ce n'est pas le gestionnaire qui occupe la place de leader naturel, rien n'empêche l'organisation de faire appel à la personne qui occupe ce rôle et de la mobiliser dans le but de modifier les normes sociales du groupe. Puisqu'on sait déjà que le leader naturel obtient ce rôle principalement parce que la majorité des membres du groupe s'identifie à

cette personne, les résultats de notre étude nous permettent de supposer que cet individu peut avoir une influence sur la motivation des autres membres du groupe.

### **Forces et limites**

L'étude comporte plusieurs forces entre autres concernant la méthodologie et le design expérimental. Comme présenté dans la section méthodologie, nous avons suivi une procédure rigoureuse et méticuleuse concernant le développement de nos vignettes de manipulation et le design général du questionnaire.

D'abord, l'ensemble des vignettes associé aux styles de leadership et à l'identification au leader ont été développées en fonction de la littérature et se basent particulièrement sur les échelles de mesure de chacune des variables. Cela a facilité le développement des matériaux et cette stratégie nous a permis de rendre nos manipulations plus fiables et valides.

Ensuite, afin de confirmer la validité des manipulations, nous avons effectué trois prétests avant de lancer l'étude finale, dont deux qualitatif et un quantitatif. Toujours dans l'optique de rendre notre design le plus solide possible, nous avons utilisé quelques stratégies lors de ces prétests. Premièrement, pour chaque prétest, nous avons sélectionné des individus qui n'avaient pas encore participé à notre étude, car ils ne devaient pas connaître le sujet de l'étude afin que leurs résultats ne soient pas biaisés. Deuxièmement, nous avons utilisé une stratégie différente pour chaque prétest. Dans le premier prétest qualitatif, nous avons fait lire section par section aux participants et les commentaires étaient recueillis à chaud entre chaque lecture. Dans le deuxième prétest qualitatif, nous avons demandé aux participants de répondre au questionnaire présenté sur *Qualtrics* autant de fois que nécessaire afin d'avoir été assigné aux huit conditions de l'étude. Le plan initial ne comportait pas de deuxième test qualitatif, mais puisque les résultats du test pilote concernant la vérification des manipulations n'étaient pas significatifs, il nous a semblé plus

judicieux de l'incorporer. Finalement, non seulement les commentaires étaient recueillis dans le cadre des prétests, mais également dans des discussions informelles. Puisque les participants des prétests ont été sélectionnés dans notre réseau proche, nous avons pris le temps de recontacter certaines de ces personnes pour discuter plus en détail de leurs impressions et réactions concernant le questionnaire. Ces commentaires ont été d'une grande utilité afin de modifier et bonifier le design de notre recherche.

Le design de notre étude est donc soutenu autant par la littérature, par la rétroaction importante obtenue lors des prétests et des discussions informelles et, finalement, par l'analyse statistique effectuée lors de la vérification des manipulations. Nous pouvons donc affirmer que nous avons confiance envers les résultats obtenus, ce qui constitue la force majeure de notre étude expérimentale. Il ne sert à rien d'obtenir des résultats significatifs si les manipulations des variables ne sont pas valides et significatives.

Cependant, notre étude possède aussi certaines limites à prendre en considération. Comme nous l'avons présentée dans la section revue de littérature, les études sur le leadership transformationnel sont assez unanimes sur ses impacts positifs en organisation, dont sur la motivation autonome, qui est également présent dans notre étude. Ainsi, puisque nos résultats ne concordent pas (aucune relation significative), nous avons donc réfléchi aux potentiels causes ou facteurs de notre recherche qui ont influencé ces résultats. Premièrement, ce point a déjà été mentionné ci-dessus, mais nous pensons que le fait que la manipulation soit présentée à travers un courriel, cela aurait pu diminuer l'impact du style de leadership sur notre variable dépendante. Deuxièmement, le comportement proposé avait peut-être de la valeur en soi donc, peu importe si un participant était associé à un leader transformationnel ou laissez-faire, la motivation à adopter le comportement avait une source intrinsèque. Évidemment, cela faisait partie du plan initial de

choisir un comportement en lien avec la situation actuelle de télétravail dû à la pandémie, mais peut-être que nous avons sous-estimé la valeur que les participants ont accordée au comportement à adopter.

### **Les recherches futures**

Il serait intéressant dans des recherches futures de répliquer le modèle théorique présenté dans notre étude, mais avec quelques changements appliqués au design. Premièrement, il pourrait être intéressant de proposer une manipulation, soit en vidéo ou directement en personne, afin que les participants soient davantage immergés dans la mise en contexte et qu'ils puissent avoir accès à plus d'indices visuels et non verbaux sur leur leader. Ce qui est particulièrement une limite dans les études expérimentales est le fait que le contexte de l'étude soit fictif, bien que les chercheurs tentent de le rendre le plus réaliste possible. Il y a toujours un risque, particulièrement si tout est communiqué par écrit, de manquer certains détails ou que les participants portent moins attention si le texte est trop long (ce commentaire a été mentionné à quelques reprises lors de nos prétests). Donc, l'idée d'amélioration pour de futures recherches serait d'imaginer un design plus stimulant soit en personne soit en vidéo.

Deuxièmement, il serait pertinent de proposer différentes tâches en guise de comportement à adopter afin d'évaluer si la tâche a un impact sur la relation entre les styles de leadership et les variables dépendantes. Comme nous supposons que notre tâche a eu un impact sur les relations, il serait important de tester les hypothèses en utilisant d'autres comportements à adopter, voir d'autres contextes. Dans notre étude expérimentale, les participants devaient s'imprégner d'un rôle et d'une mise en contexte et selon la rétroaction obtenue, cela pouvait être difficile pour les personnes de ne pas être biaisé par leurs préférences personnelles concernant le style de leadership ou concernant le comportement à adopter. Dans une recherche future, il serait intéressant de

sélectionner une mise en contexte plus proche de la réalité des participants. Par exemple, sélectionner des participants qui ont déjà le rôle désiré tel que choisir des employés en mode télétravail (ce qui n'a pas été le cas dans notre recherche). Cela pourrait faciliter la compréhension du contexte, réduire la confusion et les biais possibles lorsque le participant répond aux questions.

## **Conclusion**

L'étude présentée dans ce mémoire nous a permis d'un peu mieux comprendre l'impact des styles de leadership sur la motivation à adopter ou changer un comportement, ainsi que le rôle important de l'identification au leader. Bien que nos hypothèses n'aient majoritairement pas été soutenues, les résultats de notre recherche suggèrent que la motivation et les perceptions liées à l'adoption d'un comportement est fortement influencée par l'identification au leader. Les comportements de leadership des leaders n'ont donc pas eu d'influence, dans notre étude, sur la motivation à adopter ou modifier un comportement, à l'exception de la différence significative entre le groupe contrôle et le groupe laissez-faire sur la compétence perçue.

Cela amène des contributions théoriques principalement, car nous avons ajouté des connaissances à la littérature en s'intéressant aux différences entre les dimensions des styles de leadership dont à l'impact des leaders en organisation et également aux mécanismes qui entraînent les individus à être influencés à adopter ou changer un comportement au travail. D'un point de vue pratique, plusieurs contributions sont également à soulever qui supportent, entre autres, la mobilisation des leaders que ce soient les gestionnaires ou les leaders informels, l'utilisation des interventions basées sur les normes sociales et le développement des relations professionnelles entre le leader et ses employés à travers des activités sociales.

Finalement, à la suite de cette recherche, il serait intéressant d'approfondir sur les relations entre l'identification au leader et la motivation à adopter ou changer un comportement. Cela

pourrait permettre aux organisations de mieux cibler les principaux acteurs du changement et leviers au sein de leur entreprise et augmenter le taux de succès des interventions de changement de comportements.

## Bibliographie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 179-211.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. doi:10.1016/s1048-9843(03)00030-4
- Badr, H., Yeung, C., Lewis, M. A., Milbury, K., & Redd, W. H. (2015). An observational study of social control, mood, and self-efficacy in couples during treatment for head and neck cancer. *Psychology & Health*, 30(7), 783-802. doi:10.1080/08870446.2014.994633
- Barkhi, Jacob, V., & Pirkul. (1999). An experimental analysis of face to face versus computer mediated communication channels. *Group Decision and Negotiation*, 8, p. 325-347.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*. 256 pgs.
- Bass, Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094. doi:10.1016/j.leaqua.2015.07.007
- Brooks, A. T., Krumlauf, M., Beck, K. H., Fryer, C. S., Yang, L., Ramchandani, V. A., & Wallen, G. R. (2019). A Mixed Methods Examination of Sleep Throughout the Alcohol Recovery Process Grounded in the Social Cognitive Theory: The Role of Self-Efficacy and Craving. *Health, Education & Behavior*, 46(1), 126-136. doi:10.1177/1090198118757820
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Front Psychol*, 9, 1304. doi:10.3389/fpsyg.2018.01304
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198-210. doi:10.1037/a0031805
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103. doi:10.1108/13563280410534294
- CPA Canada. (2021). By the numbers out of office. *Pivot, Janvier/février*.
- Daft, & Lengel. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5). p. 18.
- Deci, E., Eghrari, H., Brian, P., & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1).
- Edwards, M. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275. doi:10.1108/09578231111129055
- Eyink, J. R., Motz, B. A., Heltzel, G., & Liddell, T. M. (2019). Self-regulated studying behavior, and the social norms that influence it. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(1), 10-21. doi:10.1111/jasp.12637

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., . . . Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Wang, Z. N., Chemolli, E., & Briand, M. (2019). Uncovering Relations Between Leadership Perceptions and Motivation Under Different Organizational Contexts: a Multilevel Cross-lagged Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 713-732. doi:10.1007/s10869-019-09649-4
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137-2154. doi:10.1108/ijchm-05-2019-0507
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-020-00647-x
- Halvari, A. E. M., & Halvari, H. (2006). Motivational Predictors of Change in Oral Health: An Experimental Test of Self-Determination Theory. *Motivation and Emotion*, 30(4), 294-305. doi:10.1007/s11031-006-9035-8
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi:10.1108/13620431111168903
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304. doi:10.1080/10463283.2012.741134
- Horwitz, I., Horwitz, S., Daram, P., Brandt, M., Brunnicardi, C., & Awad, S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49-59. doi:10.1016/j.jss.2008.03.007
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance. *SAGE Open*, 5(4). doi:10.1177/2158244015612518
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. doi:10.1016/j.emj.2020.01.003
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M. (2018). The Cross-Cultural Variation of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Followers' Organizational Identification: The Case of Idealized Influence and Individualized Consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14(4), 747-779. doi:10.1017/mor.2018.27
- Lo, S. H., Peters, G.-J. Y., & Kok, G. (2012). Energy-Related Behaviors in Office Buildings: A Qualitative Study on Individual and Organisational Determinants. *Applied Psychology*, 61(2), 227-249. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00464.x

- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods, 17*(3), 437-455. doi:10.1037/a0028085
- Mokhber, M., Khairuzzaman, I., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal Of Management Studies, 8*(2).
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 14-34. doi:10.1037/apl0000029
- Nigbur, D., Lyons, E., & Uzzell, D. (2010). Attitudes, norms, identity and environmental behaviour: using an expanded theory of planned behaviour to predict participation in a kerbside recycling programme. *British Journal Of Social Psychology, 49*(Pt 2), 259-284. doi:10.1348/014466609X449395
- Paluck, E. L., & Shepherd, H. (2012). The salience of social referents: a field experiment on collective norms and harassment behavior in a school social network. *Journal Of Personality And Social Psychology, 103*(6), 899-915. doi:10.1037/a0030015
- Peng, W., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations, 63*(8), 1105-1128. doi:10.1177/0018726709354132
- Pinidiyapathirage, J., Jayasuriya, R., Cheung, N. W., & Schwarzer, R. (2018). Self-efficacy and planning strategies can improve physical activity levels in women with a recent history of gestational diabetes mellitus. *Psychology & Health, 33*(8), 1062-1077. doi:10.1080/08870446.2018.1458983
- Robinson, M. A., & Boies, K. (2016). Different ways to get the job done: comparing the effects of intellectual stimulation and contingent reward leadership on task-related outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(6), 336-353. doi:10.1111/jasp.12367
- Rodgers, W., Markland, D., Selzler, A.-m., Murray, T., & Wilson, P. (2014). Distinguishing perceived competence and self-efficacy: an example from exercise. *Research Quarterly For Exercise And Sport, 85*(4), 527-539. doi:10.1080/02701367.2014.961050
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal Of Personality And Social Psychology, 43*(3), p. 450-461.
- Shamir, House, & Arthur. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science, 4*(4).
- Shamir, Zakay, Breinin, & Popper. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors appraisal of leader performance. *Academy Of Management, 41*(4), 387-409.
- Sharma, A., & R. Krishnan, V. (2005). Transformational leadership, aspect of self-concept, and needs of follower. *Academy Of Management Conference*.
- Sheeran, P., Wright, C., Avishai, A., Villegas, M., Lindemans, J. W., Klein, W., . . . Ntoumanis, N. (2020). Self-determination theory interventions for health behavior change: Meta-analysis and meta-analytic structural equation modeling of randomized controlled trials. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology, 88*(8), 726-737. doi:10.1037/ccp0000501
- 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*(1), 80-92. doi:10.1037/1076-8998.12.1.80

- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2019). Not All Followers Socially Learn from Ethical Leaders: The Roles of Followers' Moral Identity and Leader Identification in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-019-04353-y
- Williams, G. C., Niemiec, C. P., Patrick, H., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The importance of supporting autonomy and perceived competence in facilitating long-term tobacco abstinence. *Ann Behav Med*, 37(3), 315-324. doi:10.1007/s12160-009-9090-y

## Annexes

### Annexe 1

*La vignette de la condition Considération individualisée.*

**Les comportements de votre gestionnaire et contexte :** depuis que vous avez commencé à travailler dans votre organisation vous avez remarqué que votre gestionnaire tend à investir son temps à coacher les membres de son équipe afin que ceux-ci développent leurs compétences au travail. Il prend le temps nécessaire avec chacun de ses employés et ne néglige personne. Il comprend que chacun de ses employés est différent les uns des autres et écoute leurs besoins et leurs aspirations. Il considère que tout le monde a des aptitudes différentes et n'hésite pas à vous encourager à les développer davantage.

Voici un exemple de courriel de la part de votre gestionnaire présentant le nouvel outil de gestion du temps :



Votre gestionnaire a tendance à vous écrire des courriels semblables à celui-ci. Vous remarquez qu'il met l'emphase sur sa disponibilité à rencontrer et soutenir chaque membre de son équipe en tant qu'individu et pas seulement en tant que membre du groupe. Vous percevez que la réussite et les besoins de chacun lui tiennent réellement à cœur.

## Annexe 2

### *La vignette de la condition Management par exception – actif*

**Les comportements de votre gestionnaire et contexte :** depuis que vous avez commencé à travailler dans votre organisation vous avez remarqué que votre gestionnaire souhaite que ses employés accomplissent un travail de qualité et qu'il s'attend à ce que chacun d'entre eux soit à leur meilleure performance. Il n'hésite pas à le signaler lorsqu'une erreur est commise et à la corriger au moment où elle survient. Votre gestionnaire a tendance à surveiller le travail qui est accompli et à investir beaucoup de temps à structurer les tâches selon des règles et des standards. Il ne tolère pas qu'un de ses employés ne se conforme pas à ce qui est établi comme norme, c'est-à-dire, ce qui est attendu d'eux.

Voici un exemple de courriel de la part de votre gestionnaire présentant le nouvel outil de gestion du temps :

**Sujet :** Outil de gestion de temps - URGENT

**De :** Votre gestionnaire

**À :** Tous les employés

**Date :** 1 novembre



Bonjour à tous,

Je vous fais parvenir les consignes à suivre pour l'utilisation du nouvel outil de gestion du temps.

Sachez que je m'attends à ce que vous utilisiez cet outil le plus rapidement possible et ce, à chaque semaine. Je sais que certains employés tendent à ne pas gérer convenablement leurs tâches et leur temps. C'est pourquoi j'utiliserai cet outil afin d'effectuer un suivi auprès de chacun de vous. Je pourrai vérifier vos tâches, vos objectifs et vos échéances afin de m'assurer que tout soit fait correctement et de corriger certaines erreurs qui pourraient survenir. D'ailleurs, je m'attends à ce que chacun de vous utilise convenablement l'outil, en suivant les consignes et en étant minutieux, aucun écart à ce niveau ne sera toléré.

Les consignes à suivre sont les suivantes :

- Créer votre compte avant le 7 novembre
- Finaliser complètement votre profil en y ajoutant les informations nécessaires
- Chaque lundi matin à 9h, vous devez avoir rempli le calendrier des objectifs, des tâches et des échéances pour la semaine
- Chaque matin, vous devez vérifier vos tâches à faire pour la journée
- Chaque fin de journée, vous devez « cocher » les tâches effectuées dans la journée

Évidemment, chaque semaine je regarderai si l'ensemble de vos tâches ont été complétées dans le temps prévu. Si ce n'est pas le cas, une rencontre disciplinaire sera de mise.

Bonne journée,

C.M.

Votre gestionnaire a tendance à vous écrire des courriels semblables à celui-ci. Vous remarquez qu'il met beaucoup l'emphase sur le fait d'utiliser l'outil de gestion du temps comme il se doit. Vous savez que votre gestionnaire va s'assurer que tout le monde respecte les règles d'utilisation. Vous percevez qu'il s'attarde beaucoup aux manquements et aux erreurs commises par chacun d'entre vous.

### Annexe 3

La vignette de la *condition Laissez-faire*

**Les comportements de votre gestionnaire et contexte :** depuis que vous avez commencé à travailler dans votre organisation vous avez remarqué que votre gestionnaire n'investit pas beaucoup de temps à coordonner et à aider ses employés. Il évite principalement d'être impliqué lorsque des problèmes importants surgissent. Vous pouvez rarement compter sur sa présence pour répondre à des questions ou lui demander conseil. Ce n'est pas son genre de prendre des décisions, il préfère les laisser à d'autres. Il ne regarde pas souvent ces courriels et n'apporte pas beaucoup d'importance à répondre rapidement aux questions et aux demandes de ses employés.

Voici un exemple de courriel de la part de votre gestionnaire présentant le nouvel outil de gestion du temps :



Votre gestionnaire a tendance à vous écrire des courriels semblables à celui-ci. Vous remarquez qu'il ne prend pas le temps de vous écrire un courriel pour vous informer sur l'outil de gestion du temps. Vous avez remarqué que ce genre de tâches ne l'intéresse pas, car il vous envoie souvent des transferts de courriel alors qu'il aurait dû écrire un courriel lui-même. Vous percevez qu'il n'accorde aucune importance à quoi que ce soit, en tant que gestionnaire.

## Annexe 4

### *La vignette de la condition contrôlée*

**Les comportements de votre gestionnaire et contexte :** l'organisation pour laquelle vous travaillez a été fondée en 1940 à Montréal. En 2018, la firme possédait près de 10 succursales à travers le Canada. L'entreprise prospère dans l'industrie de la vente et du service à la clientèle. La clientèle est diversifiée : vous vendez autant aux particuliers qu'aux autres entreprises qui se procurent vos produits. Vous êtes donc à la fois un magasin de vente au détail et un fournisseur en gros pour des plus petites entreprises, style PME. Cela fait quelques années déjà que l'organisation souhaite moderniser et actualiser les procédures au travail.

Voici un exemple de courriel de la part de votre gestionnaire présentant le nouvel outil de gestion du temps :



Vous avez tendance à recevoir ce type de courriel. Vous constatez qu'il s'agit d'un courriel de la part du service TI de votre organisation et que c'est votre gestionnaire qui vous a ajouté à la liste d'utilisateur. Le courriel est très descriptif et contient des explications concernant le nouvel outil de gestion du temps ainsi que des instructions afin de l'utiliser.

## Annexe 5

### *L'échelle de mesure — identification au leader*

<b>Échelle originale</b>	<b>Échelle adaptée (traduite)</b>
I have complete faith in him	J'ai complètement confiance en mon superviseur.
I respect him	J'ai du respect pour mon superviseur
I am proud to work for my supervisor	Je suis fier(e) de travailler pour mon superviseur
I trust his judgment and decisions completely	Je fais complètement confiance aux jugements et aux décisions de mon superviseur.
He represents values that are important to me	Mon superviseur représente les valeurs qui sont importantes pour moi
My values are similar to his values	Mes valeurs sont similaires à celles de mon superviseur
He is a model for me to follow	Pour moi, mon superviseur est un modèle à suivre

## Annexe 6 – T-test identification au leader

*Les moyennes d'identification au leader du groupe 1 et 2*

<b>Identification</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
<b>1</b>	89	5,56	1,30	, 14
<b>2</b>	93	2,57	1,69	, 18

*Note.* Identification 1 = identification élevée, 2 = identification basse.

*T-test – identification au leader*

<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>Différence moyenne</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>	<b>95 % intervalle de confiance</b>	
							<b>Inférieur</b>	<b>Supérieur</b>
8,42	, 00	13,36	180	, 00	2,99	, 22	2,55	3,43

## Annexe 7

### *Les corrélations — échelle de mesure CI*

Items	1	2	3	4
1	1			
2	.43	1		
3	.72	.51	1	
4	.75	.50	.79	1

### *Les corrélations — échelle de mesure MBE-A*

Items	1	2	3	4
1	1			
2	.71	1		
3	.71	.76	1	
4	.66	.63	.66	1

### *Les corrélations — échelle de mesure LF*

Items	1	2	3	4
1	1			
2	.58	1		
3	.65	.71	1	
4	.66	.71	.76	1

### *Les corrélations — échelle de mesure identification au leader*

Items	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	.92	1					
3	.92	.93	1				
4	.91	.91	.94	1			
5	.88	.88	.91	.91	1		
6	.88	.88	.91	.89	.94	1	
7	.92	.89	.92	.91	.92	.93	1

## Annexe 8

### *L'échelle de la motivation autonome*

---

<b>Échelle originale</b>		
<b>No.</b>	<b>Type de motivation</b>	<b>Éléments</b>
1	Identified motivation	Because I personally consider it important to put efforts in this job
2	Identified motivation	Because putting efforts in this job aligns with my personal values
3	Identified motivation	Because putting efforts in this job has personal significance to me.
4	Intrinsic motivation	Because I have fun doing my job.
5	Intrinsic motivation	Because what I do in my work is exciting.
6	Intrinsic motivation	Because the work I do is interesting.

---

(Gagné et al., 2014)

## Annexe 9

### *L'échelle de valeur et utilité (IMI)*

<b>Échelle originale</b>	<b>Échelle adaptée</b>
I believe this activity could be of some value to me.	Je pense que cette activité pourrait avoir de la valeur pour moi.
I think that doing this activity is useful for manage my time at work	Je pense que faire cette activité est utile pour faire la gestion de mon temps au travail
I think this is important to do because it can help me to do my job	Je pense qu'il est important de faire cette activité, car elle peut m'aider à faire mes tâches au travail
I would be willing to do this again because it has some value to me.	Je serais prêt.e à refaire cette activité parce qu'elle a une certaine valeur pour moi.
I think doing this activity could help me to organize my tasks.	Je pense que faire cette activité pourrait m'aider à organiser mieux mes tâches au travail.
I believe doing this activity could be beneficial to me.	Je pense que faire cette activité pourrait être bénéfique pour moi.
I think this is an important activity.	Je pense que c'est une activité importante.

*(Ryan, 1982)*

## Annexe 10

### *L'échelle de compétence perçue (IMI)*

<b>Échelle originale</b>	<b>Échelle adaptée (traduite)</b>
I think I will be pretty good at this activity.	Je pense que je serai assez bon(ne) dans cette activité.
I think I will do pretty well at this activity, compared to other.	Je pense que je vais plutôt bien réussir cette activité, comparé aux autres.
After working at this activity for awhile, I think I will feel pretty competent.	Après avoir travaillé à cette activité pendant un certain temps, je vais me sentir assez compétent(e).
I think I will be satisfied with my performance at this task.	Je serai satisfait(e) de mes performances dans cette tâche.
I think I will be pretty skilled at this activity.	Je serai assez doué(e) pour cette activité.
I think this is an activity that I could not do very well. (R)	C'est une activité que je ne pourrai pas très bien faire (R).
I think I will be pretty good at this activity.	Je pense que je serai assez bon(ne) dans cette activité.
I think this is an activity that I could not do very well. (R)	Je pense que je vais plutôt bien réussir cette activité, comparé aux autres.

(Ryan, 1982)