

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXI<sup>ème</sup> CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Leadership transformationnel, stress et performance :**  
**une étude multi niveaux**

**Auteur (s) : Mathieu Molines**

Doctorant en Sciences de Gestion – IAE Toulouse, Université Toulouse 1 Capitole –  
Laboratoire CRM

Coordonnées :

Appt 7, 16 rue Gatien Arnoult

31000 TOULOUSE

Tél : 06 98 02 71 92

Mail : mathieu-molines@orange.fr

## Résumé :

Un élément fondateur de la théorie sur le leadership transformationnel est que le leader parvient à obtenir une performance au-delà des espérances de la part des subordonnés (Bass, 1985). Plusieurs études ont établi un lien positif entre le leadership transformationnel et la performance (Lowe et al, 1996 ; Judge et Piccolo, 2004). Pour Bass (1985), ces résultats proviennent de la capacité du leader à influencer les subordonnés dans des conditions stressantes. Pourtant, peu d'études se sont intéressées à l'impact du leader transformationnel sur les subordonnés en situation de stress (Lyons et Schneider, 2009). Nous proposons un modèle multi niveaux qui étudie l'influence du leadership transformationnel au niveau individuel et du climat de leadership au niveau de l'équipe sur la performance dans un contexte de stress chez les subordonnés.

## Mots clefs :

Leadership transformationnel, stress, multi niveaux, performance, équipe, perceptions

## INTRODUCTION

Traditionnellement les études sur le leadership ont cherché à identifier les variables individuelles et situationnelles susceptibles de favoriser la performance du leader sur les subordonnés (Mumford et al, 2009). Néanmoins, depuis une dizaine d'années plusieurs auteurs appellent régulièrement à l'utilisation d'un cadre multi niveaux dans la recherche sur le leadership, c'est à dire l'adoption d'une perspective à la fois individuelle et collective (de l'équipe et/ou organisationnelle) de ce construit (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Yammarino et al, 2005 ; Dansereau et Yammarino, 2009). Cet appel à une intégration de différents niveaux dans la recherche sur le leadership répond concrètement à la préoccupation des gestionnaires qui sont de plus en plus amenés à diriger et à motiver non seulement les individus mais également les équipes dans leur ensemble (Kozlowski et Bell, 2003). Comment un leader doit il gérer les membres de son équipe, individuellement et collectivement afin de d'obtenir une performance au « delà des espérances » <sup>1</sup>(Bass, 1985) ?

Pour Dansereau et Yammarino (2009) le leadership est avant tout un phénomène multi niveaux inhérent au concept même de leadership, il est donc important de traiter les problématiques de leadership dans un cadre multi niveaux. Plusieurs éléments poussent les chercheurs à envisager un cadre multi niveaux. Comme le souligne Klein et al (1999) « travailler en multi niveaux permet de mettre en lumière le contexte qui entoure les processus individuels notamment quand et où ils apparaissent. De même que cela permet d'identifier les caractéristiques individuelles, les comportements,

---

<sup>1</sup> « performance beyond expectations » (Bass, 1985), on entend par performance au « delà des espérance » une performance dans la tâche qui serait supérieure grâce aux effets du leadership transformationnel.

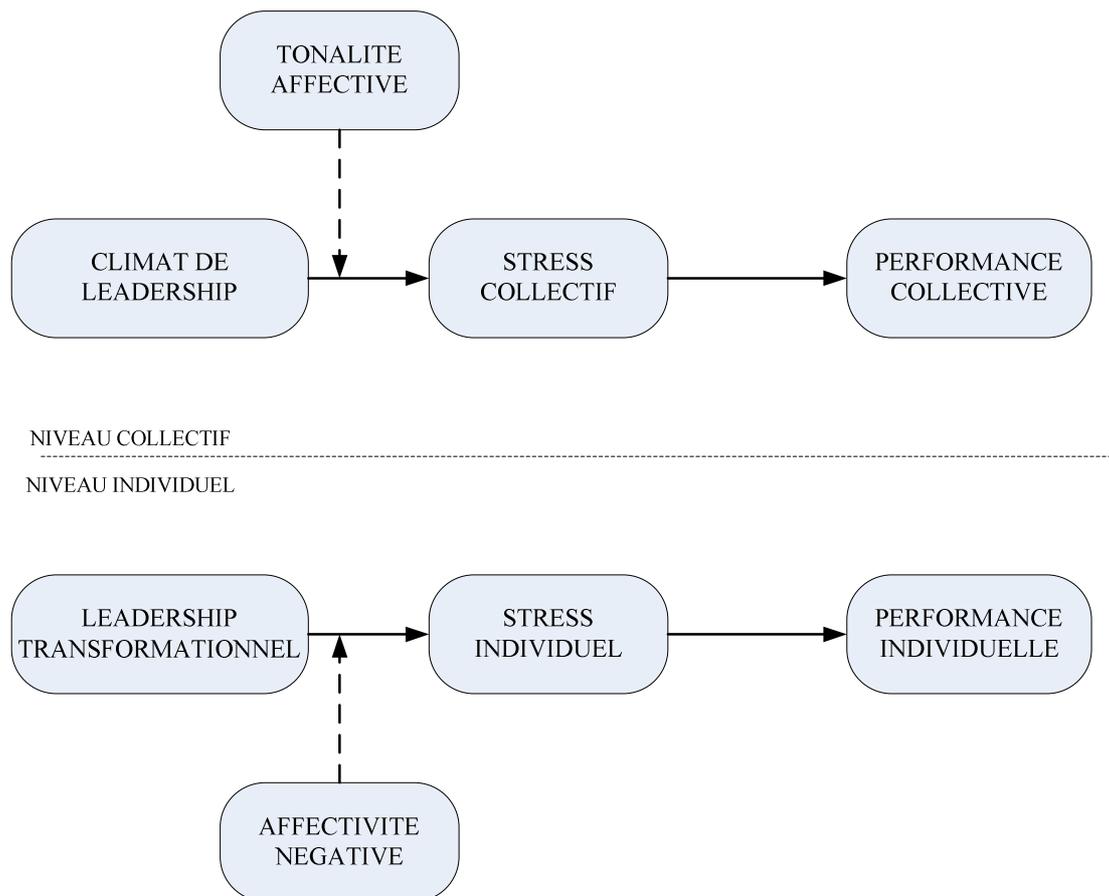
attitudes et perceptions qui sous tendent et forment le niveau organisationnel. Enfin cela permet de mettre en avant les actions que doivent entreprendre les acteurs organisationnels, individuellement et collectivement pour obtenir des bénéfices organisationnels » (p.243). Pourtant, comme le souligne Yammarino et al (2005), malgré la position dominante du leadership transformationnel (Lowe et Gardner, 2000) la plupart des études ont été menées au niveau individuel d'analyse. Ainsi bien que la méta analyse de Lowe et al (1996) ait mis en avant des corrélations importantes entre le leadership transformationnel et la performance au niveau des équipes, cette étude n'a pas été menée dans une « vraie » perspective multi niveaux (Yammarino et al 2005) et a donc uniquement un pouvoir exploratoire (House, 1995). En effet, s'intéresser aux effets du leadership transformationnel sur la performance au niveau de l'équipe, soulève des questions importantes, telles que la façon dont ces effets affectent la performance individuelle et les arbitrages éventuels qui peuvent se produire dans une gestion à la fois des individus et des équipes (Chen et al, 2007 ; Chen et Kanfer, 2006 ; Kirkman et Rosen, 1999). Ainsi pour Cohen et Bailey (1997), il est nécessaire de considérer clairement les différents niveaux d'analyse de l'organisation car la performance à un niveau peut influencer ou entrer en conflit avec un autre niveau.

En conséquence, le but de notre étude est de contribuer à la littérature sur le leadership transformationnel en adoptant un cadre multi niveaux et en étudiant les processus par lesquels les leaders produisent leurs effets (Yukl, 1999 ; Avolio et Bass, 1995 ; Yammarino, Dionne, Chun, et Dansereau, 2005). Pour Mumford et al (2009), le leadership à son niveau le plus basique implique un contact et une interaction entre un leader et un subordonné. Il existe ainsi une multitude de variables au niveau individuel qui peuvent avoir un impact sur la performance du leadership

transformationnel et agir comme des médiateurs potentiels de la relation entre le leadership transformationnel et la performance (Shamir et al, 1993). Nous proposons le construit de stress comme médiateur potentiel de cette relation. En effet, pour Bass (1985), les résultats positifs du leadership transformationnel proviennent de la capacité du leader à influencer les subordonnés dans des conditions stressantes. Par ailleurs, Yukl (1998) suggère que les leaders transformationnels en faisant appels aux émotions, peuvent transformer les situations stressantes en des opportunités de croissance tout en offrant le soutien nécessaire tout au long du processus de performance (Bass, 1998; Sosik et Godshalk, 2000).

C'est pourquoi nous proposons un modèle (Figure 1) qui étudie les processus d'influence du leadership transformationnel au niveau individuel et de l'équipe sur la performance dans un contexte de stress chez les subordonnés. Ainsi nous pourrions juger de l'intérêt de former les managers au leadership transformationnel afin de maintenir un haut niveau de performance.

Aussi, les contributions de cette étude s'inscrivent dans la lignée de la littérature récente sur le leadership transformationnel qui tend à adopter un cadre multi niveaux (Yammarino, Dionne, Chun, et Dansereau, 2005). Cet appel à une intégration plus poussée des niveaux d'analyse trouve également écho dans la littérature sur le stress au travail avec Bliese et Jex (2002) qui suggèrent que les modèles individuels sont trop simples pour refléter avec précision les relations examinées dans la recherche sur le stress et recommandent l'utilisation de modèles multi niveaux. Ce travail sera l'occasion d'éprouver les problématiques liées à la construction d'un modèle multi niveaux et ainsi de dégager les arguments théoriques qui valident l'émergence du niveau collectif. Il constitue une base de départ à une étude empirique.



**Figure 1. Modèle multi niveaux de l'impact du leadership transformationnel sur la performance : l'effet médiateur du stress.**

## **I. LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA PERFORMANCE : MULTI NIVEAUX.**

Notre premier objectif est d'étudier la relation entre le leadership transformationnel et la performance. Comme le souligne Bass (2006), ces vingt dernières années les effets positifs du leadership transformationnel sur la performance ont été démontrés dans de nombreux contextes. Ainsi, les méta - analyses de Lowe et al (1996) et de Fuller et al (1996) ont mis en avant des corrélations importantes entre le leadership transformationnel et plusieurs construits individuels et collectifs d'efficacité et de performance. L'originalité de notre démarche est de considérer plusieurs niveaux d'analyse dans la construction et le test d'un modèle en cohérence avec la recherche

actuelle (Avolio et Bass, 1995 ; Dansereau et al, 1998). Nous proposons de tester un modèle multi niveaux dans lequel la relation entre le leadership transformationnel et la performance est étudiée à la fois au niveau individuel et collectif d'analyse.

## **1. I.1 Le leadership transformationnel**

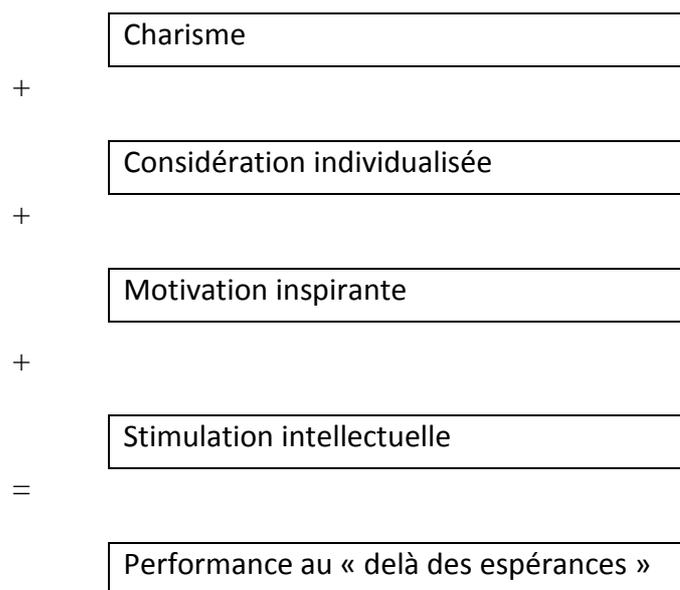
Notre étude s'intéresse particulièrement au leadership transformationnel car il s'agit du construit le plus étudié et accepté par la communauté scientifique (Lowe et Gardner, 2000). Le leadership transformationnel est défini par Bass (1985), inspiré des travaux de Burns (1978) sur le leadership transactionnel, comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Les recherches associent généralement quatre dimensions à cette forme de leadership (Judge et Piccolo, 2004) : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Figure2).

- Le charisme fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Un leader charismatique commande l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass 1995).
- La motivation inspirante (ou stimulante) consiste à articuler une vision et démontrer de l'optimisme et de la confiance envers la capacité à réaliser cette vision. Pour Bass (1985) la motivation inspirante se produit lorsqu'un leader emploie des qualités non intellectuelles, émotionnelles au processus d'influence sur les subordonnés.
- La stimulation intellectuelle peut se définir comme la capacité du leader à inciter ses subordonnés à innover (Bass, 1985; Avolio et Bass 1995). Ainsi,

cette dimension du leadership englobe les comportements qui augmentent l'intérêt des subordonnés dans la prise de conscience de problèmes et permet de développer leur capacité à résoudre ces problèmes en adoptant de nouvelles approches (innovantes) (Bass 1985).

- La considération individualisée renvoie à la capacité du leader à prendre en compte les besoins individuels de chacun de ses subordonnés (Sashkin, 2004). Bass (1985) a initialement défini que la considération individualisée apparaît quand un leader développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels. Il est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle.

Pour Bass (1985,1998), les leaders transformationnels ont la particularité d'aller au delà des échanges relationnels et de motiver « les autres à aller au delà des espérances» ce qui leur permet d'obtenir une performance supérieure de leurs subordonnés.



**Figure 2. Dimensions du leadership transformationnel**

Source: Hall, Johnson, Wysocki et Kepner (2002, p. 2).

## **2. I.2 Relation entre le leadership transformationnel et la performance**

Comme le souligne Bass (2006), ces vingt dernières années le leadership transformationnel et la performance ont été étudiées dans de nombreux contextes. Ainsi le leadership transformationnel a été positivement relié à la performance dans de nombreux pays, types d'organisations et contextes différents. Ces résultats ont été confirmés par les méta - analyses de Lowe et al (1996) et de Fuller et al (1996) qui affirment l'effet positif du leadership transformationnel sur la performance.

Shamir et al (1993) présentent les mécanismes qui conduisent à cette performance en insistant sur l'effet motivationnel qui agit à la fois sur des construits individuels et collectifs. Ils développent ainsi une théorie motivationnelle basée sur le concept de soi et qui explique par quel processus le leader transformationnel produit des effets transformationnels sur les subordonnés. Pour les auteurs, le leader transformationnel renforce les concepts de soi, prône l'identification au leader et insiste sur l'adéquation aux objectifs valeurs de l'organisation. Le subordonné s'engage dans les défis de sa mission selon l'influence du leader transformationnel et il participe aux efforts de l'équipe. En premier lieu, le leadership transformationnel améliore le concept de soi avec un sens d'auto efficacité chez les subordonnés. Ainsi, Bandura, (1997) a démontré que l'auto efficacité participait de manière importante à la performance individuelle mais également à la performance du groupe. Ensuite, ils insistent sur l'identification avec le leader, à la fois individuellement et collectivement mais également sur l'importance de l'identification au groupe. De même, qu'ils insistent sur le partage des objectifs et des valeurs qui sont des éléments clés pour motiver la performance des subordonnés. Enfin, le leadership transformationnel responsabilise les subordonnés et les aide ainsi à obtenir une

performance au-delà des attentes. Ainsi, le résultat de cette performance apparaît bien supérieure à ce qui aurait été le cas avec d'autres formes de leadership. La théorie de Shamir et al (1993) suggère également que de nombreux médiateurs affectent la relation entre le leadership transformationnel et cette performance exceptionnelle.

Les éléments précédents indiquent clairement des liens entre le leadership transformationnel et la performance au niveau individuel et collectif. Néanmoins, comme l'indiquent Yammarino et al (1998), le niveau d'analyse de ces relations reste flou. En effet, aucune de ces études n'a été menée dans une « vraie » perspective multi niveaux (Yammarino et al 2005). Pour Shamir et al (1999), ces études ont été réalisées sans fondements théoriques précis et elles ne proposent aucune justification théorique et empirique claire quant à l'agrégation des données qui ont conduit à ces résultats. Les chercheurs ont simplement agrégé les données du niveau individuel au niveau collectif. Ces études ont donc uniquement un pouvoir exploratoire (House, 1995). Aussi, comme le souligne Klein et Kozolowski (2000) généraliser ces résultats au niveau collectif est une erreur. Pour Firebaugh (1979) les conclusions d'un niveau d'analyse ne se généralisent pas automatiquement à d'autres niveaux d'analyse, sauf dans des circonstances très restrictives.

### **3. I.3 L'émergence des construits collectifs**

Pour Klein et Kozlowski (2000) les construits individuels, mesures et résultats sont insuffisants pour mettre en lumière les processus au niveau de l'équipe et la performance de l'équipe bien que, comme nous l'avons vu, plusieurs éléments indiquent l'influence du leadership sur des construits de nature collective. Nous reconnaissons ainsi que le leadership transformationnel peut fonctionner à la fois au niveau individuel et collectif (Kirkman et al, 2009). Ainsi le niveau individuel de leadership transformationnel fait référence à des comportements de leadership

expérimentés et perçus par un seul employé et qui agissent comme « un stimulus discrétionnaire » qui est transmis à un seul employé (Liao et Chang, 2007). Ce type de stimulus n'a une signification que pour le destinataire cible, sans aucun « effet de contagion » aux autres membres (Choi et al, 2003).

Aussi nous proposons de définir, d'expliquer et de justifier l'émergence des construits collectifs. Pour Katz et Kahn (1966), un construit est émergent « lorsqu'il trouve son origine dans la cognition, l'affect, les comportements et d'autres caractéristiques individuelles, qui est amplifié par les interactions et se manifeste au niveau supérieur comme un phénomène collectif », c'est un phénomène dynamique (p.55, Klein et Kozlowski, 2000b). Nous proposons ainsi l'émergence du climat de leadership transformationnel au niveau collectif qui résulte d'un processus d'influence des perceptions partagées des membres du groupe de leur environnement et des interactions sociales entre eux (Schulte et al, 2006) que nous détaillerons. De la même manière, nous admettons que la performance individuelle résulte de l'influence du leader transformationnel sur le comportement d'un individu. Au niveau de l'équipe, nous pensons que la performance collective est le résultat des effets du climat de leadership transformationnel qui favorise le renforcement des comportements individuels. Aussi, afin de construire notre modèle, nous proposons d'expliquer l'émergence des construits collectifs de climat de leadership transformationnel et de performance collective.

### **I.3.1 Le climat de leadership transformationnel**

Afin d'opérationnaliser le construit de leadership transformationnel au niveau collectif nous proposons d'expliquer l'émergence du climat de leadership transformationnel. Pour de nombreux auteurs (Shamir et al, 1993 ; Salancik et Pfeffer, 1978 ; Bass, 1999 ; Smirich et Morgan, 1982), c'est la capacité du leader transformationnel à influencer les perceptions des subordonnés qui est à l'origine de ses effets positifs sur la performance. Ainsi, Smirich et Morgan (1982) suggèrent que les leaders influencent les subordonnés en « mobilisant le sens et en définissant ce qui était précédemment implicite ou non dit, en inventant des images et du sens qui se focalise sur une nouvelle attention et en consolidant, confrontant ou changeant ... » (p.258). Pour Piccolo et Colquitt (2006), le « management du sens » est comparable au modèle de traitement de l'information sociale de Salancik et Pfeffer (1978). En effet, Salancik et Pfeffer (1978) expliquent l'attitude de l'acteur par l'interprétation de son environnement qui apparaît comme fondamentale. Ainsi, le subordonné utilise les informations dont il dispose par le contexte social (normes) pour développer son jugement et ses perceptions relatives à son environnement.

Selon la définition de Schneider et al (2002) l'environnement peut être assimilé au concept de climat. En effet, Schneider et al (2002) définissent le climat comme une description expérimentale de l'environnement de travail et plus spécifiquement des perceptions des employés des règles, normes, procédures formelles et informelles de l'organisation. Pour Schulte et al (2006), il s'agit de distinguer le climat psychologique et le climat organisationnel.

- Le climat psychologique fait référence aux perceptions propres d'un individu seul et à la signification qu'il attribue à son environnement (Schneider, 1975 ; Dickson et al, 2006) il s'agit du niveau individuel.

- Le climat organisationnel reflète les convictions sur l'environnement de l'organisation qui sont partagées par les membres et auxquelles les membres du groupe attribuent une signification psychologique pour les aider à donner un sens à leur environnement, (Schneider, 1975 ; Dickson et al, 2006), il s'agit du niveau collectif.

Aussi, l'importance du leadership dans la perception du climat des membres du groupe a déjà fait l'objet de plusieurs études (González-Roma, Peiró, et Tordera, 2002; Kozlowski et Doherty, 1989), qui ont démontré que le leadership était un antécédent du climat et qu'il avait un rôle crucial dans l'influence du climat organisationnel. Ainsi, l'étude de Kozlowski et Doherty (1989) a montré que la qualité des relations échanges leader-subordonnés (LMX) contribuait à développer les perceptions du climat des subordonnés. Ils sont ainsi parvenus à démontrer que les membres du groupe avec une relation de haute qualité avec leur leader avaient tendance à avoir un consensus plus important sur plusieurs dimensions du climat organisationnel que les subordonnés avec un faible niveau de relation avec leur leader. González-Roma, Peiró, et Tordera (2002) ont confirmé que plus le leader donne d'informations à ses subordonnés, plus les corrélations avec la force du climat sont importantes sur les trois éléments étudiés (soutien, l'innovation, l'orientation et les objectifs). Pour Zohar et Luria (2005), les leaders sont la principale source d'interprétation des informations des subordonnés du climat organisationnel. Ils rejoignent l'idée de Kozlowski et Doherty (1989) selon laquelle le leader agit comme un « filtre clé dans l'interprétation qui donne les bases aux subordonnés sur les perceptions du climat » (p. 547).

L'ensemble de ces éléments indique que le leadership transformationnel influence les perceptions des subordonnés de leur climat organisationnel. Il existe donc un climat

de leadership issu des perceptions du leadership transformationnel des subordonnés. Pour Kirkman et al (2009), le climat de leadership désigne les comportements de leadership qui affectent l'équipe dans son ensemble. Aussi, Kirkman, Chen, Farh, Chen et Lowe (2009), reprenant les recherches de Kirk et al (2003), Shamir et al (1998) et Wang et al (2005) suggèrent que le leadership transformationnel « peut émerger comme un phénomène au niveau du groupe » (p.747). Les travaux de Schulte et al (2006) confirment le caractère émergent des propriétés des variables du climat. Nous pouvons donc envisager l'émergence d'un climat de leadership transformationnel issu des perceptions des subordonnés de leur climat organisationnel. Au niveau collectif, il existe une variable climat partagée par tous les membres de l'équipe (Chen et al, 2007) qui influence les perceptions de l'environnement social des subordonnés (Bliese et Halverson, 1998). Le niveau collectif de leadership transformationnel de l'équipe fait référence à un schéma général des comportements de leadership au sein de l'équipe, qui peut être considéré comme un type de « stimulus ambiants » qui est transmis à l'équipe de travail et est partagé entre les membres de l'équipe (Liao et Chuang, 2007). Ces « stimulus ambiants » sont disponibles pour tous les membres du groupe et prédominent dans le groupe (Choi et al, 2003).

### **I.3.2 La performance de l'équipe**

La performance de l'équipe apparaît être une propriété de configuration de l'équipe (Klein et Kozlowski, 2000a). En effet, la performance de l'équipe émerge de l'ensemble des performances individuelles des membres de l'équipe qui coordonnent leurs actions et combinent de manière dynamique leurs connaissances individuelles et leurs actions (Kozlowski et Klein, 2000b). Elle est liée aux flux de travail interdépendants qui relient la performance individuelle dans le système de travail de

l'équipe (Brass, 1981). Comme l'ont souligné Klein et Kozlowski (2000a), cela dépend également de la nature de la tâche. Elle peut ainsi refléter : « la somme des contributions des membres de l'équipe (plus les individus sont performants, plus la performance de l'équipe est meilleure), la meilleure contribution d'un membre de l'équipe (un membre d'équipe peut mener l'équipe à un niveau élevé), la plus mauvaise contribution d'un membre de l'équipe (l'équipe ne peut pas faire moins bien que le plus performant des membres de l'équipe), la variabilité des contributions des membres de l'équipe (plus les contributions des membres de l'équipe sont variées, plus le nombre de ressources non redondantes sont disponibles pour l'équipe), ou une combinaison plus complexe de contributions membre de l'équipe ». Pirola-Merlo, Hartel, Mann et al (2002) ont démontré une corrélation positive de 0,71 entre le climat de l'équipe et la performance de l'équipe alors que le lien direct entre le leadership et la performance était seulement de 0,09 ce qui démontre l'importance du climat dans l'émergence de la performance de l'équipe.

#### **4. I.4 Les relations entre les construits : l'hypothèse d'isomorphisme**

Une fois les construits collectifs définis, il est nécessaire de décrire les relations entre les construits des différents niveaux (Klein et Kozlowski, 2000a). Aussi, dans notre modèle nous proposons d'utiliser la notion d'homogénéité fonctionnelle qui explique l'émergence du niveau collectif (Chan, 1998 ; Brown et Kozlowski, 1999) et renvoie à l'hypothèse d'isomorphisme issue de la théorie générale des systèmes (Klein et Kozlowski, 2000b). L'hypothèse d'isomorphisme implique qu'au niveau individuel et collectif les types et les contenus élémentaires sont identiques. Ainsi, cette notion d'isomorphisme « est basée sur l'hypothèse que tous les individus perçoivent le climat, au travers des mêmes dimensions, ou que les membres de l'équipe possèdent un modèle mental organisé autour du même contenu » (P.62 Klein et Kozlowski,

2000b). Pour Morgeson et Hofmann (1999) deux aspects différencient les construits individuels et collectifs : leurs fonctions et leurs structures.

- La fonction du construit représente ses effets.
- La structure s'intéresse aux processus par lesquels ces effets se produisent.

L'hypothèse d'isomorphisme implique que les construits doivent être structurellement et fonctionnellement équivalents. Dans notre modèle, les construits sont considérés comme structurellement homogènes et de sens équivalent avec une relation fonctionnelle comparable au niveau individuel et collectif (Morgeson et Hofmann, 1999). Selon notre hypothèse d'isomorphisme, il y a donc une relation équivalente entre le leadership transformationnel et la performance individuelle et entre le climat de leadership transformationnel et la performance de l'équipe.

*H1a : Le leadership transformationnel influence positivement la performance individuelle*

*H1b : Le climat de leadership transformationnel influence positivement la performance de l'équipe*

## **II. LE ROLE MEDiateur DU STRESS AU TRAVAIL**

Notre second objectif est d'examiner le rôle du stress dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance. Les études ont montré que la relation entre le leadership transformationnel et la performance ne reposait pas uniquement sur les effets directs du leadership mais également sur des médiateurs/modérateurs (Piccolo et Colquitt, 2006 ; Wang et al, 2005). Pour Yukl (1999), au delà des effets positifs du leadership transformationnel, des impacts négatifs doivent être considérés. Ainsi les leaders transformationnels motivent leurs subordonnés vers une performance

« au delà des espérances », mais on ne sait pas si ce processus implique une augmentation ou non du stress et fait varier la performance. Nous pensons que les effets du leadership transformationnel sur la performance sont médiatisés par le niveau de stress au niveau individuel et collectif.

## **5. II.1 Stress individuel**

Le stress au travail est un sujet central pour les leaders (Ganster, 2005). Pour Dormann et Zapf (1996), le superviseur a clairement un effet bénéfique sur la santé des employés. Le concept de stress recouvre une multitude de facteurs d'influence, certains sont liés à la situation, d'autres aux caractéristiques individuelles (Lazarus et Folkman, 1984). Notre étude s'intéresse à l'effet médiateur du stress au travail et donc à l'influence du leadership transformationnel sur cette variable. Par conséquent, nous nous sommes intéressés uniquement aux variables qui pourraient être influencées par le leadership transformationnel: la perception du support social, les émotions et l'évaluation des stressors. Nous avons utilisé comme cadre d'étude du stress individuel, la théorie de conservation des ressources de Hofboll (1989). Selon la théorie de Hofboll (1989) lorsque les employés expérimentent une perte de ressources, un échec de gain suite à un investissement de leurs propres ressources, ou sentent que leurs ressources sont menacées, ils vont subir un stress. Ce cadre théorique met en avant l'importance des comportements de leadership qui peuvent être assimilés à une forme de support social (Hofboll et Shirom, 2002). Le support social regroupe une variété de dimensions : émotionnelles, informationnelles (Cohen et Wills, 1985) et est considéré comme un des aspects des ressources auquel a accès l'individu pour combattre le stress efficacement (Hobfoll, 1998 ; Cohen et Wills, 1985). Il est clairement établi que les perceptions du support social apportent un meilleur ajustement au stress (Hobfoll et Vaux, 1993 ; Wills, 1990).

## **6. II.2. L'émergence du stress collectif**

Au niveau collectif, l'émergence du concept de stress collectif n'a pas été validée même si certains auteurs (Semmer, Zapf et Greif, 1996 ; Cox, 1990 ; Lansislami et al, 2000) suggèrent l'existence de la nature collective du stress et s'interrogent sur l'interprétation classique du stress expérimenté uniquement au niveau individuel (Lansislami et al, 2000). Plusieurs pistes peuvent être explorées.

Pour Lazarus (1993), le stress doit être considéré comme appartenant à un sujet plus large : les émotions. La théorie des évènements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) propose un modèle global d'émotions dans les organisations. Selon cette théorie, ce sont les soucis et les changements quotidiens qui déterminent les états émotionnels des individus et influencent notre manière de penser et de nous comporter au travail (Weiss et Cropanzano, 1996). Elle met en avant l'idée selon laquelle les émotions peuvent constituer le lien critique entre le contexte de travail et les comportements des employés (Ashkanasy et al, 2000). Hochschild (1979) a mis en avant le construit de travail émotionnel qui est utilisé pour décrire les situations dans lesquelles les employés doivent afficher des émotions qui diffèrent de celles qu'ils ressentent. Sutton et Rafaeli (1988) et Pugh (2001) ont montré que la façon dont les employés expriment leurs émotions affecte les résultats organisationnels. Ainsi, Sutton et Rafaeli (1988) ont montré que les sourires (émotions positives) étaient reliés à une atmosphère plus détendue en période de faible activité dans le magasin. Pour Ashkanasy et al (2000), les émotions peuvent être particulièrement préjudiciables à l'employé qui effectue le travail émotionnel et doit exprimer des émotions positives vis à vis des clients alors qu'il ressent des émotions négatives. En effet, cela peut avoir des effets psychologiques mais également physiques et amener à un épuisement émotionnel ou au phénomène de burnout (Kruml et Geddes, 2000;

Grandey, 1998 ; Morris et Feldman, 1996). Kruml et Gedess (2000) ont ainsi montré que cette « émotion simulée » amène une situation de stress chez les employés. Schaubroeck et Jones (2000) ont également mis en avant que les individus qui doivent régulièrement exprimer des émotions positives dans leur emploi (un travail émotionnel plus important) expérimentent plusieurs symptômes somatiques tels que l'insomnie et la fatigue. Pour continuer, Pugliesi (1999) a également mis en avant le fait que le travail émotionnel était fortement et positivement lié au stress professionnel et à la détresse psychologique. Cette dissonance émotionnelle peut donc conduire à des problèmes de santé chez les individus. Pour Hatfield, Cacioppo, et Rapson (1994), ces émotions se transmettent entre les individus par le phénomène de contagion émotionnelle. Plusieurs chercheurs ont montré que la contagion émotionnelle se manifeste aussi chez les équipes et que l'émotion ressentie par un membre du groupe affecte la performance du groupe (Bartel et Saavedra, 2000; Kelly et Barsade, 2001; Totterdell, Kellett, Teuchmann, et Briner, 1998). Barsade (1997) a ainsi montré l'effet positif d'un membre du groupe qui conduit à une plus grande cohésion de groupe, moins de conflits de groupe, et des perceptions positives dans l'exécution des tâches individuelles. Par l'effet de contagion émotionnelle, on peut supposer que le stress individuel est transmis aux membres du groupe.

Le stress collectif peut également être relié à l'existence d'un climat de sécurité (Zohar, 1980). En effet, Schneider (1987) propose que différents types de climat fonctionnent dans une organisation et prennent une orientation stratégique comme la sécurité. Le climat de sécurité est lié aux perceptions des subordonnés des attributs du leader qui indiquent l'importance de la sécurité dans le groupe et le sentiment de sécurité (Zohar, 2002). Ainsi, plusieurs recherches ont montré que le climat de sécurité émerge lorsque les managers sont engagés et impliqués dans des activités de

sécurité (Dejoy, 1985; Zohar, 1980; Mitchell et Wood, 1980). Pour Liao et Huang (2007), le climat est un construit sociocognitif qui provient des « procédures comme modèle » (Zohar, 2000 ; Zohar et Luria, 2004). Les subordonnés dans une équipe déterminent ainsi si les comportements du leader convergent dans un modèle consistant (Zohar, 2000, P.588). Ainsi, le stress collectif émerge du fait de la faiblesse d'un consensus au sein de l'équipe qui conduit à un environnement de travail stressant et qui amène à la diminution du bien-être psychologique des membres du groupe (Bliese et Haverson, 1998). Lazarus et Flokman (1984) expliquent également que le bien être peut être renforcé par l'analyse de l'environnement (climat) de l'individu ou d'un groupe.

### **7. II.3 Le stress comme médiateur de la relation entre le leadership transformationnel et la performance**

Malgré la position dominante du leadership transformationnel dans la littérature (Avolio et al 1999), comparativement peu d'études se sont intéressées à l'impact des leaders transformationnels sur les subordonnés en situation de stress (Lyons et Schneider, 2009 ; Rowold, Scholtz, 2009). A notre connaissance, seules trois études ont exploré empiriquement la relation entre le leadership transformationnel et le stress perçu par les subordonnés au niveau individuel.

- Seltzer, Numeroff et Bass (1989) ont constaté que le leadership transformationnel est corrélé négativement à des symptômes d'épuisement professionnel et aux symptômes de stress (par exemple les maux de tête, fatigue, irritabilité), alors que le management par attente (dans sa forme active ou passive) est positivement lié à l'épuisement professionnel et au stress.

- Sosik et Godshalk (2000) ont montré des associations négatives entre le leadership transformationnel et le stress lié au travail, tandis qu'un mode de gestion par la récompense contingente n'a montré aucune association.
- Enfin Lyons et Schneider (2009) ont démontré la supériorité du leadership transformationnel par rapport au leadership transactionnel pour gérer des situations stressantes, que ce soit au niveau de la performance dans une tâche stressante, du support social et du stress expérimenté par le subordonné.

Ainsi, les comportements de leadership transformationnel sont actifs, influencent les subordonnés dans une voie positive (Bass, 1985) et affectent leurs (George, 2000).

Pour Rowold et Scholtz (2009), l'utilisation d'une vision à long terme, le fait de communiquer du sens et de faire appel aux valeurs transformationnelles aident les subordonnés à recadrer les événements liés au stress, c'est à dire à comprendre les raisons sous-jacentes liées au stress. Récemment, les recherches ont montré que le leadership transformationnel était associé au bien être des subordonnés (Nielson et al, 2008) et à la réduction de symptômes dépressifs (Munir et al, 2009). Les dimensions créatives et visionnaires du leadership transformationnel permettent au leader d'agir comme un coach et un mentor. Il fournit ainsi une attention personnelle et un soutien psychologique au développement des subordonnés, il aide à la prise de décisions et les amène à atteindre la satisfaction dans leur travail (Munir et al , 2009) En prenant en compte les résultats précédents nous nous attendons à une association positive entre le leadership transformationnel et le stress. Conformément à notre hypothèse d'isomorphisme nous admettons que cette relation négative est également présente au niveau collectif entre le climat de leadership et le stress collectif.

Plusieurs recherches (Jamal, 1985; Spector et Jex, 1998) ont montré une relation négative entre le stress et la performance. Néanmoins comme le souligne Driskell et

Salas (1991) peu d'études se sont intéressées aux effets du stress sur la performance du groupe. Or, le stress est vu comme un comportement dysfonctionnel à la fois au niveau individuel et collectif (Sullivan et Bhagat, 1992). Les subordonnés qui font face à une situation de stress expérimentent des comportements contre productifs (Jex et Spector, 1998), passent leurs temps à employer des stratégies de coping et à s'engager dans des activités de sabotage et qui sont une perte de temps (Sullivan et Bhagat, 1992). Au vu de ces résultats nous pensons qu'il existe une relation négative entre le stress au niveau individuel et collectif et la performance individuelle et collective.

Ainsi nous proposons d'utiliser le stress comme médiateur de la relation entre leadership transformationnel et la performance au niveau individuel et collectif. Nous pourrions ainsi expliquer comment et pourquoi les effets apparaissent.

*H2a : Le stress individuel médiate la relation entre le leadership transformationnel et la performance individuelle*

*H2b : Le stress collectif médiate la relation entre le climat de leadership et la performance collective*

### **III. L'INFLUENCE DES VARIABLES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES**

Les travaux sur le stress (Spector et al, 2000) et l'influence des prédispositions des subordonnés (Shamir et al, 1993) indiquent que certains traits de personnalité modèrent la relation entre le leadership et le stress. En effet, la personnalité joue de multiples rôles dans les processus de stress et d'adaptation dont les résultats sont souvent interprétés en terme d'affect (George et Brief 2001). Pour George (2000) et Lyons et Schneider (2009), bien que les leaders transformationnels influencent les

perceptions des subordonnés (eg Shamir et al, 1993 ; Salanick et Pfeffer, 1978 ; Bass, 1999 ; Griffin, 1981), ils interagissent également avec les subordonnés au niveau émotionnel (George, 2000). Notre objectif est de capturer l'influence des variables individuelles et collectives mais également l'impact des émotions qui représentent un volet important de la littérature sur le leadership transformationnel (Bono et Iles , 2006; George, 2000) et le stress au travail (Lazarus, 1999). Cette approche par les dispositions des individus a connu un regain d'intérêts ces dernières années (Baker, 1994). Elle propose que les besoins ou attitudes de l'individu ont une incidence sur ses perceptions et ses comportements (Staw et Ross, 1985). Nous avons retenu l'affectivité négative au niveau de l'individu et la tonalité affective au niveau du groupe.

### **8. III.1 L'affectivité négative**

L'affectivité négative est définie comme une dimension dispositionnelle de l'humeur (Watson et Clark, 1984) et a été identifiée comme un facteur de vulnérabilité au stress. Selon Rasche (2001), elle est constituée d'un certain nombre d'états émotionnels négatifs, tels que la colère, le mépris, la culpabilité, la peur et la dépression. Elle peut être rapprochée du névrosisme (Larsen et Ketelaar, 1991). Les individus ayant un trait important d'affectivité négative sont plus enclins à aller vers des états émotionnels négatifs, qui peuvent alors les dissuader de s'engager dans des comportements de protection sociale et d'exercer les efforts envers l'organisation (George, 1992). Watson et al (1987) suggèrent qu'un individu qui a un niveau d'affectivité négative important tend à se situer à un niveau élevé de détresse et est affecté par des émotions négatives, même en l'absence de facteurs de stress objectifs. Selon eux, cette tendance produit un biais dans le calcul des facteurs de stress d'emplois et de sources d'emplois, ainsi que d'autres variables organisationnelles. De

nombreux chercheurs ont recommandé que l'on contrôle statistiquement l'affectivité négative comme un biais sur le stress au travail (Judge et al, 2000). Selon la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) les « manifestations affectives » comme l'affectivité négative sont évaluées par un processus cognitif impliquant l'évaluation de la pertinence de l'événement et son importance. Pour Burke, Brief, et George (1993), l'affectivité négative devrait être utilisée comme une variable de contrôle dans les études sur le stress. Nous proposons donc que l'affectivité négative modère la relation entre le leadership transformationnel et le stress individuel. Cependant, Spector et al (2000) insistent sur le fait que l'affectivité négative a plusieurs rôles beaucoup plus complexes qu'un simple biais et que l'ajout de l'affectivité négative comme une simple variable de contrôle n'est pas recommandé. Aussi, il est nécessaire d'optimiser les mesures en réduisant la tonalité affective des variables (Spector et al, 2000).

### **9. III.2 La tonalité affective**

La tonalité affective fait référence à des réactions consistantes ou homogènes à l'intérieur du groupe (George, 1990). Les travaux sur la tonalité affective montrent qu'il existe deux dimensions, positive et négative, qui apparaissent comme des facteurs indépendants et s'articulent selon une structure indépendante de relations entre les variables (Mason et Griffin, 2003). Elle a été reliée aux efforts du groupe (Sy et al, 2005), à la diminution des conflits intragroupe (Barsade, 2002), à l'évaluation subjective de la performance (Totterdell, 2000) et apparaît à la fois comme une variable modératrice au niveau du groupe et un indicateur important de l'absentéisme (Mason et Griffin, 2003). Selon Georges (1996), la majorité des groupes possèdent une tonalité affective. Sy et al (2005) expliquent le phénomène de la manière suivante : les membres du groupe expérimentent des émotions similaires

qui sont basées sur plusieurs mécanismes : la sélection et la composition des membres du groupe, le phénomène de socialisation dans le groupe et l'exposition des membres du groupe aux mêmes événements affectifs (George, 1996; Weiss & Cropanzano, 1996). Pour Pirola-Merlo et al (2002) le concept de tonalité affective est conceptuellement proche de celui de climat de l'équipe. Ils expliquent ainsi que le climat fait référence à l'ensemble des normes, attitudes et attentes que les individus perçoivent pour fonctionner dans un contexte social particulier. Comparable à la tonalité affective, l'existence du climat de l'équipe dépend des expériences partagées par les membres du groupe (Anderson et West, 1998). Caruso et al (2001) ont montré que le leadership transformationnel avait un effet positif sur la performance de l'équipe grâce au management affectif du climat de l'équipe. De même, Sy et al (2005) ont démontré que le leader, selon son humeur (positive ou négative), influence la tonalité affective des individus au niveau du groupe. Ces éléments rejoignent l'idée selon laquelle les émotions jouent un rôle important dans la relation entre le leadership et la performance (George, 2000). Nous suggérons qu'il existe une tonalité affective positive ou négative du groupe qui modère la relation entre le leadership transformationnel et le stress collectif.

***H3a : L'affectivité négative modère la relation entre le leadership transformationnel et le stress individuel***

***H3b : La tonalité affective modère la relation entre le leadership transformationnel et le stress collectif***

## CONCLUSION

Nous pensons, au vu des éléments théoriques présentés, que notre modèle est adapté afin d'étudier la relation entre le leadership transformationnel et la performance dans des conditions de stress chez les subordonnés. Néanmoins, il s'agit d'une première étape avant une étude empirique qui apportera des éléments quantitatifs indispensables afin de confirmer notre modèle. Ainsi, nous avons mis en lumière plusieurs points.

Tout d'abord, il apparaît que l'utilisation d'un cadre multi niveaux est un réel atout afin de traiter les problématiques de leadership transformationnel et de performance. Nous avons ainsi étudié les effets du leadership transformationnel sur la performance. Au niveau individuel, le lien entre leadership transformationnel et la performance n'est plus à démontrer (Bass, 2006). Nous avons conclu que si le leadership transformationnel avait des effets positifs sur la performance, il était néanmoins nécessaire de clarifier la façon dont ces effets affectent la performance individuelle et collective ainsi que les arbitrages qui peuvent se produire, d'où la nécessité d'adopter un « vrai » cadre multi niveaux. Aussi, cette démarche nécessite de définir la nature des construits collectifs et les relations entre les construits. Tout d'abord, nous avons mis en avant le construit de climat de leadership transformationnel qui par un mécanisme de perceptions émerge au niveau collectif. Ensuite, nous avons défini le construit de performance de l'équipe qui émerge de l'ensemble des performances individuelles des membres de l'équipe. Enfin, afin de définir la nature et les relations entre les construits collectifs, nous avons proposé d'utiliser la notion d'homogénéité fonctionnelle qui explique l'émergence du niveau collectif (Chan, 1998 ; Brown et

Kozlowski, 1999) et renvoie à l'hypothèse d'isomorphisme (Klein et Kozlowski, 2000b). Ainsi les construits collectifs sont identiques fonctionnellement et structurellement aux construits du niveau inférieur avec des relations identiques entre les construits collectifs (Morgeson et Hofmann, 1999). Cette hypothèse peut expliquer l'effet de contagion du niveau collectif et le fait que les subordonnés reproduisent au niveau du groupe les comportements individuels.

Dans un second temps, nous avons examiné le rôle du stress dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance. Nous avons ainsi mis en avant l'effet médiateur du stress au travail dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance. Au niveau collectif nous avons conclu, en cohérence avec notre hypothèse d'isomorphisme à l'émergence du construit de stress collectif. Néanmoins nous n'avons pas pris de décision concernant son émergence au niveau collectif soit par contagion émotionnelle ou bien en référence au climat de sécurité.

Enfin, nous avons inclus dans notre modèle l'affectivité négative et la tonalité affective afin de capturer l'influence des variables individuelles et collectives et ainsi différencier ce qui est opposable à la personnalité de l'individu ou au groupe et ce qui relève du leadership transformationnel et d'une situation de stress.

Cette étude s'inscrit dans la perspective actuelle de repenser les méthodes de management afin de combattre le phénomène de stress au travail tout en maintenant un niveau de performance cohérent (Rapport Bien être et efficacité au travail Février 2009<sup>2</sup>). Le leadership transformationnel semble pouvoir s'imposer comme une approche intéressante pour les organisations afin de combattre le stress chez les

---

<sup>2</sup> [http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers\\_joints/Rapport\\_-Bien-etre\\_et\\_efficacite\\_au\\_travail-.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers_joints/Rapport_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail-.pdf)

individus et au sein des équipes tout en maintenant une performance «exceptionnelle » (Bass, 1985).

## BIBLIOGRAPHIE :

ANDERSON, N. R., et WEST, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the Team Climate Inventory, *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 235–258

ASHKANASY, N. M., HÄRTEL, C. E. J., et ZERBE, W. J. 2000. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice - Introduction. In N. M. Ashkanasy, W. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.) *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*: 3 - 18. Westport, CT: Quorum Books.

AVOLIO, B.J. et BASS B.M. (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, p. 188-218.

BARSADE, S. G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, p. 644 – 675

BASS, B. M. (1985) *Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press.

BASS, B. M. (1998) *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

BLIESE, P. D. et HALVERSON, R. R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A large field study, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, p. 563-580.

BLIESE, P.D., & JEX, S.M. (2002) Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 265-276.

BROWN, K. G., & KOZLOWSKI, S. W. J. (1999). Dispersion theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

BURNS, J.M., *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.

C. M. MASON et M. A. GRIFFIN (2003) Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, p.97

CARUSO, D. R., MAYER, J. D., et SALOVEY, P. (2001) Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, et S. E. Murphey (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 55-74

CHEN, G., KIRKMAN, B., KANFER, R., ALLEN, D. et ROSEN, B. (2007). "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams." *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 331-346.

CHOI, J. N., PRICE, R. H., et VINOKUR, A. D. (2003). Self- efficacy changes in groups: Effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 357–372

COHEN, S. G. et BAILEY, D.E. (1997.) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3): 239-290.

COHEN, S., et WILLS, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, p.310–357

D KATZ et RL KAHN (1966) Common characteristics of open systems, *The Social Psychology of Organizations*

DANSEREAU, F. et YAMMARINO, F. J. (1998). *Leadership: The multiple-level approaches: Classical and new wave*. Greenwich, CT Elsevier Science/ JAI Press.

DANSEREAU, F., & YAMMARINO, F.J. (2000). Within and between analysis: The variant paradigm as an underlying approach to theory building and testing, K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 425-466). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- DANSEREAU, F., YAMMARINO, F. J., MARKHAM, S. E., ALUTTO, J. A., NEWMAN, J., DUMAS, M., et al. (1998). Individualized leadership: A new multiple-level approach. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 363-405). Stamford, CT: JAI. (Reprinted from *Leadership Quarterly*, 6, 413-450, 1995)
- DETCHESSAHAR M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », janvier-février-mars, *Revue Française de Gestion*, 2003.
- DICKSON M. RESICK C. et C.HANGES,P.(2006): When organizational climate is unambiguous, it is also strong, *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 351-364
- FIREBAUGH G (1979) Assessing Group Effects : A Comparison of Two Methods *Sociological Methods & Research*, Vol. 7, No. 4, 384-395
- FULLER, J. B., PATTERSON, C. E. P., HESTER, K., et STRINGER, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287.
- GANSTER, D. (2005) Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), p. 492-502
- GEORGE J.M., BRIEF A.P. (1992) Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship , *Psychological Bulletin*, vol. 112, p. 310-329
- GEORGE, J. M. (1990) Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116
- GEORGE, J. M. (1996), Group affective tone, In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, Chichester, UK: Wiley, p.73-114
- GEORGE, J. M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53, p.1027-1055
- GEORGE, J. M. et BRIEF, A. P. (1992) Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112, p. 310–329
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., PEIRÓ, J. M. et TORDERA, N. (2002) An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 465–473
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. T., et RAPSON, R. L. (1994) *Emotional contagion*, New York: Cambridge University Press.
- HOBFOLL, S. E. (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44, p. 513–524
- HOBFOLL, S. E. (1998) *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*, New York, Plenum
- HOBFOLL, S. E., et SHIROM, A. (2000) *Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace*, In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 2nd. rev. ed. NY: Dekker, p. 57–81
- HOCHSCHILD, A. R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure, *American Journal of Sociology*, 85, P. 551 - 575
- HOWELL J. M. et AVOLIO B. J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 891-902
- JAMAL, A. (1985) Relationship of job stress to job performance: A study of managers and blue -collar workers, *Human Relations*, 38(1), p. 409-424.
- JUDGE T. A. et PICCOLO R. F. (2004) Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity , *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 5, p. 755-768
- JUDGE T.A, EREZ A. et THORENSEN C.J. (2000) Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: bathing the baby with the bath water, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 101 - 111

- KJ Klein, SWJ Kozlowski (2000a) From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research, *Organizational Research Methods*, Vol. 3, No. 3, 211-236
- KJ Klein, SWJ Kozlowski (2000b) *Multilevel theory, research and methods in organizations* Jossey-Bass San Francisco, CA
- KOZLOWSKI, S. W. J. et DOHERTY, M. L. (1989) Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 546–553.
- KOZLOWSKI, S. W. J., & KLEIN, K. J. (2000) A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- KRUMML, S. M., et GEDDES, D. (2000) Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Theory, Research, and Practice*, Westport, CT: Quorum.
- LARSEN, R. J. et KETELAAR T. (1991) Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, p. 132–140
- LAZARUS, R. S. et FOLKMAN, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer
- LIAO, H, AND A CHUANG. "Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of ...." *Journal of Applied Psychology*, Jan 2007.
- LOWE K. B., KROECK K. G. et SIVASUBRAMANIAM N. (1996) Effectiveness correlates of transformational leadership, and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, p. 385–425
- LOWE, K. B. et GARDNER, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- LYONS, B. et SCHNEIDER T.R. (2009) The effects of leadership style on stress outcomes, *Leadership Quarterly* , 20, 5 , p.737-748.
- MICHAEL D. MUMFORD, SAMUEL T. HUNTER, TAMARA L. FRIEDRICH, JAY J. CAUGHRON (2009) Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: An examination of multi-level influences on emergence and performance, *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership*, 79-143
- MORGENSON F. L et HOFMANN D.A (1999), The structure and function of collective constructs: Implications for multi-level research and theory development, *Academy of Management Review*, vol. 24 , p. 1 - 17
- NIELSEN K., RANDALL R., YARKER J. et BRENNER S.O. (2008) The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study, *Work & Stress Vol. , 22*, p.16-32
- PFEFFER et SUTTON (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert.
- PICCOLO, R.F.et COLQUITT, J.A. (2006) Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 n°2, p.327-340..
- PIROLA-MERLO, A., HARTEL, C. E. J., MANN, L. et HIRST, G. (2002). How Affective Events And Affective Team Climate Relate To Work-Related Satisfaction In R&D Teams: A Longitudinal Analysis. *Leadership Quarterly*, p.130

- A PIROLA-MERLO, C HÄRTEL, L MANN et G HIRST (2002) How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *Leadership Quarterly*, p. 181
- PUGH, D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in service encounters, *Academy of Management Journal*, 44, p.1018-1027.
- PUGLIESI, K. 1999. The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction, and well-being, *Motivation and Emotion*, 23, p.135-154
- ROWOLD J. et SCHLOTZ W. , *Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress*, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 9, Spring 2009, p. 35-48
- SALANCIK, G. R. et PFEFFER, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and job design, *Administrative Science Quarterly*, 23, p. 224–254.
- SALANCIK, G. R. et PFEFFER, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and job design, *Administrative Science Quarterly*, 23, p. 224–254.
- SASHKIN M. (2004) Transformational leadership approaches, *The nature of leadership* J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg. Thousand Oaks:Sage Publications, p. 438
- SCHAUBROECK, J., et JONES, J. R. (2000) Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 163-183.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: An essay, *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- SCHNEIDER, B., SALVAGGIO, A. N., et SUBIRATS, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research., *Journal of Applied Psychology*, 87, 220 –229.
- SCHULTE, M., OSTROFF, C. et KINICKI, A.J. (2006) Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships, *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 79, 645- 671.
- SELTZER, J., NUMEROF, R. E., et BASS, B. M. (1989) Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress ? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, p. 174–185
- SHAMIR B., HOUSE R.J. et ARTHUR M.B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, Vol.4 No.4, p. 577-594
- SMIRCICH, L. et MORGAN, G. (1982) Leadership: The management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, p. 257–273
- SOSIK J. ET GODSHALK V. (2000) Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study, *Journal of Organizational Behavior*. 21, p. 365–390
- SOSIK, J. J., AVOLIO, B. J. et KAHAI, S. S. (1997) Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 89–103.
- SOSIK, J. J., et GODSHALK, V. M. (2000) Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 365–390
- SPECTOR P. et JEX S.M. (1998), Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 3, p. 356-367.
- SPECTOR P., ZAPF D., CHEN P.Y et FRESE M. (2000) Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water, *Journal of Organizational Behavior*, 21
- SULLIVAN S.E et BHAGAT R.S. (1992) Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here ?, *Journal of Management* ,

- SUTTON, R. I., et RAFAELI, A. (1988.) Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores, *Academy of Management Journal*, 31: 461 - 487.
- T SY, S CÔTÉ et R SAAVEDRA (2005) The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes *Journal of Applied Psychology*, p.98
- TOTTERDELL, P. (2000) Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sports teams, *Journal of Applied Psychology*, 83, p. 848–859
- WANG, H., LAW, K. S., HACKETT, R. D., WANG, D., et CHEN, Z. X. (2005) Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, p. 420–432.
- WATSON, D., et CLARK, L. A. (1984) Negative affectivity : the disposition to experience aversive emotional states, *Psychological Bulletin*, 96, p.465-490
- YAMMARINO, F.J., et DANSEREAU, F. (2009). A new kind of OB. Research in Multi-Level Issues, 8, *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership*, 13-60.
- YAMMARINO, F.J., DIONNE, S.D., CHUN, J.U., & DANSEREAU, F. (2005) Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- YAMMARINO, F.J., DIONNE, S.D., CHUN, J.U., & DANSEREAU, F. (2005) Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review, *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- YAMMARINO, F.J., DUBINSKY, A.J., & SPANGLER, W.D. (1998). Transformational and contingent reward leadership: individual, dyad, and group levels of analysis, *Leadership Quarterly*, 9, 27-54.
- YUKL G. (1998) *Leadership; Decision making Organization*, 4th ed. Upper Saddle Creek, NJ: Prentice-Hall.
- YUKL G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, p. 285–305
- ZOHAR, D. (2000) A group-level model of safety climate: Testing the effects of group climate on microaccidents in manufacturing jobs, *Journal of Applied Psychology*, 85, 587–596.
- ZOHAR, D. et LURIA, G. (2004) Climate as a social–cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns, *Journal of Applied Psychology*, 89, p.322–333.