

## Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel ? Résultats d'une étude empirique

Jean-Sébastien Boudrias, Éric Brunelle, Léandre-Alexis Chénard-Poirier, Vincent Rousseau, Julie-Élaine Phaneuf et Denis Lajoie

Volume 1, numéro 1, avril 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096030ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1096030ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Boudrias, J.-S., Brunelle, É., Chénard-Poirier, L.-A., Rousseau, V., Phaneuf, J.-É. & Lajoie, D. (2015). Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel ? Résultats d'une étude empirique. *Humain et Organisation*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.7202/1096030ar>

Résumé de l'article

Très peu d'études ont porté sur les antécédents potentiels du leadership transformationnel, un type de leadership où le gestionnaire considère, stimule et inspire ses collaborateurs afin de catalyser leurs efforts dans la poursuite d'objectifs organisationnels. Cet article présente les résultats d'une étude qui a été réalisée auprès de 157 gestionnaires d'une organisation de sécurité publique et qui cherchait à explorer les antécédents personnels, contextuels et motivationnels du leadership transformationnel. Des corrélations bivariées et des analyses de régression nous ont permis d'identifier que des antécédents liés à la personnalité telle l'extraversion, des caractéristiques motivationnelles telles la vitalité au travail et des caractéristiques du contexte telles un climat d'innovation, ainsi que l'engagement du gestionnaire envers les collègues seraient liés à l'émergence du leadership transformationnel.

## Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel? Résultats d'une étude empirique

Jean-Sébastien Boudrias\*, Éric Brunelle\*\*, Léandre-Alexis Chénard-Poirier\*, Vincent Rousseau\*, Julie-Élaine Phaneuf\* et Denis Lajoie\*

\*Université de Montréal

\*\*HEC-Montréal

Contact : [jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca](mailto:jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca)

**Très peu d'études ont porté sur les antécédents potentiels du leadership transformationnel, un type de leadership où le gestionnaire considère, stimule et inspire ses collaborateurs afin de catalyser leurs efforts dans la poursuite d'objectifs organisationnels. Cet article présente les résultats d'une étude qui a été réalisée auprès de 157 gestionnaires d'une organisation de sécurité publique et qui cherchait à explorer les antécédents personnels, contextuels et motivationnels du leadership transformationnel. Des corrélations bivariées et des analyses de régression nous ont permis d'identifier que des antécédents liés à la personnalité telle l'extraversion, des caractéristiques motivationnelles telles la vitalité au travail et des caractéristiques du contexte telles un climat d'innovation, ainsi que l'engagement du gestionnaire envers les collègues seraient liés à l'émergence du leadership transformationnel.**

*Mots clés : leadership transformationnel, émergence du leadership, personnalité, motivation au travail, engagement au travail*

### Introduction

Le leadership transformationnel se définit comme étant un ensemble de comportements visant à favoriser l'identification des employés aux objectifs et valeurs du gestionnaire, ce qui aurait pour effet de transcender les intérêts individuels des employés et de les motiver à atteindre des objectifs organisationnels partagés (Judge et Piccolo, 2004; Shamir, House, et Arthur, 1993). Ce type de leadership s'est avéré être, depuis plus de trois décennies, le sujet phare des études sur le leadership. En effet, il a été au cours des années associé à tout un éventail de résultantes organisationnelles positives telles qu'une augmentation de l'engagement (Avolio, Zhu, Koh, et Bhatia, 2004), du bien-être psychologique (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, et McKee, 2007) et même d'une performance en emploi ne se résumant pas à la simple atteinte des objectifs, mais bien à leur dépassement (Wang, Oh, Courtright, et Colbert, 2011). Cependant, si l'étude des résultantes du leadership transformationnel a monopolisé l'attention dans près de 90% des recherches consacrées à ce type de leadership, l'étude de ses antécédents reste

encore très limitée. Pourtant, l'étude des antécédents permettrait de mieux entrevoir les leviers d'intervention potentiels permettant de rehausser la prévalence du leadership transformationnel et de ses effets bénéfiques dans les organisations.

### Contexte théorique

La littérature scientifique propose que les leaders transformationnels motiveraient leurs employés à passer outre leurs intérêts personnels de manière à travailler pour le bien collectif de l'organisation, et ce par l'intermédiaire de trois comportements ou pratiques managériales : la considération individuelle, la stimulation intellectuelle et le charisme (Yukl, 1999). Dans un premier temps, le leader transformationnel ferait preuve de *considération individuelle* en montrant du respect et un intérêt pour l'employé, son développement et ses besoins. Il ferait aussi preuve de *stimulation intellectuelle* en encourageant ses employés à penser différemment, à être créatif et à remettre en question les façons de faire établies dans le groupe de travail ou dans l'organisation. Finalement, un

leader transformationnel ferait preuve de *charisme* et inspirerait par un idéal en proposant une vision attrayante du futur et en étant pour ses employés un modèle à suivre par le biais de ses comportements et attitudes exemplaires.

Certaines grandes figures connues et marquantes de notre époque pourraient posséder, selon les croyances populaires, certaines caractéristiques liées au leadership transformationnel. On peut par exemple penser au très charismatique président des États-Unis, Barack Obama, au chef spirituel bouddhiste et très modeste Dalaï-Lama, ainsi qu'à l'ancien président de General Electric Jack Welch, qui fut très orienté vers le changement. Il serait ainsi possible de croire que les leaders transformationnels, à l'instar de ces grands personnages, soient des individus charismatiques, créatifs, orientés vers le changement, ayant un parcours de vie extraordinaire, étant modestes, confiants et ayant des standards très élevés. Bref, l'émergence du leadership transformationnel chez ces individus serait en majeure partie attribuable à des traits ou caractéristiques personnelles exceptionnelles. Cela dit, ce portrait des antécédents du leadership transformationnel se doit d'être étudié empiriquement avant de généraliser ces conclusions.

La littérature scientifique ne contient actuellement que très peu d'information relative aux antécédents du leadership transformationnel et aux conditions favorables à son déploiement dans les organisations. Le peu d'études sur le sujet gravite principalement autour de trois types d'antécédents, soit : les caractéristiques de la personnalité, les caractéristiques contextuelles favorisant l'émergence ou la perception du leadership transformationnel, ainsi que l'engagement et la motivation des leaders. D'abord, certaines caractéristiques de personnalité telles que l'extraversion ou la stabilité émotionnelle ont été identifiées comme étant liées au leadership transformationnel (Bono et Judge, 2004). On constate toutefois le côté épars de cette littérature par le peu d'uniformité dans la sélection des traits considérés et la présence de liens empiriques faibles.

En ce qui a trait aux caractéristiques contextuelles, des caractéristiques telles qu'une culture ou un climat organisationnel d'innovation (Howell et Higgins, 1990), une structure organique, c'est-à-dire peu bureaucratique et flexible pour s'adapter aux changements externes (Pawar et Eastman, 1997), ainsi qu'un contexte incertain de crise ou

changement (House, Spangler, et Woycke, 1991) ont été identifiées comme favorisant l'émergence de ce type de leadership. Finalement, l'engagement envers la mission et les valeurs de l'organisation ainsi que le niveau de motivation du leader (Bass, 1985) ont aussi été identifiés comme favorisant l'émergence et l'efficacité du leadership transformationnel. Cependant et en dépit de ces quelques résultats, la littérature sur les facteurs contextuels clés à l'émergence du leadership transformationnel, ainsi que les facteurs qui animent ou motivent les leaders à agir de façon transformationnelle restent encore très limitée.

Conséquemment, cette étude a pour objectif d'explorer et de mieux comprendre les antécédents du leadership transformationnel. Dans cette optique, nous avons investigué les caractéristiques personnelles, contextuelles, motivationnelles, ainsi que l'engagement qui favoriseraient l'émergence du leadership transformationnel.

## Méthode

### *Participants et mesures*

Cette étude a été menée auprès de 157 gestionnaires, ainsi que 850 employés subalternes œuvrant dans une grande organisation de sécurité publique québécoise qui évoluait au moment de la prise de mesures dans un contexte turbulent où une demande accrue de service était présente. Le niveau de leadership transformationnel des gestionnaires a été évalué par les 850 employés subalternes, et ce par l'intermédiaire du MLQ 5x (Avolio et Bass, 2004), tandis que les mesures liées à la personnalité, au contexte, à la motivation et à l'engagement ont été évaluées par les gestionnaires. L'Occupational Personality Questionnaire version r32 (SHL Group, 1999) a été utilisé afin de mesurer les traits de personnalité des gestionnaires. Les caractéristiques contextuelles liées au climat d'innovation, d'orientation de performance, de proactivité, de soutien et de collaboration ont été mesurées au niveau du département ou de l'unité à l'aide de l'instrument de van der Post et collaborateurs (1997), tandis que la considération des employés a été mesurée à l'aide de l'instrument de Patterson et collaborateurs (2005) au niveau de l'organisation. La motivation des gestionnaires a été mesurée par le biais de deux dimensions, soit la vitalité au travail et la motivation à apprendre, par l'instrument de

Porath, Spreitzer, Gibson et Garnett (2012). Enfin, l'engagement a été mesuré à l'aide du questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif de Morin, Madore, Morizot, Boudrias et Tremblay (2009). Les indices de fidélité pour l'ensemble des mesures étaient satisfaisants dans l'étude ( $\alpha > .70$ ).

### *Stratégie d'analyse*

Dans un premier temps, des corrélations bivariées (pairwise) ont été utilisées afin d'identifier les caractéristiques de personnalité, contextuelles et motivationnelles liées aux différents comportements transformationnels. Par la suite, des analyses par régression multiple (listwise) ont été utilisées, afin de mieux comprendre l'apport respectif et simultané de chacun de ces types de caractéristiques dans la prédiction du leadership transformationnel.

### **Résultats et discussion**

Dans un premier temps, les analyses par corrélation suggèrent qu'une panoplie d'antécédents, soit de personnalité, contextuels ou motivationnels seraient significativement associés à l'émergence du leadership transformationnel (*voir tableau 1*). Tout d'abord, en ce qui concerne les facteurs liés à la personnalité, sur les 32 traits mesurés, seuls l'extraversion ( $r = .24, p < .05$ ), l'aisance sociale ( $r = .19, p < .05$ ), ainsi que l'esprit démocratique ( $r = .20, p < .05$ ) seraient liés positivement au charisme. Le souci du détail serait quant à lui lié négativement au charisme et à la stimulation intellectuelle ( $r = -.19, p < .05$  et  $r = -.16, p < .05$ ), tandis que le caractère évaluatif serait lié négativement à la considération individuelle ( $r = -.17, p < .05$ ). Il est ainsi possible de suggérer qu'un leader ayant un caractère social et étant tourné vers l'inclusion serait perçu comme étant plus charismatique. Au contraire, les leaders ayant un esprit plus analytique et consciencieux auraient moins tendance à être perçus comme étant transformationnels. Il est aussi intéressant de noter que les traits « exceptionnels » anticipés précédemment telles la créativité, l'innovation et l'humilité ne se sont pas avérés être des prédicteurs de ce type de leadership.

En ce qui concerne les antécédents contextuels, au sein du département ou de l'unité, un climat d'innovation ( $r = .22, p < .05$ ), une orientation de performance ( $r = .23, p < .05$ ), la proactivité ( $r = .27, p < .05$ ), le soutien ( $r = .25, p < .05$ ) et la

collaboration ( $r = .27, p < .05$ ) seraient tous liés positivement au charisme. Au niveau organisationnel, la considération des employés ( $.18 < r < .21, p < .05$ ) serait aussi positivement liée à l'ensemble des comportements transformationnels. En somme, un gestionnaire exercerait un leadership plus transformationnel lorsqu'il perçoit dans son environnement de travail que la poursuite d'objectifs élevés est valorisée par l'intermédiaire de l'innovation, de l'orientation envers la performance, ainsi que de la proactivité et que des valeurs humanistes sont promues par l'intermédiaire du soutien, de la collaboration et de la considération des employés.

Finalement, les antécédents motivationnels, soit la vitalité au travail et la motivation à apprendre, seraient tous deux liés au charisme ( $r = .23, p < .05$  et  $r = .20, p < .05$ ). Il est intéressant de noter que ces aspects motivationnels sont malléables et se développeraient beaucoup plus facilement, par exemple par le biais de mandats stimulants, que des aspects liés à la personnalité. L'engagement envers les collègues serait quant à lui lié positivement à l'ensemble des comportements transformationnels ( $.26 < r < .34, p < .05$ ). Ainsi, les leaders affirmant avoir de l'entrain au travail et étant motivés à apprendre seraient perçus comme étant plus transformationnels. Fait intéressant, l'engagement affectif envers les collègues serait un facteur motivationnel clé lié à l'émergence du leadership transformationnel, alors que nous n'avons trouvé aucun lien dans le cas de l'engagement du gestionnaire envers d'autres cibles plus distales, typiquement associées à la mission de l'organisation (p.ex. organisation, supérieur et clients).

Dans la perspective d'explorer quels antécédents agissent ensemble dans la prédiction du leadership transformationnel, ceux-ci ont été étudiés dans un modèle de régression de façon simultanée (*voir figure 1*). Le charisme étant le comportement transformationnel le plus lié aux trois types d'antécédent a été choisi pour cette analyse. Le fait que le charisme ressorte comme la dimension la mieux prédite pourrait s'expliquer par le fait que le charisme résulte en bonne partie d'une attribution, laquelle est moins susceptible d'être contrainte par les caractéristiques du milieu en comparaison avec les autres comportements du leadership transformationnel.

Si l'on introduit simultanément dans un modèle prédictif les caractéristiques de la personnalité, ainsi que les variables contextuelles et motivationnelles, seuls les antécédents liés à la personnalité ressortent comme étant significatifs et expliquent environ 10 % du charisme. L'absence de résultats significatifs pour les antécédents contextuels et motivationnels est probablement due à un niveau appréciable de multicollinéarité entre ceux-ci. Afin de pallier à cette problématique, des dyades d'antécédents ont été considérées. Si l'on considère simultanément les antécédents contextuels et motivationnels, seules les caractéristiques contextuelles ressortent comme étant significatives et expliquent environ 10 % du charisme. En ce qui concerne les antécédents de personnalité observés simultanément avec soit les antécédents contextuels ou motivationnels, l'ensemble des facteurs ressortent comme étant significatifs, la personnalité expliquant 10 % du charisme et les antécédents contextuels ou motivationnels en expliquant respectivement 6 % supplémentaire pour un total de 16 %. Conséquemment, la prise en compte des caractéristiques liées à la personnalité, au contexte et à la motivation s'avère nécessaire afin de maximiser l'émergence du leadership transformationnel. Toutefois, la personnalité serait le facteur prédictif prépondérant parmi ces antécédents.

## Conclusion

D'un point de vue scientifique, cette étude répond à l'appel à la recherche de Bono et Judge (2004) afin d'étudier de façon plus spécifique les antécédents personnels du leadership transformationnels, notamment par l'investigation des traits de personnalité plus précis associés à ce style de leadership. Toutefois, l'apport majeur de cette étude concerne l'étude plus exhaustive d'antécédents relevant du contexte organisationnel et d'aspects plus malléables de l'individu tels que sa motivation et son engagement affectif au travail. D'un point de vue pratique, les résultats pourraient guider les intervenants dans la sélection de gestionnaires, mais surtout, ils pourraient les orienter relativement à un

plus vaste éventail de leviers sur lesquels ils peuvent agir afin de favoriser l'émergence de gestionnaires transformationnels dans leurs organisations.

En somme, bien qu'on dépeigne souvent les leaders transformationnels comme des êtres hors normes dotés de qualités personnelles exceptionnelles et spécifiques à ce type de leadership, les résultats de cette étude tempèrent cette présomption. En effet, il semble que les traits de personnalité liés au leadership transformationnel dans cette étude, notamment un plus haut niveau d'extraversion et un plus faible niveau de caractère évaluatif et de souci du détail, constituent des traits assez génériques permettant d'évoluer avec succès dans un poste de gestion, peu importe le style particulier préconisé par l'individu. Ainsi, un gestionnaire motivé n'aurait pas besoin d'avoir des caractéristiques personnelles hors normes afin d'être transformationnel. De plus, c'est l'engagement proximal envers les collègues, davantage que l'engagement du gestionnaire envers l'organisation ou sa mission, qui se sont avérés prédire le déploiement de comportements de leadership transformationnel. Par ailleurs, le fait que le gestionnaire perçoive exercer ses responsabilités dans un contexte organisationnel qui présente des caractéristiques stimulant l'amélioration des performances et faisant la promotion des valeurs humanistes de collaboration et de soutien favoriseraient l'émergence de comportements transformationnels.

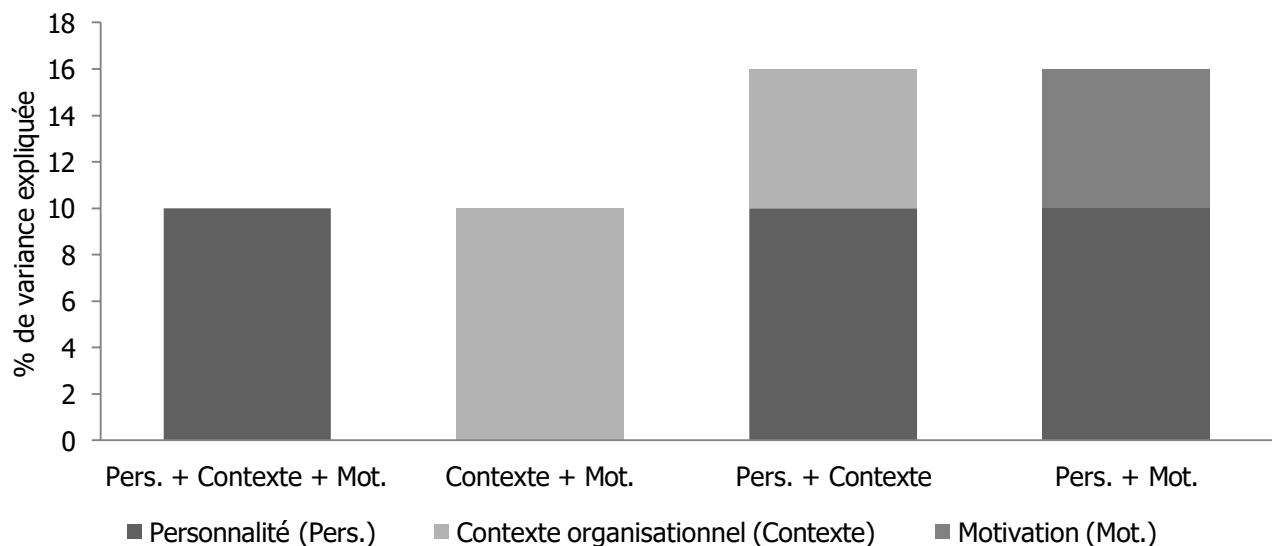
En conclusion, il est envisageable que des qualités personnelles attendues dans un poste de gestion présentes en concomitance avec un contexte propice et/ou en présence de motivation et d'engagement envers les collègues de la part du leader soient les conditions nécessaires à l'émergence de leaders transformationnels au sein de l'organisation où a été réalisée cette étude. À la lumière de ces résultats, nous pouvons nous poser la question suivante : les leaders transformationnels sont-ils nécessairement des êtres « exceptionnels » ou sont-ils plutôt un type de très bons gestionnaires plus prévalent que l'on ne croit?

Tableau 1. Corrélations bivariées significatives entre les antécédents et les comportements de leadership transformationnel

	<b>Charisme (inspiration)</b>	<b>Stimulation intellectuelle</b>	<b>Considération individuelle</b>
<i>Personnalité</i>			
Extraversion	.24*	-	.15 †
Aisance sociale	.19*	-	-
Esprit démocratique	.20*	-	-
Souci du détail	-.19*	-.16*	-
Évaluatif	-.14 †	-	-.17*
<i>Contexte</i>			
<i>Au niveau du département ou de l'unité</i>			
Climat d'innovation	.22*	-	-
Orientation de performance	.23*	-	-
Proactivité	.27*	.16 †	-
Soutien	.25*	-	-
Collaboration	.27*	.16 †	-
<i>Au niveau de l'organisation</i>			
Considération des employés	.21*	.20*	.18*
<i>Motivation</i>			
Vitalité au travail	.23*	-	-
Motivation à apprendre	.20*	-	-
Engagement envers les collègues	.30*	.26*	.34*

Notes. 119 ≤ N ≤ 157 selon les corrélations; \* : p < .05, † : p < .10

Figure 1. Poids respectifs des antécédents dans la prédiction du charisme



## Références

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., et McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual et sampler set* (3<sup>e</sup> éd.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bono, J. E., et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- House, R. J., Spangler, W. D., et Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly, 36*, 364-396. doi: 10.2307/2393201
- Howell, J. M., et Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 317-341. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393393>
- Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-Analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Morin, A.J.S., Madore, I., Morizot, J., Boudrias, J.S., et Tremblay, M. (2009). The workplace affective commitment multidimensional questionnaire: factor structure and measurement invariance. *International Journal of Psychology Research, 4*, 307-344.
- Patterson, M. G., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 379-408. doi:10.1002/job.312
- Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *The Academy of Management Review, 22*, 80-109. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180260
- Porath, C., et al. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 250-275. doi:10.1002/job.756
- Shamir, B., House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self- concept based theory. *Organization Science, 4*, 577-594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- SHL Group. (1999). *OPQ32 : Manual and user's guide*. Thames Ditton, United Kingdom Author.
- Van der Post, W. Z., et al. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management, 28*, 147-168.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., et Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group et Organization Management, 36*, 223-270. doi: 10.1177/1059601111401017
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*, 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2