

## **Leadership Transformationnel et l'Implication Affective : Le Rôle Modérateur de l'Âge du Leader**

### **Transformational Leadership and Affective commitment : The Moderating Role of the Age of the leader**

Idrissa Faren SIDIBE

*Académie des Sciences du Management de Paris, Paris, France*

---

**Résumé.** Sur un échantillon de 202 répondants évoluant dans un grand hôpital public au Maroc, nous avons examiné comment l'âge du leader modère la relation entre le leadership transformationnel et l'implication affective. Les résultats obtenus en réalisant une analyse de régression linéaire multiple mettent en relief l'absence d'effet modérateur (âge du leader) dans la relation entre les styles de leadership transformationnel et l'implication affective. Toutefois, le leadership transformationnel a une incidence significative sur l'implication affective. Ainsi, lorsqu'un leader plus âgé adopte ce type de comportement, les subordonnés tendent à augmenter leur niveau d'identification à l'organisation. Quand les leaders moins âgés exercent ce même comportement, leurs subordonnés déploient un attachement émotionnel plus fort envers l'organisation que ceux des leaders plus âgés. Ce qui signifie que les jeunes leaders exercent un comportement de leadership transformationnel plus efficace que les leaders plus âgés. Ce présent article s'efforce d'apporter une contribution aux relations entre l'âge, leadership transformationnel et l'implication affective.

**Mots clés :** *Leadership, Leadership transformationnel, Leadership transactionnel, Âge, Implication affective.*

**Abstract.** Using a sample of 202 respondents from a large public hospital in Morocco, we examined how the age of the leader moderated the relationship between transformational leadership and affective commitment. The results obtained by realizing a multiple linear regression analysis highlight the absence of a moderating effect (age of leader) in the relationship between transformational leadership styles and affective commitment. However, transformational leadership does have a significant impact on affective commitment. Thus, when an older leader manifests this type of behavior, subordinates tend to increase their level of identification with the organisation. When younger leaders adopt the same behaviour, their subordinates display a stronger emotional attachment to the organisation than older leaders. This means that younger leaders manifest more effective transformational leadership behaviour than older leaders. This article seeks to contribute to the relationship between age, transformational leadership and affective commitment.

**Keywords :** *Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Age, Affective commitment.*

---

## **1. Introduction**

Dans un contexte caractérisé essentiellement par la pénurie de la main d'œuvre, les hôpitaux sont souvent sous pression à cause de lourdes dépenses et la recrudescence de soins

illimitées dans un environnement VUCA où la satisfaction et l'implication du personnel soignant devient un élément clé du business model tout en assurant la satisfaction des patients. D'ailleurs, la crise de la COVID-19 est l'exemple illustratif et démontre l'imprévisibilité de l'évolution des pratiques organisationnelles. Le contexte hospitalier actuel est marqué par l'absence de personnels impliqués de plus en plus préoccupants. L'augmentation rapide du temps de travail qui les amène à un burn out affectant en conséquence leur santé mentale. Il est ainsi nécessaire pour tout hôpital d'optimiser la satisfaction, la motivation de leurs employés et leur implication de façon à maintenir leur identification aux valeurs de l'organisation.

En effet, la littérature a souligné l'importance majeure de l'implication affective dans le succès de l'organisation (Reichers, 1985). L'implication affective est ainsi définie comme l'attachement émotionnel et l'adhésion aux valeurs de l'organisation, le dévouement envers l'atteinte de ses objectifs vis-à-vis de son organisation (Mowday et al, 1979 ; Neveu et Thévenet, 2002). Sans aucun doute, dans le domaine de l'implication, l'implication des salariés est largement considérée comme l'un des sujets de recherche les plus importants, il n'est donc pas surprenant qu'elle suscite autant d'attention chez les chercheurs ainsi que chez les praticiens depuis plusieurs décennies (Daoud Ben Arab, 2011). D'ailleurs, l'implication affective est « la forme d'implication la plus fortement liée aux résultantes comportementales [...] » (Vandenbergh et al., 2009, p. 304). Face à cette réalité, les styles de leadership orientés vers l'échange contribution-rétribution ne sont plus dès lors adéquats. Par contre, les styles charismatiques ou visionnaires inspirent et suscitent leurs subordonnés avec l'idée qu'ils peuvent être capables d'accomplir de grandes choses avec un effort supplémentaire, tout en provoquant des changements majeurs dans les attitudes, les valeurs morales et les croyances des employés. Par conséquent, le leadership charismatique est une caractéristique centrale pour la succession (Boerrigter, 2015).

Outre, le comportement du leader, qui s'est révélé être un déterminant important dans l'implication organisationnelle dans la littérature, l'âge est aussi considéré comme un facteur déterminant. Ainsi, la question de recherche a donc été formulée comme suite : « Quelle est l'influence du leadership transformationnel sur l'implication affective et comment l'âge du leader modère-t-il cette relation » ?

Ce présent article cherche à répondre à deux objectifs principaux. Premièrement, nous avons cherché à examiner le processus sous-jacent par lequel les leaders transformationnels influencent l'implication affective. Deuxièmement, nous avons exploré le rôle modérateur de l'âge du leader dans la relation entre le leadership transformationnel et l'implication affective. La réponse à ces objectifs permettra de mieux concevoir l'implication affective tout en examinant la relation entre ce concept et les styles de leadership. De ce fait, cette recherche permettra d'élucider la compréhension du lien entre le leadership transformationnel et l'implication affective. Les sections suivantes présentent le contexte théorique et les hypothèses de recherche avancées, ainsi que, les résultats de l'étude empirique.

## **2. Contexte théorique**

On attribue à Burns (1978) le mérite d'avoir lancé un mouvement définissant le leadership comme un processus transformationnel et transactionnel. Les dimensions transactionnelles favorisent les échanges qui consistent à promettre et à récompenser les meilleures performances, et d'autre part à réprimander, menacer et sanctionner les mauvaises performances (Bass, 1990). D'après Burns, l'approche transformationnelle est définie selon laquelle le leadership se produit « lorsqu'une personne ou plusieurs personnes s'engagent avec d'autres de telle sorte que les leaders et les suiveurs s'élèvent mutuellement à des niveaux supérieurs de motivation et de moralité » (p. 83). Dans son approche, Bass (1985) a

étendu de Burns en prêtant plus d'attention aux comportements du leader. Il présente aussi deux styles de leadership : leadership transformationnel et leadership transactionnel. Selon lui, les leaders efficaces utilisent une combinaison des deux types de leadership, mais dans des propositions différentes. Dans la section suivante, nous nous inspirons du modèle de full range leadership (FRL) et le modèle tridimensionnel de Allen et Meyer, (1996), particulièrement à la dimension affective.

### **2.1. Leadership transformationnel et l'implication affective**

L'implication organisationnelle est définie comme « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation » (Allen et Meyer, 1996, p.252). Les recherches précédentes ont souligné le lien positif entre le leadership transformationnel et l'implication organisationnelle en général (Bass, 1999, 2004 ; Bono et Judge, 2003). Les leaders transformationnels sont ainsi capables d'influencer l'implication organisationnelle de leurs subordonnés en les motivant à dépasser les attentes associées à l'atteinte et l'accomplissement des buts et en créant un niveau plus élevé d'implication de la part du leader et les subordonnés envers une vision (Shamir et al., 1993, 1998 ; Avolio et al., 2004 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011 ; Boerrigter, 2015). Cette vision du leader entraîne les subordonnés à dépasser leurs intérêts individuels et à transformer leurs attitudes et leurs croyances au profit d'une vision partagée (Bass, 1985). Le style de leadership transformationnel est positivement associé aux attitudes et aux comportements au travail, tant individuel qu'organisationnel (Avolio et al., 2004). Cependant, les leaders transformationnels influencent l'implication organisationnelle de leurs subordonnés en les encourageant à penser de façon critique en utilisant des nouvelles perspectives, en les engageant dans les processus de prise de décision, tout en les responsabilisant en accordant plus d'attention à leurs besoins individuels, en inspirant la loyauté, tout en reconnaissant et en appréciant les différents besoins de chaque subordonné pour développer son potentiel personnel (Avolio, 1999; Avolio, et al, 2004).

En effet, les leaders transformationnels se caractérisent par leur capacité à « élever le niveau de maturité, les idéaux et les préoccupations du suiveur pour le bien-être des autres, de l'organisation et de la société. » (Bass et Bass, 2008, p.619). Ces leaders suscitent les subordonnés à accomplir davantage ce que l'on attend habituellement d'eux (Bass et Avolio, 2006). Il s'agit d'un processus qui intègre généralement le leadership charismatique et visionnaire (Bass et Avolio, 2006). Ce type de leader stimule l'identification émotionnelle des subordonnés en promouvant le respect, la confiance et l'adhésion en faisant preuve d'une influence charismatique (influence idéalisée) (Tramblay et al., 2005 ; Avolio et Bass, 2006 ; Doucet et al., 2013). Il suscite également l'enthousiasme collectif, l'esprit d'équipe en faisant preuve de détermination et de confiance, en se référant à la création et à la communication d'une vision attrayante de l'avenir et à l'optimisme du leader vis-à-vis de cet avenir, par la motivation inspirante (Podsakoff et al., 1990 ; Bass, 1999 ; Boerrigter, 2015). Aussi, la stimulation intellectuelle, puisqu'il stimule les efforts d'innovation et de créativité en repensant certaines idées tout en adoptant une perspective différente sur les problèmes auxquelles ils sont confrontés, en remettant en question les façons de faire habituelles tout en recherchant des solutions créatives, ce qui contribue à l'implication et l'auto-résolution (Bass et Avolio, 2004, 2006, ; Yukl, 2013 ; Doucet et al., 2013). Ainsi, de nouveaux modes de penser sont encouragés (Boerrigter, 2015). Enfin, ils sont les mentors pour les subordonnés qui les suivent et particulièrement attentifs du fait que chaque subordonné à ses propres besoins en déployant une considération individuelle (Tremblay et al., 2005 ; Doucet et al., 2008 ; Boerrigter, 2015). Ainsi, les leaders favorisent le développement personnel de leurs subordonnés (Bass et al., 2003). Inversement, le leadership transactionnel oriente et motive

leurs subordonnés en vue de développer leurs performances. Ainsi, les leaders transactionnels sont ceux qui dirigent avec le processus d'échange social (Bass et Riggio, 2006) comme l'honnêteté, l'équité, la responsabilité et la réciprocité (Yukl, 2013). Le leader transactionnel est donc particulièrement habile dans un processus d'échange entre les leaders et les subordonnés dans lequel l'effort des subordonnés est échangé contre des récompenses spécifiques (récompenses contingentes) et l'utilisation d'incitation pour influencer la motivation des subordonnés (Bass et Avolio, 2006). Enfin, il s'agit aussi d'un leadership qui comprend l'utilisation des critiques correctives, des retours négatifs et des renforcements négatifs par le management par exception (MBE).

En outre, plusieurs études évoquent des relations significatives entre le leadership transformationnel et l'implication organisationnelle (Bass et al., 1999). Les récentes études réalisées par Kent et Chelladurai (2001) confirment que la considération individualisée est positivement corrélée avec l'implication affective et normative. De même, la stimulation intellectuelle est positivement liée à l'implication affective (Arnold, et al., 2001).

En résumé, les arguments précédents conduisent aux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1a** : Le leadership transformationnel est positivement corrélé à l'implication organisationnelle affective.

**Hypothèse 1b** : Le leadership transactionnel est positivement corrélé à l'implication organisationnelle affective.

## **2.2 Le rôle modérateur de l'âge dans la relation entre le leadership transformationnel et l'implication organisationnelle affective**

La littérature portant sur les comportements de leadership et les effets de l'âge du leader sur les groupes de travail sont limités. Toutefois, certains chercheurs en psychologie suggèrent que l'âge est lié au leadership d'une manière complexe et il influence la croyance, les attitudes et le comportement des subordonnés (Kakabadse, Kakabadse, Myers, 1998). Ainsi, l'un des objectifs principaux de cet article est d'élucider notre compréhension sur l'effet de l'âge du leader sur les comportements du leadership. Dans sa recherche sur l'âge et le style de leadership, Schubert (1988) a défini l'âge comme un marqueur somatique qui indique non seulement le stade relatif du processus biologique, mais aussi le stade de la vie sociale. Étant donné que l'âge est un facteur démographique organisationnel important, la conception que les individus ont de leur propre âge et de l'âge des membres de leur groupe de travail a un impact significatif sur l'efficacité et la performance de l'équipe.

En effet, les leaders transformationnels créent un attachement émotionnel entre le leader et les subordonnés en suscitant l'enthousiasme pour une vision commune. Par conséquent, les leaders transformationnels vont au-delà des échanges rationnels du type contribution-rétribution. Par ailleurs, on croit généralement que l'âge et l'expérience peuvent jouer un rôle important dans les comportements des leaders. Cette affirmation est examinée par Kearney, (2008). Quant à lui, l'âge du leader est positivement corrélé avec le comportement de leadership transformationnel. Kearney, (2008), a suggéré aussi qu'une équipe avec un leader plus âgé est plus extravertie et réceptive au comportement du leader, car les subordonnés peuvent facilement s'identifier à lui en acceptant son statut de leader. Aussi, l'expérience des travailleurs âgés est un tremplin pertinent pour le succès de l'organisation. D'autre part, l'avènement de la technologie a entraîné la promotion rapide de travailleurs plus jeunes (Oshagbemi, 2004). Ainsi, les leaders plus jeunes sont donc tributaires aux informations extérieures avec des approches contrôlées qui s'appuient sur des informations tirées de l'extérieur (Forgas et Bless, 2006). Par conséquent, nous suggérons qu'une telle approche de leadership est similaire à un comportement de leader contrôlé par la tâche qui caractérise le comportement de leadership transactionnel.

Sur la base des arguments et des hypothèses qui précèdent, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse H2a** : Le leader plus âgé a un comportement de leadership transformationnel plus fort.

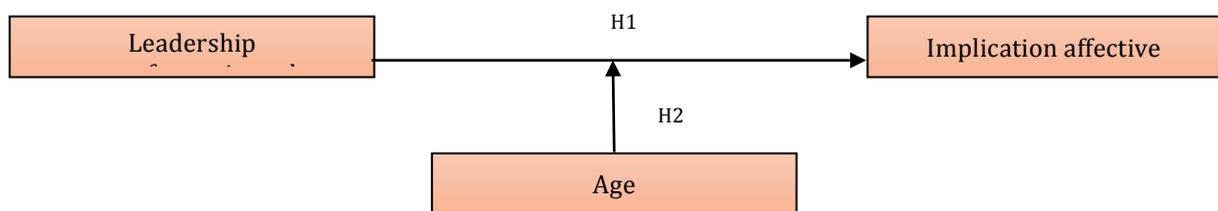
**Hypothèse H2b** : Le leader moins âgé a un comportement de leadership transactionnel plus élevé.

**Hypothèse H2c** : L'âge du leader modère la relation entre le leadership transformationnel et l'implication affective.

**Hypothèse H2d** : L'âge du leader modère la relation entre le leadership transactionnel et l'implication affective.

Le modèle théorique formulé d'après littérature est illustré dans la figure 1 et présente les deux hypothèses de recherches.

**Figure 1 : Modèle théorique**



### 3. Méthodologie

#### 3.1. Procédure et échantillon

Cette étude a été conduite auprès de 660 personnels soignants œuvrant dans un grand hôpital public marocain. Un questionnaire comportant 45 items a été distribué. Au total, 202 questionnaires ont été collectés et considérés comme exploitables avec un taux de retour de (30,6%). L'échantillon est composé de : 130 femmes (64,4%) et 72 hommes (35,6%). L'âge moyen est de 31 ans allant de 30 ans à 58 ans (SD=5,95). Les catégories socioprofessionnelles sont les suivantes : 125 infirmiers (61,9%) et 77 médecins (38,1%). L'ancienneté moyenne est de 6 ans.

#### 3.2. Mesures

##### 3.2.1. Leadership transformationnel

Dans cet article, nous nous focalisons sur le comportement observé du leadership transformationnel. Par conséquent, nous avons observé trois variables, à savoir : « le charisme », « la stimulation intellectuelle » et « la considération individualisée ». D'autre part, nous nous sommes focalisés aussi sur le comportement de leadership transactionnel en observant les deux variables de mesure, notamment : « la récompense contingente » et « le management par exception ». Ainsi, nous avons utilisé l'échelle MLQ Short Form (MLQ 5X) développé par Avolio, et Bass, (1997)) ; Avolio, Bass et Jung, (1999) pour mesurer nos variables. Ces items répondent à des questions comme : « Il encourage le personnel à innover », « Il reconnaît mes efforts ». Chaque item est mesuré au niveau individuel et les catégories de réponse allaient de 0 (jamais) à 4 (fréquemment, sinon toujours).

### ***3.2.2. L'implication organisationnelle affective***

L'implication organisationnelle affective a été mesurée en utilisant l'échelle de Randall et al., (1990) mais interchangeable avec OCQ de Meyer et al., (1993). Celle-ci est composée de 8 items. Ces items répondent à des questions telles que : « Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers ce centre hospitalier », « Ce centre hospitalier signifie énormément pour moi sur le plan affectif ». Les catégories de réponse allaient de 1 (tout à fait en désaccord) à 7 (tout à fait d'accord).

### ***3.2.3. L'âge***

L'âge du leader a été demandé dans le questionnaire de l'enquête. L'âge moyen des leaders est de 31 ans allant de 30 ans à 58 ans (SD=5,95).

## ***3.3. Traitement statistique des données***

Le traitement des données a été réalisé en trois étapes. Tout d'abords, nous avons procédé par une analyse factorielle exploratoire selon les préconisations de Churchill, (1979) par le biais d'une analyse en composante principale (ACP), en utilisant le logiciel SPSS 21, afin de purifier nos échelles de mesure. Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée au moyen du logiciel AMOS 26, pour tester la validité de construit. Puis, les tests T pour échantillon indépendant (t-test) ont été effectués dans le but tester nos affirmations hypothétiques H2a et H2b, spécifiant les différences, liés à l'âge du leader, sur les styles de leadership. Enfin, pour faciliter l'interprétation et tester l'effet modérateur, et ce, suivant l'approche de Cohen et al., (2003), l'interaction entre les variables ont été créés en multipliant la variable indépendante (leadership) et la variable modératrice (âge).

### ***3.3.1. La purification de l'outil de mesure***

Durant cette première étape, nous avons envisagé de supprimer un à un les items dont les communalités sont inférieures à 0,5.

#### ***3.3.1.1. Analyse factorielle exploratoire en composantes principales pour l'échelle du leadership transformationnel***

Sur la base de notre échantillon, nous avons réalisé une AFE sur l'ensemble des items du leadership transformationnel. L'AFE par composantes principales a extrait trois facteurs. Ces trois facteurs expliquent (71,20%) de l'information distribuée dans le modèle avec une valeur KMO de (0,8), peut être considéré comme acceptable puisqu'elle est largement supérieure à (0,7). L'alpha de Cronbach quant à lui est très bon, au-delà du seuil de (0,7) (Roussel, 2005).

**Tableau 1 : L'analyse factorielle et fiabilité de l'échelle leadership transformationnel (N=202)**

	Composantes extraites		
	1	2	3
Il écoute attentivement les autres	,835		
Il respecte les sentiments d'autrui	,834		
Il soutient le personnel qui a besoin d'aide	,800		
Il nous insiste à suivre les formations		,815	
Il insiste pour tirer le meilleur de nous dans ce changement		,811	
Il encourage le personnel à innover		,808	
Il parle sans optimisme du futur			,822
C'est quelqu'un de plutôt timide			,781
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	27,48%	26,96%	16,75%
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	71,20%		
<b>KMO</b>	,800		
<b><math>\alpha</math> par axe factoriels</b>	,820	,800	,473
<b><math>\alpha</math> de la variance latente</b>	,784		

Après purification de l'échelle, l'AFE permet ainsi de réaffirmer la littérature à trois sous-échelles du leadership transformationnel suggérées par Avolio, Bass et Jung (1999). Par ailleurs, par souci de fiabilité de l'instrument de mesure, nous avons fait donc le choix d'écarter la sous-échelle « charisme » (facteur 3), car la consistance interne est inférieure à 0,6 pour les études exploratoires (Evrard et al., 2003 ; Nunnally, 1978).

*3.3.1.2. Analyse factorielle exploratoire en composantes principales pour l'échelle du leadership transactionnel.*

Selon l'étude à titre exploratoire de cette seconde dimension, l'AFE réalisée sur les items du leadership transactionnel a extrait deux composantes. Ces deux composantes restituent (69,05%) de variance totale expliquée avec une valeur KMO de (0,66) acceptable, car elle se situe entre (0,3 et 0,7) (Nunnally, 1978).

**Tableau 2 : L'analyse factorielle et fiabilité de l'échelle leadership transactionnel (N=202)**

Matrice des composantes		
	Composantes extraites	
	1	2
Il reconnaît mes efforts	,857	
Il nous complimente lorsque l'on fait du très bon travail	,815	
Il récompense les réussites	,811	
Il ne prête aucune attention à nos erreurs		,826
Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien		,805
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	41,597%	27,455%
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	69,052%	
<b>KMO</b>	0,661	
<b><math>\alpha</math> par axe factoriels</b>	,776	,534
<b><math>\alpha</math> de la variance latente</b>	,574	

À la lecture de ce tableau, l'AFE permet de réaffirmer les deux sous-échelles du leadership transactionnel soulignées par Avolio, et al., (1999). Par ailleurs, le facteur 2 (management par exception) a été supprimé dans le modèle, car il dégage un alpha de Cronbach qui s'élève à (0,534), inférieure au seuil de (0,6).

### 3.3.1.3. Analyse factorielle exploratoire en composantes principales pour l'échelle de l'implication affective

L'AFE réalisée sur les items de l'implication affective a extrait un seul facteur. Ce facteur explique (85,73%) d'information distribuée dans le modèle avec une valeur KMO acceptable et s'élève à (0,50). L'alpha de Cronbach est au-delà de 0,7 (Roussel, 2005).

**Tableau 3 : L'analyse factorielle et fiabilité de l'échelle de l'implication affective (N=202).**

	Composantes extraites
	1
Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers ce centre hospitalier	,926
Ce centre hospitalier signifie énormément pour moi sur le plan affectif	,926
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	85,73%
<b>KMO</b>	,500
<b><math>\alpha</math> de la variance latente</b>	,834

L'AFE permet de confirmer l'unidimensionnalité évoquée dans la littérature par Allen et Meyer, (1996). Le tableau 4 présente les caractéristiques des échelles de mesure retenue.

**Tableau 4 : Les caractéristiques des échelles de mesure retenue**

Variables de mesure	Échelle utilisée	Nombre d'items retenu	Alpha de Cronbach
Stimulation intellectuelle	Avolio, Bass et Jung, 1999	3	$\alpha=0,800$
Considération individualisée		3	$\alpha=0,820$
Récompense contingente	Avolio, Bass et Jung, 1999	3	$\alpha=0,776$
Implication affective	Randall et al., 1990	3	$\alpha=0,827$

### 3.3.2. La fiabilité et la validité de construit

Nous pouvons constater que nos instruments de mesure sont consistants. Outre, nous avons épuré nos échelles de mesure en réalisant l'analyse factorielle confirmatoire sous le logiciel AMOS 26, permettant ainsi d'estimer la validité de chaque construit. En suivant, la procédure de Fornell et Larcker, (1981), la validité convergente et la validité discriminante ont été vérifiées. La validité convergente (qvc) est acceptée au seuil de (0,5) (Fornell et Larcker, 1981, p. 46). Ainsi, la vérification de validité convergente représente « différents indicateurs corrélés qui sont censés mesurer le même phénomène » (Evrard et al., 1993, p. 284). Cependant, la validité discriminante est vérifiée, lorsque les « average variance

extracted » (AVE) dépassent la corrélation entre la variable latente ou les autres dimensions du modèle.

**Tableau 5 : La validité de chaque construit**

Variable	Rho <i>vc</i>	Leadership transformationnel	Implication affective	Récompense contingente
Leadership transformationnel	0,62	<b>0,784</b>		
Implication affective	0,76	0,323	<b>0,766</b>	
Récompense contingente	0,57	0,944	0,297	<b>0,759</b>
En gras, le coefficient de fiabilité				

Le tableau 5 présente les résultats relativement satisfaisants. Toutefois, les variances partagées entre les construits ne dépassent systématiquement pas à la corrélation entre les variables latentes. Afin d'éviter ce problème, nous avons réalisé une deuxième AFE dans le but de distinguer empiriquement notre modèle en s'inspirant des préconisations de Carricano et al., (2012). Ils suggèrent qu'il est légitime d'effectuer une comparaison entre un résultat obtenu avec une rotation oblique et un résultat obtenu avec une rotation orthogonale (Carricano et al., 2012). Le tableau 6 présente la deuxième AFE par rotation orthogonale.

**Tableau 6 : AFE réalisée sur l'ensemble des items par rotation orthogonale.**

	Composante			
	1	2	3	4
Il écoute attentivement les autres	,845			
Il respecte les sentiments d'autrui	,808			
Il soutient le personnel qui a besoin d'aide	,787			
Il nous insiste à suivre les formations		,813		
Il insiste pour tirer le meilleur de nous dans ce changement		,809		
Il encourage le personnel à innover		,791		
Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers ce centre hospitalier			,919	
Ce centre hospitalier signifie énormément pour moi sur le plan affectif			,895	
Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien				,823
Il ne prête aucune attention aux erreurs				,816
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	22,29%	21,52%	17,62%	14,13%
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	75,56%			
<b>KMO</b>	,724			
<b>α par axe factoriels</b>	,820	,800	,834	,534
<b>α de la variance latente</b>	,750			

L'AFE par rotation orthogonale a extrait quatre composantes avec des contributions factorielles satisfaisantes. Ces composantes restituent (75,56%) de variance totale expliquée dans le modèle. Les alphas de cronbach sont très bons au-dessus du seuil de (0,7). Toutefois, nous avons donc fait le choix d'écarter le facteur 4, car, il présente un coefficient de fiabilité inférieure au seuil d'acceptabilité de (0,6). Par ailleurs, l'AFE par rotation orthogonale n'a

pas conservé la sous-dimension « charisme » lors des itérations. Le tableau 7 présente la seconde validité de construit.

**Tableau 7 : La validité de chaque construit**

Variable	Rho vc	Leadership transformationnel	Implication affective
Leadership transformationnel	0,63	<b>0,79</b>	
Implication affective	0,76	0,33	<b>0,87</b>
En gras, le coefficient de fiabilité			

Nos analyses montrent que la structure factorielle et la validité de chaque construit s'avèrent satisfaisants. Les tableaux 4 et 7 montrent en effet que les coefficients de fiabilité sont supérieurs au seuil minimum de 0,7 (Roussel, 2005) et le rho de convergence est toujours au-delà de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981) ainsi que les conditions de validité discriminante sont vérifiées. Nous pouvons tester notre modèle de recherche du fait que nos échelles de mesure sont à présent fiables et valides.

#### 4. Résultats

L'examen des instruments de mesure nous a permis de vérifier la fiabilité interne, ainsi qu'en démontrant que notre modèle est bel et bien distinct empiriquement. Premièrement, le modèle a été testé dans son ensemble, puis l'interaction entre les variables indépendantes et dépendantes. Afin de bien simplifier l'analyse, le modèle a été ré-spécifié et les dimensions du leadership transformationnel ont été regroupées en formant un facteur de second ordre. Ce modèle présente des bons indices d'ajustement aux données empiriques. Le  $\chi^2/df < 2$ , les indices : CFI, GFI, AGFI, TLI > 0,9, RMSEA < 0,08 et RMR < 0,05. Le modèle d'ajustement, indiqué dans le tableau 8, montre des résultats acceptables.

**Tableau 8 : Ajustement du modèle structurel**

Indices parcimonieux		Indices absolus					Indices incrémentaux	
$\chi^2/df$	AIC	$\chi^2$	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	TLI
1,53	39,18	9,18	,98	,95	,025	,05	,99	,99

Dans son ensemble, on constate que seul le genre n'est pas lié à l'implication affective ( $\beta = ,059$ ,  $p \geq 0,05$  et  $t \leq 1,96$ ) parmi les variables de contrôle. Par ailleurs, on remarque également que le leadership transformationnel est significativement lié à l'implication affective ainsi qu'à l'âge. Le tableau 9 présente une vue d'ensemble des résultats des analyses de régression qui ont testé les effets hypothétiques.

**Tableau 9 : Analyse de régression pour l'implication affective**

		Model 1	Model 2	Model 3
		$\beta$	$\beta$	$\beta$
Model 1 CONTRÔLE	Genre	<b>,059</b>	<b>,58</b>	
	Scolarité	,158***	,093*	
	Ancienneté	,852***	,853***	
Model 2 EFFET PRINCIPAL	Leadership transformationnel (tlf)		,189***	,59***
	Age		,140*	,32***
Model 3 EFFET D'INTERACTION	Tlf*Age			<b>-,18</b>
	F	140,90***	21,60***	8,94***
	R <sup>2</sup>	,68	,71	,12
	$\Delta R^2$	,027	,116	,01
* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001;****				
<b>En gras, les relations non significatives</b>				

À cet effet, notre première hypothèse spécifiant le lien entre le leadership transformationnel et l'implication affective est donc confirmée ( $\beta=,189$ ,  $p \leq 0,01$ ). Ainsi, l'hypothèse H1a validée. Afin de tester l'hypothèse de recherche, nous avons effectué un test T d'indépendance sur les dimensions du leadership transformationnel. Les résultats du t-test n'ont pas atteint le seuil de significativité. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle l'âge du leader influence les comportements de leadership transformationnel est rejetée. Ainsi, l'hypothèse H2a est rejetée, ce qui signifie que l'âge n'a pas d'influence significative sur les comportements du leadership transformationnel. Toutefois, pour faciliter l'interprétation, nous avons recodé la variable âge en deux divisions (-30 et +31 ans). Par ailleurs, les hypothèses H2b et H2d n'ont pas été testées, puisque l'AFE réalisée sur l'ensemble des items par rotation orthogonale n'a pas conservé ces dimensions du leadership.

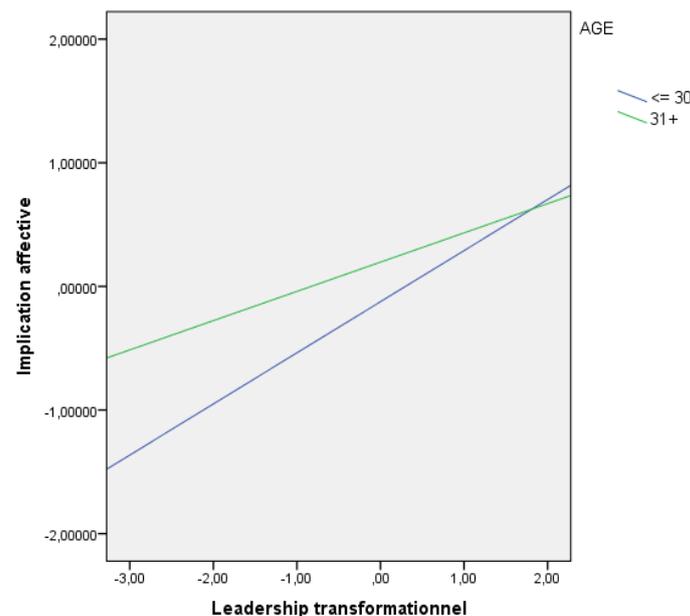
**Tableau 10 : Test T d'indépendance et de comparaison des leaders (-30 ans) et des leaders (+31 ans) par les dimensions du leadership transformationnel.**

Variables	Leaders (-30 ans) 119		Leaders (+31 ans) 82		t-test	p-value	Différence de moyenne
	M	SD	M	SD			
Leadership transformationnel							
Considération individualisée	-,0939714	,96614351	,1627794	1,01192081	-1,80	n/s	-,25675085
Stimulation intellectuelle	,0802596	,99211272	-,0935549	,99279930	1,22	n/s	,17381447

NB : les résultats indiquent les leaders plus âgés, c'est-à-dire plus de 31 ans ont un score moyen supérieur aux leaders moins âgés.

En dernier, la modération est testée, l'effet d'interaction entre le leadership transformationnel et l'implication affective représenté dans le troisième modèle n'indique aucune influence significative avec un coefficient de régression négatif ( $\beta = -.18$ ,  $p \geq 0,05$  et  $t \leq 1,96$ ). Ainsi, les hypothèses H2c et H2d spécifiant l'âge comme un effet modérateur liant le leadership transformationnel et l'implication affective sont donc rejetés, car l'effet d'interaction est non significatif (négatif). Ainsi, les hypothèses, H2c et H2d sont infirmées. Afin de mieux interpréter ces résultats, la figure 2 présente le lien entre le leadership transformationnel et l'implication affective suivant la recommandation de Cohen et al., (2003). La figure 2 suggère que, lorsqu'un leader plus âgé déploie un comportement transformationnel de façon élevée, c'est-à-dire en incitant les subordonnés à aller au-delà de leurs attentes tout en stimulant un futur attrayant, augmente leur niveau d'implication affective vis-à-vis de l'organisation. Cependant, lorsque ce même comportement se manifeste chez un leader moins âgé, illustrés par la droite du bas, l'implication affective accroit à un niveau plus élevé qu'un leader plus âgé. Nous pouvons ainsi conclure, que les leaders plus jeunes manifestent ou exercent un comportement de leadership transformationnel plus efficace que les leaders plus âgés.

**Figure 2 : Représentation de l'âge du leader comme modérateur de la relation entre le leadership transformationnel et l'implication affective**



## 5. Discussion

Cet article empirique utilise la méthode quantitative. Les analyses présentent de part et d'autres les résultats significatifs et positifs.

Hypothèse H1a : Les résultats de corrélation et de régression montrent une association positive (significative) entre le leadership transformationnel et l'implication affective. Ainsi, nos résultats réaffirment ceux de Bass et al, (1999, 2004), Bono et Judge, (2003) ; Kent et Chelladurai, (2001) ; Michel et Wielhorski, (2011).

Hypothèse H2a : Les résultats du t-test ainsi qu'un test de différence de moyenne présentent des associations non significatives entre l'âge du leader et le comportement de leadership transformationnel (voir tableau 10). L'efficacité du leader ne semble donc pas

déterminer par l'âge du leader. Il est ainsi important de réitérer que l'étude porte sur un échantillon très restreint de leader dont la moyenne d'âge est de 31 ans, allant de 30 à 58 ans (SD=5,95). Cela implique que nous avons utilisé une taille d'échantillon provenant des leaders relativement moins âgés. En outre, nous pouvons conclure, lorsque les leaders plus âgés déploient ce type de leadership, leurs subordonnés s'identifient émotionnellement aux valeurs de l'organisation, c'est-à-dire en générant une implication affective envers l'organisation. Alors que, lorsqu'un leader moins âgé manifeste ce même comportement, l'identification de leurs subordonnés accroit à un niveau plus élevé qu'un leader plus âgé (figure 2). Autrement dit, les jeunes leaders manifestent un comportement de leadership transformationnel plus efficace que les leaders plus âgés. Nos résultats appuient en conséquence l'approche selon laquelle le leadership transformationnel motiverait les subordonnés à faire plus que ce qu'on attend d'eux habituellement tout en défendant les intérêts de l'organisation, ce qui mènerait ces derniers à développer un attachement émotionnel vis-à-vis de l'organisation (Bass, 1984 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Par ailleurs, les résultats de régression réaffirment l'hypothèse selon laquelle le comportement de leadership transformationnel est positivement corrélé avec l'âge du leader ( $\beta=,140^*$ ,  $p<0,05$ ). Ces résultats soutiennent les études de Schubert, (1988), d'Oshagemi (2004) et aussi de Kearny, (2008).

Enfin, l'hypothèse H2c : Les résultats de régression observés dans le tableau 9 montrent que, l'âge du leader ne modère pas la relation entre le comportement de leadership transformationnel et l'implication affective (voir model 3), car l'effet d'interaction n'a pas atteint le seuil de significativité ( $\beta=-,18$ ,  $p \geq 0,05$  et  $t \leq 1,96$ ). Pourtant, l'âge et l'expérience joue un rôle déterminant dans le comportement de leadership.

## 6. Conclusion

Le présent article met en relief le rôle de l'âge du leader dans la relation entre le leadership transformationnel et l'implication affective. Bien que nos résultats ne permettent pas d'établir l'influence de l'âge du leader sur les comportements de leadership transformationnel à l'implication affective, nous pouvons tout de même conclure que les leaders moins âgés exercent un comportement de leadership plus efficace que les leaders plus âgés. En outre, nos résultats réaffirment l'hypothèse selon laquelle les leaders transformationnels influence positivement et significativement l'implication affective. Malgré, les apports de cet article, elle présente également plusieurs limites. Tout d'abord, la taille de l'échantillon ( $n=202$ ) ne supporte pas la représentativité requise. L'étude est réalisée dans une même organisation, ce qui signifie que les participants proviennent d'une même source, c'est-à-dire d'un même centre hospitalier, ce qui ne nous permet pas de confirmer la validité externe de nos données et la nature transversale de l'étude rend difficile la découverte de la véritable direction de la causalité entre les variables utilisées. Aussi, d'un point de vue théorique, certaines dimensions du leadership ne sont pas présentés dans le modèle, telles que le leadership charismatique, les deux sous-échelles du leadership transactionnel (récompense contingente et management par exception). Pourtant, il a été démontré que le charisme est positivement corrélé à l'implication affective et la récompense contingente est significativement liée à l'implication calculée (Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Par conséquent, il nous est difficile en effet de confirmer les hypothèses supposées dans nos arguments théoriques.

Ce qui nous conduit ainsi aux perspectives de recherche que proposent nos résultats. Les résultats de cet article se limitent qu'à une seule composante de l'implication organisationnelle, soit l'implication affective, il serait intéressant d'élargir et d'examiner également les autres dimensions du modèle à trois composantes de Meyer et al., (1996) soit l'implication calculée et l'implication normative. Puisqu'il a été démontré aussi que le

leadership par considération individualisée influence significativement l'implication normative (Kent et Chelladurai, 2001). Des recherches ultérieures pourraient analyser non seulement l'âge du leader, mais aussi celui des subordonnés.

## 7. Bibliographie

- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B., 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., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207–218.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, California: MindGarden Inc.
- Bass, B. M. et Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. et Ruth Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York : The Free Press.
- Boerrigter, C. (2015). How leader's age is related to leader effectiveness: Through leader's affective state and leadership behavior, Thèse de Doctorat, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences, University of Twente.
- Bono, J. et Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carricano M., Poujol F. et Bertrandias L., (2012). *Analyse de données avec SPSS*. Pearson education, Paris.
- Churchill G.A., (1979). A paradigm for better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 26, 1979, p. 64-73.
- Daoud Ben Arab, S. (2011). L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique. *Acte de Congrès AGRH*.
- Doucet, O, Simard, G, et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 63 (4), 625-769.

- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J. M., et Dussaix, A. (1993). *Market – Etudes et recherche en marketing*. Paris: Nathan
- Forgas, J. Bless, H. (2006). Klaus Fiedler; Joseph Forgas, eds. Affect in social thinking and behavior (12 ed.). New York, NY, US: *Psychology Press*, 65–84.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, O. et Hennebert, M.-A. (2013). Le leadership transformationnel comme source d’engagement syndical: le rôle modérateur de la justice. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(3), 409–430. <https://doi.org/10.7202/1018434ar>
- Hayward, Q., Goss, M., et Tolmay, R., (2004). *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*. Grahamstown, SA: Rhodes University.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. and Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences, *Journal of Management Development*, 17(5) 351 388.
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4) 803-811.
- Kent, A. et Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15 (2), 135-159.
- Miele, A et al., (2012). L’engagement affectif : lien avec le leadership authentique et le leadership transformationnel. *Journal sur l’identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 5, 87-97.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., et Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Neveu J.P. et Thévenet M. (2002). *L’implication au travail*, éditions vuibert.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2e éd.). New York: McGraw-Hill.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter. 1990. Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d’échelles pour questionnaires d’enquête. In P. Roussel & F. Wacheux (Éd.), *Management des ressources humaines:*

*méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherche* (p. 245-276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

- Saint-Michel, S et Wielhorski N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel : Le genre du leader a-t-il un impact ? *Association de Gestion des Ressources Humaines*, 1, 13-38. DOI 10.3917/grh.111.0013
- Schubert, J. N. (1988). Age and active-passive leadership style. *American Political Science Review*, 82(3), 763-772.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., et Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics and superior's appraisal of leader performance, *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Tremblay M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.E. et Doucet O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Revue Internationale de Gestion*, 30(2), 69-78.
- Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A-J. (2009). L'engagement organisationnel, In Rojot J., Roussel P., et Vandenberghe C., *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions de Boeck Université, p. 275-306.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., et Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.