

THESE DE DOCTORAT DE PSYCHOLOGIE

L'UNIVERSITE DE NANTES

ECOLE DOCTORALE N° 603

Education, Langages, Interaction, Cognition, Clinique

Spécialité : Psychologie

Par

Kristina SERBEZOVA-BEAUUVIVRE

Modélisation des processus reliant comportements de leadership, performance et santé psychologique, au service du développement d'un outil d'évaluation et d'accompagnement des managers

Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 18/12/2020

Unité de recherche : Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL - EA 4638)

Rapporteurs avant soutenance :

Philippe Sarnin Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2
Nicolas Gillet Maître de conférences HDR, Université de Tours

Composition du Jury :

Présidente :	Christine Jeoffrion	Professeure des universités, Université de Grenoble Alpes
Examineurs :	Philippe Sarnin Nicolas Gillet Christine Jeoffrion Abdel-Halim Boudoukha	Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2 Maître de conférences HDR, Université de Tours Professeure des universités, Université de Grenoble Alpes Professeur des universités, Université de Nantes
Dir. de thèse :	Ghozlane Fleury-Bahi	Professeure des universités, Université de Nantes

Invité(s)

Patrick Bemmert Président, FdF Conseil

Université de Nantes

Modélisation des processus reliant postures de leadership, performance et santé psychologique, au service du développement d'un outil d'évaluation et d'accompagnement des managers

par

Kristina SERBEZOVA-BEAUUVIVRE

Thèse de Doctorat présentée à la Faculté de Psychologie

en vue de l'obtention du grade de

Philosophiae Doctor (Ph.D.)

en Psychologie du Travail et des Organisations

Décembre 2020

Université de Nantes

Résumé

L'objectif de ce travail de thèse est d'examiner les processus qui relient les comportements de leadership à la performance et à la santé psychologique. La notion de leadership est envisagée selon une conception de polyvalence comportementale du leader à travers trois études quantitatives. Dans l'Étude 1, un outil d'évaluation de l'équilibre du leader dans ses comportements est élaboré et validé, à partir de deux échantillons de managers ($N_1 = 709$, $N_2 = 226$). Sur la base du deuxième échantillon, l'Étude 2 modélise les processus reliant le leadership équilibré, la culture organisationnelle, la santé psychologique du leader et la performance de son équipe. L'Étude 3 cherche à rendre compte des processus par lesquels les comportements de leadership influencent la santé psychologique et la performance des collaborateurs ($N = 105$).

Cinq résultats majeurs découlent de cette thèse : 1) Le leadership équilibré évalué par l'outil élaboré prédit une meilleure performance collective. 2) La culture organisationnelle contribue à l'équilibre de son leadership et à la performance collective. 3) Le stress et le burn-out du leader diminuent sa capacité à équilibrer ses comportements. 4) Le leadership habilitant est associé à une meilleure performance collective et à un moindre niveau de stress et de burn-out chez les collaborateurs. 5. L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets du leadership habilitant sur la santé psychologique et sur la performance des collaborateurs et y contribue de façon indépendante. Les implications théoriques et pratiques de ces résultats sont discutés, notamment en termes d'accompagnement des leaders.

Abstract

The aim of this thesis is to evaluate the processes linking leadership behaviors to performance and psychological health. Leadership is considered according to a conception of behavioral versatility of the leader through three quantitative studies. In Study 1, an assessment tool of the leader's balance in his behavior was developed and validated, based on two samples of managers ($N_1 = 709$, $N_2 = 226$). Based on the second sample, Study 2 models the processes linking balanced leadership, organizational culture, leader's psychological health and team performance. Study 3 seeks to evaluate the processes by which leadership behaviors influence the psychological health and performance of employees ($N = 105$).

Five main results arise from this thesis: 1) Balanced leadership evaluated by the developed tool predicts better collective performance. 2) Organizational culture contributes to balanced leadership and to collective performance. 3) The leader's stress and burn-out reduce his ability to balance his behaviors. 4) Empowering leadership is associated with better collective performance and a lower level of stress and burnout among employees. 5) Employee psychological empowerment mediates and independently contributes to the effects of empowering leadership on the psychological health and performance of employees. The theoretical and practical implications of these results are discussed, particularly in terms of leaders' coaching and training.

Table des matières

Résumé	3
Abstract	4
Remerciements	6
Introduction : contextualisation du projet de recherche	8
Leadership : styles, déterminants et conséquences	11
1 Le leadership au cœur des organisations de travail.	12
1.1 Leadership ou management ?	12
1.1.1 Management et leadership, définitions.	12
1.2 Les comportements du leader	15
1.2.1 Comportements centrés sur la tâche	17
1.2.1.1 Comportements de planification court-terme	17
1.2.1.2 Comportements de clarification	18
1.2.1.3 Comportements de contrôle et de suivi	18
1.2.2 Considération ou comportements orientés vers les relations	19
1.2.2.1 Soutien des collaborateurs	20
1.2.2.2 Développement des compétences des collaborateurs	20
1.2.2.3 Donner de la reconnaissance	21
1.2.2.4 Consulter les collaborateurs	21
1.2.2.5 Habilitier	21
1.2.3 Adaptation ou comportements de leadership orientés vers le changement	21
1.2.3.1 Surveillance externe	22
1.2.3.2 Partager la vision du changement	22
1.2.3.3 Encourager le mode de pensée innovante	23
1.2.3.4 Prendre des risques personnels	23
1.2.4 Comportements de leadership : synthèse	24
1.3 La grille managériale	26
1.3.1 Leadership [9,1] - Autorité-Obéissance	28
1.3.2 Leadership [1,9] Club de country	30
1.3.3 Leadership [1,1] Leadership appauvri	31
1.3.4 Leadership [5,5] Gestion des hommes d'organisation	31
1.3.5 Leadership [9,9] Leadership d'équipe	32
1.3.6 Styles de leadership secondaires	34
1.3.7 Synthèse des apports de la grille managériale	35
1.4 Le leadership habilitant	37
1.4.1 Les conséquences psycho-sociales du leadership habilitant	41

1.4.2	Modérateurs du leadership habilitant	43
1.4.3	Médiateurs du leadership habilitant	43
1.5	Le leadership transformationnel	44
1.5.1	Comportements du leadership transactionnel	45
1.5.2	Comportements du leadership transformationnel	46
1.5.2.1	Influence idéalisée	46
1.5.2.2	Motivation inspirante	46
1.5.2.3	Stimulation intellectuelle	46
1.5.2.4	Considération individualisée	47
1.5.3	Leadership transformationnel et performance	47
1.5.3.1	Performance des collaborateurs	48
1.5.3.2	Performance collective	49
1.5.3.3	Performance du leader	50
1.5.3.4	Santé des collaborateurs et du leader	51
1.5.3.5	Synthèse des effets du leadership transformationnel sur la performance	54
1.6	Vers un modèle intégratif : le leadership polyvalent	56
1.6.1	Effets du leadership polyvalent	66
2	La performance au travail et ses déterminants	69
2.1	Perspective des différences individuelles	72
2.2	Perspective situationnelle	73
2.3	Perspective de la régulation de la performance	74
2.4	Performance organisationnelle : synthèse	74
2.5	Culture organisationnelle	75
2.5.1	Modèle conceptuel des Valeurs en Compétition	77
2.5.1.1	Culture Hiérarchique	79
2.5.1.2	Adhocratie	79
2.5.1.3	Culture Marché	81
2.5.1.4	Culture Clan	82
2.5.2	Culture organisationnelle et performance	82
2.5.3	Compétition entre les valeurs	85
2.5.4	Liens entre culture organisationnelle et performance	87
2.5.5	Culture organisationnelle : conclusion	90
2.6	Empowerment	91
2.6.1	Définition de l'empowerment	91
2.6.2	Empowerment psychologique	92
2.6.3	Déterminants organisationnels de l'empowerment psychologique	97
2.6.4	L'empowerment psychologique comme déterminant de la per- formance organisationnelle	101
3	La santé psychologique au travail	102

3.1	Le stress professionnel	105
3.1.1	Modèles interactionnistes	105
3.1.1.1	Modèle demande-contrôle-soutien	105
3.1.1.2	Modèle du déséquilibre efforts-récompenses	107
3.1.2	Modèle transactionnel du stress	109
3.1.2.1	L'évaluation cognitive	110
3.1.2.2	Facteurs personnels impliqués dans l'évaluation	112
3.1.2.3	Facteurs environnementaux impliqués dans l'évaluation	112
3.1.2.4	Les stratégies d'ajustement	114
3.1.2.5	Synthèse du modèle transactionnel du stress	115
3.2	Le burn-out	117
3.2.1	Définition du burn-out	117
3.2.2	Mise à jour théorique et méthodologique	119
3.2.3	Causes du burn-out	122
4	Problématique	124
	Étude 1 : Construction et validation d'une échelle d'évaluation de l'équilibre dans les postures de leadership au travail.	141
5	Introduction à l'Étude 1	142
6	Étude Préliminaire : élaboration de la WBLS	144
6.1	Méthode	144
6.1.1	Matériel	144
6.1.1.1	Les missions managériales représentées dans le TEEP Management	148
6.1.1.2	Consistance interne de l'outil	149
6.1.2	Participants	150
6.1.3	Procédure	151
6.1.4	Plan d'analyse	151
6.2	Analyses factorielles par mission de management	152
6.3	Niveau de difficulté des items	153
6.4	Analyses factorielles sur les items de Règles / Maladresses	153
6.4.1	AFE Règles managériales	153
6.4.2	AFE Maladresses managériales	154
6.5	Sélection d'items par un groupe d'experts.	156
6.6	Discussion intermédiaire	156
6.7	Nouveau plan d'analyse	157
6.8	Résultats de la deuxième phase d'analyses	158
6.8.1	Retrait des items peu discriminants	158
6.8.2	Fondements théoriques et TEEP Management	158

6.8.3	Classification des items du TEEP Management selon le modèle du leadership polyvalent.	160
6.8.4	Prérequis à la factorisation	162
6.8.5	Analyses Factorielles Confirmatoires	162
6.8.6	Analyses Factorielles Exploratoires	167
6.9	Discussion finale sur l'étude préliminaire	167
7	Étude 1 : Validation de la structure de l'échelle de WBLS	170
7.1	Méthode	170
7.1.1	Participants	170
7.1.2	Matériel	171
7.1.3	Procédure	172
7.1.4	Plan d'analyse	173
7.2	Résultats	174
7.2.1	Prérequis à la factorisation	174
7.2.2	Validité de construit	174
7.2.2.1	Analyses factorielles confirmatoires	174
7.2.2.2	Analyses factorielles exploratoires	174
7.2.2.3	Calcul des scores pour la WBLS	180
7.2.2.4	Sensibilité de la WBLS	181
7.2.2.5	Fidélité de la WBLS	181
7.3	Discussion Étude 1	183
7.3.1	Qualités psychométriques de l'outil	192
7.3.2	Limites et perspectives	193
8	Conclusion	194
	Étude 2 : Modélisation des processus reliant leadership, santé psychologique du leader et performance collective au sein des organisations de travail.	196
9	Objectif de l'Étude 2	197
10	Méthode	201
10.1	Participants	201
10.2	Matériel	203
10.2.1	Équilibre dans les postures de leadership des managers	203
10.2.2	Culture organisationnelle	204
10.2.3	Performance de l'équipe managée	208
10.2.4	Stress perçu	209
10.2.5	Burn-out	210
10.3	Procédure	211
10.4	Hypothèses opérationnelles	212

10.5 Plan d'analyse	216
11 Résultats	218
11.1 Statistiques descriptives	218
11.2 Corrélations entre les variables d'étude	221
11.3 Régressions linéaires	224
11.4 Pistes causales	226
11.4.1 Vérification des pré-requis de modélisation en pistes causales.	226
11.4.2 La santé psychologique	230
11.4.3 L'équilibre dans les postures du leader	232
11.4.4 La performance collective	235
12 Discussion	239
12.1 La santé psychologique des leaders	239
12.2 Le contexte culturel dans lequel évoluent les leaders et leurs équipes	244
12.3 Le leadership équilibré	247
12.4 La performance collective	250
12.5 Limites et perspectives de recherche	251
13 Conclusion	253
Étude 3 : Modélisation des processus reliant les comportements de leadership habilitant et leurs issues en termes d'empowerment, de santé psychologique et de performance des collaborateurs	254
14 Objectif de l'Étude 3	255
15 Méthode	257
15.1 Participants	257
15.2 Matériel	258
15.2.1 Pratiques d'habilitation du supérieur	258
15.2.2 Empowerment psychologique	259
15.2.3 Performance individuelle	260
15.2.4 Performance de l'équipe de travail	261
15.2.5 Stress perçu	262
15.2.6 Burn-out	263
15.2.7 Données sociodémographiques et variables contrôlées	265
15.3 Procédure	265
15.4 Plan d'analyse	266
15.5 Hypothèses opérationnelles	268
16 Résultats	270
16.1 Statistiques descriptives	270

16.2	Corrélations	272
16.3	Vérification des hypothèses de recherche	275
16.3.1	L'empowerment psychologique	275
16.3.2	Stress perçu des collaborateurs	276
16.3.2.1	Médiation de l'effet du leadership habilitant sur le stress perçu	279
16.3.3	Le burn-out des collaborateurs	280
16.3.3.1	Médiations des effets du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique sur le burn-out	283
16.3.4	Performance individuelle	285
16.3.4.1	Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance individuelle	287
16.3.5	Performance collective	290
16.3.5.1	Performance collective opérationnelle	290
16.3.5.2	Performance collective relationnelle	297
17	Discussion	302
17.1	Les comportements d'habilitation du leader	303
17.2	L'empowerment psychologique	306
17.3	La santé psychologique	307
17.4	Variables contrôlées	308
17.5	Limites et perspectives	310
17.6	Implications pratiques	311
18	Conclusion	312
	Discussion générale	313
19	Leadership polyvalent versus leadership habilitant	317
20	Implications pratiques pour les psychologues du travail et des organisations et pour les autres professionnels d'accompagnement en organisation	318
20.1	Accompagner les changements de comportements de leadership	318
20.2	Limites des modèles explicatifs proposés et perspectives	320
20.2.1	Le leader est-il réellement l'acteur principal de l'amélioration de la performance ?	320
20.2.2	Tous leaders ?	322
21	Conclusion générale	324
	Bibliographie	328
	Annexes	i

Annexe 1 : Organizational Culture Profile (O'Reilly et al., 1991), validé en français par Marchand et al., 2013	ii
Annexe 2 : Mesures de la performance	iv
Performance collective (Liden et al., 2006, Pitt-Catsouphes et al., 2015)	iv
Performance individuelle (Kessler et al., 2003)	v
Annexe 3 : Mesures de santé psychologique	vi
Stress perçu : PSS10 (Cohen et al., 1983), validée en français par Koleck et al. (2002)	vi
Burn-out : Burnout Assesment Tool (Schaufeli et al., 2017; 2019), traduction en français réalisée pour cette recherche	viii
Annexe 4 : Échelle d'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995), adaptée en français par Boudrias et al. (2010)	x
Annexe 5 : Pratiques d'habilitation du supérieur (Chénard Poirier et al., 2017)	xi
Annexe 6 : Paramètres estimés et résidus du modèle retenu en pistes causales (Étude 2)	xiii

Remerciements

Rédiger une thèse. Travail solitaire s'il en est, et pourtant le fruit de tant d'interactions. Je ne pourrais citer ici l'ensemble des personnes qui y ont contribué, parfois à leur insu même, à cette recherche. Aussi, si votre nom n'est pas cité plus bas, il l'est ici : MERCI !

Je souhaite tout d'abord remercier ma directrice de thèse, Pr Ghozlane Fleury-Bahi. Dans notre collaboration, commencée bien avant la thèse, elle a su me faire confiance, m'encourager et en même temps me donner une direction dans ce processus.

Deuxièmement, je remercie Patrick Bemmert et toute l'équipe présente et passée ainsi que les partenaires de sa société qui ont contribué très activement à la recherche mais aussi à la réflexion (Hippo, Barbara, Solenn, Clémence, Estelle, Michel, Alain, DDL, sans oublier Denis, notre maître Yoda). Sans vous, cette recherche n'aurait pas existé. Merci de m'avoir transmis votre passion pour l'accompagnement des managers et pour le TEEP :-)

Troisièmement, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon époux Vincent et à mes enfants Evan et Noah. Merci d'avoir été là tout au long de ce parcours, dans les moments de joie comme dans ceux qui étaient plus difficiles. Merci d'avoir accepté de vivre ces années intenses avec moi. Votre soutien et votre patience m'ont été précieux, jusqu'au bout. Merci de tout ce que vous m'apportez au quotidien. Docteur ou pas, cela ne changera rien à votre amour pour moi - je le sais et je l'apprécie d'autant plus.

Quatrièmement, j'aimerais remercier mes parents, Veniamin et Dochka, de m'avoir transmis ce goût pour le développement constant de soi et pour la recherche de la vérité. Vous m'avez aidée à me construire, à être curieuse, mais aussi rigoureuse - qualités ô combien nécessaires pour une chercheuse !

Cinquièmement, je souhaite remercier mes partenaires Nicole, Annie, Sonia, Ibtisam, Béate, Morgane, Jean-Richard dont l'amitié et le soutien tout spécial m'ont

accompagnée tout le long de ce travail.

Sixièmement, je remercie mes « collègues » de master et de doctorat - j'ai apprécié les moments d'échange enrichissants et les rires partagés. C'est avec vous que j'ai réellement appris à aimer la recherche. Certains ont déjà soutenu, pour d'autres c'est pour bientôt (courage !) - ces années n'auraient pas été les mêmes sans vous !

Enfin, je tiens à remercier mon Leader - l'exemple par excellence du leadership polyvalent - et à qui je dédie cet écrit.

Introduction : contextualisation du projet de recherche

L'origine de ce projet de recherche s'inscrit dans la volonté de la société FdF Conseil d'apporter un éclairage et une validité scientifiques aux services qu'elle propose. Il s'agit ainsi d'un projet de recherche appliquée, s'inscrivant et s'appuyant sur les activités et les outils déjà présents au sein de la société. Il est le fruit d'une collaboration entre le Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), la chercheure-doctorante et la société FdF Conseil, encadrée par une Convention Industrielle d'Enseignement par la REcherche (CIFRE).

La société FdF Conseil a construit une partie de son activité autour d'un outil de auto-diagnostic managérial nommé TEEP Management. Il est utilisé afin de permettre aux managers de connaître leurs forces et leurs axes d'améliorations, dans le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. Le TEEP Management a la particularité et la richesse de s'appuyer sur des situations concrètes de management. À travers elles, c'est une vision à 360° qui est proposée au manager. En effet, outre le retour qui lui est fait sur ses savoir-faire managériaux, les analyses lui permettent de se projeter sur la manière dont il pourrait être perçu par les autres dans ses relations interpersonnelles et dans ses comportements, sur les attitudes et réactions qu'il est susceptible de provoquer chez ses collaborateurs et *in fine*, sur les effets de son management sur la performance.

Plus qu'un simple questionnaire, le TEEP Management est en fait une démarche d'accompagnement des managers dans laquelle les analyses à partir des réponses du manager et leur restitution sont certes la clé de voûte mais surtout un point de départ dans l'accompagnement. Le conseil, la formation et le coaching qui peuvent s'adjoindre dans cette démarche s'inspirent ainsi principalement de ces analyses et des préconisations émises par le consultant-restituteur.

L'objectif principal de cette recherche consiste à tester la validité du modèle de management de la société FdF Conseil en termes de performance

et de santé au travail. Dans ce cadre, l'outil TEEP Management devra être validé scientifiquement (répondre aux critères de fiabilité et de validité psychométriques). De plus, afin de rendre une image plus fidèle des processus reliant les pratiques de management, la performance et la santé au travail, une modélisation plus complète sera effectuée, incluant les processus psycho-sociaux et organisationnels qui médiatisent et modèrent les liens entre les pratiques de management en tant que prédicteur et la performance et la santé au travail et en tant qu'issues. Cette modélisation impliquera un enrichissement du modèle de Management de FdF Conseil, au service d'un accompagnement amélioré des managers avec pour visées la performance organisationnelle et la santé psychologique au travail.

Dans la première section de ce manuscrit, les **fondements théoriques** des différents concepts choisis sont abordés. Après avoir clarifié les notions de management et de leadership, plusieurs modèles sont présentés et discutés afin de choisir ceux qui semblent les plus pertinents du point de vue des données scientifiques, mais aussi se rapprochant du modèle explicatif sur lequel le TEEP Management a été élaboré. Puis, la notion de performance et ses différents aspects sont présentés, avant de dresser une liste non exhaustive de ses déterminants. Enfin, les questions de recherche et hypothèses à vérifier sont proposées.

Dans l'**Étude 1**, nous présentons l'outil TEEP Management et les différentes stratégies ayant été mises en œuvre pour sa validation psychométrique. S'appuyant sur un premier échantillon, nous cherchons à sélectionner les items pertinents à sélectionner, aussi bien de par leurs qualités psychométriques que par leur correspondance au modèle théorique retenu. La sélection d'items réalisée est ensuite soumise à un deuxième échantillon afin de valider la structure finale de l'outil.

C'est cet outil validé qui est utilisé dans l'**Étude 2**, qui vise à rendre compte des processus qui rendent compte des liens entre les comportements du leader, sa santé

psychologique et la performance dans un climat organisationnel spécifié par la culture de l'organisation. Réalisée sur un échantillon de managers, elle permet entre autres de vérifier la validité de critère de l'outil élaboré à partir du TEEP Management.

Dans l'**Étude 3**, le focus est mis sur les collaborateurs. De manière analogue à l'Étude 2, nous cherchons à modéliser les processus par lesquels les comportements du leader influencent la performance et la santé psychologique des collaborateurs.

Enfin, nous discutons les apports théoriques et pratiques de ce projet de recherche, mis en perspective par rapport aux objectifs de départ et aux limites inhérentes à ce travail.

Leadership : styles, déterminants et conséquences

1 Le leadership au cœur des organisations de travail.

1.1 Leadership ou management ?

Nos organisations, quoi qu'elles tendent vers plus d'horizontalité, comportent des personnes ayant des fonctions managériales : que ce soit des superviseurs de premier niveau, des managers intermédiaires ou des dirigeants. En même temps, le besoin de leadership dans les organisations pour les aider à faire face aux changements constants, est de plus en plus prégnant. Vient alors la question : quelle différence entre leaders et managers ? Comment les intégrer au sein d'une même organisation ? Il est vrai que, en dehors du monde du travail, il est plus facilement question de leaders que de managers. Cependant, le rôle du manager est crucial pour la survie des organisations de travail. Pour répondre aux questions posées, nous définissons d'abord ce qu'est le management et ce qu'est le leadership. Puis, nous discutons de la nature du lien entre management et leadership.

1.1.1 Management et leadership, définitions. Le management est défini par Kotter (1990) comme la mise en œuvre d'un ensemble de processus qui visent à s'assurer que le système ou l'organisation fonctionnera de la manière dont elle a été conçue, afin de produire les biens ou les services qui en sont le résultat. D'un autre côté le leadership se réfère plutôt à un ensemble de processus qui impliquent la création d'une vision pour le futur, la conception des stratégies pour la réaliser et la communication de cette stratégie aux employés de l'entreprise. Ainsi, le leadership vise la création d'un environnement propice à la motivation des personnes qui composent l'organisation et leur participation à la réalisation de cette vision. Là où le management est focalisé sur le court-terme et la stabilité, le leadership est focalisé sur le long-terme et le changement. Cette compréhension largement répandue dans la littérature de sciences de gestion et de la psychologie a l'avantage de définir de façon claire la différence entre management et leadership. Cependant, elle comporte des inconvénients de taille. En effet, ces définitions tendent à opposer, voire à exclure

mutuellement le management et le leadership. Or, leur cohabitation au sein des organisations de travail semble être de plus en plus attendue et perçue comme vitale. Cette cohabitation de rôles peut être envisagée aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de la personne.

Deux écoles s'affrontent à ce sujet. Pour la première, le rôle de manager et le rôle de leader sont incompatibles et ne peuvent être endossés par une seule et même personne. Ce point de vue aura des implications fortes sur la manière de doter son organisation en managers ou leaders. En effet, si la perception du manager est négative, la tendance sera de privilégier des leaders pour les postes d'autorité. Si la perception des deux rôles est positive, il sera possible de reconnaître le besoin aussi bien de leaders que de managers aux postes de responsabilité.

Une deuxième perspective propose de considérer ces rôles comme complémentaires plutôt que comme antagonistes. De ce point de vue, le rôle de manager et le rôle de leader peuvent être portés par une seule et même personne. Dans cette perspective, le point crucial est la capacité de l'individu à équilibrer l'utilisation de ces deux rôles, afin de garantir aussi bien l'efficacité que l'ouverture aux changements nécessaires.

Même si l'idée de l'importance simultanée du management et du leadership n'est pas récente, elle a été peu conceptualisée. D'ailleurs, la manière dont Kotter définit le management et le leadership, quoi qu'elle présente des avantages de clarification, semble quelque peu artificielle. En effet, tout en soutenant l'importance de la coexistence de ces deux rôles au sein d'une organisation, il cloisonne le management à la production de l'ordre et de la prévisibilité, le leadership étant quant à lui associé à la création du changement. Or, l'organisation du travail et la mise en place de procédures requièrent des comportements de leadership pour les implémenter, tels que la clarification des rôles de chacun des protagonistes, suivre l'évolution de la performance et fournir des récompenses liées à la performance réalisée. De même, les comportements du leader poussant à l'innovation et à la remise en cause du statu quo sont renforcés par la mise en place de systèmes et programmes managériaux tels que

des programmes d'intrapreneuriat, d'équipes semi-autonomes ou encore des équipes projet transversales. Par ailleurs, associer le management uniquement à l'ordre et à la stabilité ne rend pas compte des nombreux travaux menés sur la gestion du changement ou le management stratégique. De même, limiter le leadership au seul rôle d'apporter une vision conduisant à l'innovation et à l'adaptation ne rend pas compte des modèles de leadership qui incluent des comportements de leadership centrés sur la tâche et qui visent donc l'efficience.

Aussi, dans le présent travail, nous choisissons d'adopter le point de vue proposé selon lequel le leadership renvoie aux comportements mis en œuvre par le leader pour améliorer la performance de son équipe, et le management à l'ensemble de programmes et de systèmes mis en place par l'équipe dirigeante d'une organisation afin d'assurer cette même performance au sein de l'ensemble de l'organisation ou en tout cas au sein d'entités plus importantes. Par conséquent, nous nous intéresserons aux comportements de leadership visant l'amélioration de l'efficacité d'une organisation, au-delà du clivage leadership – management. Nous envisagerons ainsi le rôle de leader du manager, qui, à travers ses comportements, initie ou relaye des pratiques organisationnelles favorisant la performance organisationnelle. Nous délaisserons donc l'étude des programmes et systèmes managériaux qui sont susceptibles de soutenir ou susciter ces comportements, dans la mesure où leur mise en place est institutionnelle et dépend donc de la décision d'une équipe de direction plutôt que d'un seul manager.

Nous intéresser aux comportements de leadership permet de focaliser notre attention sur ce qui est modifiable, ce sur quoi un psychologue du travail, un coach ou un consultant pourrait agir dans l'accompagnement d'un manager en vue de l'amélioration de son efficacité. C'est volontairement donc qu'il ne sera pas question ici de théories de leadership basées sur les traits de personnalité. En effet, d'après l'affirmation de Bennis (Bennis, 1997, p. 163), « *Le mythe le plus dangereux à propos du leadership consiste à dire que les leaders sont nés, qu'il existerait un facteur génétique prédéfini. Cela n'a aucun sens. En fait, le contraire est vrai. On devient un*

leader plutôt qu'on naît leader. »

Par conséquent, ce travail de recherche vise à répondre à la question : « **Quelles sont les compétences de leadership à développer chez les managers pour une meilleure performance organisationnelle ?** » Le terme « performance organisationnelle », quoique quelque peu barbare pour la recherche en psychologie du travail et des organisations, peut être envisagé sous plusieurs angles. Certes, il rappelle la raison d'être économique des organisations de travail ; toutefois, il peut être considéré également du point de vue d'un fonctionnement d'équipe plus fluide, du développement et d'une meilleure mobilisation du potentiel des collaborateurs et également de la prévention de leur santé physique et psychologique.

1.2 Les comportements du leader

De nombreuses tentatives de classification des comportements du leader ont été réalisées, dans le but d'identifier les comportements les plus à même d'influencer la performance et la satisfaction des collaborateurs. Les études descriptives s'y étant attelées ont toutefois conduit à des taxonomies de comportements de leadership différentes. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à cette diversité. Tout d'abord, les comportements décrits étant par essence des abstractions de ce qui est observé, ils ne sont qu'une représentation du monde tangible. Par conséquent, il existe plusieurs manières de définir un seul et même comportement, ainsi que plusieurs manières de catégoriser ces comportements. Plusieurs niveaux d'abstraction peuvent être adoptés, rendant les taxonomies plus ou moins précises et spécifiques. De plus, l'objectif recherché aura une incidence sur la manière de décrire et de catégoriser les comportements. A titre d'exemple, on peut vouloir élaborer une taxonomie de comportements pour théoriser le leadership efficace, ou pour décrire les activités managériales ou encore pour catégoriser les responsabilités des managers et des administrateurs. Enfin, les méthodes d'élaboration des taxonomies peuvent également avoir une incidence : analyse factorielle, classification conduite par des juges, approche hypothético-déductive

etc. Ainsi, ces facteurs rendent difficile la comparaison des résultats d'une étude à une autre.

Toutefois, la littérature propose des méta-catégories sur lesquelles les chercheurs et spécialistes du comportement organisationnel semblent généralement d'accord (Bass et Bass, 2008; Yukl, 2013). C'est sur la base de ces méta-catégories que nous proposerons des modèles théoriques du leadership.

Les comportements de leadership peuvent être examinés sous l'angle de l'objectif recherché à travers les comportements. La littérature scientifique identifie ainsi trois objectifs majeurs : la réalisation des tâches, le soin pour les personnes et l'adaptation au changement (Ekvall et Arvonen, 1991).

Les comportements liés aux deux premiers objectifs ont été décrits et largement étudiés par les équipes de recherche du Comportement de Leadership de l'Université de l'État de l'Ohio dans les années 1950. La visée de ces recherches était de répertorier des catégories de comportements de leadership pertinentes et d'élaborer des questionnaires visant à quantifier la fréquence d'utilisation de ces comportements. À travers les réponses des subordonnés, deux grandes méta-catégories ont été identifiées. Fleishman (1953) les appelle *considération* et *initiation de structure*. Si la première concerne des comportements centrés sur le bien-être des personnes et les relations, la deuxième se réfère à des comportements visant l'atteinte des objectifs de tâche. Plusieurs autres appellations peuvent être trouvées dans la littérature, se référant à des catégories similaires de comportements. Le leadership orienté vers la tâche est également appelé leadership instrumental, emphase sur les objectifs, facilitation du travail ou encore comportement de performance. Le leadership orienté vers les relations est également appelé leadership de soutien, facilitation des interactions ou encore comportement de maintien. Le Tableau 1 récapitule quelques conceptualisations similaires de ces deux catégories de comportements de leadership.

Au sein de ces méta-catégories de comportements, de nombreux groupes de

Tableau 1

Exemples de méta-catégories similaires de comportements de leadership.

Tâche	Relations	Auteurs
Structure	Considération	Fleishman (1953)
Visant l'atteinte des objectifs	Visant le maintien du groupe	Cartwright et Zander (1960)
Besoin de réussite	Besoin d'affiliation	McClelland (1961)
Concerné par la production	Concerné par les relations	Blake et Mouton (1964)
Emphase sur les objectifs	Soutien	Bowers et Seashore (1966)
Orienté vers la tâche	Orienté vers les personnes	Fiedler (1967)
Facilite le travail	Facilite les relations	Taylor et Bowers (1972)
Visant la performance	Visant le maintien	Misumi et Peterson (1985)

comportements peuvent figurer. Là encore, des différences existent dans les descriptifs de ces comportements. Nous présenterons la taxonomie proposée par Yukl, Gordon, et Taber (2002) qui rend compte de plus de cinquante années de recherche sur le sujet. Les auteurs intègrent ainsi les comportements de leadership au sein des trois catégories que nous venons de citer : comportements centrés sur la tâche, comportements centrés sur les relations et comportements centrés sur le changement.

1.2.1 Comportements centrés sur la tâche. Les comportements de leadership orientés vers la tâche visent à assurer la réussite des opérations de l'unité de travail et l'atteinte de ses objectifs dans les délais engagés. Les comportements initiés orientés vers la tâche sont ainsi en rapport avec la planification de l'activité et l'assignation de responsabilités, missions et objectifs individuels et collectif, leur clarification et le suivi des activités et de la performance.

1.2.1.1 Comportements de planification court-terme.

Tout d'abord, le leader **planifie** les activités de travail de son unité. Cela consiste à décider quoi faire, comment le faire, qui le fera et quand cela devra être réalisé. La planification vise à assurer une organisation efficace de l'unité de travail et de ses activités et une utilisation efficace des ressources. La majeure partie des activités de planification consiste pour le leader à prendre des décisions à propos des objectifs et

leur priorisation, les stratégies à mettre en œuvre, la distribution des responsabilités, la planification des activités permettant l'atteinte des objectifs et l'allocation des ressources et du temps pour chaque activité.

On peut constater que les comportements de planification requièrent la réflexion, l'analyse des enjeux et des situations et la prise de décision. La posture ainsi véhiculée par le manager est une posture plutôt autocratique, étant donné qu'il est le seul habilité à prendre les décisions concernant l'organisation du travail et la définition des objectifs pour son équipe. Toutefois, même s'il peut réaliser ces activités seul, il peut également recourir à la consultation ou à la prise de décision participative.

1.2.1.2 Comportements de clarification.

Les comportements de **clarification** des rôles et des objectifs consistent à communiquer les plans, les politiques et les attentes de rôle à chacun des collaborateurs constituant l'unité de travail. Ces comportements visent à guider et coordonner les activités de travail, ainsi qu'à s'assurer que chaque collaborateur comprend quels sont ses devoirs, ses fonctions et ses activités requises pour le travail et quels résultats sont attendus de lui. Dans un souci d'efficacité, il est en effet important d'éviter la confusion dans les responsabilités et leur priorité qui peut nuire à la performance par des efforts mal dirigés.

Les comportements de clarification sont le **pivot** entre la planification et le suivi et contrôle des activités. Ils vont en effet avoir une incidence sur la mise en œuvre de la planification, ainsi que sur la qualité du suivi des activités. En effet, mieux une responsabilité est définie, meilleur pourra être son suivi. De plus, l'ambiguïté de rôle est connue pour avoir une incidence non seulement sur la performance économique, mais également sur le vécu des collaborateurs, qui à son tour influe sur la performance économique (Abramis, 1994).

1.2.1.3 Comportements de contrôle et de suivi.

La dernière catégorie de comportements de leadership centrés sur la tâche

concernent le **contrôle** et le **suivi des opérations et de la performance**. Il s'agit de recueillir des informations à propos des opérations et de la performance, permettant de planifier l'activité et résoudre les problèmes. Le leader va ainsi récolter des informations sur l'avancement du travail, la performance des collaborateurs, la qualité des produits et services ou encore la réussite des projets et programmes.

Le suivi et le contrôle des activités sont importants dans le sens où ils permettent d'identifier les problèmes et les opportunités. À travers des retours ainsi obtenus, le leader peut formuler ou ajuster les plans, les procédures, les objectifs ou les stratégies. C'est aussi un moyen de fournir un feedback aux collaborateurs sur leur performance, permettant au manager de reconnaître et récompenser la performance individuelle et collective, tout comme d'identifier les déficiences, évaluer les besoins et apporter assistance et coaching.¹

1.2.2 Considération ou comportements orientés vers les relations.

Le leader met en œuvre des comportements orientés vers les relations afin de contribuer au développement de ses collaborateurs ainsi qu'à des relations plus matures avec et entre eux. Deux perspectives représentent ces comportements. Dans la première, le leader est orienté vers un collaborateur en tant qu'individu, cherchant à agir pour son bien-être en le valorisant, en le soutenant et en réduisant les conflits émotionnels éventuels. Dans une perspective collective, les comportements de leadership orientés vers les relations visent le maintien du groupe par l'harmonisation des relations, la facilitation et la régulation de la participation et des interactions. Trois catégories de comportements sont identifiées comme rendant compte du leadership orienté vers les relations : le soutien, la reconnaissance et le développement des compétences des collaborateurs.

1. Le terme « coaching » n'est pas utilisé ici dans le sens du titre de coach auquel on accède suite à une formation certifiante. Depuis les années 1990, les experts de comportement organisationnel mettent en avant le nécessaire rôle de coach des managers, qui leur permet d'aller au-delà du rôle de superviseur. Il regroupe des activités telles que communiquer clairement les objectifs, fournir un feedback régulier et fondé, aider ses collaborateurs à développer des plans d'amélioration personnelle, les soutenir, les former et les conseiller etc. (Graham, Wedman, et Garvin-Kester, 1994).

1.2.2.1 Soutien des collaborateurs.

Les comportements de soutien consistent pour le leader de témoigner sa considération et son acceptation à ses collaborateurs, ainsi que son intérêt pour leurs besoins et émotions. Ces comportements aident à créer et maintenir des relations interpersonnelles efficaces, en créant des liens émotionnels résultant en plus de confiance et de loyauté de la part des collaborateurs. Les comportements de soutien peuvent avoir une influence positive sur l'estime de soi des collaborateurs et sur leur niveau de stress (Yukl, 2013).

Le leader témoigne son appréciation et sa confiance, encourageant ses collaborateurs lorsqu'il leur délègue des tâches difficiles et étant disponible pour les aider à gérer les problèmes de performance de manière constructive.

Le soutien du leader s'exprime également dans l'accompagnement de ses collaborateurs lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés dans leur travail mais également dans la sphère personnelle. L'écoute, le coaching et l'aide du leader sont autant de manières par lesquelles le leader orienté vers les relations manifeste son soutien dans des situations stressantes.

1.2.2.2 Développement des compétences des collaborateurs.

Le développement des compétences des collaborateurs est une composante clé du leadership orienté vers les relations. Ces comportements favorisent l'accroissement des compétences des membres de son équipe et facilitent l'adaptation au travail et le développement de carrière. Ceci inclut le coaching, le mentoring ainsi que donner les opportunités de développement à ses collaborateurs.

Si les comportements de développement des compétences sont multiples, ils sont toutefois tous basés sur **l'intérêt du leader pour le développement de chaque personne** qui compose son équipe. Le leader encourage chaque collaborateur à se fixer des objectifs de carrière ambitieux, en cohérence avec leurs capacités et intérêts. Il les accompagne dans l'identification des leviers d'amélioration, dans l'acquisition de nouvelles compétences, dans l'apprentissage par l'expérience.

1.2.2.3 Donner de la reconnaissance.

Le leader orienté vers les relations utilise la reconnaissance pour donner un feed-back positif aux membres de son équipe. Le leader est également manager et il a donc pour responsabilité d'assurer l'organisation et le suivi des activités de son unité. Il est par conséquent en possession des informations lui permettant de montrer son **appréciation** et de **féliciter** ses collaborateurs pour les performances atteintes, les réussites significatives et les contributions importantes pour l'organisation. Souvent, cette reconnaissance est accompagnée de **récompenses contingentes** aux tâches et objectifs fixés au collaborateur. Toutefois, la reconnaissance par elle-même est déjà un vecteur de renforcement positif des comportements désirés et de l'engagement à la tâche.

1.2.2.4 Consulter les collaborateurs.

La consultation consiste à inclure les collaborateurs dans la prise de décisions importantes. Il s'agit d'une des facettes du leadership participatif, mis en avant dans différentes théories de leadership comme la théorie du leadership chemin-objectif (House, 1996) et le modèle normatif identifiant les différents niveaux de participation dans la prise de décision (Vroom et Yetton, 1973).

La consultation permet, entre autres, de meilleures décisions et une plus forte adhésion aux décisions de ceux qui sont concernés par leur implémentation et leurs effets.

1.2.2.5 Habilitier.

Habilitier renvoie à la délégation et à l'accroissement de l'autonomie et de la latitude de décision des collaborateurs. Les comportements d'habilitation sont aujourd'hui mis en avant, au point de former un style de leadership spécifique - le leadership habilitant. Il sera présenté en détail dans les prochaines sections.

1.2.3 Adaptation ou comportements de leadership orientés vers le changement. Les comportements qui encouragent le changement n'ont pas été,

dans un premier temps, identifiés comme une méta-catégorie pertinente du leadership. Ils figuraient dans les théories du leadership charismatique et transformationnel. Toutefois, le changement étant devenu une constante dans notre monde, la pertinence, voire la nécessité des comportements de leadership orientés vers le changement sont devenus une évidence.

Plusieurs comportements du leader vont ainsi permettre et soutenir le changement organisationnel : l'analyse de l'environnement extérieur, la visualisation du changement, l'encouragement d'une pensée innovante et la prise de risques personnels.

1.2.3.1 Surveillance externe.

Le leader orienté vers le changement analyse l'environnement extérieur afin d'y identifier les opportunités et menaces éventuelles pour l'unité de travail. Quatre étapes sont nécessaires dans la surveillance externe. Premièrement, le leader recueille des informations diverses liées aux différents interlocuteurs de l'unité (clients, fournisseurs), à la concurrence et plus globalement aux tendances du marché et aux évolutions technologiques, économiques et politiques. Deuxièmement, il analyse ces informations pour y identifier des opportunités et des problèmes éventuels. Troisièmement, le leader interprète ces informations afin de proposer des solutions et de nouvelles stratégies. Enfin, il communique à son équipe les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire. Ces deux derniers comportements sont identifiés par Kotter (1996) comme indispensables dans la gestion du changement.

1.2.3.2 Partager la vision du changement.

Le leader orienté vers le changement présente le changement de manière inspirante, en faisant notamment une description attirante des résultats du changement envisagé. Ce comportement est communément mis en évidence dans les théories de leadership charismatique et/ou transformationnel sous le terme « motivation inspirante » (Avolio, Waldman, et Yammarino, 1991) ou encore « articuler la vision » (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter, 1990). Le leader a une vision claire du

changement et la présente de façon attrayante, en mettant l'accent sur les résultats positifs qui pourront être atteints par ce changement. Cette présentation met en exergue le contraste entre les inconvénients liés au *status quo* d'un côté, et les avantages du changement envisagé de l'autre. Le leader communique sa motivation à accomplir sa vision et persuade ses collaborateurs à suivre cette vision par cette expression d'enthousiasme et d'énergie qui devient alors contagieuse pour ses collaborateurs.

1.2.3.3 Encourager le mode de pensée innovante.

Le leader orienté vers le changement, nous venons de le dire, remet en question le *status quo*. Pour cela, il utilise un mode de pensée et de comportement disruptif, non conventionnel et contre-normatif. Il encourage également ces collaborateurs à sortir du cadre lors de la résolution de problèmes et à envisager ainsi des solutions alternatives. Le leader amplifie la tension entre sa vision et la réalité afin d'encourager les expérimentations, tout en assurant une protection de ses collaborateurs en cas d'échec. La remise en question des valeurs, idéaux et solutions « anciens » est ainsi au cœur du mode de pensée encouragé par le leader pour stimuler la créativité et l'innovation. Ce processus est envisagé à double sens : du leader vers ses collaborateurs, mais également des collaborateurs vers le leader. En effet, le leader stimule la créativité de ses collaborateurs en même temps qu'il est ouvert aux suggestions et idées créatives de ces derniers. La stimulation intellectuelle mutuelle résulte ainsi en une meilleure appréhension des problèmes rencontrés, à la reconnaissance des valeurs et croyances de chacun et au respect des pensées et de l'imagination de chacun des acteurs.

1.2.3.4 Prendre des risques personnels.

L'atteinte de la vision idéalisée présentée par le leader le conduit à prendre des risques personnels afin de témoigner sa motivation et d'être crédible aux yeux de ses collaborateurs. Le leader qui guide vers un changement radical prend le risque de l'opposition de ceux qui sont attachés au maintien des conditions actuelles. De plus, si

les résultats promis ne sont pas obtenus, les conséquences peuvent être importantes sur le déroulement de sa carrière, sa réputation et son intégration parmi ses collègues. Par sa volonté d'aller au-delà de ses propres intérêts, le leader témoigne sa détermination et son attachement à des bénéfices collectifs. Le leader est prêt à consentir à des sacrifices personnels pour le bien commun.

1.2.4 Comportements de leadership : synthèse. Nous avons présenté trois méta-catégories de comportements de leadership. Elles ont été formées en fonction de l'**objectif** poursuivi par le leader par le comportement mis en œuvre. Cependant, il est pertinent de questionner l'imperméabilité de chaque méta-catégorie. En effet, un même comportement est susceptible d'avoir des répercussions aussi bien sur l'accomplissement de la tâche que sur l'amélioration des relations ou encore sur l'adaptation au changement. Une recherche proposant une taxonomie hiérarchique des comportements de leadership à partir de ces trois méta-catégories montre ainsi que les comportements de développement des compétences contribuent également à l'atteinte des objectifs (Yukl et al., 2002).

Certains comportements semblent donc non exclusifs d'un seul objectif poursuivi, même si les analyses factorielles tendent à confirmer leur utilisation soutenue dans le cadre d'un objectif particulier. A titre d'exemple, lorsqu'un leader consulte ses collaborateurs pour l'élaboration d'un plan d'action, les effets observés de ce comportement peuvent être une meilleure implication des collaborateurs dans le projet (maintien de relations positives), une meilleure utilisation des personnes et des ressources (efficacité dans la réalisation de la tâche) ou encore une meilleure prise en compte des besoins du client (adaptation). La clarification des rôles et des objectifs peut, au-delà d'une meilleure réalisation des tâches, être l'occasion pour le collaborateur de recevoir un feed-back positif sur ses compétences et réalisations passées et de contribuer ainsi à son sentiment de reconnaissance et d'efficacité personnelle. Le coaching d'un collaborateur par son leader peut contribuer au développement de compétences du collaborateur utiles pour sa carrière, mais également pour la réalisation

des tâches qui lui sont confiées et/ou pour un meilleur déroulement du processus de changement. Ceci nous conduit à questionner le rôle joué par le contexte et plus précisément les situations opérationnelles dans lesquels les comportements sont réalisés, sur l'influence réelle du comportement sur les relations, l'adaptation ou l'atteinte des objectifs de tâche.

Les études menées par l'Université de l'Ohio soutiennent une relation orthogonale entre l'initiation de structure (orientation vers la tâche) et la considération (orientation vers les relations). Toutefois, la méta-analyse sur les effets de ces deux catégories de comportements sur la performance montre plutôt un effet conjoint et une corrélation modérée entre ces deux orientations (Judge et al., 2004). Par ailleurs, Yukl et Lepsinger (2005) soulignent les interrelations qui existent entre ces deux objectifs dans le leadership. Leurs résultats suggèrent qu'un leader a besoin de mettre en œuvre des comportements de ces deux orientations à première vue opposées afin d'être efficace.

Par conséquent, la prise en compte de l'interrelation potentielle entre les comportements visant ces différents objectifs semble nécessaire. Ce qui contribue à un objectif de performance peut faciliter ou au contraire freiner la performance via un autre objectif. Le changement peut ainsi avoir des effets négatifs sur les relations humaines ou sur l'efficacité, lorsque celui-ci est majeur et nécessite des efforts importants de la part des collaborateurs et l'engagement de ressources supplémentaires. A contrario, chercher premièrement à améliorer les relations humaines peut se faire aux dépens de l'atteinte des objectifs de travail et des changements nécessaires pour que l'organisation reste compétitive. Enfin, la priorisation de l'efficacité et de la réalisation des tâches à court-terme peut se faire au détriment de la qualité de vie au travail des collaborateurs ou de la capacité de l'équipe à saisir les opportunités d'adaptation aux changements contextuels. Les relations entre ces trois méta-catégories de comportements sont donc complexes et nécessitent de la part du leader une analyse fine des enjeux dans ses choix comportementaux. De plus, même si les comportements

orientés vers le changement ont été mis en avant bien plus récemment que les deux autres catégories, ils ne peuvent à eux seuls expliquer l'efficacité d'un leader, ce qui confirme la nécessité de la mise en œuvre combinée de comportements orientés vers l'adaptation, vers les personnes et vers la production (Ekvall et Arvonen, 1991).

Les théories du leadership basées sur les comportements reflètent généralement la prise en compte de la complémentarité de ces objectifs dans leur apport à la performance. Par un souci de parcimonie, nous ne développerons pas dans cet exposé l'entièreté des modèles de leadership existants, mais nous nous focaliserons sur ceux qui renvoient le plus directement aux méta-catégories comportementales que nous venons de présenter.

1.3 La grille managériale

Le modèle de la grille managériale de Blake et Mouton (1964) est probablement un des modèles théoriques les plus aboutis s'inspirant de la catégorisation des comportements managériaux que nous venons de présenter. Étant donné l'ancienneté du modèle, il prend en compte uniquement les comportements orientés vers la tâche et ceux orientés vers les relations. Par ce modèle, les auteurs visent l'intégration des différentes théories de leadership existant à l'époque, au sein d'une grille de lecture facile à appréhender et opérationnelle pour qu'un manager puisse y identifier son style de leadership et prendre conscience aussi bien de ses effets que des changements nécessaires pour être plus efficace. À la base de ce modèle, Blake et Mouton (1964, 1985) postulent de l'existence de six éléments fondamentaux et indispensables qui définissent le leadership et son efficacité : initiative, résolution des conflits, prise de décision, critique, promotion et interrogation. Par l'initiative, le leader concentre ses efforts sur une activité spécifique - cela peut concerner son commencement, son arrêt ou la modification de l'orientation ou de la nature de ses efforts. L'interrogation lui permet d'accéder aux informations (faits, données) dont il a besoin pour identifier les opportunités et éviter les dangers. Par la promotion, le leader prend position

pour une conviction personnelle ou pour celle d'une autre personne de son équipe. La manière dont il gère les conflits peut conduire à des effets préjudiciables ou au contraire constructifs et créatifs. C'est dans la prise de décision que le leader a une influence directe sur la performance. Enfin, par la critique, c'est-à-dire l'utilisation de moyens variés pour évaluer et résoudre des problèmes, le leader peut trouver des moyens alternatifs pour améliorer la performance et pour anticiper et éviter de futurs problèmes. Cela implique de donner à ses collaborateurs la possibilité d'apprendre de leurs expériences et de recevoir un feed-back pertinent.

Ces éléments sont considérés comme non-interchangeables, le manque ou la surabondance d'un élément ne pouvant pas être régulé par les autres. D'après les auteurs, la manière de gérer ces six éléments dépend des postulats à travers lesquels un leader va évaluer une situation donnée. Ces postulats représentent un système de croyances par lequel le leader va « lire » le réel. C'est à partir de ce système de croyances qu'un leader va mettre en place des comportements. Plus la perception produite est proche du réel, plus les comportements mis en œuvre seront judicieux et produiront des effets positifs sur la performance. De fait, les postulats permettant au leader d'évaluer les situations qui se présentent à lui constituent sa propre théorie de leadership qui guide ses comportements. En ce sens, Blake et Mouton (1985) proposent un cadre conceptuel expliquant le choix d'une orientation comportementale (tâche *vs* relations) plutôt qu'une autre. Par ailleurs, les auteurs insistent sur le fait que le style de leadership d'une personne ne constitue pas sa personnalité. Au contraire, les postulats sont modifiables, à condition d'en prendre conscience et de les évaluer afin d'en identifier et pratiquer les plus pertinents. Cependant, force est de constater que ces postulats ou croyances sont rarement verbalisés et par conséquent opèrent de façon silencieuse. Il est donc nécessaire pour un leader d'interroger son système de croyances afin de pouvoir effectuer les changements désirés. C'est bien à cela qu'est destinée la grille managériale : à donner un cadre au sein duquel le leader peut se positionner sur ces deux dimensions que sont le leadership centré sur la tâche et le

leadership centré sur les relations.

Certains facteurs peuvent déterminer le style dominant d'un leader. Premièrement, la culture organisationnelle peut, à travers les valeurs et les normes qu'elle véhicule, influencer la définition que le leader donnera de « la bonne manière de diriger ». Par ailleurs, les valeurs, croyances et idéaux propres à l'individu définiront ses postulats personnels. Ils donneront donc un attrait plus ou moins important pour un style de leadership donné, en ce qui concerne la manière de gérer les personnes ou les activités. Enfin, l'histoire personnelle du leader, par l'exposition fréquente du leader à un style de leadership par exemple, peut prédisposer le leader à utiliser ce même style. Toutefois, un leader peut recourir à d'autres styles de leadership en cas de nécessité, ou lorsque la méthode qu'il a employée ne donne pas le résultat escompté. Se basant sur les données scientifiques disponibles, Blake et Mouton (1985) suggèrent que le style de leadership le plus efficace est celui qui combine un intérêt élevé pour les activités et un intérêt élevé pour les personnes. C'est vers ce style qu'ils invitent leurs lecteurs à s'orienter, en se servant de suggestions de changements et de transitions à partir de leur style actuel. Nous présenterons les principaux styles identifiés dans cette grille managériale.

La grille managériale est présentée sous la forme d'un graphe à deux axes, l'orientation vers la production/tâche se trouvant en abscisse et l'orientation vers les personnes/relations se trouvant en ordonnée (cf. Figure 1). Neuf niveaux sont proposés, afin d'identifier un intérêt faible (1), moyen (5) ou fort (9). Ainsi, chaque style managérial est représenté par la combinaison de deux chiffres, correspondant à l'orientation vers la tâche et l'orientation vers les relations.

1.3.1 Leadership [9,1] - Autorité-Obéissance. Ce style de leadership est caractérisé par un intérêt fort pour la production et un intérêt faible pour les personnes. Il en résulte une attention portée sur l'efficacité, de telle façon que l'humain interfère le moins possible dans le processus de production. Le leader [9,1] perçoit une **contradiction inévitable** entre les besoins de l'organisation en termes de producti-

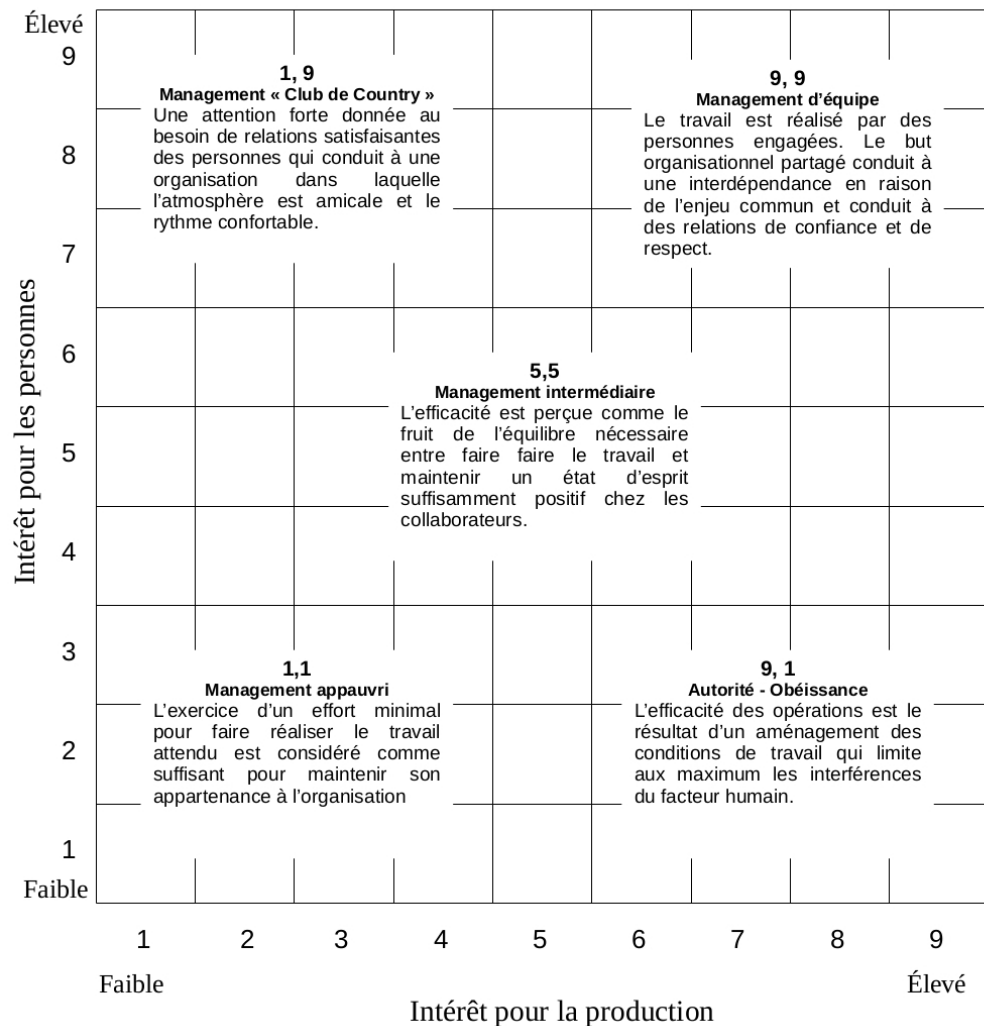


Figure 1. La Grille Managériale. Reproduit d'après Blake et Mouton (1985).

tivité et les besoins des personnes. En ce sens, l'humain est perçu comme perturbateur plutôt que comme contributeur de la performance. Par conséquent, le leader utilise son pouvoir et son autorité pour contrôler les activités et imposer à ses collaborateurs ce qui doit être fait et comment cela doit être fait. Cette posture est renforcée par la croyance d'être le mieux à même de comprendre les enjeux des situations et donc de prendre des décisions et résoudre des problèmes.

A court terme, ce style de leadership peut conduire à une productivité élevée, voire meilleure que celle engendrée par les autres styles. Toutefois, les effets à long

terme générés par les émotions négatives qu'une telle posture autoritaire et fermée peut provoquer sont délétères pour la performance (baisse de l'engagement et de la qualité, comportements contre-productifs, relations d'équipe perturbées).

1.3.2 Leadership [1,9] Club de country. Le leadership [1,9] manifeste une préoccupation importante pour les personnes et les relations, en même temps qu'il néglige la production. L'attention est focalisée sur une ambiance conviviale et cordiale dans l'équipe et entre le leader et ses collaborateurs, même si cela se fait au dépens de la performance. En effet, le leader donne la priorité aux attitudes et émotions, considérant que l'humain est sa première préoccupation. Cela se traduit par un réarrangement des conditions de travail afin que les besoins personnels et sociaux des collaborateurs soient satisfaits.

Ce style de leadership est motivé par la recherche d'appréciation et d'acceptation. Le leader [1,9] croit qu'en étant agréable avec les autres, ces derniers l'apprécieront. Toutefois, cette recherche d'appréciation a également des inconvénients. La peur du rejet et de la désapprobation conduisent le leader à être vigilant sur toute possibilité de faire face aux critiques. Il va donc éviter, fuir toute situation de conflit, ce qui le conduit à se séparer des personnes-mêmes dont il souhaite obtenir l'approbation. En fait, leader [1,9] n'arrive pas à faire la distinction entre le rejet d'une idée et le rejet d'une personne. Par conséquent, il choisit la sécurité en évitant de prendre position ou en se rangeant à l'avis des autres. Cette posture le conduit à l'indécision, à l'absence de prise d'initiative et à la fuite des responsabilités de leadership susceptibles de menacer les relations, telles que le suivi, le contrôle et l'analyse de la performance.

Ce style de leadership peut conduire à une productivité diminuée et à de moindres marges de profit. En effet, les normes et standards de production sont abaissés. Si ce style de leadership garantit une bonne ambiance de travail, tous les collaborateurs ne sont pas pour autant satisfaits. En effet, ceux qui ont de l'ambition peuvent être frustrés de ne pas utiliser leur plein potentiel.

1.3.3 Leadership [1,1] Leadership appauvri. Le leadership [1,1] se caractérise par un intérêt réduit aussi bien pour la production que pour les personnes. La personne s'en tient au strict minimum attendu afin de continuer à faire partie de l'organisation. En effet, ce style de leadership est caractérisé par la retenue et l'évitement d'être au centre de l'attention. Le leader [1,1] cache ses émotions des autres et cherche à éviter toute contradiction. Ainsi, il n'exprime pas son ennui ou son indifférence, il reste discret afin d'attirer l'attention vers lui le moins possible. Son niveau d'activité est défini par le seuil de tolérance de ceux avec qui il collabore, sans qu'ils ne soient irrités par son inaction. En effet, la discrétion lui permet de ne pas être renvoyé, en raison de son manque d'implication. Si ce type de personne laisse peu de traces dans l'organisation, il est possible qu'il soit lui-même marqué par celle-ci, au point d'adopter cette attitude de retrait, en attendant de finir ses années d'activité professionnelle.

L'évitement des conflits est également présent dans ce style de leadership, toutefois avec des stratégies spécifiques pour leur évitement. Le leader [1,1] utilise notamment la stratégie de l'autruche, prenant note des difficultés tout en préférant les ignorer. En effet, l'indifférence et la résignation sont à l'origine de cet évitement.

Il est difficile de qualifier ce style de « leadership ». Cela se rapproche du leadership laisser-faire décrit par Lewin et ses collègues (Lewin et Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt, et White, 1939), dans sa forme la plus extrême. L'attitude neutre et fuyante de la personne est un frein à la productivité et à la créativité. Quant aux attitudes des collaborateurs, elles sont à l'image de celle de leur leader : ils ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits.

1.3.4 Leadership [5,5] Gestion des hommes d'organisation. Le leadership [5,5] se situe au milieu de la grille managériale et représente la recherche de la voie médiane, du compromis entre les attentes en termes de production et l'intérêt pour les personnes. Tout comme pour les styles de leadership [1,9] et [9,1], une contradiction est perçue entre les intérêts des personnes et les intérêts de l'organisa-

tion. Pour sortir de ce dilemme, le leader [5,5] va tronquer une partie de l'un pour avoir une partie de l'autre. Le postulat qui sous-tend une telle approche est de considérer les positions extrêmes comme menant au conflit. Or, le leader [5,5] recherche à progresser au sein de l'institution afin d'appartenir à l'organisation et avoir un bon standing. Pour lui, les conflits représentent un risque à son image et par conséquent à son ascension souhaitée. C'est pourquoi, quoi que affable et cherchant à être de bonne compagnie et de bonne discussion, le leader reste superficiel dans ses échanges et cherche des indices dans le discours des autres pour se positionner. Comme le leader [1,9], il a peur du rejet et recherche l'appréciation du plus grand nombre pour être en capacité de gravir les échelons.

Mettant l'accent sur les règles, le leader [5,5] finit par construire un système de gouvernance bureaucratique. Focalisé sur le *statu quo* et les manières habituelles de penser, il affaiblit la capacité d'ajustement de son service aux changements contextuels. La créativité et l'innovation sont ainsi freinées.

1.3.5 Leadership [9,9] Leadership d'équipe. Le leadership [9,9] intègre la préoccupation pour les résultats et la préoccupation pour les personnes. Le leader cherche à atteindre les objectifs de production par un travail en équipe dans lequel chaque personne pouvant contribuer est intégrée. De cette façon, le leader utilise la participation, l'implication et la résolution des conflits afin d'atteindre des résultats optimaux. Contrairement aux autres styles de leadership que nous avons cités, le leader [9,9] ne perçoit pas de contradiction entre les besoins de production et les besoins des personnes. Au contraire, il intègre ces deux intérêts en impliquant les autres et leurs idées dans l'élaboration des stratégies nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les besoins personnels auxquels le leader cherche à répondre sont dits « matures » et concernent l'engagement et la contribution qui dépassent l'ordinaire. Il y parvient en établissant des relations solides avec les autres, ayant le désir sincère de les aider à atteindre leur potentiel.

Pour le leader [9,9], la connexion entre les besoins de production et les besoins

des personnes est indispensable pour une expérience organisationnelle complète et satisfaisante. Il promeut l'enthousiasme, la prise d'initiative, la spontanéité et l'ouverture. Il en est lui-même l'exemple, recherchant l'atteinte des objectifs organisationnels comme s'il s'agissait des siens propres. Dans l'environnement créé par le style de leadership [9,9], le sens de l'accomplissement personnel est lié à l'avancement dans les buts de l'entreprise : plus on s'y rapproche, plus la perception de son propre accomplissement est élevée. Le leader d'équipe évite d'avancer ses propres intérêts aux dépens de ceux du groupe ou de l'organisation. Il est conscient des conséquences délétères que cela peut produire, en termes de perte de confiance et de suspicion. On peut le décrire comme un étant un auto-centré éclairé. En effet, le leader [9,9] a conscience que la seule manière d'avancer de façon consistante, c'est avec les autres.

Le leader [9,9] possède les compétences lui permettant d'être ouvert aux désaccords et d'en faire sortir des bénéfices pour la définition de solutions pertinentes aux problèmes, sans pour autant créer de l'animosité. Il est ainsi en mesure d'éviter les conflits en utilisant plusieurs stratégies. Premièrement, le leader implique tôt les personnes concernées par un problème. De cette façon, il est en mesure de recueillir des informations nécessaires pour une meilleure gestion de la situation, de peser le pour et le contre des différentes alternatives et d'avoir même un aperçu des effets d'une solution par la mise en place de tests expérimentaux par exemple. Par son ouverture aux points de vues différents, le leader encourage l'expression des doutes et réserves avec franchise et peut ainsi évaluer la force de conviction de ses interlocuteurs en même temps qu'il a l'opportunité d'identifier et gérer les perspectives biaisées. Il est ainsi en mesure de corriger les informations erronées. De plus, le leader [9,9] est entièrement transparent dans les limites de ses attributions de travail sur les données à sa disposition concernant un problème, mais également sur ses attitudes, émotions et intuitions et tout autre élément qui pourrait permettre aux autres de cerner mieux la situation et d'avoir des idées pertinentes. Cela suppose une communication claire, c'est-à-dire précise et descriptive.

Par sa posture, le leader [9,9] assure les conditions nécessaires à une productivité élevée et continue. En effet, l'environnement de travail qu'il crée est positif, en s'appuyant sur des objectifs clairs, des informations détaillées et des convictions fortes. De plus, l'implication des collaborateurs dans la résolution de problèmes et dans l'expression de leurs points de vue, crée les conditions favorables à l'utilisation et au développement de la créativité. La satisfaction au travail des collaborateurs d'un leader [9,9] provient notamment du sentiment d'accomplissement lié à la possibilité de contribuer effectivement.

1.3.6 Styles de leadership secondaires. D'autres styles ont été proposés par les auteurs, qui représentent des combinaisons des styles primaires.

Le **paternalisme/matérialisme** se caractérise par une combinaison additive entre orientation vers la production et orientation vers les personnes. Le postulat qui le sous-tend est d'envisager le leader comme le seul sachant et dont le rôle est d'aider ses collaborateurs en échange de leur loyauté. Les collaborateurs ne sont donc pas traités en égaux et sont maintenus dans une relation de dépendance, malgré des atours de bienveillance constructive.

Un autre style additif et non pas intégrateur des deux orientations consiste à osciller entre le pôle [1,9] et le pôle [9,1]. Il s'exprime par une succession de périodes où le leader va pousser ses collaborateurs à la performance jusqu'au ressentiment et des périodes dans l'attitude inverse dans lesquelles il supprime toute pression. Chaque période appelant son antagoniste, ce leadership s'apparente à un **balancier**.

De plus, deux styles manipulateurs sont proposés par les auteurs. On peut ainsi caractériser ces personnes par leur intention de nuire ou d'utiliser les autres.

L'**opportunisme** est un autre style de leadership combiné, adopté par des leaders qui cherchent à avancer à tout prix dans l'organisation. Pour ce faire, ils adoptent, sans principe sous-jacent, un des cinq styles primaires en fonction de ce qu'ils évaluent comme avantageux pour leur avenir. Ils cherchent à profiter des intérêts égoïstes et des

vulnérabilités des autres, afin de s'assurer leur attention et leur adulation.

Enfin, le leader qui utilise des **façades** cherche à cacher ses vraies intentions. Il veut en effet obtenir par des moyens détournés ce qui serait inaccessible autrement. Se montrer honnête et sincère est une manière d'éviter les suspicions qu'engendrerait une attitude fermée. S'il apparaît comme un leader [5,5] ou [9,9], ce qu'il cherche véritablement, c'est du pouvoir et des opportunités pour l'exercer. Là où l'opportuniste cherche à être en haut à l'échelle, le façadiste, lui, cherche à contrôler le chef de l'entreprise. La modération est utilisée dans tous les aspects de son leadership, comme un écran pour ses véritables motivations.

1.3.7 Synthèse des apports de la grille managériale. Les cinq styles primaires de leadership proposés par ce modèle permettent de cerner les motivations et les postulats qui sous-tendent les comportements du leader. L'objectif recherché peut ainsi conduire à des actions très différentes même si la motivation sous-jacente paraît similaire. Ainsi, l'évitement des conflits, que on retrouve dans les cinq styles, se matérialise par la fuite aussi bien que par l'implication des autres, par le compromis aussi bien que par la domination.

Seul le style [9,9] envisage l'orientation vers la production et l'orientation vers les relations comme également et simultanément nécessaires. La perception d'exclusivité qui est présente dans les autres styles nuit à l'efficacité du leader, qu'il s'agisse de la productivité de son équipe ou des attitudes qu'il suscite.

Aussi, le leader [9,9] est le seul à ne pas mettre en priorité ses objectifs personnels. Il n'en est pas pour autant dépourvu : il prend simplement en compte leur nécessaire subordination à ceux de l'organisation et de l'équipe afin de pouvoir les atteindre. La recherche de valorisation personnelle est présente dans trois des cinq styles : le [1,9], le [9,1] et le [5,5]. Loin d'être considérés pour ce qu'ils sont, les autres sont instrumentalisés et ce même dans le cas d'une orientation exclusive vers les relations. Ceci peut paraître paradoxal puisque le leader se soucie du vécu de ses col-

laborateurs. Toutefois, ce souci n'est autre que celui d'être bien perçu par les autres, d'être mis en valeur par eux.

Les styles combinés quant à eux témoignent de la complexité des enjeux qui peuvent entrer en ligne de compte lorsqu'une personne est amenée à remplir des fonctions de leader. Si les deux derniers styles peuvent être caractérisés d'emblée comme malveillants, les autres (primaires, à l'exception du style [9,9], et combinés) montrent comment les motivations et les suppositions personnelles peuvent induire également des effets négatifs, aussi bien pour l'équipe que pour l'organisation.

La grille managériale de Blake et Mouton est probablement le modèle théorique le plus abouti basé sur les comportements orientés vers les relations et vers la performance. Il propose un cadre fin d'analyse des comportements du leader, partant des postulats et hypothèses qui les motivent. Prenant appui sur six aspects récurrents du travail d'un leader, ce modèle peut être un outil précieux pour des professionnels du conseil et de la formation accompagnant des leaders dans leur évolution. Son extrême finesse, sa lecture détaillée de chaque style représenté sont certes intéressants pour le praticien ; pour ce qui est de la recherche en revanche, ce modèle est probablement trop complexe pour être utilisé à large échelle. C'est certainement la raison pour laquelle il a reçu peu de support empirique, malgré un questionnaire proposé par les auteurs en 1978. Toutefois, les travaux basés sur les orientations vers la productivité ou vers les personnes confirment bien la supériorité du leadership intégrant ces deux visées simultanément (Judge et al., 2004), ce qui offre un appui solide à la nécessaire intégration pour un leadership de qualité.

Nous présenterons trois modèles théoriques qui envisagent l'intégration de ces deux orientations - vers la tâche et vers les personnes - de manières différentes. Le premier d'entre eux concerne le leadership habilitant. Ce modèle de leadership peut sembler orienté surtout vers les personnes. Toutefois, les comportements mis en place par le leader visent *in fine* l'amélioration de la performance de l'équipe.

1.4 Le leadership habilitant

Le leadership habilitant est considéré comme un style de leadership distinct de celui du leadership directif, transactionnel ou transformationnel (Pearce et al., 2003). Dans son essence, ce style de leadership vise l'empowerment (ou l'habilitation) des subordonnés en déléguant l'autorité et la responsabilité au niveau le plus bas de l'organisation auquel une décision compétente peut être faite (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990). Ce style de leadership cherche à agir sur les quatre composantes de l'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995) que sont les perceptions de sens, de compétence, d'autonomie et d'impact d'une personne à propos de son rôle dans l'organisation. Le rôle du leader est en effet central dans le renforcement des cognitions liées à l'empowerment, à travers sa capacité à définir les pratiques, donner des retours et distribuer les responsabilités et donc le pouvoir au sein de l'équipe.

Il est à noter que les modèles théoriques d'empowerment psychologique présentent ce dernier en tant qu'une perception multi-dimensionnelle que les personnes produisent elles-mêmes. Il n'en demeure pas moins que les premières considérations de Conger et Kanungo (1988) exposent l'influence considérable des conditions organisationnelles sur les perceptions d'empowerment. Nous nous positionnons donc dans une perspective considérant ces conditions organisationnelles comme nécessaires mais non suffisantes à l'émergence de l'empowerment chez les employés. Le rôle du leader est ainsi à envisager comme celui d'un **facilitateur** de cette émergence.

Plusieurs conceptualisations actuelles se proposent de définir le leadership habilitant. Konczak, Stelly, et Trusty (2000) proposent six dimensions du leadership habilitant. Premièrement, le leader habilitant **partage son pouvoir et son autorité** avec les membres de son équipe (délégation d'autorité). De plus, dans le cadre de ce partage de pouvoir et donc de distribution de responsabilités aux membres, il attend d'eux d'être **responsables des résultats** obtenus (responsabilisation). La responsabilité est ainsi placée au niveau des membres et de l'équipe. Pour ce faire, le

leader leur **donne la marge de manœuvre** nécessaire notamment dans la prise de décisions nécessaires à l'accomplissement de la tâche ou à l'atteinte de l'objectif, ainsi que dans la résolution des problèmes qui empêchent l'atteinte des résultats. Le leader encourage ainsi la prise de décision auto-dirigée. Toutefois, le leader ne laisse pas les membres de son équipe livrés à eux-mêmes. Il agit de trois manières différentes pour faciliter l'atteinte des objectifs par ses collaborateurs, ainsi que le développement de leur habilitation. Premièrement, il leur **fournit les informations** qui permettent à ses membres de contribuer de manière optimale à la performance organisationnelle (partage de l'information). De plus, le leader joue un rôle de facilitateur, en assurant pour ses membres les formations nécessaires au **développement des compétences** dont ils ont besoin dans l'accomplissement de leurs tâches (développement des compétences). Enfin, le leader joue un rôle de **coach**, encourageant les membres de son équipe à prendre des risques mesurés et à tester de nouvelles idées. Dans ce processus, il leur **fournit le feed-back nécessaire**, les protégeant de punitions éventuelles en cas d'erreur, et les aidant à comprendre les raisons de leurs erreurs afin d'en réduire l'occurrence (coaching pour une performance innovante). Ce dernier point est souligné également par Quinn et Spreitzer (1997) qui mettent en lumière l'interdépendance entre la posture de coach des leaders et la réussite d'un programme visant l'empowerment. D'après les auteurs, il est nécessaire que les leaders fassent confiance aux employés, les encourageant à prendre des risques, certes mesurés et qu'ils valorisent les excuses des collaborateurs en cas d'erreur plutôt que la punition de ceux-ci. En effet, sans cette confiance, les collaborateurs ne se sentent pas en sécurité pour essayer de nouvelles choses et préfèrent demander autorisation plutôt que de prendre des initiatives et porter la responsabilité qui y sera associée. Dans de tels cas, les efforts d'habilitation consentis de la part des leaders seraient voués à l'échec.

Dans une perspective différente, Arnold, Arad, Rhoades, et Drasgow (2000) choisissent une méthode inductive pour identifier les comportements du leadership habilitant, en s'intéressant aux comportements rapportés par les membres d'équipes

« habilités » (auto-gérées). Les auteurs identifient cinq dimensions. On y retrouve des dimensions similaires à celles proposées par Konczak et al. (2000), telles que la prise de décision participative, le coaching/développement des compétences, ou encore la dispense des informations nécessaires pour le groupe de travail. De nouvelles idées en émergent toutefois, la première faisant référence au rôle du **leader en tant qu'exemple** pour les membres de son équipe en termes d'implication et de standards de performance qu'il poursuit (guider par l'exemple). Enfin, une dernière dimension a trait aux interactions du leader avec le groupe, dans sa manière de **soutenir les membres** et de **s'intéresser à leur bien-être et à leurs réalisations** (montrer de l'intérêt/interagir avec l'équipe).

Ces différentes pratiques rejoignent le modèle de Lawler (1990) appelé High Involvement Management (Management à haute implication), identifiant la manière dont le management peut favoriser une plus grande implication des employés. L'auteur identifie ainsi quatre types de pratiques : le partage de l'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences et les récompenses. Dans ce modèle, le partage de l'information concerne la transmission d'informations symboliques, utilitaires et stratégiques. Ce partage est à la base des pratiques d'implication – il est en effet impossible pour l'employé de participer à la prise de décision sans ce partage, tout comme il lui sera difficile de comprendre ce qu'on attend de lui. Les pratiques de partage de pouvoir se réfèrent à une participation accrue des employés dans la prise de décision, par la délégation ou la consultation. A travers ces pratiques, on cherche à accroître l'influence réelle des individus, en favorisant l'autonomie et l'initiative. Enfin, les pratiques de récompense concernent aussi bien les récompenses économiques que la reconnaissance. Toutefois, les travaux de Tremblay, Guay, et Simard (n.d.) montrent que ce sont surtout les actes de reconnaissance non-monétaire qui sont liés à une plus forte implication des employés. Sur la base de ce modèle, (Sinclair, Boudrias, et Lapointe, 2014) proposent de retenir trois types de comportements d'habilitation du leader, à savoir la délégation, le coaching et la reconnaissance.

Ces trois types de comportements rappellent également le modèle AMO (Ability – Motivation – Opportunity) qui reprend les trois mêmes leviers – la compétence (cf. coaching), la motivation (cf. reconnaissance) et l’opportunité (cf. délégation) – pour une meilleure implication des employés (Appelbaum, Bailey, Berg, et Kalleberg, 2000). Ce modèle largement utilisé dans la littérature de gestion des ressources humaines a été mis en lien avec les systèmes de travail de haute performance. S’étant intéressés au secteur industriel et ayant interrogé plus de 4000 employés provenant de 44 usines, les auteurs confirment les effets positifs de ces pratiques d’amélioration de l’implication sur la performance organisationnelle mais aussi sur la satisfaction des employés. Cependant, Heller (2003) met en garde quant à l’implémentation actuelle du partage d’influence dans les organisations, les études empiriques longitudinales étant réalisées sur de larges échantillons montrant une très faible mise en pratique de ce partage, et ce même à des niveaux managériaux intermédiaires. Constatant les coûts économiques immédiats et l’énergie nécessaire pour son implantation, Heller recommande que ces pratiques de partage de pouvoir soient institutionnalisées afin d’en garantir la continuité. Plus qu’une affaire de leadership, les pratiques d’habilitation seraient donc à étudier au niveau de la culture et la politique de l’organisation.

Dans une conceptualisation plus récente (Amundsen et L. Martinsen, 2014) basée sur le modèle du superleadership (Manz et Sims, 1989), le leadership habilitant est envisagé en contraste avec la compréhension courante du leadership. En effet, le leader est défini dans la majorité des modèles comme celui qui influence ceux qui le suivent². Or, lorsque on envisage le leadership habilitant, c’est le processus inverse qui est attendu - celui dans lequel le leader donne de l’influence aux autres. D’ailleurs, c’est ce que Manz et Sims (1989) entendent par le terme « superleader » - il s’agit de leaders qui conduisent les autres à s’auto-diriger. Ce concept est connexe avec celui

2. Le terme « *followers* », qui désigne en anglais les personnes qui acceptent l’influence du leader, donnerait en français « *suiveurs* ». Même si cette traduction introduit en français une notion péjorative de conformisme voire de sectarisme, le terme est très éclairant sur le type de relation qui s’instaure entre un leader et ceux qu’il influence.

de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 2000) qui met en avant la supériorité de la motivation intrinsèque à travers laquelle un individu régule lui-même ses activités, en étant à l'initiative de ses activités pour l'intérêt et le plaisir qu'elles pourraient lui rapporter et non dans l'attente d'une récompense extérieure. Il est intéressant de constater que Amundsen et L. Martinsen (2014) proposent également trois catégories de comportements de leadership habilitant, reprenant la délégation, la motivation et le développement des compétences.

Par conséquent, plus qu'un style de leadership à proprement parler, les pratiques de leadership habilitant se basent sur les prescriptions de « best practices » identifiées dans la littérature de gestion des ressources humaines, visant notamment une implication élevée des employés ainsi qu'une augmentation des performances de l'entreprise.

1.4.1 Les conséquences psycho-sociales du leadership habilitant. Le leadership habilitant vise en premier lieu à favoriser l'émergence et le renforcement de l'empowerment psychologique des collaborateurs. C'est donc la principale conséquence de ce style de leadership, à un niveau individuel et collectif. L'empowerment psychologique étant le prédicteur de nombreuses issues positives comportementales et attitudinales (Seibert, Wang, et Courtright, 2011) , il est logique de le retrouver en tant que médiateur entre le leadership habilitant et celles-ci (Lee, Willis, et Tian, 2018).

À un **niveau individuel**, le leadership habilitant favorise des issues **comportementales** telles qu'une meilleure performance intra-rôle (réalisation des tâches attendues d'après la description du poste) et extra-rôle (comportements de citoyenneté organisationnelle), ainsi qu'à l'augmentation de la créativité des salariés (la production d'idées nouvelles et utiles) (Lee et al., 2018). Toutefois, les comportements d'habilitation du leader semblent avoir moins d'impact sur la réalisation des tâches de travail habituelles. Ces résultats peuvent indiquer que le leadership habilitant a une influence positive dans les domaines dans lesquels les employés disposent de plus de latitude,

ce qui n'est pas le cas des tâches prédéfinies et structurées. Outre les conséquences rapportées dans cette méta-analyse, les employés dont le leader utilise un style de leadership habilitant semblent réaliser leur travail avec plus d'efforts (Amundsen et L. Martinsen, 2014) et manifestent plus d'habilitation à travers leurs comportements (Boudrias, Gaudreau, Savoie, et Morin, 2009; Migneault, Rousseau, et Boudrias, 2009; Sinclair et al., 2014).

Du point de vue **attitudinal**, le leadership habilitant est lié à une meilleure satisfaction au travail (Amundsen et L. Martinsen, 2014; Konczak et al., 2000; Vecchio, Justin, et Pearce, 2010), à un engagement organisationnel plus fort (Konczak et al., 2000; Park, Kim, Yoon, et Joo, 2017; Tuckey, Bakker, et Dollard, 2012) et à un bien-être psychologique plus élevé (Park et al., 2017). Malgré de nombreuses études confirmant ces effets positifs du leadership habilitant au niveau individuel, Cheong, Spain, Yammarino, et Yun (2016) mettent en garde contre un effet inverse. En effet, un pouvoir discrétionnaire augmenté par la délégation de tâches pour lesquelles l'individu n'est pas expérimenté et qui sortent du cadre de ses fonctions habituelles, peut conduire à l'augmentation de la tension induite par le travail et par conséquent nuire à la performance. A ce titre, Langfred et Moye (2004) rappellent l'existence de nombreux modérateurs des effets de l'autonomie de tâche augmentée, celle-ci pouvant avoir des répercussions négatives lorsqu'elle est perçue par les collaborateurs comme un moyen déguisé d'augmenter la charge de travail, par exemple. Ainsi, d'après Wong Humborstad et Giessner (2018) le leadership habilitant peut, poussé à son extrême, se rapprocher du leadership laisser-faire, particulièrement néfaste pour l'efficacité et le bien-être des collaborateurs (Lewin et Lippitt, 1938; Lewin et al., 1939). Dans le même ordre d'idées, Lee, Cheong, Kim, et Yun (2017) posent l'hypothèse d'une relation curvilinéaire entre le leadership habilitant et la performance.

S'intéresser aux effets du leadership habilitant au **niveau de l'équipe de travail** peut être particulièrement intéressant, étant donné que la conception de ce construit a été réalisée en partie à partir de l'étude du leadership observé dans des

équipes de travail auto-gérées (Arnold et al., 2000) et que environ 40% des études empiriques sont réalisées au niveau des équipes de travail (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, et Tsai, 2019). Contrairement aux résultats rapportés au niveau individuel, les comportements d’habilitation du leader ont des effets comparables en ce qui concerne la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la créativité (Lee et al., 2018).

1.4.2 Modérateurs du leadership habilitant. Si le leadership habilitant apparaît dans sa présentation conceptuelle comme un style de leadership à portée universelle, certaines recherches tendent à montrer plutôt que ses effets sont modérés par les caractéristiques du contexte organisationnel. Ainsi, Lee et al. (2018) trouvent dans leur méta-analyse que le leadership habilitant augmente la performance dans la tâche dans des structures organisationnelles hiérarchiques et collectivistes, alors que dans des environnements plus horizontaux et individualistes, son effet n’est pas significatif. De plus, l’expérience professionnelle apparaît comme un modérateur des effets du leadership habilitant, les employés ayant moins d’expérience professionnelle en bénéficiant plus quant à l’efficacité dans la réalisation des tâches de travail (Lee et al., 2018; Rapp, Ahearne, Mathieu, et Schillewaert, 2006). En effet, les comportements habilitants du leader sont essentiels pour le développement des compétences de ces employés (Kozlowski, Gully, Mchugh, Salas, et Cannon-Bowers, 1996).

1.4.3 Médiateurs du leadership habilitant. Comme attendu d’un point de vue théorique, l’empowerment psychologique (et son équivalent collectif, l’empowerment d’équipe) est un médiateur entre le leadership habilitant et les issues en termes de performance dans la tâche, comportements de citoyenneté organisationnelle et créativité. Toutefois, la littérature rapporte également l’existence d’au moins un autre médiateur tout aussi important, la confiance accordée au leader. Ainsi, pour ce qui est de la performance dans la tâche, la confiance faite au leader médiatise de manière plus importante les effets du leadership habilitant comparativement à l’empowerment psychologique (Lee et al., 2018). Ceci montre la centralité de la relation

leader-collaborateur, et la manière dont le leader, par la confiance accordée à ses collaborateurs par exemple, encourage ses collaborateurs à lui faire confiance à leur tour.

En somme, bien que étant basé principalement sur des comportements de leadership visant le maintien des relations avec les collaborateurs, le leadership habilitant a non seulement des effets positifs sur les attitudes de ces derniers (empowerment psychologique, confiance, satisfaction, engagement), mais également sur des issues servant plutôt l'objectif du leadership centré sur la tâche, à savoir la performance (réalisation de la tâche, comportements de citoyenneté organisationnelle, créativité). Toutefois, les études récentes posent la question d'une relation curvilinéaire pouvant exister entre le leadership habilitant et la performance, qui reste à être testée et confirmée par un plus grand nombre d'études (Cheong et al., 2019).

Un autre modèle de leadership propose une intégration différente des orientations vers la tâche et vers les personnes - le leadership transformationnel, en y adjoignant des comportements d'adaptation. Il combine aussi bien l'influence charismatique du leader, qui incarne et transmet une exigence forte à son équipe, à la considération des collaborateurs et à leur stimulation, en vue du changement.

1.5 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est un paradigme qui attire l'attention dès 1978 avec les travaux de James Burns. L'auteur conceptualise deux styles de leadership politique, l'un basé sur les transactions entre un leader et ses collaborateurs (transactionnel), l'autre basé sur la stimulation et l'inspiration des collaborateurs à atteindre des résultats extraordinaires (transformationnel). Partant des travaux de Burns (1978), Bass (Bass, 1985, 1996) propose un modèle de leadership s'intéressant plus à l'atteinte d'objectifs pragmatiques plutôt qu'aux réformes sociales visées par la théorie

de Burns. Bass s'appuie également sur la distinction entre leadership transformationnel et transactionnel, mais considère qu'ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Au contraire, les leaders performants combinerait ces deux styles.

1.5.1 Comportements du leadership transactionnel. Le leadership transactionnel se caractérise par une motivation des collaborateurs à s'impliquer dans la poursuite des objectifs organisationnels basée sur leurs intérêts personnels et l'échange de bénéfices entre l'organisation et/ou le leader et eux-mêmes. Dans le langage courant, on le qualifie par l'expression « la carotte et le bâton », afin de signifier les récompenses et les punitions qui sont les moteurs des actions des collaborateurs. Le leadership transactionnel se manifeste par deux catégories de comportements d'après Bass et Avolio (1990) : l'une regroupe les transactions positives, l'autre les transactions négatives.

La première catégorie concerne les *récompenses contingentes* que peut obtenir le collaborateur. Le leader clarifie les réalisations nécessaires afin d'obtenir la récompense actuelle ou promise. Il considère ainsi les récompenses comme le moyen par lequel il peut motiver les membres de son équipe à accomplir les tâches qui leur sont assignées. En ce sens, un échange s'effectue entre les récompenses organisationnelles et la réalisation satisfaisante des tâches qui sont assignées au collaborateur.

La deuxième catégorie est appelée « *management par exception* ». Elle regroupe les transactions négatives de punition lorsque les attentes en termes de performance n'ont pas été satisfaites. Deux types de management par exception peuvent être distingués. Le *management passif par exception* regroupe les comportements correctifs et punitifs que le leader met en œuvre lorsqu'il constate des erreurs ou des déviations évidentes aux standards de performance. Ce type de gestion des problèmes est appelé « passif » car le leader n'agit qu'après la survenue d'écarts à la performance. Le *management actif par exception*, le leader surveille activement les erreurs ou déviations dans les tâches qu'il a assignées à ses collaborateurs. De plus, il renforce les règles en vue de diminuer la survenue d'erreurs dans le futur. Ces comportements sont considérés

comme actifs car le leader cherche ainsi à anticiper et prévenir l'écart aux standards de performance.

1.5.2 Comportements du leadership transformationnel. Le leader transformationnel ne se limite pas à la mise en place d'échanges simples avec ses collègues ou collaborateurs. Il cherche une performance qui va au-delà des standards et pour cela s'appuie sur quatre catégories de comportements.

1.5.2.1 Influence idéalisée.

Le leader se comporte en tant qu'**exemple** pour ses collègues et collaborateurs, il inspire ainsi la confiance, le respect et l'admiration. Il prend des risques et se montre consistant dans ses prises de position et comportements. Ses collaborateurs savent qu'ils peuvent compter sur lui. Ils s'identifient à leur leader et cherchent par conséquent à l'imiter. Bass et Riggio (2006) indiquent que deux aspects sous-tendent l'influence exercée par le leader transformationnel. Le premier est comportemental et rend compte de l'exemple que le leader donne à suivre à ses collaborateurs. Le deuxième est attitudinal et concerne les attributions que les collaborateurs vont faire à propos de leur leader. Ainsi, les membres d'une équipe peuvent attribuer au leader des capacités extraordinaires, d'où l'idée d'idéalisation du leader.

1.5.2.2 Motivation inspirante.

Par ses comportements, le leader transformationnel donne sens au travail de son équipe et la met au défi. Il se montre enthousiaste et optimiste et implique ses collaborateurs dans la vision d'un futur plus positif. Le leader communique clairement ses attentes à ses collaborateurs, en même temps qu'il s'engage personnellement pour l'atteinte des objectifs définis et la vision partagée. Par ce faire, le leader crée une émulation dans l'équipe qui unit ses forces dans la même direction.

1.5.2.3 Stimulation intellectuelle.

Le leader transformationnel encourage la créativité et la recherche de nouvelles idées et approches pour résoudre un problème ou réaliser une tâche. Il invite les

collaborateurs à questionner leurs croyances, à redéfinir le cadre des problèmes et à poser un regard neuf sur des situations bien connues. Il préserve cette stimulation de la créativité et de l'innovation de ses collaborateurs en étant respectueux de leurs idées même lorsque celles-ci sont différentes des siennes. Il sollicite leur point de vue et les inclut ainsi dans la gestion des problèmes et la recherche de solutions.

1.5.2.4 Considération individualisée.

Cette catégorie de comportements se caractérise principalement par une prise en compte de chaque personne individuellement, dans ses besoins et dans son potentiel d'évolution. Le leader utilise le coaching, le mentoring et la délégation comme des moyens pour développer le potentiel de ses collègues et de ses collaborateurs. Il prend en compte la personne dans son entier, s'intéressant sincèrement à elle, à ses buts et ses besoins et témoignant d'une entière acceptation de chacun individuellement. Dans sa manière de gérer les activités de chacun de ses collaborateurs, le leader transformationnel agit en fonction des capacités et des besoins de chacun et adapte ses comportements de façon à soutenir de manière pertinente leur activité et leur développement. La délégation et la contrôle bienveillant qui l'accompagne sont des moyens utilisés par le leader pour ce développement.

1.5.3 Leadership transformationnel et performance. Les postulats théoriques du leadership transformationnel exposent plusieurs attendus quant aux liens entre le leadership transformationnel et la performance. Premièrement, le leadership transformationnel conduit à une performance au-delà des attentes formulées à travers le descriptif de poste des collaborateurs. Par conséquent, la performance dans la tâche tout comme la performance contextuelle (i.e. comportements de citoyenneté organisationnelle) devraient être plus élevées comparativement à d'autres styles de leadership, notamment le leadership transactionnel et le style laisser-faire qui composent la gamme complète de leadership proposée par Avolio et Bass (2002). Par ailleurs, l'effet d'augmentation de la performance devrait être observé au niveau de la variance expliquée par le leadership transformationnel comparativement aux autres

styles de leadership. Enfin, le leadership transformationnel est présenté comme un style particulièrement adapté au contexte d'évolution et de changements permanents dans lequel les organisations évoluent depuis quelques décennies. De fait, il devrait être plus efficace dans des situations de changement et devrait permettre une meilleure adaptation des équipes de travail par l'utilisation de comportements de créativité. Enfin, l'efficacité de ce style de leadership devrait être reconnue par les collaborateurs tout comme par les pairs et les supérieurs hiérarchiques du leader et par conséquent conduire à des attitudes positives envers le leader et à une bonne performance au travail du leader. Toutefois, il est également important de vérifier que l'amélioration de la performance obtenue à court-terme ne se fasse pas aux dépens de la santé, que ce soit celle des collaborateurs ou celle du leader.

1.5.3.1 Performance des collaborateurs.

De nombreuses recherches se sont intéressées au lien entre leadership transformationnel et performance des collaborateurs. La méta-analyse de Wang, Oh, Courtright, et Colbert (2011) recense 113 études regroupant 117 échantillons indépendants sur lesquels ces liens ont été étudiés. Le leadership transformationnel est, d'après leurs analyses, positivement corrélé avec la performance, quel que soit le critère étudié et après contrôle des variables modératrices. Cependant, c'est en ce qui concerne la performance contextuelle que les liens sont les plus forts. Ce résultat est cohérent avec les attendus théoriques, puisque ce type de performance reflète les efforts réalisés par le collaborateur pour l'atteinte des objectifs organisationnels, en allant au-delà de ce qui est prescrit par sa fiche de poste. D'ailleurs, on observe un effet d'*augmentation* de la performance contextuelle comparativement à celui relatif à la récompense contingente, dimension du leadership transactionnel reconnue pour son influence positive sur la performance. Toutefois, cet effet d'augmentation est inversé pour ce qui est de la performance dans la tâche - c'est la récompense contingente qui a une contribution additive à celle du leadership transformationnel.

D'autres études ont cherché à identifier les mécanismes psychologiques par les-

quels le leadership transformationnel améliore la performance contextuelle. Deux méta-analyses récentes ont ainsi testé les médiateurs potentiels de ce lien (Ng, 2017; Nohe et Hertel, 2017). Plusieurs mécanismes sont identifiés, tels que relationnel, d'identification, attitudinal, motivationnel et améliorant la justice. Les deux méta-analyses mettent en exergue le rôle central de l'*échange leader-membre* (LMX, Leader-Member Exchange) dans la médiation entre le leadership transformationnel et la performance. Cette perspective relationnelle considère les échanges dyadiques instaurés entre le leader et son collaborateur dans leur double sens, et suggère que la qualité de cette relation d'échange influence les responsabilités, les décisions et l'accès aux ressources du collaborateur (Dansereau, Graen, et Haga, 1975; Graen et Scandura, 1987). Par conséquent, le leadership transformationnel semble contribuer à des échanges leader-membre de meilleure qualité, conduisant à favoriser la prise d'initiative de la part du collaborateur (OCB, créativité) et à une meilleure réalisation des tâches. Ainsi, la composante relationnelle semble être le médiateur principal du lien leadership transformationnel - performance des collaborateurs, médiatisant également les processus attitudinaux, motivationnels, d'identification et de perception de la justice (Ng, 2017). Par ailleurs, la confiance, autre variable relationnelle, est identifiée comme médiatrice dans le lien entre leadership transformationnel et performance contextuelle (Nohe et Hertel, 2017; Podsakoff et al., 1990). La confiance envers le leader semble être la conséquence de la perception de justice procédurale par le collaborateur, soit du traitement équitable que le leader transformationnel met en œuvre envers tous ses collaborateurs, dans les principes qui régissent l'activité de l'équipe (Ng, 2017; Pillai, Schriesheim, et Williams, 1999).

1.5.3.2 Performance collective.

Les effets du leadership transformationnel ont également été étudiés sur la performance collective, soit au niveau de l'équipe du leader, soit au niveau de l'organisation (Judge et Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). C'est d'ailleurs en lien avec la performance de l'équipe que la portée du leadership transformationnel semble la plus

forte d'après les analyses de Wang et ses collègues (2004). Ce lien excède ainsi en magnitude aussi bien celui avec la performance individuelle que celui de la performance organisationnelle. De plus, le leadership transformationnel a un effet d'augmentation sur la performance de l'équipe, allant ainsi au-delà de l'effet de la récompense contingente (Wang et al., 2011). De fait, c'est au niveau de l'équipe que le leadership transformationnel semble jouer le rôle le plus important. Ces données sont en cohérence avec la manière dont le leader rassemble et crée une appartenance, par la vision stimulante et irrésistible qu'il communique et partage avec chacun de ses collaborateurs. Ce faisant, il donne un but commun à son équipe, pour lequel chacun est invité à contribuer dans le dépassement de soi. De plus, le leadership transformationnel améliore la perception de congruence entre la personne et son organisation de sorte que la congruence médiatise totalement le lien entre leadership transformationnel et l'efficacité de l'équipe (Hoffman, Bynum, Piccolo, et Sutton, 2011). Même si de moindre magnitude, le lien entre leadership transformationnel et performance organisationnelle est également significatif et confirmé.

1.5.3.3 Performance du leader.

S'interroger sur la performance du leader transformationnel lui-même, comparativement à des leaders utilisant d'autres styles de leadership, permet également de confirmer les postulats théoriques de ce style, présumé être le plus efficace compte tenu de l'environnement volatile, incertain, complexe et ambigu au sein duquel nous évoluons. Plusieurs critères sont utilisés dans la littérature pour évaluer la performance du leader : la satisfaction des membres de son équipe, l'efficacité perçue du leader et la performance dans la tâche du leader. La satisfaction est la plus fortement corrélée avec les dimensions du leadership transformationnel ($.71 \leq \rho \leq .81$) (Dumdum, Lowe, et Avolio, 2013; Judge et Piccolo, 2004). L'efficacité perçue du leader est également positivement corrélée au leadership transformationnel dans une moindre mesure ($.55 \leq \rho \leq .68$). Quant à la performance au travail du leader, elle est la plus faiblement corrélée (quoique significativement) avec le leadership transformationnel

($\rho = .27$). Toutefois, Deinert, Homan, Boer, Voelpel, et Gutermann (2015) montrent l'effet différencié sur la performance du leader de chacune des dimensions du leadership transformationnel, identifiant deux dimensions les plus liées à la performance : la motivation inspirante ($\rho = .43$) et la considération individualisée ($\rho = .23$). Par conséquent, les études ne prenant en compte que le score global du leadership transformationnel sont susceptibles d'observer des effets de moindre force. Cependant, Judge et Piccolo (2004) montrent à travers les régressions réalisées dans leur méta-analyse que le leadership transformationnel ne contribue pas significativement à la performance au travail du leader, alors que les liens demeurent avec la récompense contingente, le management par exception actif et même avec la dimension laisser-faire. À l'inverse, c'est le leadership transformationnel qui contribue majoritairement à la satisfaction des collaborateurs avec le leader.

Par ailleurs, le leadership transformationnel semble également pertinent dans un contexte de changement, en accord avec les soubassements théoriques. Ainsi, Carter, Armenakis, Feild, et Mossholder (2013) montrent que le lien entre leadership transformationnel et performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle est d'autant plus fort lorsque la fréquence des changements est élevée. Un autre aspect de l'efficacité de ce style de leadership concerne la capacité du leader à encourager des comportements de ses collaborateurs conduisant au changement. Ainsi, le leadership transformationnel contribue à une perception positive et attractive du changement et à une amélioration de l'engagement au travail des salariés, ce qui conduit les collaborateurs à adopter des comportements de soutien et de promotion des changements en cours (Faupel et Süß, 2019). De plus, le leadership transformationnel favorise la créativité par le biais de l'amélioration de l'empowerment psychologique des collaborateurs (Koh, Lee, et Joshi, 2019).

1.5.3.4 Santé des collaborateurs et du leader.

La santé est une issue importante du style de leadership, étant donné les coûts de l'absentéisme pour l'organisation tout comme pour la société. Les chercheurs se

sont intéressés à plusieurs indicateurs de santé. Un certain nombre de recherches ont été conduites afin de confirmer le lien entre le leadership transformationnel et bien-être psychologique. Ainsi, ce style de leadership est lié positivement au bien-être et à la santé psychologique, ceci par plusieurs processus. Tout d'abord, le leader transformationnel agit sur le *contexte de travail*, en étant respectueux et équitable dans l'application des procédures de décision et de récompense (Walsh, Dupré, et Arnold, 2014), et en fournissant les éléments nécessaires pour que ses collaborateurs aient une idée claire de ce qui est attendu d'eux (clarté de rôle) et des opportunités de développement qui leur sont offertes (Nielsen et al., 2008a). De plus, les comportements transformationnels sont associées à un sens accru chez les collaborateurs de leurs actions au travail (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, et McKee, 2007; Nielsen et al., 2008a, 2008b). Par ailleurs, les collaborateurs évoluant aux côtés d'un leader transformationnel sont plus à même de percevoir l'impact de leur travail (Nielsen et al., 2008b), ce qui est un des éléments constituant l'empowerment psychologique, lui-même étant un médiateur du lien entre leadership transformationnel et bien-être psychologique (Walsh et al., 2014). L'environnement transformationnel semble également favoriser un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, qui à son tour agit positivement sur le bien-être (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen, et Carneiro, 2012). Enfin, la confiance dans la relation du collaborateur à son leader apparaît également comme un mécanisme psychologique par lequel le leadership transformationnel est lié positivement au bien-être psychologique (Kelloway, Turner, Barling, et Loughlin, 2012).

La satisfaction au travail est également un indicateur pertinent de bien-être, représentant une attitude des employés ayant un lien positif avec la performance (Judge, Thoresen, Bono, et Patton, 2001). Une étude multi-niveaux montre ainsi comment le leadership transformationnel améliore la satisfaction au travail via la confiance qu'il inspire chez les collaborateurs dans le milieu académique (Braun, Peus, Weisweiler, et Frey, 2013). La satisfaction médiatise à son tour le lien entre le leadership transforma-

tionnel et la performance objective de l'équipe. Cependant, la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004), quoiqu'elle confirme le lien significatif et positif entre leadership transformationnel et satisfaction au travail, ne montre pas d'effet positif supplémentaire à celui de la récompense contingente. Les données sont donc disparates en ce qui concerne l'effet différentiel du leadership transformationnel comparativement aux autres styles de leadership, et notamment la récompense contingente.

Lorsqu'on s'intéresse aux indicateurs de santé psychologique rendant compte d'états pathologiques, le leadership transformationnel semble également avoir un effet protecteur sur la santé des collaborateurs. Une étude prospective montre que le leadership transformationnel a un effet protecteur sur le développement de dépression majeure chez les employés (Munir, Nielsen, et Carneiro, 2010). D'autres études montrent un lien négatif entre leadership transformationnel et burn-out (Cheng, Bartram, Karimi, et Leggat, 2016; Diebig, Poethke, et Rowold, 2017; Green, Miller, et Aarons, 2013; Hetland, Sandal, et Johnsen, 2007; Hildenbrand, Sacramento, et Binnewies, 2018; Kanste, Kyngäs, et Nikkilä, 2007). Les comportements transformationnels sont en lien notamment avec moins de distance mentale d'avec l'activité de travail (dépersonnalisation ou cynisme) (Hetland et al., 2007; Kanste et al., 2007), ce qui pourrait être un indicateur de l'implication et du sens pour le travail que le leader favorise chez ses collaborateurs. L'épuisement émotionnel est également moins présent chez les collaborateurs travaillant avec un leader transformationnel (Green et al., 2013). Le style de leadership apparaît dans cette étude comme un médiateur entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi. S'inspirant de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001), certains auteurs considèrent que le leadership transformationnel agit en tant que ressource contextuelle qui permet aux collaborateurs de lutter contre le burn-out (Hetland et al., 2007; Hildenbrand et al., 2018).

Dans une perspective plus générale de santé, on s'attend à ce que le leadership transformationnel favorise une meilleure santé globale des salariés et contribue ainsi

à la performance par la réduction de l'absentéisme. Le leader crée des conditions permettant l'instauration d'un climat d'implication dans son équipe, en donnant à chaque membre la possibilité de contribuer à l'atteinte du but commun, en encourageant la recherche de solutions innovantes et en apportant un soutien personnalisé. Ce climat d'implication à son tour est lié à un moindre absentéisme au travail (Richardson et Vandenberg, 2005). Le contexte de travail est déterminé dans une grande mesure par les managers, leur style de management peut ainsi influencer les conditions de travail de leurs collaborateurs. Au niveau de l'organisation, le style transformationnel du PDG peut ainsi contribuer à la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines prenant en compte la centralité du capital humain dans la réussite de l'entreprise (Zhu, Chew, et Spangler, 2005, 2006), politique qui médiatise totalement le lien entre leadership transformationnel du PDG et absentéisme des employés. Par ailleurs, le leader est perçu comme transformationnel par son mode de raisonnement moral (justice et équité), mais également par un mode de raisonnement basé sur l'attention pour autrui (Simola, Barling, et Turner, 2012). Il peut également stimuler des comportements de sécurité et de soin pour soi-même pour lesquels il agit comme modèle par ses propres comportements (Barling, Loughlin, et Kelloway, 2002). Toutefois, il peut également inciter ses collaborateurs à placer la poursuite de la vision commune au-dessus de leur propre santé, comme le rapportent Nielsen et Daniels (2016) qui constatent que, même si le leadership transformationnel est lié à T 1 an et T2 ans à un absentéisme moindre, ce n'est pas le cas à T 3 ans. Les auteurs en concluent que les collaborateurs plus vulnérables pourraient avoir tendance à recourir au présentéisme dans un premier temps, ce qui à long-terme aurait des répercussions négatives sur leur santé. Il est donc possible que ce style de leadership ne soit pas bénéfique pour tous les employés, et de nouvelles recherches sont nécessaires pour élucider cette question.

1.5.3.5 Synthèse des effets du leadership transformationnel sur la performance.

Dans l'ensemble, le leadership transformationnel apparaît comme un style de

leadership ayant des effets bénéfiques sur la performance, notamment la performance contextuelle et sociale. Certaines recherches montrent qu'il est également associé positivement à la performance dans la tâche, toutefois il est difficile de différencier ses effets de ceux de la récompense contingente. D'ailleurs, cette dernière est parfois associée à la mesure du leadership transformationnel, comme étant une des ces dimensions. Ceci est dû à la corrélation très élevée entre le leadership transformationnel et la récompense contingente, qui rend discutable leur dissociation en tant que concepts séparés. Quoi qu'il en soit, Avolio, Bass, et Jung (1999) suggèrent qu'un leader performant associe la récompense contingente à ses comportements transformationnels pour accroître son efficacité. Ainsi, ces auteurs indiquent la nécessité pour un leader d'être polyvalent et de ne pas s'appuyer uniquement sur la motivation intrinsèque qu'il cherche à susciter chez ses collaborateurs en leur proposant une vision inspirante et irrésistible, mais qui utilise également les ressorts de la motivation extrinsèque, s'appuyant ainsi sur le principe des échanges sociaux qui régissent les relations humaines. Enfin, nous avons pu constater que, si dans l'ensemble les effets du leadership transformationnel semblent positifs en ce qui concerne la santé des collaborateurs, certaines typologies d'employés risquent de ne pas en bénéficier, mais au contraire en pâtir. Il est donc essentiel que le leader adapte ses comportements aux situations dans lesquelles il intervient ainsi qu'à chacun de ses interlocuteurs.

En fin de compte, aucun style de leadership, pris isolément, ne pourrait correspondre à toutes les situations et à tous les employés. C'est pourquoi la tâche d'un leader est complexe : il est dans la nécessité d'une adaptation constante, requerrant son analyse et la prise en compte de son environnement pour poser des actes pertinents et efficaces, c'est-à-dire, qui comportent plus d'avantages qu'ils n'ont d'inconvénients. C'est ce constat qui nous conduit à rechercher non plus un style défini et cloisonné mais une posture de leader, à la recherche de l'équilibre et de la polyvalence dans ses comportements.

1.6 Vers un modèle intégratif : le leadership polyvalent

Les différents modèles de leadership présentés jusque-là ont tous pour avantage de prendre en compte plusieurs typologies de comportements susceptibles de favoriser la performance organisationnelle et sociale de l'entreprise. Certains d'entre eux mettent l'accent sur un pattern comportemental en particulier (leadership transformationnel, leadership habilitant). Le modèle de la grille managériale de son côté met l'accent sur l'intégration nécessaire entre l'intérêt pour les personnes et l'intérêt pour la production, qui se distingue de la simple addition de ces deux comportements. Les auteurs (Blake et Mouton, 1985) soulignent l'importance de la flexibilité du leader dans ses comportements, adaptés aux personnes et aux situations. Toutefois, ce modèle ne prend pas en compte les comportements orientés vers le changement que nous avons évoqués dans la présentation des méta-catégories comportementales.

La nécessité de flexibilité, d'être un leader ambidextre semble de plus en plus prégnante. En effet, le rythme des changements qui touchent les organisations augmente, ce qui augmente le besoin de flexibilité, d'adaptation et d'innovation de la part des leaders. La globalisation, les changements technologiques, la diversité accrue des équipes, l'utilisation d'interactions virtuelles et les préoccupations éthiques et environnementales sont quelques exemples de facteurs de changements accrus auxquels les organisations et par conséquent les leaders font face. Et si, jusqu'à il y a quelques années, cette exigence d'adaptation du leader venait plutôt de l'organisation, elle se trouve aujourd'hui également du côté des collaborateurs. Les différences générationnelles sont telles que certains auteurs mettent même en doute l'efficacité des styles de leadership « mainstream » qui ont pourtant fait leurs preuves (Anderson, Baur, Griffith, et Buckley, 2017). Si les générations précédentes recherchent dans leur travail épanouissement et appartenance, les **millenials** quant à eux ont un rapport différent au travail : ils sont plus individualistes (Twenge, 2010), donnent plus de valeur à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle (Ng, Schweitzer, et Lyons,

2010), sont plus sensibles aux récompenses extrinsèques et notamment monétaires (McGinnis Johnson et Ng, 2016; Twenge, 2010) et défient plus facilement les figures d'autorité en même temps qu'ils recherchent les récompenses et les compliments de ces dernières (Ahmed, Scott-Young, Ahmed, et Fein, 2013). Le leader est donc amené à s'adapter à ces différences générationnelles ainsi qu'aux aspirations des membres de son équipe afin d'être en capacité de les motiver et de les conduire vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

C'est pourquoi Yukl et Mahsud (2010) et Yukl et Lepsinger (2005) mettent l'accent sur la nécessité d'un style de leadership **intégratif**, donnant la flexibilité suffisante dans ce contexte d'évolution permanente et d'exigences multiples. Des angles d'approche différents de cette flexibilité existent et permettent d'interroger les capacités d'adaptation du leader en fonction du contexte, des interlocuteurs, des circonstances extrêmes ou des exigences contradictoires.

Nous pouvons définir la flexibilité dans le leadership comme la capacité du leader de reconnaître ce qui est attendu de lui et ce que son équipe a besoin de faire dans chaque situation, puis d'y répondre adéquatement (Zaccaro, Gilbert, Thor, et Mumford, 1991). Ainsi, deux éléments paraissent essentiels à la flexibilité. Premièrement, le leader doit être capable d'évaluer correctement une situation donnée pour identifier la réponse comportementale appropriée. Ceci correspond à la **perspicacité sociale**, c'est-à-dire la capacité à être conscient et sensible aux besoins, objectifs, demandes et problèmes aux différents niveaux d'un système organisationnel (individuel, relations entre les membres d'une équipe, relations entre des entités organisationnelles, relations entre l'organisation au sein de laquelle le leader évolue et les autres systèmes qui évoluent dans son environnement). Cette perspicacité opère à trois niveaux. Tout d'abord, le leader acquiert et interprète l'information sociale concernant les problèmes qui entravent les processus organisationnels. Pour cela, il cherche à déceler les motivations, les intentions et les sensibilités des personnes clés de l'organisation afin d'identifier les caractéristiques des problèmes et les solutions appropriées. Puis, le

leader identifie les facteurs sociaux qui sont pertinents dans l'implémentation des actions prévues. Pour cela, il s'intéresse aux dynamiques qui pourraient entraver la mise en place de certaines solutions, telles que l'état d'esprit et la cohésion des membres, les capacités de ces derniers, les conflits qui pourraient interférer. Enfin, le leader cherche à acquérir et interpréter des informations sociales en lien avec les opportunités d'atteinte des objectifs organisationnels en vue de la croissance de l'organisation. Si les deux premières orientations peuvent être communes, quel que soit le rôle tenu dans l'organisation, cette dernière orientation est spécifique au leadership et se distingue par la posture pro-active qu'elle nécessite.

En plus de la perspicacité sociale qui permet d'acquérir et d'évaluer l'information sociale, la **flexibilité comportementale** est nécessaire à l'implémentation concrète des comportements identifiés comme appropriés. Par comportement approprié, on entend ici une réponse du leader propre à soutenir la performance de son équipe, en facilitant la coordination, la cohésion, l'accomplissement des tâches, la résolution des problèmes etc. La flexibilité comportementale se réfère ainsi à la *capacité*, mais aussi à la *volonté* du leader de répondre de manières fondamentalement différentes, selon les exigences des situations spécifiques auxquelles il est confronté. La flexibilité requiert par conséquent un **répertoire comportemental** large qui correspond aux différents types de rôles sociaux et organisationnels qu'un leader peut être amené à jouer. Si cela peut en partie faire référence à la compétence du leader, ce concept va au-delà de la simple possession d'une palette de comportements très divers. Il implique la capacité à appliquer les bonnes réponses aux exigences situationnelles adéquates.

En somme, être un leader flexible, c'est savoir quand quoi faire et être capable de réaliser avec habileté ce qui doit être fait. Cela consiste à ajuster ses comportements de leadership, ses méthodes ou son approche en réponse à des demandes contextuelles différentes ou changeantes, de manière à faciliter la performance de l'équipe ou de l'organisation (Kaiser, Lindberg, et Craig, 2007).

Plusieurs angles d'approche de la flexibilité du leader ont été proposés. Yukl (2008) indique ainsi que les situations différentes de management requièrent des comportements différents et adaptés de la part du manager-leader. Dans le cadre de la prise de décision, Vroom et Yetton (1973) proposent un modèle normatif de procédure de prise de décisions proposant un chemin qui conduit le manager aux choix les plus adaptés du mode de prise de décision en fonction de la situation et de ses collaborateurs. La théorie du leadership « *Path-Goal* » (House, 1996) met en exergue le rôle de l'analyse des situations du leader afin de diriger les membres de son équipe vers les actions qui leur garantissent le moins d'obstacles vers l'atteinte de l'objectif et le plus de bénéfices lorsque celui-ci est atteint. La théorie de l'échange leader-membre (LMX) porte l'attention sur la nécessaire adaptation, dans la relation dyadique leader-membre, des comportements du leader en fonction du style favori du collaborateur (Graen et Scandura, 1987; Graen et Uhl-Bien, 1995). De même, les comportements attendus d'un leader ne sont pas les mêmes selon qu'il s'adresse à un subordonné, à un pair ou à un superviseur (Yukl et Falbe, 1990).

Par conséquent, les exigences auxquelles doit répondre un leader sont multiples et concernent tous les niveaux organisationnels. Elles requièrent une analyse situationnelle pertinente et rapide, puis la mise en œuvre d'actions adaptées qui de par le contexte complexe dans lequel évolue le leader peuvent être de natures très diverses voire contradictoires. C'est ce constat qui conduit Kaplan et Kaiser (2003) et Kaplan et Kaiser (2006) à proposer un modèle de leadership qui met en avant la polyvalence nécessaire à l'efficacité du leader, en mettant l'accent sur la nature contradictoire des comportements que le leader peut être amené à adopter en fonction des situations. Les auteurs définissent le leadership polyvalent (qui est également nommé dans d'autres de leurs publications « *leadership flexible* ») par la capacité à manier des compétences de leadership complémentaires mais paraissant contradictoires, sans sur-utiliser sa propension et sa facilité dans l'une ou l'autre de ces compétences. Kaplan et Kaiser (2006) basent leur approche sur un constat simple : les leaders mésestiment leurs

forces et cherchent à compenser de manière exagérée ce qu'ils perçoivent comme une lacune. Ce faisant, ils utilisent excessivement certains comportements managériaux au détriment de leurs opposés complémentaires. Or, un comportement, une prise de position dans une situation de leadership ne peut comporter uniquement des avantages ou des inconvénients. En utilisant de manière excessive certains comportements, les leaders s'exposent à subir les conséquences négatives qui y sont associées. Les auteurs identifient deux grandes familles de comportements contraires (cf. Figure 2). La première a trait au rôle *interpersonnel* joué par le leader ; la deuxième concerne les aspects organisationnels du leader et se rapportent plus à son rôle de *gestionnaire*. Nous avons déjà abordé cette opposition qui se matérialise principalement par la nécessité de concilier les deux rôles organisationnels que sont le leadership et le management. Un bon leader au sein d'une organisation a besoin d'être d'abord un bon manager (Yukl et Lepsinger, 2005). De plus, une étude montre que ces deux familles de comportements de leadership expliquent toutes deux l'efficacité du leader, mais de façon complémentaire (Kaiser, McGinnis, et Overfield, 2012).

Une deuxième opposition peut être envisagée cette fois-ci au niveau de chaque domaine de leadership ainsi identifié. La dimension leadership **interpersonnel** renvoie au leadership *dans* l'organisation – *comment les leaders exercent-ils leur influence* ? Ce premier aspect oppose la *directivité* et la *collaboration*. Deux pôles s'opposent ici : le leader prend l'initiative (*énergique*) en même temps qu'il donne l'espace et crée les conditions pour que les autres puissent prendre des initiatives (*facilitateur*). Ces deux postures sont complémentaires et toutes deux vertueuses. Un leader efficace ne peut faire l'impasse sur l'une ou l'autre. Typiquement, un leader a besoin de concilier la prise d'initiative pour diriger l'activité de son équipe d'un côté, et l'autonomie suffisante garantie aux collaborateurs afin qu'ils puissent décider de la manière de faire leur travail. C'est aussi être capable de prendre des décisions de manière autonome et en même temps savoir solliciter et impliquer les autres dans la prise de décision à des degrés divers. Enfin, être leader implique de pousser son équipe

à la performance en responsabilisant ses membres, et en même temps de les soutenir et de s'intéresser à leur bien-être et à leur engagement. Lorsque pris à leur extrême, les comportements énergiques mettent le leader dans une posture autoritariste qui transparaît à travers des comportements tels que la domination dans la prise d'initiatives et de décisions, l'insensibilité, la critique, l'absence de valorisation du travail des autres, la confrontation, l'arrogance. D'un autre côté, l'excès de facilitation peut conduire le leader à être perçu comme démissionnaire. Ces excès peuvent se manifester sous la forme de délégations inconsidérées et non suivies, l'absence de position claire à suivre par les collaborateurs, la complaisance, les faux compliments, la fuite des conflits, l'effacement. Kaplan et Kaiser (2006) identifient trois sous-dimensions de comportements énergiques et facilitateurs. La première concerne le pouvoir et a trait à la manière dont le leader prend en charge les activités versus habilite les autres à gérer ces dernières. La deuxième est en lien avec la prise de décisions et oppose des comportements par lesquels le leader présente clairement et avec force son point de vue, et des comportements d'écoute et de prise en compte des points de vue des autres. Enfin, une troisième sous-dimension oppose une orientation vers la performance dans laquelle le leader fixe des attentes élevées à ses collaborateurs et une orientation vers les personnes dans laquelle le leader soutient, compatit et reconnaît le travail des autres.

Le leadership **organisationnel** porte sur l'influence structurelle qu'exerce le leader au sein de son organisation - il s'agit du leadership *de* l'organisation, *ce sur quoi le leader travaille*. Le leader doit dans cette perspective concilier une approche exécutive court-terme et une approche stratégique long-terme. Ainsi, le leader a besoin de gérer des détails qui impactent les résultats immédiats de son équipe, en même temps qu'il doit avoir une vision globale lui permettant de positionner son équipe ou son organisation dans le long-terme. Le leader doit également être sélectif sur les priorités clés en vue de l'efficience, tout en ayant des ambitions pour renforcer la croissance de l'activité de son équipe/organisation. Enfin, le leader cherche à

établir un environnement stable et ordonné où les process sont respectés et en même temps, il a besoin de créer un climat d'expérimentation et de créativité pour soutenir l'innovation permettant à l'organisation de s'adapter et de rester compétitive. Un excès de posture stratégique rend le leader déconnecté de la réalité de l'activité courante de son unité et trop conceptuel, trop ambitieux, peu sélectif dans les projets à initier/mener, parlant exclusivement des possibilités futures. A l'inverse, une posture exclusivement opérationnelle rend le leader rigide et peu pro-actif, coincé dans la gestion des détails, focalisé totalement dans la satisfaction des besoins actuels. Tout comme pour la première dimension, de leadership organisationnel est subdivisé en trois sous-dimensions. La première oppose une orientation moyen-long terme à une orientation court-terme. La deuxième oppose les comportements visant la croissance de l'unité et les actions visant la stabilité et l'efficience du fonctionnement actuel. Enfin, la troisième concerne les comportements visant l'adaptabilité et la création d'un climat innovant au sein de l'unité, ainsi que les comportements visant le respect des règles et procédures établies. Il peut être étonnant de proposer cette opposition stratégique-opérationnel, compte-tenu que le modèle est à appliquer à des managers-leaders de tout niveau hiérarchique. Même pour des managers de première ligne, qui certes n'ont pas la latitude de définir une orientation stratégique pour leur unité, pouvoir se projeter à 4-5 ans est important, dans l'implémentation de la vision stratégique globale de l'organisation mais aussi compte tenu des défis et problématiques à régler au niveau de l'unité. A l'inverse, un manager exécutif n'est pas exempté de comportements opérationnels, même si cela signifie de s'assurer que ses managers ont à leurs disposition tous les outils et directives nécessaires de mener leurs activités.

Ainsi, les auteurs proposent une nouvelle définition d'une force (qualité, compétence). Elle n'est pas, d'après eux le pôle inverse d'une faiblesse, mais le point d'*équilibre*. En effet, à l'extrême opposé de la faiblesse se trouve la force sur-utilisée. Si l'insuffisance d'une compétence a reçu de l'intérêt au sein de la communauté scientifique de psychologie du travail et de gestion (ne parle-t-on pas de développement de

compétences et d'apprentissage pour devenir un meilleur leader ?), l'exagération de certaines forces a retenu peu d'intérêt. Pourtant, savoir doser le bon niveau de son comportement est synonyme de flexibilité et de performance. Prenons un exemple de la vie courante : le niveau sonore de notre voix lorsque nous nous exprimons. Si certains ont tendance à parler trop fort dans des contextes où cela constitue une gêne pour les autres personnes autour, d'autres parlent tout doucement même dans des situations où le bruit ambiant est important. Il ne s'agit donc pas seulement de savoir *moduler* le niveau de sa voix, mais aussi d'*adapter* ce niveau en fonction de la situation dans laquelle nous devons nous exprimer. En fait, si on considère que sous-utiliser une compétence est préjudiciable pour la performance d'un leader, sur-utiliser une compétence l'est tout autant. Par conséquent, la flexibilité correspond à la capacité d'ajuster le volume d'un comportement en fonction de la situation. La bonne quantité dépend des circonstances, qui sont par essence changeantes. Lorsque le recours à un comportement est insuffisant ou exagéré, le leader se trouve en déséquilibre dans sa posture.

D'ailleurs, Kaplan et Kaiser (2006) soutiennent l'idée qu'un excès est associé inévitablement à une insuffisance qui lui est complémentaire. C'est en combinant ces deux comportements complémentaires que le leader parvient à une posture équilibrée, qui lui permet de remplir son rôle efficacement. Pourtant, une opposition peut être perçue de la part du leader entre ces comportements complémentaires. Il s'agit d'oppositions qui dans la pratique n'en sont pas, mais font état d'après Kaplan et Kaiser (2006) d'un état d'esprit *polarisé*, c'est-à-dire de l'incapacité à concilier les côtés opposés d'une paire de qualités de leadership. En effet, manifester un certain comportement n'exclut pas la possibilité de manifester un comportement inverse à d'autres moments. Par exemple, accorder de l'importance à son travail n'exclut pas la possibilité de s'investir dans sa vie personnelle ; prendre des décisions de manière réfléchie et prudente n'exclut pas la possibilité de prendre des décisions dans un délai court ; envisager le futur lointain n'exclut pas la possibilité de gérer son quotidien

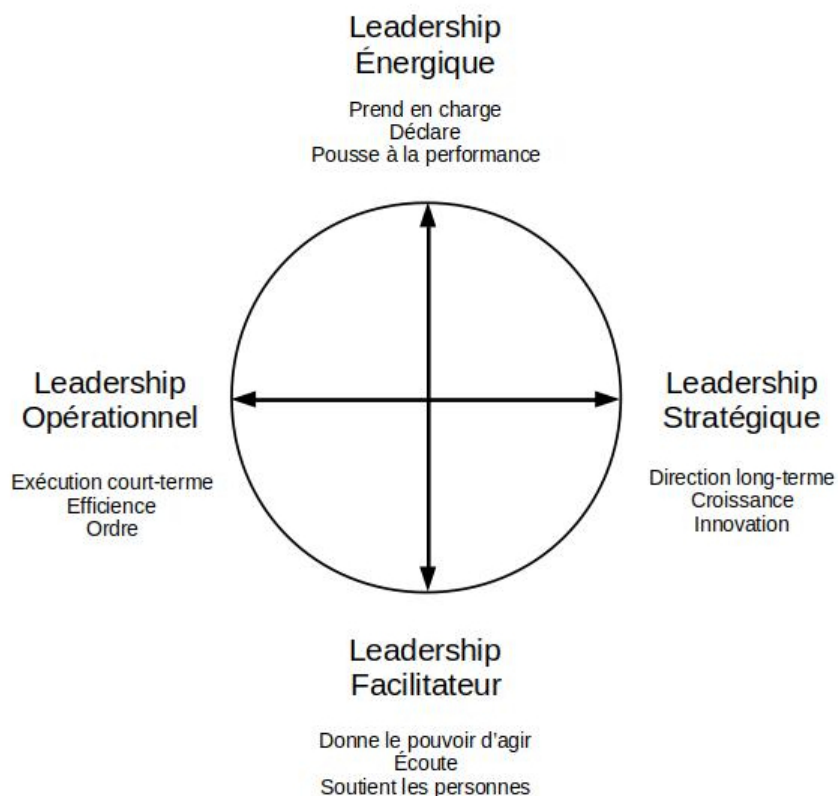


Figure 2. Modèle du Leadership Polyvalent tel que proposé par Kaplan et Kaiser (2006).

etc. Pouvoir concilier et manier ces antagonismes est le propre du leader polyvalent. Il ne vit pas l'opposition entre ces paires de comportements comme une contradiction, ayant conscience que chacun d'eux est également important et valable en vue de son efficacité. Un leader qui au contraire perçoit un antagonisme entre deux comportements complémentaires tend à gérer cette opposition en définissant un des côtés comme bon et l'autre comme mauvais. Cela le conduit à éviter, se détourner, de toute une gamme comportementale extrêmement utile et qui lui permet d'atteindre l'équilibre dans sa posture de leader.

L'asymétrie qui résulte de la sous-utilisation d'un groupe de comportements et la sur-utilisation des comportements inverses prend origine dans des **distorsions**

cognitives ancrées dans le système de croyances du leader. Tout comme Blake et Mouton (1985) le faisaient remarquer dans leur analyse de la grille managériale, les postulats ou croyances du leader déterminent ses motivations et orientent ses actions. Ces croyances erronées peuvent altérer la capacité du leader à calibrer ses comportements ou encore l'amener à se fourvoyer quant aux valeurs centrales de son leadership et de son organisation. D'autre part, il peut également y avoir des éléments déclencheurs qui mettent le leader dans un état d'esprit dans lequel il cherche à se protéger ou à se défendre (sensibilités, peurs injustifiées) qui le conduisent à adopter un raisonnement dichotomique résultant en une posture déséquilibrée.

Une autre raison du déséquilibre observé dans les comportements des leaders serait la **faible connaissance par les leaders de leur forces indéniables** (Kaplan et Kaiser, 2010). En effet, les auteurs constatent qu'un leader a tendance à sous-estimer ses points forts. Ceci peut avoir pour conséquence une sous-utilisation de la compétence en question ou au contraire une sur-utilisation. Dans le premier cas, le leader va chercher à éviter les comportements pour lesquels il ne se sent pas à la hauteur. Il va donc contourner les situations qui requièrent qu'il manifeste ce comportement, être hésitant, sur la défensive ou encore chercher à ne pas se faire remarquer. A l'inverse, un leader qui utilise à l'excès ledit comportement, cherche à compenser ce qu'il considère comme une lacune et fait ainsi une sur-utilisation de ce qui constitue en fait une de ses forces. Ceci conduit le leader à une posture déséquilibrée et rigide, qui ne lui permet pas de faire face à toutes les situations qui se présentent à lui avec un comportement adapté à celles-ci. Plus il compense, et moins il consacre d'intérêt et d'énergie à la compétence complémentaire liée à sa force.

Accompagner un leader dans l'amélioration de son efficacité consiste donc à l'amener à une prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses. Plus encore, cette prise de conscience devra permettre au leader d'accepter des forces indéniables en tant que telles afin de lui permettre de les moduler, c'est-à-dire de supprimer la sur-compensation ou la sous-utilisation. Toutefois, Kaplan et Kaiser (2006) rap-

portent que l'acceptation d'un feed-back positif est très difficile pour les leaders, car ils craignent de se laisser aller, de paraître arrogants ou encore de devoir faire encore mieux pour recevoir de nouveaux compliments. La phase d'intériorisation des forces est donc importante. Ce n'est qu'ensuite que l'attention du leader pourra être dirigée vers les compétences qu'il a tendance à délaissier, avec l'objectif d'en reconnaître l'utilité et de pouvoir entreprendre à les développer et à les utiliser lorsque les situations le demandent.

Le modèle du leadership polyvalent a l'avantage d'intégrer les trois catégories de comportements de leadership que nous avons identifiées, en y adjoignant une composante supplémentaire = le leadership opérationnel - qui permet de rendre compte des responsabilités opérationnelles liées au rôle de leader dans les organisations de travail. En ce sens, ce modèle permet une compréhension intégrative des rôles de leader et de manager, tout en incluant les dimensions essentielles d'un leadership de qualité. De plus, la dimension leadership interpersonnel et le nécessaire équilibre entre ses deux contraires est en cohérence avec les données de la méta-analyse de Judge et al. (2004) montrant que c'est bien la combinaison d'une posture forte sur les deux dimensions qui est associée aux meilleurs niveaux de performance. Cependant, les recherches menées avec l'outil développé par Kaplan et Kaiser (2006) et qui mesure les insuffisances aussi bien que les excès comportementaux montrent une corrélation négative significative entre les deux pôles opposés. A contrario, les recherches traditionnellement menées dans le courant considération-structure témoignent d'une corrélation positive forte, qui d'un point de vue théorique n'est pas défendable. Ainsi, l'opposition entre comportements énergiques et facilitateurs associant l'excès dans l'une des catégories à une insuffisance dans l'autre permet une clarification supplémentaire dans le lien entre ces deux catégories comportementales, bien plus en cohérence avec la nomologie du modèle théorique.

1.6.1 Effets du leadership polyvalent. Le modèle du leadership polyvalent proposé par Kaplan et Kaiser (2006) a été testé par un outil que les auteurs

ont développé afin de rendre compte de l'utilisation équilibrée des deux pôles antagonistes de chaque dimension. Cet outil se distingue par deux aspects méthodologiques. Premièrement, l'échelle de réponse est élaborée de sorte à pouvoir capter aussi bien les insuffisances que les excès d'un comportement de leadership. Pour cela, le point d'équilibre est représenté par la valeur 0, alors que l'insuffisance est qualifiée par les notes de -1 à -4, et les excès par les notes de 1 à 4. En effet, comme le montre l'étude de Vergauwe, Wille, Hofmans, Kaiser, et Fruyt (2017), les réponses données sur une échelle de type Likert sont corrélées uniquement avec les données [-4;0] et ne capturent pas l'information concernant les excès dans les comportements du leader. Deuxièmement, l'outil est composé par des items appairés qui permettent de calculer un score de polyvalence dans l'utilisation des deux comportements contraires pour chaque paire d'items. Kaiser et al. (2007) montrent la supériorité d'une telle évaluation combinant échelle de réponse avec prise en compte des excès et des insuffisances et l'appairage d'items opposés, par rapport à une échelle de réponse de type Likert qui prend en compte d'opposition entre deux dimensions avec des contenus similaires.

Les études menés avec cet outil ainsi développé - le Leadership Versatility Index (Kaplan et Kaiser, 2006) - ont cherché à mettre en rapport la polyvalence du leader avec la performance. Quatre indicateurs différents ont été utilisés.

Premièrement, le lien avec l'attitude envers le leader a été évalué, c'est-à-dire la perception qu'ont ses collègues (subordonnés, pairs et supérieurs) de son efficacité. A l'aide d'une échelle en 10 points, les collègues positionnent l'efficacité globale du leader (Kaplan et Kaiser, 2006). Plus de la moitié de la variance expliquée de l'efficacité du leader est due à la polyvalence dans le leadership interpersonnel et dans le leadership organisationnel (Kaiser et al., 2012; Kaplan et Kaiser, 2006). Les résultats montrent que la polyvalence dans le leadership organisationnel (stratégique *vs* opérationnel) contribue plus à l'efficacité ($\beta = [.34 ; .65]$) que la polyvalence du leadership interpersonnel (énergique *vs* facilitateur) ($\beta = [.19 ; .43]$) (Kaiser et al., 2012). Ainsi, la polyvalence dans les deux dimensions contribue de manière unique pour expliquer

l'efficacité globale du leader.

L'efficacité du leadership peut également être mesurée à travers des issues liées à l'équipe qu'il dirige. Deux types d'indicateurs en rapport ont été étudiés. Le premier concerne la **productivité de l'équipe** et rend compte de ses résultats tangibles en termes de quantité et de qualité du travail ainsi que la contribution globale de l'équipe. Le deuxième rend compte des **attitudes au travail** de l'équipe et concerne l'état d'esprit, l'engagement et la cohésion dans l'équipe. Les études s'étant intéressées à ces indicateurs confirment l'influence différenciée de la polyvalence énergétique-facilitateur (E-F) et de la polyvalence stratégique-opérationnel (S-O) (Kaiser et al., 2012; R. B. Kaiser et Overfield, 2010a). En effet, la polyvalence S-O est directement associée à la productivité de l'équipe et ne contribue pas significativement aux attitudes par rapport au travail de l'équipe. En revanche, la polyvalence E-F contribue aux attitudes de l'équipe et à travers elles à la productivité de l'équipe (Kaiser et al., 2012). Ainsi, la polyvalence S-O semble plus spécifiquement en rapport avec la productivité de l'équipe, là où la polyvalence E-F contribue également à des attitudes positives dans l'équipe.

Enfin, l'efficacité du leadership peut également être envisagée du point de vue des attitudes des subordonnés. En ce sens, la polyvalence E-F apparaît liée à une meilleure **satisfaction au travail** et par son intermédiaire à un **engagement organisationnel** plus élevé (Coberly, 2004, cité par Kaplan & Kaiser, 2006).

En somme, la polyvalence dans les comportements du leader s'exprime différemment selon qu'il s'agit des aspects relationnels du leadership ou des aspects plus organisationnels, associés le plus souvent au rôle du manager. Le modèle de la polyvalence du leadership montre encore une fois que l'antagonisme leadership-management n'est qu'apparent - la performance dépend de l'association de ces deux postures. Les attitudes des collaborateurs concernant leur travail et leur équipe semblent associées plutôt à la polyvalence E-F, là où les résultats réalisés par l'équipe sont directement liés à la polyvalence S-O et indirectement à la polyvalence E-F.

Le modèle a non seulement l'avantage de proposer une perspective *dialectique* plutôt que dualiste du leadership. Il permet également de rendre compte de manière cohérente des catégories de comportements de leadership largement étudiés dans la littérature et identifiés comme étant des prédicteurs de la performance organisationnelle et sociale. Il étend ce que Blake et Mouton (1985) avaient entrepris avec la grille managériale en ajoutant un deuxième antagonisme apparent que le leader a besoin de concilier - posture stratégique *versus* posture opérationnelle. La capacité à intégrer les attentes paradoxales apparaît en effet jouer un rôle important pour la performance du leader et de l'organisation au sein de laquelle il tient son rôle (Zhang et Han, 2019). Les recherches dans le domaine du leadership flexible sont encore peu nombreuses (Yukl et Mahsud, 2010) mais encourageantes. Cette perspective est en cohérence avec le contexte mondial de changements perpétuels, ce qui la rend très prometteuse et utile pour mieux comprendre les processus par lesquels le leader influence positivement ses collaborateurs et son organisation, mais aussi pour mieux accompagner les leaders dans leur développement.

Le critère ultime de l'efficacité des comportements des leaders est la performance organisationnelle. Aussi est-il nécessaire de préciser quels en sont les caractéristiques et les manifestations afin de pouvoir en rendre compte. De plus, outre le leadership, le système organisationnel présente d'autres déterminants de la performance (Hartnell, Ou, Kinicki, Choi, et Karam, 2019). C'est ce qui sera présenté au prochain chapitre.

2 La performance au travail et ses déterminants

Le leadership joue un rôle central dans la détermination de la performance - il fait le lien entre l'organisation dans son ensemble (son contexte, ses valeurs, ses politiques et pratiques) et les salariés qui sont les producteurs de biens et services par lesquels l'organisation atteint ses objectifs de création de valeur. La centralité de la recherche de performance via le leadership est d'ailleurs prégnante si on compare dans la base de données Psycinfo le nombre d'articles qui utilisent ces deux mots clés

dans leur titre (660 articles) et le nombre d'articles citant dans leur titre leadership et santé par exemple (389 articles) ou leadership et satisfaction (225 articles). La performance est d'ailleurs un critère de choix de l'efficacité d'un style de leadership.

La performance organisationnelle est un concept très large englobant de nombreuses dimensions et pouvant par conséquent être en lien avec de très nombreux déterminants. En effet, si la raison d'être d'une entreprise est de réaliser des profits économiques et par conséquent de viser la performance financière, il serait réducteur d'associer la performance à cette perspective unique. D'ailleurs, il est bien plus question aujourd'hui de Performance Globale de l'Entreprise (PGE), incluant le triptyque de performances économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006). Dans ce cadre, il est important de distinguer les *shareholders* (actionnaires) et les *stakeholders* (parties intéressées). Les parties intéressées correspondent à tout individu ou groupe qui pourrait être affecté par les stratégies et actions qu'une entreprise met en œuvre pour atteindre ces objectifs. De fait, les *stakeholders* peuvent être directement impliqués (employés, clients, fournisseurs, investisseurs) ou indirectement impliqués (pouvoirs publics, résidents, concurrents etc.). Les *shareholders* et les *stakeholders* ayant leurs propres attentes envers l'entreprise, cette dernière doit trouver l'équilibre entre ces intérêts souvent contradictoires pour définir sa performance.

Au-delà de l'entreprise dans son ensemble, la performance d'une équipe ou même d'une personne peut être définie de différentes manières. Borman et Motowildo, cités par Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, et Roussel (2007) distinguent deux aspects de la performance individuelle : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche correspond à la réalisation de l'ensemble des activités définies pour un poste de travail donné. Quant à la performance contextuelle, elle renvoie aux comportements ayant des effets sur le contexte psychologique, social et environnemental de l'entreprise et qui contribuent par conséquent à son efficacité, sans pour autant être prescrits par le poste de travail. Les comportements contextuels à portée psychosociale sont de trois sortes : (1) les com-

portements qui affectent les collègues, favorisant l'aide, la cohésion et la coopération ; (2) les comportements de développement des compétences valorisées par l'organisation, qu'elles soient directement liées aux tâches de travail ou transversales, comme la gestion du stress par exemple ; (3) les comportements qui affectent les ressources tangibles de l'organisation et qui relèvent de l'éthique professionnelle, tels que l'usage parcimonieux des ressources de l'organisation ou le recours à son propre matériel dans le cadre de ses activités de travail. La performance contextuelle se rapproche de la citoyenneté organisationnelle, sans pour autant que les deux concepts ne se recouvrent totalement (Charles-Pauvers et al., 2007). Cependant, de nombreuses recherches s'appuient sur l'évaluation des comportements de citoyenneté organisationnelle pour évaluer la performance contextuelle. Nous pouvons citer également la créativité comme une nouvelle dimension de performance, particulièrement valorisée dans le contexte actuel des entreprises.

De la même façon, la performance d'une équipe peut être envisagée du point de vue des résultats tangibles de l'équipe (quantité et qualité du travail, respect des délais) ou des attitudes et relations au sein de l'équipe. La créativité peut elle aussi être relevée à un niveau collectif.

Au niveau d'un service ou d'une entreprise, les indicateurs de performance peuvent concerner les résultats financiers, les clients ou les résultats sociaux. La performance économique peut être envisagée du point de vue de la rentabilité, avec des nombreux indicateurs existants. La performance client se réfère à la satisfaction des clients, à leur fidélité, à la part de marché etc. Cependant, on peut également y inclure l'anticipation des besoins et le développement de produits et services qui y répondent. La performance sociale a trait aux employés : leur satisfaction et fidélité, le développement de leurs compétences mais aussi les arrêts et accidents du travail et le turn-over.

En somme, les aspects de la performance sont multiples et sa mesure complexe. L'organisation faisant partie d'un système d'acteurs ou de parties avec lesquels elle

interagit, la performance globale dépend de la capacité de l'organisation à trouver l'équilibre au sein de ce système.

La performance globale d'une entreprise apparaît ainsi difficile à appréhender dans le cadre de ce travail de recherche, notamment dans ses aspects financiers. Nous nous attacherons par conséquent à la performance individuelle et collective, nous intéressant à leurs déterminants.

Les déterminants de la performance individuelle peuvent être envisagés selon trois perspectives (Sonnetag et Frese, 2005) : une perspective des différences individuelles, une perspective situationnelle et une perspective de régulation de la performance.

2.1 Perspective des différences individuelles

Cette première perspective s'intéresse aux caractéristiques individuelles qui déterminent la performance. La **personnalité** est une des ces caractéristiques, la stabilité émotionnelle et la conscienciosité ayant un lien positif avec la performance (Charles-Pauvers et al., 2007; Sonnetag et Frese, 2005). La conscienciosité semble le déterminant le plus solide de la performance, comparativement aux autres traits de personnalité dont les effets dépendent de variables modératrices et médiatrices.

Outre les traits de personnalité, d'autres caractéristiques individuelles sont également identifiées dans la littérature. Les **capacités cognitives** sont ainsi un facteur important de la performance, en ce qu'elles facilitent l'acquisition de connaissances et de compétences au travail, liées à la performance (Bobko, Roth, et Potosky, 1999). De plus la **motivation** est également un prédicteur de la performance individuelle. Nous pouvons distinguer les traits motivationnels, renvoyant à l'intensité et à la persistance dans l'action, et les compétences motivationnelles, ayant trait aux stratégies d'auto-régulation qu'un individu utilise dans la poursuite d'un objectif. Si les traits sont liés à la personnalité, les compétences sont influencées par des facteurs contex-

tuels (Kanfer & Heggstad, 1997). L'**auto-efficacité** perçue est une autre caractéristique individuelle fortement reliée à la performance (Sonnetag et Frese, 2005). Enfin, l'**expérience professionnelle** peut également influencer, même si dans une moindre mesure, la performance individuelle.

Prendre en compte les déterminants individuels de la performance est important notamment dans la sélection de nouveaux employés ainsi que pour la mise en place de programmes de formation ou de mentorat. Cependant, ils n'agissent pas indépendamment, une interaction étant observée entre ces facteurs. Aussi, il peut être intéressant d'en rendre compte au travers d'un construit psychologique en mesure de rendre compte de cette conjonction de facteurs personnels nécessaires à la performance.

2.2 Perspective situationnelle

Les facteurs de l'environnement de travail de l'individu peuvent agir sur la performance, en stimulant cette dernière ou au contraire en la freinant. Les facteurs de travail, les approches motivationnelles, la justice organisationnelle et le leadership sont autant d'aspects situationnels qui influencent la performance individuelle. Notons que certaines caractéristiques de travail aident à la performance, comme par exemple la variété dans les tâches de travail, le sens des tâches, l'autonomie, le feed-back (Hackman & Oldman, 1976). Ces caractéristiques ont des effets sur les états psychologiques nécessaires à la performance : sens, responsabilité, savoir sur les résultats de ses activités de travail. A l'inverse, certaines contraintes situationnelles (manque d'informations, problèmes matériels, stressseurs) et l'ambiguïté de rôle peuvent nuire à la performance. Cependant, les recherches montrent que l'absence de facteurs positifs est plus délétère que la présence de facteurs négatifs (Sonnetag et Frese, 2005).

2.3 Perspective de la régulation de la performance

Cette dernière perspective s'intéresse au processus de la performance plutôt qu'aux caractéristiques individuelles et situationnelles. En se basant sur l'étude de la performance élevée, elle vise l'identification d'interventions spécifiques pour améliorer la performance. Une des interventions les plus puissantes semble être celle visant à fixer des objectifs ambitieux aux employés (Guzzo et al., 1985). Ces interventions sont d'autant plus efficaces si elles associent également le feed-back lié à la tâche. D'ailleurs, d'autres interventions proposent des entraînements pour l'amélioration du processus d'action, aidant les personnes à se fixer des objectifs long-terme, à planifier, à chercher et gérer le feed-back. Le renforcement positif, les interventions financières et non financières font également partie de ce courant.

2.4 Performance organisationnelle : synthèse

Nous pouvons retenir de ces différentes perspectives que la performance individuelle est multi-factorielle et résulte d'une conjonction entre facteurs individuels et facteurs organisationnels. La définition des conditions de travail bénéfiques pour la performance individuelle dépendent aussi bien de la personne elle-même (personnalité, auto-efficacité, motivation intrinsèque), du supérieur hiérarchique (fixer des objectifs, feed-back, autonomie etc.) que de l'organisation (récompenses, interventions d'amélioration de la performance). Par conséquent, il est nécessaire de prendre en compte les déterminants rendant compte de ces trois facettes : personnelle, managériale et organisationnelle. À ce titre, trois concepts renvoient à la complexe inter-relation de ces différents déterminants. Le style de leadership rend compte de la manière dont un manager va faciliter la performance de ses collaborateurs. L'empowerment rend compte de la motivation intrinsèque, de l'auto-efficacité, de l'influence perçue et du sens qu'un employé donne à ses tâches de travail. Enfin, la culture organisationnelle détermine les valeurs qui dirigent les comportements aussi bien des managers que de

leurs collaborateurs et façonne la politique générale d'une organisation en rapport avec la performance.

Nous avons déjà abordé les aspects théoriques qui concernent le leadership. Aussi, il convient de s'intéresser aux deux autres déterminants de la performance : l'un se trouvant en amont du leadership - du côté de l'organisation de travail, l'autre en aval du leadership - du côté des collaborateurs. C'est ce que nous nous attacherons à faire dans ce chapitre.

2.5 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est depuis longtemps le sujet d'intérêt des chercheurs en psychologie, en sociologie, en anthropologie et en sciences de la gestion. Si plusieurs courants existent et proposent des définitions et des modèles différents, certains éléments sont toutefois communs. Nous nous plaçons dans une perspective psycho-sociale dans laquelle la culture est envisagée en tant que produit de l'organisation et où les comportements collectifs sont considérés comme l'objet d'intérêt. La culture d'une organisation est étudiée en tant que prédicteur d'autres résultats.

Dans la perspective décrite ci-dessus, nous pouvons identifier des éléments redondants. (1) Les valeurs jouent un rôle central et structurant dans la culture. Elles prescrivent les comportements, les artefacts visibles de la culture (Schein, 1985, 2004) et les pratiques (Hofstede, 1980). Elles sont la manifestation consciente des postulats ou théories inconscientes qui représentent le cœur de la culture organisationnelle et qui sont par essence peu modifiables (Quinn et Rohrbaugh, 1983; Schein, 1985). En même temps, les valeurs qui conduisent à des résolutions de problèmes efficaces deviennent avec le temps des postulats que l'organisation ne remet pas en question puisque ceux-ci sont inconscients (Schein, 1985). (2) Par ailleurs, ces valeurs sont envisagées par des paires d'orientations opposées (Hofstede, 1980; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Schwartz, 1992). Cette perspective opposant des tendances contraires n'est pas sans rappeler

l'angle d'approche que nous avons envisagé pour les comportements de leadership (Leadership polyvalent) et semble d'autant plus pertinente dans la recherche exposée dans cet écrit. Cependant, les approches diffèrent dans la conceptualisation dans ces oppositions. Ainsi, les travaux de Hofstede et ses collaborateurs présentent dimensions culturelles qui s'excluent mutuellement, là où le modèle de Quinn et Rohrbaugh envisage leur co-existence.

Les auteurs que nous venons de citer, malgré les ressemblances théoriques, approchent la culture organisationnelle sous différents angles. Ceci nous permet ainsi d'avoir une compréhension plus complète de la culture organisationnelle.

Par exemple, Hofstede définit la culture en tant que « *programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation des autres* » (Geert Hofstede et al., 2010a, p. 344). Ainsi, un « **logiciel** » commun de la manière de penser est partagé par les membres d'une organisation. De plus, l'auteur fait la démonstration de l'influence jouée par la culture nationale sur la culture des organisations d'un pays donné. En effet, la culture nationale définissant une programmation mentale nationale, celle-ci définit en partie ce qui est acceptable, désirable et attendu, notamment en ce qui concerne le style de leadership et les prises de décision.

D'un autre côté, Schein (2004), tout en intégrant cette notion de fondements partagés au sein de l'organisation qu'il nomme des *postulats de base*, s'intéresse plus particulièrement au **processus** d'élaboration et d'évolution de la culture d'une organisation. Il identifie ainsi les étapes et les éléments nécessaires à ce processus. A la création d'une organisation, la culture organisationnelle dont est (sont) issu(s) son (ses) fondateur(s) est adoptée et ses postulats de base utilisés par les membres. L'épreuve de l'utilité et de l'adaptation de ces postulats, des valeurs qui en découlent et *in fine* les aspects visibles de l'organisation, se fait au cours des situations rencontrées par l'organisation. Ainsi, lorsque les membres cherchent à résoudre des problèmes d'adaptation au contexte ou d'intégration, ou qu'ils mettent en place des stratégies d'évitement de l'anxiété, les postulats de base sont validés ou infirmés, amendés ou complétés. Schein

montre notamment que cette programmation mentale dont parle Hofstede est structurée en paradigmes culturels qui constituent des ensembles cohérents de postulats. Cette structuration ainsi que le caractère inconscient des postulats expliquent la forte inertie d'une culture, qui reste changeable toutefois, mais de manière très lente.

De ces deux conceptualisations de la culture, nous pouvons extraire deux propositions qui peuvent sembler contradictoires mais qui à notre sens se complètent : si la culture détermine les comportements du leader (Hofstede, 1980), le leader influence à son tour la culture organisationnelle (Schein, 2004). Le terme « leader » correspond dans ces modèles majoritairement à la figure du PDG ou des managers placés en haut de la hiérarchie organisationnelle.

Cependant, Cameron et Quinn (2006) montrent que la culture organisationnelle n'est pas perçue de la même manière par le PDG et les membres du comité exécutif. De plus, des sous-cultures organisationnelles différentes peuvent cohabiter au sein d'une même organisation, même si un pattern global est généralement observable lorsque on prend en compte l'ensemble des services de l'organisation. Ceci montre l'intérêt de prendre en compte le leadership aux différents niveaux de l'organisation et non pas uniquement au niveau le plus élevé.

De plus, Quinn et Rohrbaugh (1983) et Cameron et Quinn (2006) proposent un modèle conceptuel de la culture organisationnelle du point de vue de la **création de valeur** par l'organisation. En effet, le « logiciel » partagé dont il était question dans les paragraphes précédents est envisagé ici sous l'angle des croyances qui régissent la recherche et l'atteinte de l'efficacité par l'organisation. Ce modèle est par conséquent particulièrement pertinent pour les recherches envisagées ici, qui chercheront à faire le lien entre leadership et performance. Il sera décrit de manière plus approfondie dans la section suivante.

2.5.1 Modèle conceptuel des Valeurs en Compétition. La culture organisationnelle apparaît comme étant un des facteurs de succès prépondérants d'une

organisation. Aussi, Quinn et Rohrbaugh (1983) et Cameron et Quinn (2006) questionnent la culture d'une organisation du point de vue de la manière dont les organisations créent de la valeur. Deux dimensions principales sont identifiées à partir d'une revue de la littérature recensant les critères d'efficacité organisationnelle. Ces deux dimensions correspondent à deux dilemmes fondamentaux de la vie organisationnelle qui opposent chacun deux valeurs conduisant à cette efficacité. En cela, le modèle a été nommé « *Modèle conceptuel des valeurs en compétition* ».

Un premier dilemme oppose la **flexibilité** et la **stabilité**. La stabilité met l'emphase sur l'ordre et le contrôle et par conséquent sur l'autorité, la structure et la coordination d'une organisation. A l'opposé, la flexibilité met l'emphase sur l'innovation et le changement et par conséquent promeut la diversité, l'adaptabilité de l'organisation et les initiatives individuelles. Ce premier dilemme met en exergue deux processus clés dans une organisation – l'*intégration* et la *différenciation*. Là où la stabilité contribue à l'intégration, la flexibilité contribue à la différenciation. L'efficacité d'une organisation semble liée, d'après Lawrence et Lorsh (1967) et Aram (1976), cités par Quinn et Rohrbaugh (1983), à la capacité d'une organisation à équilibrer ces processus d'intégration et de différenciation.

Un deuxième dilemme concerne l'orientation vers l'**intérieur** ou vers l'**extérieur**. Le point de vue extérieur met l'accent sur la *compétitivité* de l'organisation et par conséquent la définit comme étant un outil conçu de façon logique avec pour but ultime l'accomplissement de ses tâches et l'acquisition de ressources. Le point de vue intérieur met l'emphase sur le *bien-être* de ceux qui composent l'organisation. Dans ce cadre, l'organisation est conçue comme un système socio-technique, et prend en compte les ressentis et les besoins émotionnels (considération, stabilité, information) des individus qui en font partie.

Lorsque projetés sur un plan factoriel, ces deux dilemmes séparent quatre profils différents de culture organisationnelle. Cette culture se manifeste dans l'orientation donnée à l'entreprise, dans le style de leadership valorisé, dans les valeurs qui motivent l'or-

ganisation, dans le management des employés ainsi que dans la théorie sous-jacente sur la manière de parvenir à la performance.

2.5.1.1 Culture Hiérarchique.

Située dans le quadrant bas gauche de la Figure 3, la **culture hiérarchique** correspond à une organisation orientée vers le *contrôle*. Elle rassemble des caractéristiques liées à la recherche de stabilité et à un focus vers l'intérieur de l'organisation. L'efficacité est atteinte grâce au contrôle et à l'efficacité couplés de processus performants. Le leitmotiv de ce type d'organisations pourrait être « *meilleur, moins cher et plus sûr* ». Les activités qui apportent de la valeur consistent à améliorer l'efficacité par la mise en place de meilleurs processus, mais aussi à améliorer la qualité et à réduire les coûts. Ces activités permettent à l'organisation de fonctionner de manière fluide et efficace.

Les leaders les plus compétents des organisations se trouvant dans ce quadrant sont des organisateurs et des administrateurs. Leur rôle consiste à éliminer les erreurs et à augmenter la régularité et l'uniformité des résultats obtenus. Ils utilisent de manière importante les processus, les procédures standardisées, les systèmes et les technologies. De fait, ces leaders font attention aux détails et prennent des décisions prudentes, analysant finement et cherchant la meilleure manière de faire. Leur source de pouvoir se trouve dans le contrôle de l'information et dans leur expertise technique.

2.5.1.2 Adhocratie.

A l'opposé de la culture hiérarchique, l'**adhocratie** correspond au quadrant avec une orientation vers la *création*, se caractérisant par la flexibilité et une orientation extérieure. Ces organisations sont représentatives de l'ère post-industrielle dans laquelle nous nous situons, où les changements rapides et la vie de plus en plus courte des produits et services appelle à une grande agilité. L'efficacité est recherchée par l'innovation de produits et services, par la vision et les changements constants. En ce sens, le leitmotiv pourrait être « *créer, innover et imaginer le futur* ». Se caracté-

Type de culture : CLAN	Type de culture : ADHOCRATIE
Orientation : COLLABORER	Orientation : CRÉER
Type de Leader : Facilitateur Mentor Esprit d'équipe	Type de Leader : Innovateur Entrepreneur Visionnaire
Vecteurs de valeur : Engagement Communication Développement	Vecteurs de valeur : Résultats innovants Transformation Agilité
Théorie de l'efficacité : Le développement Humain et l'engagement fort produisent l'efficacité	Théorie de l'efficacité : L'innovation, la vision et le changement constant produisent l'efficacité
Type de culture : HIERARCHIE	Type de culture : MARCHÉ
Orientation : CONTRÔLER	Orientation : RIVALISER
Type de Leader : Coordinateur Superviseur Organisateur	Type de Leader : Exigeant Compétiteur Producteur
Vecteurs de valeur : Efficience Respect des délais Consistance et uniformité	Vecteurs de valeur : Parts de marché Atteinte d'objectifs Profitabilité
Théorie de l'efficacité : Le contrôle et l'efficacité et les processus adaptés produisent l'efficacité	Théorie de l'efficacité : La compétition agressive et le focus client produisent l'efficacité

Figure 3. Modèle des Valeurs en Compétition. Reproduit d'après Cameron et al. (2006).

térisant par une grande liberté de pensée et d'action des employés, les organisations adhocratiques poussent ces derniers à dépasser les règles et les limites. Elles sont particulièrement efficaces dans la gestion des ruptures, du changement et du risque. L'innovation, voire la disruption dans les produits et services, dans les processus, dans le développement de nouvelles technologies, permettent à ces organisations de créer de la valeur de manière à distancier leurs concurrents. L'expérimentation en empruntant des voies radicalement éloignées du courant dominant conduit à un environnement où l'incertitude est élevée, le ratio risque-rendement imprévisible en même temps que potentiellement très rentable.

Compte-tenu de l'environnement dans lequel elles évoluent, les organisations adhocratiques sont temporaires. Le leadership et l'autorité ne sont pas centralisés et pérennes, mais au contraire distribués au sein de l'organisation en fonction des projets et des besoins. Les leaders valorisés dans les organisations adhocratiques sont des visionnaires talentueux, ayant une propension pour le risque et supportant l'incertitude. Leur tâche essentielle est de promouvoir l'entrepreneuriat, la créativité et toute activité permettant à l'organisation d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Ils se tiennent à jour des changements en cours, entreprennent des actions novatrices et entretiennent leur capacité d'imagination.

2.5.1.3 Culture Marché.

Les organisations **marché** sont caractérisées par une culture organisationnelle orientée vers la *compétition*. Elles se réfèrent à une focale externe combinée à la recherche de stabilité. Ces organisations sont comparées à un marché car leur base est constituée des transactions avec des interlocuteurs externes, qu'ils soient clients, fournisseurs, certificateurs, syndicats etc. Le fonctionnement est régi principalement par les échanges économiques, l'objectif principal étant de conduire des transactions permettant de créer un avantage compétitif. L'efficacité est recherchée par la compétition agressive et le focus client. Le leitmotiv de ces organisations pourrait être « *concurrence durement, bouge vite et joue pour gagner* ». C'est dans cette logique que les valeurs principales des organisations marchés sont les parts de marché, l'atteinte des objectifs et la profitabilité, la productivité, la compétitivité et l'agressivité commerciale. La valeur est créée par la mise en place de stratégies agressives pour accroître le capital, l'externalisation de processus de production, l'acquisition de sociétés, l'investissement dans les services pour les consommateurs etc. Dans un environnement externe considéré hostile, face à des clients difficiles à satisfaire, l'organisation marché doit augmenter sa compétitivité, notamment par des actes managériaux qui l'amènent vers la productivité, les résultats rapides et les profits. Au sein de ces lieux de travail orientés vers les résultats, les leaders sont directifs, acharnés et exigeants. Ils

apprécient les défis et définissent des objectifs élevés à leurs subordonnés.

2.5.1.4 Culture Clan.

A l'opposé de la culture marché, la culture de **clan** est orientée vers la *collaboration* et combine un focus interne et la recherche de la flexibilité et de la liberté. Ces organisations se caractérisant par un fonctionnement familial. L'emphase y est mise sur le succès de l'équipe plutôt que sur celui des individus, sur développement des personnes et de leurs compétences, ainsi que sur le renforcement de la culture organisationnelle. L'humain est au centre des préoccupations, en termes de développement, d'engagement et d'habilitation. Le capital social et humain est ainsi considéré au-dessus du capital financier car il est considéré comme produisant ce capital financier. En ce sens, l'organisation se focalise sur la consolidation de la cohésion et de la satisfaction, par le consensus et l'implication. La clarification et le renforcement des valeurs et normes du groupe, la prise de décisions décentralisées, les programmes d'amélioration de l'engagement des employés, la formation de groupes de travail semi-autonomes sont autant d'activités par lesquelles les organisations collaboratives créent de la valeur.

Les stratégies collaboratives sont les plus efficaces dans des circonstances incertaines où il est nécessaire de maintenir la stabilité. Dans de tels environnements, les partenariats solides formés au sein et en-dehors de l'organisation sont un prérequis pour l'efficacité à long-terme à laquelle l'organisation parvient par les compétences développées chez les collaborateurs. C'est pourquoi, les leaders appréciés au sein de ces cultures sont ceux capables de coacher, de faciliter le travail des autres et de former des équipes. Par leur influence, ils construisent un environnement de travail exempt de tensions et de conflits au sein duquel les employés sont généralement beaucoup plus loyaux envers leur organisation ou leur équipe.

2.5.2 Culture organisationnelle et performance. Il est naturel, à l'exposé de ces typologies de culture organisationnelle, de se demander quelle est la culture

organisationnelle la plus efficace pour la production de valeur. Or, ces quatre cultures, ainsi que leurs nuances tendant plus ou moins vers un des pôles opposés, n'ont pas un apport à la performance absolu. En effet, plusieurs éléments sont à considérer quant à l'efficacité d'une culture organisationnelle.

Tout d'abord, l'**adaptation** de la culture d'une organisation au *contexte* dans lequel cette dernière évolue est essentielle. Par exemple, la culture hiérarchique convient mieux pour des organisations dont l'activité donne peu le droit à l'erreur (transports, santé, armée, nucléaire) ou qui évolue dans un contexte stable et très réglementé. La création de valeur résulte généralement de l'augmentation de la sécurité et de la prédictibilité, ainsi que de la réduction de tout ce qui peut empêcher les résultats d'être sans erreur. A l'inverse, l'adhocratie est trouvée plus souvent dans le secteur industriel où les changements sont rapides, telles que les technologies de l'information, les communications, la bio-ingénierie, l'industrie aérospatiale ou encore l'industrie cinématographique. Toutefois, la tendance générale est à la généralisation de ce modèle.

De plus, une organisation peut traverser les différents quadrants au cours de son *développement*. Ainsi, Cameron et Quinn (2006) observent une évolution de la culture d'une organisation commençant par l'adhocratie et se déplaçant dans le sens inverse des aiguilles d'une montre sur le cadran proposé. Ces changements interviennent en raison de la nécessaire adaptation de l'organisation à sa croissance et au besoin de structuration et de profits. Les cultures hiérarchique et rationnelle (marché) semblent toutefois difficilement modifiables ; en effet, une organisation qui parvient à l'une de ces orientations n'en changerait qu'au prix d'efforts conséquents et conscients pour adopter une culture adhocratique ou groupale.

Enfin, la culture d'une organisation en particulier, même si elle tend généralement vers un des types de culture exposés, comporte des éléments des autres typologies. Il est ainsi possible d'affirmer que chacune de ces cultures est efficace, à sa manière, selon la maturité et le contexte dans lequel évolue l'organisation. En effet, chaque organisation est caractérisée par son profil organisationnel particulier. Par

ailleurs, il est possible de comparer la culture d'une organisation au profil organisationnel moyen global, basé sur plus de mille organisations et réalisé grâce à l'outil de diagnostic proposé : l'OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - Instrument d'Analyse de la Culture Organisationnelle) développé par Cameron et Quinn (2006). Il ressort de ce profil moyen une orientation générale principale vers les profits (marché) soutenue par une structure hiérarchique solide (hiérarchique) et prenant en compte les besoins de développement des ressources humaines (clan). La culture adhocratique est la moins représentée, et ce en dépit des nombreux écrits en faveur de ce type de culture. Cependant, les résultats que nous venons de citer ayant plus de quinze ans, il est possible que ce profil général soit différent de celui que nous pourrions observer aujourd'hui. De plus, la majorité des organisations incluses dans ce profil moyen sont basées aux États-Unis, or Hofstede (1980) souligne les différences culturelles d'un pays à l'autre. D'après ses recherches, la France aurait une culture caractérisée par un évitement fort de l'incertitude et des valeurs considérées comme féminines (prendre soin des autres, qualité de vie, les personnes), là où les États-Unis, à l'inverse se caractérisent par un faible évitement de l'insécurité et des valeurs dites « masculines » (assertivité, acquisition de biens et d'argent). De plus, le pouvoir est distribué de manière inégale au sein de structures hiérarchisées en France, là où il est partagé au sein d'organisations bien plus plates aux États-Unis.

Un autre élément qui est rapporté comme important par les auteurs est la **congruence** entre les différents attributs du profil culturel identifié grâce à l'OCAI. Par exemple, les leaders qui ont un style cohérent avec l'orientation culturelle de l'organisation ont tendance à être évalués par leurs supérieurs, pairs et collègues comme plus efficaces et à évoluer plus rapidement au sein de l'organisation. Par ailleurs, l'absence de congruence dans l'orientation des différents attributs (stratégie, style de leadership, système de récompenses, gestion des ressources humaines, etc.) peut avoir des effets délétères sur l'efficacité de l'organisation. En effet, l'absence de congruence peut être vécue comme inconfortable, car elle produit ambivalence et confusion. Si à

court-terme elle peut être un révélateur de changements culturels nécessaires et par conséquent un moteur de ces changements, à plus long-terme elle peut empêcher l'organisation d'être efficace en décentrant les employés de leurs objectifs et en drainant leur énergie.

De plus, il peut exister un **écart** entre le profil culturel actuel et les préférences des membres de l'organisation. Les écarts importants sont le signe d'un besoin de changement organisationnel et il est donc nécessaire de les prendre en compte et de chercher à les réduire, en respectant les priorités de l'organisation, afin d'améliorer son efficacité.

Un dernier aspect à prendre en compte est la **force** de la culture organisationnelle. Si les cultures fortes (représentées par une orientation marquée vers un quadrant) semblent caractériser les organisations les plus performantes, le contexte dans lequel l'organisation évolue est encore un facteur à prendre en compte. En effet, les défis auxquels l'organisation fait face vont déterminer l'orientation forte nécessaire vers une des typologies de culture. En même temps, d'autres entreprises peuvent nécessiter au contraire un profil culturel plus équilibré, incluant des éléments des quatre orientations présentées dans le modèle.

En somme, aucun type de culture ne peut être déterminé comme étant l'idéal vers lequel les organisations en général devraient tendre pour être efficaces. De plus, au-delà des caractéristiques communes de la culture d'une organisation, les services d'une même organisation peuvent avoir des caractéristiques culturelles différentes plus adaptées à leur activité (i.e. service des ressources humaines). Un profil de culture efficace est celui qui permet un bon ajustement entre l'activité de l'organisation, son dirigeant et ses membres et l'environnement.

2.5.3 Compétition entre les valeurs. Les cadrants ainsi définis par le croisement de deux dimensions opposant des valeurs contraires peuvent également être envisagés comme opposés (Cameron, Quinn, Degraff, et Thakor, 2014). Ainsi,

l'orientation vers la créativité (adhocratie) est opposée à l'orientation vers le contrôle (hiérarchie). De même, l'orientation vers la collaboration (clan) et opposée à l'orientation vers la compétition (marché). Pourtant, les organisations les plus performantes sont bien celles en mesure d'intégrer au sein de leur culture ces oppositions (Cameron et al., 2014). En effet, Lawrence et Lorsch (1967) cités par Cameron et al. (2006) montrent que plus une organisation se développe et devient mature, plus ses services se diversifient en termes d'activité. Or, ceci implique des différences dans les profils culturels entre les unités d'une même organisation. Compte-tenu de la manière propre de chacune d'entre elles de créer de la valeur et de la contrainte en termes de ressources matérielles et humaines disponibles, des tensions peuvent survenir à l'intérieur même de l'organisation. En effet, la manière d'un service de créer de la valeur peut être mal appréciée par les autres services. En conséquence, pouvoir gérer ces orientations contradictoires au sein d'une même organisation devient un point clé de la réussite. Ceci met en avant la nécessité de passer d'une vision exclusive à une vision **inclusive** des valeurs en compétition. De cette co-existence d'idées contradictoire émerge ainsi une nouvelle culture qui est le résultat d'un processus de transformation et en ce sens ne se réduit pas à la simple adjonction de ces valeurs opposées. Ainsi, avant de parvenir à cette transformation source de nouvelles opportunités de performance, plusieurs étapes sont nécessaires. Avant tout, la **différenciation** conduit à la reconnaissance des systèmes opposés comme ayant tous deux des actions positives (sortir du dualisme bon-mauvais). Puis, par l'intégration, les deux systèmes sont connectés au sein d'un même ensemble. L'intégration est suivie par l'**interpénétration** des entités respectives des systèmes initiaux vont être appropriées et amalgamées. Cette interpénétration conduit à la création d'entités nouvelles, différentes de celles qui ont été intégrées initialement. C'est à ce moment-là qu'il est possible de parler de **transformation**, c'est-à-dire d'une métamorphose qui résulte en un système nouveau différent de ceux du départ.

Dans ce processus, la gouvernance de l'organisation joue un rôle important -

celui d'accepter l'inconfort généré par le processus de transformation, sachant que chaque élément a son importance pour la réussite de l'ensemble. Cela questionne la vision du monde des leaders de l'organisation qui par leurs comportements agissent en faveur ou au contraire en défaveur de l'intégration de la différence. Si la combinaison de comportements positifs mais opposés conduit à une meilleure efficacité (Judge et al., 2004), alors il apparaît important qu'un leader questionne ses valeurs et ce que celles-ci communiquent à son unité ou à son organisation.

2.5.4 Liens entre culture organisationnelle et performance. Les liens entre la culture organisationnelle et l'efficacité d'une entreprise ont fait l'objet de nombreuses recherches. Deux arguments sont cités en faveur de ce lien entre culture et performance. Premièrement, une culture organisationnelle forte permet à une entreprise de réaliser un alignement avec les objectifs organisationnels. Des valeurs claires conduisent en effet les employés à être à même de prioriser leurs efforts. De plus, par le biais de la culture organisationnelle, l'entreprise peut influencer voire contrôler les comportements de ses employés. En effet, la culture agit comme un prescripteur comportemental plus efficace que la mise en place de procédures formelles.

Toutefois, ce lien semble moins évident lorsque ces arguments sont mis à l'épreuve empirique. En effet, les résultats des nombreuses études consacrées à ce sujet montrent des résultats mitigés. Cela peut être dû à une très grande variété de définitions et donc de mesures, aussi bien pour ce qui est de la culture que de la performance. La culture organisationnelle est par exemple évaluée soit par des outils différenciant plusieurs typologies, soit par une mesure globale. De même, la performance est envisagée sous plusieurs angles : les attitudes des employés, l'innovation, la qualité des produits et services, l'efficacité commerciale, l'efficacité financière. Chaque catégorie peut être représentée par des mesures différentes. Ainsi, une revue de la littérature montre que les mesures de culture globales sont généralement positivement liées à la performance (Sackmann, 2010). Cependant, en se basant sur le modèle des valeurs en compétition, Hartnell, Ou, et Kinicki (2011) ont pu montrer un lien si-

gnificatif également entre trois des quatre orientations (adhocratie, clan et marché, la culture hiérarchique n'étant pas incluse faute de données suffisantes) sur les cinq catégories d'indicateurs de performance que nous venons de citer. Si les trois types de culture ont tous des liens significatifs avec la performance, des effets différenciés ont été observés en fonction de la culture. Ainsi, la culture clan est plus fortement liée aux aspects attitudinaux tels que la satisfaction au travail et l'engagement, ainsi qu'à la qualité des produits et services. La culture marché quant à elle est plus fortement liée à l'efficacité financière et à l'innovation.

Il est légitime toutefois de questionner le bien-fondé d'une recherche de lien direct et indépendant entre culture et performance, compte-tenu des nombreux facteurs organisationnels qui sont susceptibles d'être liés à la culture organisationnelle. En effet, ces derniers sont susceptibles d'être inter-reliés avec la culture et de conduire ainsi à une surestimation de la force du lien entre culture et performance. Ceci pose donc la question des possibles effets de médiation et de modération d'autres variables, mais aussi de la variance expliquée par la culture, indépendamment d'autres facteurs organisationnels. Les études qui ont envisagé l'effet indirect de la culture organisationnelle sur la performance ont identifié le leadership transformationnel et transactionnel (Chen, 2004 cité par Sackmann, 2010; Wilderom et van den Berg, 2000 ; Xenikou et Simosi, 2006), l'efficacité du marketing (Sin et Tse, 2000), la communication (Garnett, Marlowe, et Pandey, 2008) et l'infrastructure (Naor, Goldstein, Linderman, et Schroeder, 2008) comme des médiateurs du lien entre la culture et la performance. Parmi les modérateurs du lien entre culture et performance, les recherches mettent surtout l'accent sur le rôle joué par la culture et le contexte socio-économique du pays dans lequel se trouve l'organisation (Deshpandé et Farley, 2004; Fey et Denison, 2003). La force de la culture organisationnelle est également envisagée comme un modérateur de ce lien. Toutefois, les résultats sont plus mitigés. Comme l'explique Sørensen (2002), les caractéristiques de l'environnement peuvent modérer le rôle joué par la force de la culture organisationnelle sur la performance. En effet, dans un environnement in-

dustriel stable, une culture forte conduit à une performance stable et fiable, alors que dans un environnement volatile ces bénéfices disparaissent. Cependant, Kotrba et al. (2012) montrent que la force d'une orientation culturelle est bénéfique pour la performance uniquement lorsque les scores des autres orientations sont également élevés.

Quant à la variance de performance nette expliquée par la culture organisationnelle, elle paraît élevée malgré de nombreux facteurs organisationnels qui y sont liés et qui peuvent également influencer la performance. Ainsi, une méta-analyse s'intéressant à la manière dont le système organisationnel³ détermine la performance montre que la culture organisationnelle en prédit 75% de la variance expliquée (Hartnell et al., 2019). Toutefois, l'influence exercée par la culture organisationnelle n'est pas égale si on prend en compte des catégories différentes d'indicateurs de performance. La culture prédit de 92% à 54% des attitudes des employés (satisfaction au travail, engagement), de la performance opérationnelle (qualité des produits et des services, efficience), de la performance commerciale (satisfaction client, parts de marché) et l'innovation mais semble contribuer dans une moindre mesure à la performance financière (31%). Par ailleurs, les auteurs montrent que le lien entre culture et leadership est également inégal selon les orientations culturelles envisagées. Ainsi, les cultures orientées marché et hiérarchie entretiennent des liens significativement plus faibles avec le leadership.

Malgré ces données qui corroborent généralement un lien fort entre culture et performance, quelques interrogations demeurent. Tout d'abord, peu d'études longitudinales existent sur le sujet, la direction du lien entre culture et performance est donc encore à clarifier. De plus, la culture peut également être envisagée en tant que médiateur entre le leadership et la performance, comme par exemple dans l'étude d'@ogbonnaLeadershipStyleOrganizational2000. D'ailleurs, Sackmann (2010) pose la question d'un lien récursif entre culture et performance, mais plus encore, de la pos-

3. Le système organisationnel tel que défini par les auteurs intègre la stratégie, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle, le leadership et les pratiques de haute performance au travail.

sibilité d'un lien non linéaire. Ainsi, d'après Ernst (2003, cité par Sakmann, 2010), un niveau trop élevé de culture adhocratique pourrait avoir des effets négatifs sur la performance.

2.5.5 Culture organisationnelle : conclusion. Le modèle conceptuel des valeurs en compétition montre l'importance de conjuguer ensemble des orientations opposées au sein d'une même organisation. Les oppositions identifiées permettent une analyse fine de la culture d'une organisation, avec la possibilité d'identifier les points d'amélioration pour conduire l'organisation vers une meilleure efficacité. L'intégration de ces valeurs en compétition rend une entreprise plus polyvalente et à même de faire face aux défis qu'elle rencontre.

Le contexte dans lequel une organisation évolue, son histoire, sa maturité peuvent induire le besoin de mettre plus en avant l'une ou l'autre des orientations. Ainsi, il n'existe pas de profil culturel idéal. La préférence culturelle d'une organisation est généralement accompagnée par des comportements en cohérence chez les leaders efficaces. Toutefois, la capacité à intégrer des concepts paradoxaux dans son rôle de leader est la caractéristique distinctive des leaders dont l'influence dans l'organisation est exceptionnelle. Ces leaders apportent bien plus de valeur en trouvant l'équilibre entre ces orientations opposées. Ils présentent en fait une complexité cognitive et comportementale qui leur permet des réalisations au-delà des standards de performance.

Le modèle des valeurs en compétition (Cameron et Quinn, 2006; Quinn et Rohrbaugh, 1983) présente une cohérence conceptuelle forte avec deux modèles de leadership qui nous avons cités précédemment : la grille managériale (Blake et Mouton, 1985) et le leadership polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006). Dans ces trois modèles théoriques, l'accent est mis sur la nécessaire intégration, et non seulement juxtaposition, d'orientations, de valeurs, de comportements qui à première vue semblent s'exclure. Le modèle des valeurs en compétition apporte un éclairage supplémentaire sur les mécanismes psychologiques et organisationnels qui sous-tendent la capacité à

tirer profit de ces paradoxes.

Lorsqu'il s'agit de la mise en lien de la culture organisationnelle ou du leadership avec la performance des collaborateurs, l'empowerment est apparu comme un médiateur important. De plus, le leadership habilitant vise spécifiquement l'amélioration de l'empowerment des collaborateurs. Nous présenterons le concept d'empowerment dans la prochaine section.

2.6 Empowerment

2.6.1 Définition de l'empowerment. L'empowerment intéresse les psychologues depuis au moins cinq décennies. Il a été objet de théorisation et d'étude dans la psychologie des organisations, mais également dans la psychologie communautaire et les sciences de gestion. Toutefois, ce concept souffre d'une définition unanime. Deux courants s'opposent en ce sens : le premier envisage l'empowerment en tant que l'ensemble de pratiques de **gestion**, de facteurs organisationnels (conditions et caractéristiques de travail) qui visent à donner plus de pouvoir aux individus. Le deuxième a trait à l'**état psychologique** de l'individu qui se perçoit comme ayant ce pouvoir. Loin de s'exclure mutuellement, ces deux conceptions se complètent pour rendre compte d'un construit complexe et riche de sens et d'implications pratiques. En effet, ce qui est accepté à la quasi-unanimité, c'est la compréhension dynamique de l'empowerment qui est envisagé en tant que processus plutôt qu'en tant qu'un état statique pouvant être comparé à un trait de personnalité.

Avant d'aborder plus en détails le concept de l'empowerment, il est nécessaire de clarifier le **terme exact** à utiliser en langue française. Car « *empowerment* » n'est que l'emprunt d'un terme anglophone qui est difficilement traduisible par un seul terme en français. En effet, il signifie en même temps **donner le pouvoir, habilitier, autoriser et responsabiliser**. Partant de ce constat, nous conserverons l'utilisation de cet anglicisme ; toutefois, nous inspirant des travaux québécois et dans le but de

rendre la lecture plus agréable, nous y adjoindrons également le terme « *habilitation* » et le verbe dont il est issu.

Les deux courants de l'empowerment que nous venons de citer rendent compte en fait de deux manières différentes d'envisager le processus d'empowerment. Dans une première perspective, la responsabilité du processus est placée à l'extérieur de l'individu (Conger et Kanungo, 1988; Kanter, 1977). En effet, ces auteurs définissent l'empowerment comme un processus par lequel la personne est habilitée par une **entité extérieure** et cherchent à définir par conséquent les conditions qui permettent son développement. Il s'agit d'une approche **structurelle** qui s'intéresse avant tout aux conditions organisationnelles, sociales et politiques qui favorisent l'émergence et le développement de l'empowerment. Cependant, ces conditions suffisent-elles à elles seules à rendre une personne habilitée ? Quelle est la part de l'individu dans ce processus ? C'est à ces questions que répond la conception **psychologique** de l'empowerment. Dans ce courant, l'habilitation est comprise en tant que concept **motivational** dans lequel une personne interagit avec son environnement. Cette interaction est importante, car le refus d'individualisation et donc de transformation de l'empowerment en un trait de personnalité est clair (Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1990). S'il est vrai que la personnalité joue un rôle dans le processus d'habilitation, les caractéristiques individuelles ne sont pas les seules responsables. C'est pourquoi, on fait la distinction entre l'empowerment individuel (compréhension statique) et l'empowerment psychologique (concept dynamique et interactionnel). C'est ainsi que Zimmerman (1990) insiste sur la nécessité d'envisager l'empowerment comme un « *construit contextuel qui requiert une analyse écologique des connaissances de l'individu, des processus de décision et de l'ajustement entre la personne et son environnement* » (Zimmerman, 1990, p. 175). C'est dans cette perspective contextualisée de l'empowerment psychologique que nous nous inscrivons.

2.6.2 Empowerment psychologique. L'empowerment psychologique se rapporte à l'état psychologique d'habilitation qui résulte de l'interaction personne

- contexte. Toutefois, cet état psychologique ne traduit pas une présence ou une absence d'empowerment, mais un degré plus ou moins élevé. En effet, l'empowerment est à envisager comme un continuum sur lequel une personne évolue entre deux pôles antagonistes. Cette perspective permet de concilier l'opposition apparente d'approches structurelles et individuelles. D'ailleurs, Kieffer (1984) constate cette nécessaire interaction dans une étude s'intéressant au processus de développement de l'empowerment citoyen. Il observe ainsi que durant chacune des quatre phases du processus de développement de l'empowerment qu'il identifie (entrée dans le processus, progression, intégration et engagement), des éléments aussi bien contextuels qu'individuels sont nécessaires. Par exemple, l'entrée dans le processus est marquée par un élément déclencheur lié à la présence de menaces tangibles et directes des intérêts individuels ou familiaux. Ce conflit perçu est ainsi inter-relié à la croissance de l'individu et constitue un élément constructif du processus de développement de l'empowerment. De plus, dans la phase de progression, l'influence d'un « habilitateur » est centrale, car cette personne donne l'exemple, forme et soutient aussi bien la réflexion que l'apprentissage par l'expérience. Il n'en reste pas moins essentiel que l'individu soit engagé à chaque étape du processus, ayant la volonté de porter une réflexion poussée sur sa perception de lui-même et d'expérimenter de nouvelles compétences. Ainsi, Kieffer (1984) associe le processus de développement de l'empowerment au développement de la **compétence participative** qui se traduit selon lui par trois aspects indispensables : le développement d'un concept de soi plus positif, la construction d'une compréhension plus analytique de l'environnement social ou politique et le développement de ressources individuelles et collectives pour l'action politique et sociale. Dans ce cadre, la culture joue un rôle essentiel, définissant la congruence ou la non congruence entre la personne et le contexte (Rappaport, 1987). D'ailleurs, l'auteur insiste sur la nature multi-niveaux de l'empowerment, qu'il est possible d'appréhender à un niveau individuel, groupal, organisationnel, communautaire ou politique.

Du côté de l'individu, des mécanismes psychologiques entrent en jeu dans le pro-

cessus d'empowerment. Conger et Kanungo (1988) envisagent l'empowerment psychologique comme un **construit motivationnel** dans le sens où le pouvoir et le contrôle qui sont envisagés en tant que croyances ou états internes de motivation et d'attente. Les individus sont ainsi supposés avoir un **besoin de pouvoir**, se traduisant par un désir impérieux d'influencer et de contrôler les autres et les événements de leur vie (McClelland, 1975, cité par Conger et Kanungo, 1988). Par conséquent, le besoin de pouvoir de l'individu est satisfait lorsqu'il pense avoir du pouvoir et/ou qu'il croit pouvoir faire face de façon adéquate aux situations auxquelles il est confronté. Pour Conger et Kanungo (1988), l'empowerment suppose de créer des conditions qui augmentent la motivation pour l'accomplissement d'une tâche à travers le développement d'une perception d'auto-efficacité forte. Thomas et Velthouse (1990) étendent cette conception motivationnelle de plusieurs manières. Tout d'abord, ils précisent le type de motivation qui est lié à l'empowerment. En effet, l'habilitation est basée sur la **motivation intrinsèque** qui se manifeste par des comportements réalisés sans qu'il y ait un intérêt, si ce n'est celui de voir les effets qu'ils produisent et d'en être satisfait (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2018). De plus, à la différence de Conger et Kanungo (1988) qui envisagent le pouvoir du point de vue de la capacité de la personne et donc de son auto-efficacité, Thomas et Velthouse (1990) voient le pouvoir en tant que énergie motivationnelle. Ils conceptualisent l'empowerment en termes de « *changements dans les variables cognitives (appelés des évaluations de tâche) qui déterminent la motivation des employés* » (Thomas et Velthouse, 1990, pp. 666-667). Ainsi, ce modèle motivationnel de l'empowerment est avant tout cognitif - il s'intéresse aux processus évaluatifs qui permettent à une personne de s'auto-motiver. Ces processus incluent la perception d'auto-efficacité, à laquelle sont adjoints trois autres cognitions : le sens, l'impact et l'auto-détermination. Ces cognitions résultent de processus interprétatifs par lesquels l'individu évalue les caractéristiques objectives du contexte. Ainsi, ce modèle permet de concilier les perspectives structurelles de l'empowerment et la prise en compte des processus propres à chaque individu - il

est clair d'après cette conceptualisation qu'un même contexte ne conduira pas aux mêmes résultats quant à l'empowerment pour des personnes différentes.

Trois processus interprétatifs sont identifiés par les auteurs qui ont trait aux expériences passées, présentes et futures de la personne. Le premier se rapporte à l'**attribution** de responsabilité pour les événements passés. Le deuxième concerne l'**évaluation** positive ou négative de la tâche en cours. Le troisième est une **projection** dans ce qui pourrait se passer dans le futur. Ces trois processus interprétatifs seront utilisés pour évaluer la tâche en cours, produisant quatre cognitions proposées par Thomas et Velthouse (1990) et ajustées par Spreitzer (1995).

L'individu va évaluer, à l'aide des trois processus interprétatifs, sa **compétence**, c'est-à-dire sa capacité à réaliser les activités requises par la tâche avec habileté et maîtrise. Ceci se réfère au sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1986). Un fort sentiment d'auto-efficacité conduit l'individu à initier des comportements, à s'impliquer fortement, à développer de nouvelles compétences et à persévérer face aux obstacles. De plus, l'individu va évaluer l'**impact** de ses actions, ce qui correspond à la perception du comportement comme produisant les effets souhaités sur l'environnement en vue de l'accomplissement de la tâche. Cette cognition est en rapport avec le lieu de contrôle (Rotter, 1966) ou encore l'impuissance acquise (Seligman, 1972). Dans le cadre organisationnel, cela correspond à la perception de sa capacité à exercer une influence sur son environnement de travail, dans ses aspects stratégiques, opérationnels ou administratifs. En plus de cette perception d'impact, l'individu va évaluer sa capacité de choisir et de réguler ses actions, ce qui correspond à la perception d'**auto-détermination** (Deci, Connell, et Ryan, 1989). En effet, se percevoir comme étant à l'origine de ses actions est une condition indispensable à la motivation intrinsèque. Dans le cadre organisationnel, cela se traduit par l'autonomie que l'individu peut exercer dans l'initiation et la conduite de comportements ou de processus de travail, notamment la capacité à prendre des décisions concernant son travail. Enfin, l'individu est amené à faire des évaluations de la tâche en rapport avec le **sens** de

l'objectif de celle-ci, jugé en lien avec les croyances, les valeurs et les comportements de l'individu. Il s'agit ainsi d'un ajustement entre ces idéaux et standards personnels d'un côté et des exigences du rôle au travail de l'autre. Un ajustement faible risque de provoquer l'apathie et le détachement, là où un ajustement fort conduit à une concentration d'énergie et à un engagement fort.

Les évaluations de tâche peuvent être envisagées en termes d'anticipation et de renforcement. En effet, l'individu aura des attentes en termes de compétence, d'impact, d'auto-détermination et de sens. En même temps, ces évaluations au cours d'une activité ont un rôle de gratification, par laquelle l'individu auto-renforce sa motivation pour arriver à son objectif. D'après Spreitzer (1995), le degré d'habilitation est sensible à la présence chez un individu des quatre cognitions **simultanément**. En effet, l'absence de perception d'une des caractéristiques de l'empowerment conduirait à une réduction de la perception globale de celui-ci.

Si les évaluations telles qu'envisagées par Thomas et Velthouse (1990) concernent la tâche, elles sont généralisables de façon inductive pour former des évaluations globales. Ces dernières représentent les abstractions cumulées dans le temps tirées d'évaluations de tâches qui ont eu lieu. En effet, les événements de contexte sur lesquels l'individu base ses conclusions quant aux conséquences de ses comportements futurs peuvent être ambigus et insuffisants. Ceci est notamment le cas lorsqu'il est confronté à des tâches nouvelles ou complexes. Dans ce cas, les évaluations générales sont utilisées pour lui permettre de conduire les processus interprétatifs. Les expériences passées de l'individu ne sont toutefois pas les seuls événements de contexte auxquels il peut se référer. Les commentaires des supérieurs, des pairs et des subordonnés, les évaluations de performance, les sessions de formation et le mentorat sont autant de sources d'information qui vont nourrir les processus interprétatifs.

En somme, l'empowerment psychologique correspond à la perception qu'a une personne de sa capacité à obtenir les résultats escomptés, à réaliser ses activités avec maîtrise, à prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs de son travail,

et de la cohérence entre ces objectifs et les valeurs et croyances qui sont les siennes. Dans ce processus, la personne interagit avec son environnement, de sorte que les caractéristiques individuelles et contextuelles déterminent de façon conjointe l'état psychologique d'habilitation. Des processus interprétatifs internes font le lien entre ces deux catégories de caractéristiques. L'empowerment psychologique n'est pas à envisager comme un état statique présent ou absent pour un individu, mais comme un état dynamique en constante évolution en fonction des événements de contexte et des évaluations réalisées par l'individu. Il est donc important de s'intéresser aussi bien aux facteurs organisationnels qui favorisent un degré élevé d'empowerment, qu'aux processus cognitifs dont il résulte.

2.6.3 Déterminants organisationnels de l'empowerment psychologique. Le courant **structurel** envisage l'empowerment comme le contraire de l'impuissance. On cherche par conséquent à **identifier**, puis à **supprimer** toutes les conditions organisationnelles susceptibles de conduire une personne à se sentir impuissante au sein de l'organisation dans laquelle elle évolue. Cette approche est basée sur les théories de l'échange social et du pouvoir (Homans, 1974). Le pouvoir y est envisagé en tant que fonction de dépendance ou d'interdépendance entre des acteurs. Ainsi, le pouvoir émerge lorsqu'un individu ou un groupe de personnes dépend, dans la réalisation de ses objectifs, non seulement de ses propres comportements, mais également des comportements d'autres personnes/groupes. Il réside ainsi en partie dans la capacité de résoudre les problèmes de dépendance et de contrôler les sources d'incertitude. Toutefois, contrairement à la conception « commune » du pouvoir l'associant à la coercition et à la domination, Kanter (1977) définit le pouvoir comme la capacité d'une personne à mener à bien ses actions dans l'organisation, à mobiliser des ressources et à obtenir et utiliser les ressources dont elle a besoin afin d'atteindre l'objectif qu'elle poursuit. Dans cette perspective structurelle, les comportements au travail des employés sont des réponses aux conditions de travail et non pas la manifestation de traits de personnalité.

Trois structures organisationnelles sont proposées, qui conduisent à l'empowerment (Kanter, 1977). Premièrement les **proportions** de représentativité dans l'organisation de catégories en fonction de l'âge, le genre ou l'origine ethnique vont déterminer si une personne donnée va être considérée (et se considérer) comme différente. Moins l'organisation comporte de personnes similaires, plus cette catégorie de personnes sera visible et aura à faire face à la pression de se conformer, à la difficulté de gagner de la crédibilité et d'accéder aux réseaux relationnels informels, à la présence de stéréotypes et par conséquent moins ces personnes auront les opportunités d'être promues par les autres. Il en sera tout l'inverse pour des personnes dont le groupe d'appartenance est très fortement représenté.

La deuxième structure d'habilitation consiste en l'accès à des **opportunités** d'évolution et de mobilité au sein de l'organisation, et de développement de ses connaissances et compétences. Les taux de promotion d'un poste donné, les étapes d'ascension possibles, la variété et la longueur du parcours professionnel accessible à partir de ce poste sont autant d'éléments qui déterminent les opportunités auxquelles un employé peut accéder au sein d'une organisation. Si la présence de nombreuses opportunités est liée à une satisfaction plus élevée au travail, à un engagement plus fort et à une meilleure productivité, le niveau bas d'opportunités conduit à une faible estime de soi, à un moindre engagement et à la recherche de satisfaction dans les activités extra-professionnelles.

Enfin, la troisième structure d'habilitation est le **pouvoir**. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le pouvoir est envisagé du point de vue de l'énergie pour réaliser des actions et mobiliser des ressources. Le pouvoir dépend de deux systèmes organisationnels formels et informels. Le pouvoir **formel** se trouve dans les caractéristiques formelles de travail, telles que les postes de travail visibles, centraux quant à la raison d'être de l'organisation et qui donnent de la latitude dans la prise de décisions. Le pouvoir **informel** quant à lui dérive des alliances que les personnes créent au sein et en dehors de l'organisation avec des sponsors, des pairs, des subordonnés ou des

membres de groupes transversaux. Ces alliances leur permettent de recevoir la coopération dont ils ont besoin pour réaliser leur travail et évoluer dans l'organisation. Trois sources de pouvoir sont identifiées par Kanter (1977) : les informations, les ressources et le soutien. L'accès à des **informations** et à des connaissances permet aux employés de se sentir habilités. Cela peut concerner aussi bien les connaissances techniques que des informations formelles ou informelles sur les actualités de l'organisation dans son ensemble. Les ressources se rapportent à la capacité qu'a un individu d'obtenir le matériel, les moyens financiers et les récompenses dont il a besoin pour répondre aux exigences de son travail. Enfin, le **soutien** a pour fonction d'aider à maximiser l'efficacité des employés. Il peut prendre la forme de feed-back positif des supérieurs ou d'autres personnes importantes de l'organisation, mais aussi de l'opportunité laissée à l'employé d'exercer un pouvoir discrétionnaire dans le cadre de son rôle professionnel.

Le partage de pouvoir apparaît ainsi à la base de l'empowerment structurel, partant du postulat que par le partage, le pouvoir n'est pas diminué mais au contraire amplifié. Le partage du pouvoir des supérieurs aux subordonnés vise la descente du pouvoir de prise de décision à des niveaux inférieurs de la hiérarchie. En effet, le monopole du pouvoir tend à empêcher la majorité à agir efficacement. Par conséquent, la quantité totale de pouvoir dans l'organisation s'en trouve restreinte. La **délégation des responsabilités** est donc l'acte par lequel un supérieur va partager son pouvoir, c'est-à-dire donner l'autorité formelle et le contrôle sur des ressources organisationnelles à un ou plusieurs de ses subordonnés. Dans ce cadre, le lien entre le rôle ou le travail d'un subordonné et la délégation de responsabilité qui est fait est fondamentale - il s'agit de déléguer des prises de décision qui sont dans le périmètre de ses activités de travail.

Les pratiques mises en place visent la suppression du sentiment d'impuissance et consistent en autant de moyens d'habiliter les personnes. Ces pratiques sont d'ailleurs adoptées dans des programmes visant une forte implication chez les salariés ou encore dans la mise en place d'équipes auto-gérées (Lawler, 1990; Manz et Sims, 1989).

Plusieurs pratiques sont promues par ce courant. Sans surprise, la pratique la plus commune consiste à avoir recours à la **prise de décision participative**. Ceci peut se matérialiser par l'implication d'employés dans la prise de décision, ou encore par la délégation de la prise de décision au niveau de l'équipe. Les équipes auto-gérées sont le cadre de mise en place par excellence de ce type de pratiques à un niveau collectif, contribuant à plus de pouvoir mais également à plus de responsabilisation. Une autre pratique consiste à avoir recours à une **rémunération contingente**, c'est-à-dire liée à la performance du salarié. Ainsi, les salariés qui contribuent à la réussite de leur organisation sont récompensés pour les compétences et les connaissances qu'ils ont acquiert et mis au service de cette dernière. Une troisième pratique concerne la fluidification du **partage d'informations**, qu'elles soient descendantes ou ascendantes. Dans le premier cas, ce partage concerne la **clarification** des objectifs et des responsabilités, la vision stratégique, la compréhension de l'écosystème de concurrents, ainsi que la performance économique de l'organisation en termes de coûts, de productivité et de qualité. Dans le deuxième cas, il s'agit de remontées d'informations concernant les **attitudes** des employés et leurs **idées d'amélioration**. Cette transparence d'un côté et de l'autre a pour visée de donner des éléments de compréhension aux salariés sur la manière dont leurs comportements affectent la performance de l'organisation. Avoir accès à des informations pertinentes permet en effet aux employés de prendre de meilleures décisions et de travailler plus efficacement. Être habilité passe également par une moindre hiérarchisation, et donc par l'**aplatissement des structures organisationnelles**. En effet, le micro-management (cette tendance du manager de suivre et contrôler de très près les activités de ses subordonnés et leur assigner des tâches précises à réaliser selon ses directives) est très peu possible dans des structures organisationnelles dans lesquelles le nombre de managés par manager est important (Quinn et Spreitzer, 1997). Enfin, la **formation** est également un moyen de faciliter la construction de nouvelles connaissances, compétences et habiletés chez les employés, qui leur permettent de mieux réaliser leur travail. Toutefois, prises isolément, ces

pratiques semblent avoir un effet très limité sur l'empowerment. C'est leur interaction et leur renforcement mutuel qui produit des résultats réels sur l'habilitation des personnes (MacDuffie, 1995).

En conclusion, l'empowerment structurel pose la question des caractéristiques organisationnelles qui permettent de créer les conditions nécessaires pour que les employés puissent se sentir habilités. Ces caractéristiques peuvent ainsi influencer les cognitions d'habilitation mises en avant par le courant de l'empowerment psychologique. À ce titre, la culture de l'entreprise et le style de leadership peuvent être compris comme faisant partie de ces caractéristiques organisationnelles.

2.6.4 L'empowerment psychologique comme déterminant de la performance organisationnelle. Lors de la revue de quelques modèles de leadership efficace (leadership transformationnel, leadership habilitant, leadership polyvalent), nous avons pu évoquer le rôle joué par l'empowerment en tant que médiateur des effets des comportements du leader sur la performance. La littérature portant sur les conséquences de l'empowerment psychologique l'intègre comme un déterminant pertinent d'attitudes et comportements au travail valorisés par les entreprises. Ainsi, la méta-analyse de Seibert et al. (2011) montre que l'empowerment psychologique est positivement lié à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel, et négativement lié au turn-over et à la tension au travail (stress, burn-out, anxiété etc). De plus, l'empowerment psychologique est lié à différents indicateurs de performance à la tâche, de performance contextuelle et d'innovation.

Par ailleurs, l'empowerment individuel et l'empowerment au niveau de l'équipe semblent homologues. L'étude de Kirkman et Rosen (1999) auprès de 111 équipes de travail issues de quatre organisations montre ainsi que l'empowerment d'équipe est associé à une meilleure performance de l'équipe (productivité, pro-activité, niveau du service client). L'empowerment d'équipe y était évalué par une mesure analogue à celle de Spreitzer (1995) et comportait donc les mêmes dimensions. Par conséquent, l'empowerment psychologique individuel est indirectement lié, via l'empowerment d'équipe,

à la performance au niveau de l'équipe (Seibert et al., 2011). Connaître le niveau d'empowerment psychologique des membres d'une équipe peut ainsi être un bon prédicteur de la performance de l'équipe.

Le lien entre empowerment et performance peut cependant être envisagé en réciprocité. C'est ce que montre l'étude longitudinale de Maynard, Luciano, D'Innocenzo, Mathieu, et Dean (2014). Leurs résultats montrent que l'empowerment prédit la performance dans un premier temps, mais est prédit dans un second temps par ce même niveau de performance. Ces résultats sont en cohérence avec le construit de l'empowerment psychologique : un niveau de performance amélioré joue un rôle de renforcement positif sur les cognitions de compétence, d'impact, d'auto-détermination et de sens de ses actions.

Aussi bien le leadership, la culture organisationnelle et l'empowerment sont articulés autour de la recherche de performance organisationnelle. Toutefois, à l'heure de la performance globale des entreprises, il est nécessaire d'intégrer un autre aspect de la vie au travail : **la santé des collaborateurs**. C'est la santé psychologique qui a semblé, au vu des autres concepts d'étude, la facette la plus pertinente à prendre en compte et qui sera traitée dans la prochaine section.

3 La santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail est un déterminant important de la performance. En effet, le bien-être psychologique est associé, d'après les travaux de méta-analyse, à une meilleure performance dans la tâche (Ford, Cerasoli, Higgins, et Decesare, 2011), là où le stress, l'anxiété et le burn-out sont associés à une diminution de la performance (Ford et al., 2011; Gilboa, Shirom, Fried, et Cooper, 2008). De plus, la santé psychologique apparaît comme un médiateur pertinent, quoique partiel, entre le leadership et la performance organisationnelle (Montano, Reeske, Franke, et Hüffmeier, 2017). Ainsi, prendre en compte la santé psychologique des collabora-

teurs est incontournable lorsque on s'intéresse aux effets induits des comportements de leadership sur la performance. D'ailleurs, Vinberg et Gelin (2005) n'hésitent pas à intégrer la santé psychologique dans un concept de **performance de santé**, qui englobe aussi bien des indicateurs physiologiques (symptômes musculo-squelettiques, santé physique perçue) que des indicateurs psychologiques (symptômes dépressifs, bien-être psychologique, troubles du sommeil). Cette perspective nous paraît particulièrement pertinente, compte-tenu des coûts élevés associés à une mauvaise santé psychologique, aussi bien pour l'entreprise qui emploie une personne dont la santé psychologique est détériorée que pour l'individu touché ainsi que pour la société dans son ensemble (Béjean et Trontin, 2004; Trontin, Lassagne, Boini, et Rinal, 2010). Outre les coûts financiers, les conséquences en termes de qualité de vie pour l'individu qui en est touché sont également importantes.

Lorsque nous nous plaçons cette fois-ci du côté du leader et non des collaborateurs, la santé psychologique peut être envisagée du point de vue des ressources personnelles dont il dispose et qui sont susceptibles de déterminer la posture qu'il va adopter pour jouer son rôle au sein d'une organisation de travail. Or, les recherches sur la santé psychologique des leaders sont quasi-inexistantes par comparaison avec celles s'intéressant à la santé des collaborateurs. Barling et Cloutier (2017) donnent plusieurs explications possibles à cette absence criante. Parmi elles, celle qu'ils suggèrent comme la plus plausible a trait aux théories implicites de leadership. Ainsi, d'après Epitropaki et Martin (2005), les attributs d'un leader positif sont raisonnable, intelligent, motivé et dynamique. Ces qualités renvoient ainsi au bien-être et à la force du leader. Les leaders sont donc perçus comme disposant de plus de ressources psychologiques, par opposition aux subordonnés qui sont perçus comme plus vulnérables (Barling et Cloutier, 2017). Par conséquent, un leader est considéré comme étant en meilleure santé psychologique.

Pourtant, si la santé psychologique a un effet sur la performance au travail, la prendre en compte dans l'évaluation des comportements du leader revêt une impor-

tance capitale. Il est possible d'envisager la santé psychologique du leader sous deux angles d'approche. Tout d'abord, la santé psychologique peut déterminer les comportements de leadership. A ce titre, Byrne et al. (2014) montrent que les symptômes de dépression et d'anxiété sub-cliniques sont liés à un niveau moins élevé de leadership transformationnel et à des comportements abusifs plus fréquents.

Cependant, les comportements de leadership sont susceptibles également de produire des effets sur la santé des leaders. Nous avons certes exposé les données scientifiques montrant les effets bénéfiques d'un leadership de qualité. Toutefois, ces bénéfices concernent les autres et l'organisation, non le leader. Or, plusieurs éléments suggèrent qu'être un leader performant pourrait avoir un coût émotionnel important. La complexité cognitive peut en effet diminuer le bien-être psychologique du leader. De plus, il est susceptible de faire face à l'isolement social, notamment lorsqu'il occupe des positions d'un niveau hiérarchique élevé. Enfin, le leader est amené à faire face aux émotions et comportements négatifs de ses collaborateurs, ce qui peut représenter un poids émotionnel important. Ainsi, Zwingmann, Wolf, et Richter (2016) montrent que le leadership transformationnel prédit d'épuisement émotionnel chez les leaders à T0 et à T 2 ans. Lin, Ma, et Johnson (2016) montrent de leur côté que des niveaux élevés de comportement éthique étaient liés à la perception d'abaissement de la volonté, ce qui à son tour conduisait à une augmentation des comportements abusifs.

Par conséquent, la santé psychologique du leader peut être envisagée en tant que déterminant de la qualité du leadership en même temps que sa conséquence. Dans la perspective du travail de recherche que nous menons, nous nous intéressons aux liens entre comportements de leadership et performance, aussi nous nous attacherons à étudier les effets de la santé psychologique sur la performance du leader et l'envisagerons donc comme un antécédent du leadership.

Qu'il s'agisse de la santé psychologique des collaborateurs ou de celle des leaders, deux indicateurs ont été retenus. Le premier - le stress professionnel - est un indicateur de référence lorsqu'il s'agit de santé au travail (psychologique comme physique) tant

ses effets et conséquences sont importants et étendus. Le deuxième - le burn-out - rend compte d'un état aggravé de stress professionnel qui conduit à une incapacité de travailler temporaire ou permanente.

3.1 Le stress professionnel

Le stress professionnel est considéré comme une source de coûts importante aussi bien pour les entreprises que pour la société. A titre d'exemple, le coût estimé des conséquences du stress en termes de maladies cardiovasculaires, de troubles musculo-squelettiques et de dépression s'élevait pour l'année 2007 à trois milliards d'euros (Trontin et al., 2010). Le stress est donc un prédicteur important de performance organisationnelle et apparaît particulièrement pertinent dans notre étude.

De nombreux modèles de stress sont proposés dans la littérature scientifique. Nous pouvons en citer deux grandes catégories de modèles fréquemment utilisés aujourd'hui : les modèles interactionnistes et les modèles transactionnels. Nous présenterons les modèles les plus pertinents pour ce projet de recherche.

3.1.1 Modèles interactionnistes. Deux modèles sont largement utilisés pour rendre compte du stress professionnel. Ils ont tous deux l'avantage de présenter une grande fiabilité et des liens avérés avec les issues de santé aussi bien psychologique que physique.

3.1.1.1 Modèle demande-contrôle-soutien.

Le modèle probablement le plus célèbre est le modèle **demande-contrôle-soutien** de Karasek et Theorell (1990). Les auteurs définissent la tension au travail (*job strain*) comme résultant de l'interaction de deux facteurs contextuels que sont la demande psychologique et la latitude de décision au travail. Ainsi, Karasek (1979) montre que la combinaison d'une forte demande psychologique et d'un faible contrôle qui est associée à la tension mentale. Quatre expériences psychosociales sont ainsi envisagées pour la situation des salariés, en fonction de niveau des deux facteurs : travail

à forte tension, travail actif, travail à faible tension et travail passif (cf. Figure 4).

La **demande psychologique** fait référence au degré de difficulté du travail qui est en rapport avec la vigilance psychologique nécessaire pour mener à bien son travail. Ainsi, la charge mentale se rapporte à l'exigence de la tâche en termes de quantité et d'intensité, aux pressions temporelles, aux interruptions dans son travail ou encore à l'interdépendance entre les tâches des membres d'une équipe.

Quant à la **latitude de décision**, elle renvoie au contrôle sur ses propres décisions ainsi que sur la manière d'utiliser ses compétences. Deux aspects sont ainsi mis en avant par cette dimension. La première renvoie à l'autonomie décisionnelle d'un salarié dans son travail, c'est-à-dire la possibilité de prendre des décisions pour réaliser son travail ou participer aux décisions qui le concernent. La deuxième a trait à la possibilité d'apprendre de nouvelles choses et à développer ses compétences d'une part, et à la possibilité de les utiliser d'autre part.

Un nouveau facteur est ajouté au modèle, en s'inspirant des travaux de Johnson et ses collaborateurs (Johnson et Hall, 1988; Johnson, Hall, et Theorell, 1989) s'intéressant aux effets du routeur social sur la santé. Dans le modèle de Karasek et Theorell (1990), deux aspects de soutien social sont envisagés. Le soutien socio-émotionnel se rapporte au degré d'intégration sociale et émotionnelle au travail et à la confiance entre l'employé et ses collègues et supérieurs. Le soutien instrumental d'autre part renvoie à l'aide et aux ressources que peuvent apporter les collègues et les supérieurs dans la réalisation des tâches de travail. Une nouvelle expérience psychosociale est ainsi ajoutée au modèle, l'*iso strain*, qui combine une forte demande psychologique, une faible latitude de décision et un faible soutien social. Cette condition est associée à une prévalence de dépression près de 30% plus élevée comparativement à la condition de job train dans laquelle les employés bénéficient d'un soutien social élevé.

Le modèle demande-contrôle-soutien met en évidence l'effet modérateur des ressources de travail sur les effets des exigences du travail en termes de santé. De

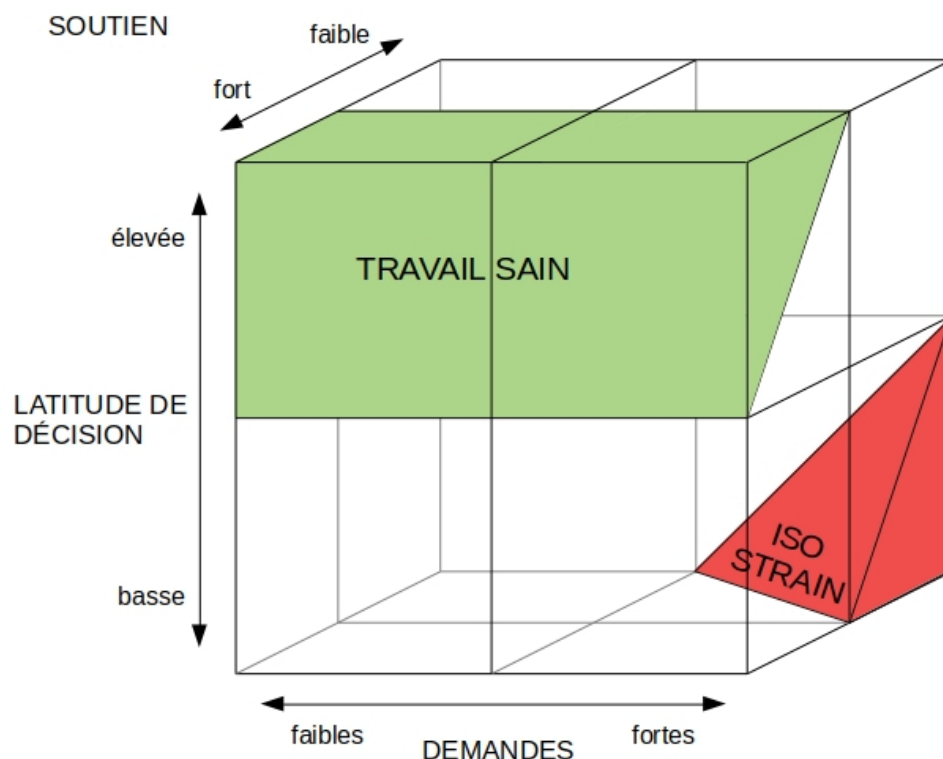


Figure 4. Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990).

plus, ce modèle est largement utilisé, que ce soit avec l'outil proposé par Karasek et Theorell (1990) ou par d'autres échelles d'évaluation. Toutefois, ce modèle ne prend pas en compte le rôle de l'individu dans sa conceptualisation du stress. Ainsi, les caractéristiques individuelles sont laissées de côté, pouvant ainsi conduire à considérer que l'individu subit son environnement.

3.1.1.2 *Modèle du déséquilibre efforts-récompenses.*

Un autre modèle interactionniste propose une définition alternative du stress qui pallie à la limite théorique du modèle demande-contrôle-soutien. Il s'agit du modèle du **déséquilibre entre les efforts et les récompenses** (Siegrist, 1996). Ce modèle est le plus complet des modèles interactionnistes et tente dans sa conceptualisation d'intégrer les apports des modèles précédents (French, Caplan, et Van Harrison, 1982; Karasek et Theorell, 1990). Siegrist (1996) se base dans sa théorisation sur le cadre

conceptuel des échanges sociaux et notamment sur leur pré-requis de base : la réciprocité. Dans cette perspective, les efforts au travail auxquels un employé concède (charge de travail, interruptions, efforts physiques, pression temporelle etc.) font partie d'un échange social. L'organisation le récompense en contrepartie de trois manières : le salaire et les perspectives de promotion, l'estime et le contrôle du statut professionnel. Si les récompenses financières et d'estime sont assez intuitives, le contrôle du statut professionnel est une des originalités de ce modèle. La position professionnelle contribue au statut social d'une personne. Or, dans le contexte actuel, les carrières deviennent fragmentées, marquées par l'instabilité professionnelle. Certaines caractéristiques organisationnelles peuvent ainsi menacer le contrôle de l'individu sur son statut social au travail, comme par exemple les changements organisationnels forcés, l'inadéquation entre le poste de travail et la formation, les faibles opportunités d'évolution de carrière, le licenciement. Ce sont autant de menaces de l'estime de soi et du bien-être émotionnel. C'est pourquoi, cette typologie de récompenses est à intégrer dans la prise en compte de la réciprocité entre un individu et son organisation.

L'originalité de ce modèle tient avant tout à la prise en compte de caractéristiques individuelles dans le modèle. En effet, Siegrist (1996) envisage deux sources d'exigences conduisant aux efforts d'un employé : les exigences **extrinsèques**, c'est-à-dire les exigences du travail, et les exigences **internes**, propres à l'individu. Ces dernières sont liées à la motivation qui pousse une personne à s'impliquer dans une situation exigeante. Motivation qui proviendrait d'après l'auteur du besoin de contrôle des individus, correspondant à un pattern d'ajustement par rapport aux exigences de travail. En effet, les salariés ayant besoin de contrôle élevé sur leur travail auraient tendance à s'investir beaucoup en termes de temps et d'énergie déployée, même lorsque les gains sont peu importants. Cette tendance au sur-investissement traduit ainsi une incapacité à prendre ses distances par rapport au travail et une tendance à être submergé par les contraintes temporelles (Siegrist et al., 2004). Ainsi, en plus du déséquilibre entre efforts liés à des exigences externes et récompenses reçues, le sur-

investissement aurait également des effets négatif sur la santé.

De plus, l'auteur ajoute en 1999 une troisième hypothèse qui concerne la perception individuelle des récompenses, plaçant ainsi la perception, ou l'évaluation de l'individu, comme modérateur du déséquilibre efforts-récompenses externe. L'interaction ainsi proposée entre le sur-investissement et le déséquilibre effort-récompenses externe se traduit par un effet plus important du déséquilibre sur la santé lorsqu'il y a conjonction d'exigences externes et internes élevées et des récompenses insuffisantes. Toutefois, les études ayant utilisé ce modèle du stress ne parviennent pas à valider cette troisième hypothèse d'interaction. Les recherches menées, aussi bien sur la santé physique (maladies cardio-vasculaires) et psychologique (détresse psychologique, burn-out) confirment toutefois les effets au déséquilibre efforts-récompenses externe et du sur-investissement (van Vegchel, de Jonge, Bosma, et Schaufeli, 2005). Il est à noter cependant que les résultats de la cohorte GAZEL (Niedhammer, Tek, Starke, et Siegrist, 2004) montrent que seules les récompenses sont liées à une mauvaise santé perçue lorsque exigences externes et récompenses sont étudiées séparément. On regrette l'étude non systématique de la dimension sur-investissement, ce qui diminue le pouvoir heuristique du modèle. Si ce modèle complète avantageusement le modèle demandes-contrôle-soutien, il ne peut le remplacer. En effet, le modèle du déséquilibre entre efforts et récompenses représente de manière insuffisante le soutien social (estime de la part des collègues et des supérieurs). D'ailleurs, la complémentarité des deux modèles ne cesse d'être démontrée (Bosma, Peter, Siegrist, et Marmot, 1998; de Jonge, Bosma, Peter, et Siegrist, 2000; Ota et al., 2009; Peter et al., 2002).

3.1.2 Modèle transactionnel du stress. Nous pouvons retenir des modèles interactionnistes qu'ils mettent en exergue la complexité des liens entre les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques individuelles. Ils ont l'avantage de proposer une compréhension plus dynamique du stress et de sortir de la perspective très statique des premières théorisations du stress s'apparentant à mi schéma basique de stimulus-réponse (Cannon, 1936; Selye, 1976). Toutefois, l'individu reste,

même dans ces modèles, passif quant à son environnement. Afin d'intégrer la notion de processus dans la définition du stress, des modèles transactionnels ont été proposés, envisageant le stress comme la conséquence relationnelle entre un individu et son environnement. Nous présenterons la perspective transactionnelle du stress en nous basant sur les apports de Lazarus et Folkman (1984). Le stress psychologique est défini par ces auteurs comme une relation particulière entre la personne et son environnement, dans laquelle la personne évalue l'environnement comme dépassant ses ressources et menaçant son bien-être. D'après cette définition, l'**évaluation** a une place centrale : c'est ce processus cognitif qui déterminera la relation entre les caractéristiques individuelles et les caractéristiques d'un évènement contextuel. Toutefois, un autre processus est également à l'œuvre et influence le vécu de stress psychologique et les conséquences physiologiques qu'il entraîne : les stratégies d'adaptation utilisées par l'individu.

3.1.2.1 L'évaluation cognitive.

L'évaluation cognitive est envisagée comme un processus qui explique, au moins en partie, les différences interindividuelles dans la réaction face à un même stimulus. Ainsi, la relation entre la personne et son environnement dépend des caractéristiques individuelles d'une part, et des caractéristiques environnementales qui sont sujettes à interprétation et à anticipation. Ce n'est donc pas l'évènement en tant que tel qui détermine les réactions émotionnelles et comportementales, mais l'évènement tel que construit cognitivement par la personne. Le modèle transactionnel propose trois formes d'évaluation : l'évaluation primaire, l'évaluation secondaire et la réévaluation.

Par l'évaluation **primaire**, la personne évalue la situation à laquelle elle est confrontée, en termes de pertinence de celle-ci et de sa valence. La situation peut être jugée comme neutre lorsqu'elle est considérée sans rapport avec le bien-être. Elle est considérée comme positive lorsqu'elle apporte des gains ou des améliorations potentielles. Toutefois, il est rare qu'une situation soit évaluée uniquement comme positive, en raison des processus cognitifs d'anticipation. Enfin, une situation peut être

évaluée comme stressante. Trois typologies de situations stressantes sont répertoriées dans le modèle. La première concerne des situations évaluées comme conduisant à une **perte** ou à un **dommage** pour la personne, la détérioration étant déjà subie. La deuxième concerne des situations dans lesquelles une **menace** de dommage ou de perte est anticipée. Enfin, un troisième type d'évaluations stressantes concernent la perception de **défi** dans la situation. A la différence de l'évaluation de menace, la personne anticipe de gains potentiels comme issue de la situation. Contrairement à l'évaluation de perte ou de dommage, les deux autres évaluations conduisent à la mise en place de stratégies d'ajustement anticipatoires qui visent à planifier le futur et à traverser les difficultés.

L'évaluation **secondaire** concerne quant à elle les capacités de l'individu de répondre à la situation stressante. Pour cela, l'individu fait d'abord état des stratégies d'ajustement dont il dispose pour faire face efficacement à la situation. Puis, il évalue la disponibilité de ressources suffisantes pour mener à bien la ou les stratégies retenues. Enfin, il évalue les implications de la mise en œuvre des comportements d'adaptation sur d'autres demandes ou contraintes qu'il peut être amené à gérer.

Les évaluations primaire et secondaire ne sont pas séquentielles ou ordonnées : elles peuvent intervenir simultanément et sont inter-reliées. C'est pourquoi, le modèle intègre la notion de **réévaluation**. En effet, chaque étape de l'évaluation apporte potentiellement de nouvelles informations qui appellent à la réévaluation. De plus, la mise en œuvre de stratégies de *coping* sélectionnées suite à l'évaluation secondaire est également source de nouvelles informations. Le **feed-back** joue ainsi un rôle important dans la dynamique de processus de stress, parce qu'il permet à la personne d'agir, par ses cognitions et ses actions, en vue d'une modification favorable de la relation avec son environnement.

Ces éléments nous permettent de conclure que le stress perçu n'est qu'une des issues possibles de l'évaluation, lorsque la situation est jugée comme menaçante et que les ressources personnelles pour y faire face sont perçues comme insuffisantes.

Cette signification particulière donnée à une situation, suite aux processus cognitifs à l'œuvre, est fonction de facteurs personnels et environnementaux qui alimentent ces processus et influencent donc le type d'évaluation qui sera faite d'une situation.

3.1.2.2 Facteurs personnels impliqués dans l'évaluation.

Lazarus et Folkman (1984) identifient deux grandes catégories de facteurs personnels qui affectent l'évaluation cognitive : les investissements et les croyances. Les **investissements** correspondent à ce qui motive la personne, ce qui est important et signifiant pour elle en termes de valeurs et de buts à atteindre. Ils ont une fonction d'orientation, poussant vers les situations de bénéfice et loin des situations de menace ou de dommage. De plus, les investissements modifient la saillance des événements. Par ailleurs, la force de l'investissement définit le degré de bénéfice, de menace ou de perte qui sera évalué par l'individu. Les **croyances** quant à elles déterminent le sens donné à une situation. D'un côté, les croyances de contrôle, générales ou situationnelles, déterminent la prévisibilité de son environnement et le contrôle de ses propres réactions dans la transaction. D'un autre côté, les croyances existentielles permettent de créer du sens à partir des expériences de vie et de maintenir l'espoir.

3.1.2.3 Facteurs environnementaux impliqués dans l'évaluation.

Bien évidemment, ces facteurs personnels ne peuvent à eux seuls déterminer l'évaluation individuelle d'un événement. Des caractéristiques environnementales entrent également en jeu, soit cinq catégories d'après les auteurs du modèle. La **nouveauté** est ainsi un premier facteur d'influence de l'évaluation. L'incertitude et l'ambiguïté associées à la nouveauté peuvent en effet conduire à une évaluation de menace, l'individu disposant de peu d'éléments pour anticiper les conséquences de la situation et devant utiliser des inférences pour lui donner un sens. De plus, l'éventail de stratégies d'ajustement disponibles est réduit du fait de la nouveauté. Par ailleurs, l'influence de ces aspects de la nouveauté peut être alourdie par la conscience de l'individu de leur présence (risque d'erreur dans les inférences, stratégies réduites).

Par conséquent, une situation nouvelle conduit majoritairement à une évaluation de menace.

L'**incertitude d'occurrence** d'un évènement peut également influencer l'évaluation. En effet, plus il est difficile d'évaluer la probabilité d'occurrence d'un évènement, plus l'évaluation de la situation comme stressante sera intense.

Plusieurs **facteurs temporels** entrent également en jeu dans l'évaluation cognitive. L'*imminence* d'un évènement conduit ainsi à une évaluation urgente et intense. La *durée* d'un évènement peut de son côté déterminer les stratégies d'adaptation qui pourront être mises en place pour éviter l'épuisement que provoque l'exposition prolongée au stresser (Selye, 1956). De plus, l'*incertitude temporelle* de la survenue d'un évènement agit également sur l'évaluation, conduisant à la mise en place de stratégies permettant de réduire la réaction de stress.

L'**ambiguïté** est un autre facteur qui intervient l'évaluation. Elle augmente le degré d'influence des facteurs personnels pour donner sens à la situation. L'ambiguïté peut ainsi soit augmenter la perception de menace, soit au contraire donner plus de poids aux interprétations alternatives, positives, de la confrontation.

Enfin, la survenue d'un **évènement en-dehors de la période dans laquelle il est prévu** agit également sur l'évaluation d'une situation. En effet, la surprise et l'inadéquation de la temporalité de l'évènement prive la personne de ressources sociales pour y faire face, ainsi que de la possibilité d'en tirer bénéfice. Toutefois, les évènements concourants jouent un rôle prépondérant dans l'évaluation finale qui sera faite par l'individu.

Pour conclure, l'évaluation cognitive est influencée par des caractéristiques personnelles et environnementales dont elle analyse le poids, en tenant compte de l'interrelation des unes et des autres. L'évaluation cognitive influence à son tour la transaction, car elle détermine les stratégies d'ajustement qui seront mises en place. Ces dernières, sur lesquelles nous allons maintenant nous attarder, agissent aussi bien

sur l'évaluation que sur les facteurs déterminants, tout comme sur les issues émotionnelles et de santé d'une situation.

3.1.2.4 Les stratégies d'ajustement.

Les stratégies de *coping* correspondent aux efforts cognitifs et comportementaux que la personne met en place et par lesquels elle cherche à faire face aux demandes internes et externes dans sa confrontation à l'environnement. Tout comme l'évaluation, il s'agit de processus dynamiques qui sont réajustés en fonction des évaluations et réévaluations qu'ils induisent. En fait, évaluation et *coping* sont inter-reliés de telle sorte que la modification de l'un induit la modification de l'autre et *vice versa*. Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux catégories de stratégies de *coping* qui correspondent à deux fonctions particulières.

Premièrement, les stratégies d'ajustement **centrées sur le problème** visent la gestion ou la modification de la situation initiale qui est à l'origine du stress. Parmi elles, une première famille est centrée sur la *définition du problème* et sur la *production de solutions*. L'individu évalue donc les coûts et les bénéfices des alternatives possibles afin d'effectuer le choix des solutions et actions les plus pertinentes. Une deuxième famille de stratégies centrées sur le problème ont pour objectif d'aider la personne à *gérer le problème*. Il s'agit donc de stratégies orientées vers la personne et qui consistent pour l'essentiel en des changements motivationnels ou cognitifs. Elles s'apparentent ainsi à des réévaluations cognitives de la situation.

La deuxième catégorie de stratégies de *coping* visent la régulation des réactions émotionnelles ; elles sont par conséquent appelées **centrées sur l'émotion**. L'objectif principal est ici la *réduction de la détresse émotionnelle* induite par la situation stressante. Quelques unes des stratégies employées sont la minimisation, l'évitement, l'attention sélective, la comparaison positive ou encore la recherche de valeur positive dans les évènements négatifs. Certaines de ces stratégies correspondent donc à une réévaluation cognitive sans pour autant y être limitées. D'ailleurs, certaines stratégies

centrées sur l'émotion peuvent au contraire viser l'augmentation de la détresse émotionnelle, dans le but de mobiliser les ressources pour l'action ou pour évaluer plus positivement l'état psychologique futur. Contrairement aux stratégies centrées sur le problème, les stratégies centrées sur l'émotion peuvent être inconscientes, recourant à l'auto-duperie.

Malgré leurs différences fondamentales, les deux catégories de *coping* peuvent être utilisées de façon concomitante. Les stratégies centrées sur le problème ont tendance à avoir un coût énergétique plus important et un retour sur investissement plus lent mais durable (suppression ou diminution de la situation stressante). A l'inverse, des stratégies centrées sur l'émotion ont un effet quasi-immédiat mais peuvent s'avérer inopérantes à long-terme. Elles permettent cependant à la personne de se distancier de la situation stressante et de rassembler les ressources nécessaires pour la résolution du problème. Ainsi, il est difficile de statuer sur l'efficacité supérieure d'une de ces catégories, car différents facteurs (ex. durée d'exposition, contrôlabilité de stresser) peuvent entrer en jeu et déterminer l'effet salutogène au pathogène d'une stratégie donnée. Toutefois, les recherches scientifiques ont tendance à montrer l'effet positif pour la santé du *coping* centré sur le problème là où le *coping* centré sur l'émotion est associé à des effets négatifs sur la santé (Bruchon-Schweitzer, 2002; Penley, Tomaka, et Wiebe, 2002).

Depuis, d'autres catégorisations des stratégies de *coping* ont été proposées, et notamment des modèles multi-dimensionnels, comme celui de Carver, Weintraub, et Scheier (1989) qui intègre 13 stratégies regroupées en 5 catégories différentes. Toutefois, la catégorisation de Lazarus et Folkmann (1984) reste encore très utilisée.

3.1.2.5 Synthèse du modèle transactionnel du stress.

Dans l'ensemble, le modèle transactionnel est le plus à même de rendre compte de la dynamique des relations entre une personne et son environnement. Il permet la prise en compte des boucles de rétroaction à l'œuvre et donc une compréhension plus

complète de cette relation particulière entre la personne et son environnement qu'est le stress. Si le modèle n'est pas spécifique à l'environnement de travail, sa versatilité permet de l'adapter facilement à ce contexte en particulier. Par ailleurs, une mesure de stress perçu basée sur ce modèle, la *Perceived Stress Scale* (Cohen, Kamarck, et Mermelstein, 1983) et ayant d'excellentes qualités psychométriques, est largement validée pour une utilisation dans un contexte professionnel français (Bellinghausen, Collange, Botella, Emery, et Albert, 2009; Collange, Bellinghausen, Chappé, Saunder, et Albert, 2013; Dupret et Bocéréan, 2013; Lesage, Berjot, et Deschamps, 2012).

Cependant, ce qui fait la force de ce modèle peut constituer également sa limite. En effet, la complexité du modèle nécessite l'intégration de nombreuses variables et leurs liens, ce qui nécessite, pour la vérification d'hypothèses, un échantillon important. De plus, les processus individuels (évaluation, stratégies de *coping*) prennent une place prépondérante dans la description du modèle. Une vigilance est nécessaire afin de ne pas minimiser le rôle joué par les antécédents environnementaux et individuels. Ainsi, faire tout reposer sur les processus individuels pourrait conduire à faire porter toute la responsabilité de la diminution de l'état de santé et de bien-être à l'individu alors même que les données scientifiques confirment les effets des caractéristiques de travail objectives sur ces issues, indépendamment de la perception qu'en a l'individu (Repetti, 1993). De plus, les processus transactionnels expliquent de façon minoritaire l'état de santé et de bien-être (Bruchon-Schweitzer, 2002). C'est pourquoi, l'auteure suggère d'adopter une perspective plus équilibrée en intégrant aussi les caractéristiques individuelles et contextuelles de façon objective, en plus des processus transactionnels. C'est cette perspective intégrative et multidimensionnelle en psychologie de la santé que nous retenons pour ce projet de recherche (Tableau 5).

Le stress prolongé peut avoir des conséquences sérieuses sur la santé physique et psychologique. Il est ainsi envisagé ici certes comme un indicateur de santé psychologique mais surtout comme un processus transactionnel et par conséquent comme un médiateur des issues de santé psychologique. Parmi elles, nous avons choisi de nous

intéresser au burn-out qui est directement lié au travail, contrairement à d'autres issues telles que la dépression ou l'anxiété par exemple.

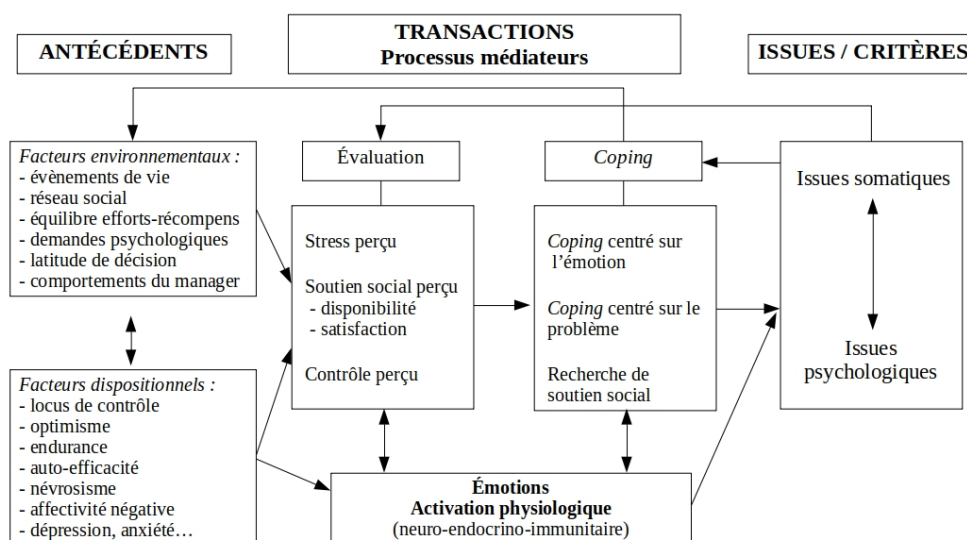


Figure 5. Modèle intégratif en psychologie de la santé (Bruchon-Schweitzer, 2002).

3.2 Le burn-out

Le stress perçu prolongé produit des réactions physiologiques et psychologiques qui en font un prédicteur de santé et de bien-être mais aussi de performance. Une des conséquences d'un stress chronique est le burn-out. Cette altération physique, mentale et émotionnelle attire de plus en plus l'intérêt aussi bien des chercheurs que des praticiens. Même si, pour l'heure, le burn-out n'est pas reconnu en France tout comme au niveau mondial en tant que maladie professionnelle, une prise en compte grandissante est observée.

3.2.1 Définition du burn-out. Le burn-out ou épuisement professionnel est une condition psychologique et physique qui, comme son nom l'indique, a trait à l'activité de travail, que celle-ci soit rémunérée ou bénévole. Il correspond à une fatigue physique et émotionnelle importante, se traduisant par le sentiment d'être

submergé et d'être incapable de faire face aux situations. Les premiers auteurs à s'intéresser au burn-out (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976) en font état dans un contexte professionnel particulier : celui de la relation d'aide (médicale, paramédicale, avocats etc.). C'est à partir d'entretiens avec des professionnels de ces milieux considérés à risque que sera conceptualisée la première définition du burn-out qui continue d'être majoritaire encore aujourd'hui, près de 40 ans plus tard. Maslach et Jackson (1984) définissent ainsi le burn-out professionnel comme un syndrome se manifestant par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel. Trois aspects du burn-out sont donc proposés par cette définition. **L'épuisement émotionnel** est considéré comme le point de départ du burn-out et sa dimension centrale. Tel un signal de détresse, il marque l'épuisement des ressources émotionnelles face aux exigences émotionnelles que requiert le travail. Cette dimension du burn-out est ainsi liée au stress auquel la personne est confrontée dans son activité (Maslach, Schaufeli, et Leiter, 2001). L'incapacité à réaliser son travail comme avant et le sentiment de débordement conduisent la personne à prendre de la distance avec son travail. Il s'agit de la **dépersonnalisation** qui correspond à une stratégie de détachement mal adaptée visant à faire face à l'épuisement émotionnel. Une attitude distante, voire cynique est ainsi observée chez les personnes. Enfin, la baisse dans l'efficacité des actions au travail conduit à une **réduction de l'accomplissement personnel** au travail. La personne dévalorise son travail et ses compétences, se sentant moins efficace et se portant moins d'estime qu'auparavant.

Cette première conceptualisation du burn-out est par la suite mise à jour, afin d'intégrer tous les contextes professionnels (Leiter et Schaufeli, 1996). Si auparavant le burn-out était considéré comme une crise des relations au travail, notamment avec les bénéficiaires, il est par la suite envisagé comme une crise de relation **avec** son travail. Cette redéfinition s'accompagne de remaniements au sein des dimensions du burn-out. La dépersonnalisation est ainsi remplacée par le **cynisme** qui traduit une distanciation excessive avec le travail et une attitude d'indifférence envers les tâches

de travail. L'accomplissement personnel réduit est quant à lui redéfini en **inefficacité professionnelle**, caractérisée par le sentiment de ne pas être efficace et de ne pas voir d'effets positifs de ses efforts.

3.2.2 Mise à jour théorique et méthodologique. Les questionnaires développés par les auteurs pour rendre compte du syndrome, que ce soit chez les professionnels en contact avec des bénéficiaires ou dans le contexte de travail au sens large, ont été et sont encore largement utilisés. Ainsi, plus de 80% des recherches sur le burn-out utilisent ce cadre conceptuel à travers les deux versions du MBI (Maslach Burn-out Inventory). Pourtant, plusieurs critiques ont été énoncées aussi bien sur le modèle explicatif que sur l'outil de mesure (Kristensen, Borritz, Villadsen, et Christensen, 2005; Sassi et Neveu, 2010). Premièrement, la pertinence des dimensions est discutée, pour ce qui est de la dépersonnalisation/cynisme et de la réduction de l'accomplissement personnel/ inefficacité professionnelle. En effet, tel que décrit par le MBI, le burn-out rassemble une caractéristique individuelle (épuisement), une stratégie de *coping* (cynisme) et une conséquence (inefficacité). C'est pourquoi, certains auteurs optent pour une évaluation du burn-out en se basant sur la seule facette épuisement (Kristensen et al., 2005; Pines et Aronson, 1981), afin d'éviter d'y inclure des manifestations qui seraient consécutives au burn-out (*coping* ou effets).

En fait, c'est la pertinence de la dimension réduction d'accomplissement /inefficacité qui est la plus contestée, en raison des faibles corrélations avec les deux autres dimensions et de la faible justification de sa présence comme partie constituante du syndrome (dimension très proche du concept d'auto-efficacité de Bandura, 1997). Les corrélations faibles avec les deux autres dimensions sont probablement dues à la formulation positive des items de cette dimension (Bresó, Salanova, et Schaufeli, 2007). Il n'en demeure pas moins que d'un point de vue conceptuel, sa pertinence au sein du syndrome de burn-out peine à être justifiée.

Quant à la distanciation (dépersonnalisation ou cynisme), son rôle exact dans le burn-out pose également question. Certains auteurs suppriment cette dimension au

même titre que l'inefficacité professionnelle (Kristensen et al., 2005; Pines et Aronson, 1981; Shirom et Melamed, 2006). Schaufeli et Taris (2005) argumentent cependant qu'une telle position n'est pas cohérente d'un point de vue conceptuel. Citant les travaux pionniers de Thorndike (1914), ils proposent la co-existence de deux manifestations du burn-out. La première manifestation est **énergétique** - l'épuisement - et témoigne de l'incapacité de la personne de réaliser des efforts au travail. La deuxième est d'ordre **motivationnel** - la distanciation - et se réfère au refus de faire des efforts. Dans le cas de la fatigue, la distanciation est une stratégie efficace en ce qu'elle permet à l'individu de se retirer des activités qui drainent son énergie et ainsi favoriser la récupération de ses ressources. En revanche, dans le burn-out, la distanciation est une stratégie inopérante, car elle accentue l'épuisement plutôt que de le diminuer. En effet, résultant d'une réduction motivationnelle chronique, la distanciation se manifeste de façon excessive et provoque des réactions négatives, voire hostiles de la part des bénéficiaires/collègues. Ces réactions constituent en elles-mêmes une exigence émotionnelle supplémentaire. Par conséquent, il semble pertinent et nécessaire de garder la distanciation au même titre que l'épuisement.

En fait, l'interrogation sur la distanciation concerne principalement le rôle qu'elle joue dans le syndrome. Si le lien classiquement proposé va de l'épuisement à la distanciation (Lee et Ashforth, 1993; Leiter et Maslach, 1988), le lien inverse est également envisagé (Golembiewski, Munzenrider, et Stevenson, 1986). L'étude longitudinale de Taris (2006) montre que les liens entre épuisement et distanciation sont bidirectionnels : l'épuisement prédit la dépersonnalisation qui à son tour augmente l'épuisement. Ces résultats étayent donc la proposition de Schaufeli et Taris (2005).

D'un point de vue conceptuel toujours, le modèle proposé par Maslach et ses collègues présente des lacunes suggérant sa nécessaire révision. En effet, le MBI et le modèle qui le sous-tend se basent sur une approche inductive uniquement, sans fondement théorique particulier. De plus, Maslach et ses collègues s'inscrivent dans une compréhension psycho-sociale du burn-out, sans effectuer les liens nécessaires

avec la clinique et notamment le besoin des praticiens d'un outil de diagnostic leur permettant d'évaluer le degré de sévérité des symptômes manifestés et d'adapter la prise en charge en conséquence. Le MBI ayant été construit comme un outil de recherche, il n'offre pas de possibilités de diagnostic, notamment parce qu'il n'est pas possible de calculer un score global de burn-out. D'ailleurs, sa validation étant réalisée auprès d'un échantillon non représentatif, il n'est pas non plus possible de se référer à des valeurs seuils pour chacune des dimensions.

D'autre part, les connaissances sur le burn-out plus avancées aujourd'hui qu'il y a près de quarante ans mettent en évidence une autre manifestation qui est ignorée par le MBI : l'**altération cognitive**. Aussi bien les capacités attentionnelles que mnésiques semblent touchées dans le burn-out [Deligkaris, Panagopoulou, Montgomery, et Masoura (2014); Sandström, Rhodin, Lundberg, Olsson, et Nyberg (2005);]. L'absence de ces symptômes aussi bien de la conceptualisation que de l'évaluation du burn-out appellent à une nouvelle définition et à la création d'un outil correspondant. C'est ce à quoi se sont attelés Desart, Schaufeli, et de Witte (2017) qui proposent la définition suivante du burn-out :

« L'épuisement professionnel est une condition liée au travail qui survient chez les employés qui ont travaillé de manière productive et sans problème pendant une période assez longue à la satisfaction d'eux-mêmes et des autres. La fatigue extrême, la perte de contrôle des processus émotionnels et cognitifs et la distance mentale peuvent être considérées comme les éléments centraux du syndrome. La distance mentale peut être considérée comme une tentative dysfonctionnelle d'empêcher un nouvel épuisement. Ces symptômes principaux sont accompagnés de symptômes secondaires, tels qu'une humeur dépressive et des plaintes de stress comportemental et psychosomatique. L'épuisement professionnel est principalement causé par un déséquilibre entre des exigences de travail élevées et des ressources insuffisantes. Les problèmes dans la sphère privée ou les vulnérabilités

personnelles jouent un rôle facilitateur à cet égard. En fin de compte, l'épuisement professionnel entraîne des sentiments d'incompétence et de moins bonnes performances au travail. » (pp. 90-91, traduction libre)

Cette nouvelle définition est le fruit d'un travail aussi bien inductif que déductif. Ainsi, les auteurs ont pris en compte des considérations théoriques en même temps que des retours de terrain de professionnels accompagnant des personnes en burn-out. Nous pouvons noter deux points distinctifs de cette définition : la présence de quatre symptômes principaux et l'identification de symptômes secondaires. La distinction entre symptômes primaires et secondaires est importante, car elle permet de différencier ce qui est propre au syndrome de symptômes particuliers pouvant être associés au burn-out. Les symptômes secondaires étant une cause assez fréquente de consultation, les identifier peut ainsi contribuer à une meilleure prévention et à une meilleure prise en charge.

Notons également que l'inefficacité professionnelle est écartée des manifestations du syndrome, au profit d'autres aspects du burn-out. Si l'épuisement est au centre du syndrome, il concerne aussi bien la fatigue extrême physique que mentale. Les auteurs y adjoignent l'altération du contrôle émotionnel, rendant compte ainsi des effets de l'épuisement sur la gestion des émotions. De plus, ils prennent en compte l'altération du contrôle cognitif, conformément aux connaissances cliniques récentes. Enfin, la distance mentale rend compte de la dépersonnalisation ou attitude cynique caractéristique du burn-out.

3.2.3 Causes du burn-out. La nouvelle définition du burn-out (Desart et al., 2017) explicite également quelles sont les causes du burn-out. Elle affirme son origine professionnelle, tout en prenant en compte le rôle que peuvent jouer les vulnérabilités individuelles et le contexte non professionnel. Cette prise de position va clairement à l'encontre d'autres conceptualisations du burn-out incluant un épuisement personnel (ex. Kristensen et al., 2005) et témoigne du souci de délimitation

claire du concept, favorisant ainsi une meilleure reconnaissance. En effet, si la fatigue et le stress peuvent résulter de causes indifférenciées, la cause primaire du burn-out est **professionnelle**. Le burn-out est ainsi le stade final d'une rupture d'adaptation causée par un déséquilibre prolongé entre les exigences et les ressources au travail (Schaufeli et Buunk, 1996). Deux facteurs de vulnérabilité individuelle sont identifiés au cours d'une cinquantaine d'entretiens approfondis avec des professionnels confrontés quotidiennement au burn-out (Schaufeli, de Witte, et Desart, 2020) : le perfectionnisme et l'incapacité à poser des limites. Même s'il ne s'agit pas là de causes primaires du burn-out, leur prise en compte donne des indications cliniques utiles pour les praticiens au contact avec des personnes épuisées professionnellement.

Les causes de burn-out liées au travail ont été identifiées et répertoriées depuis le début des années 2000 (Maslach et al., 2001; Truchot, 2004). Elles se divisent en deux grandes catégories : les facteurs organisationnels et les facteurs relationnels. Les **facteurs relationnels** sont probablement ceux qui ont été identifiés en premier. Dans les métiers en contact avec des bénéficiaires, il s'agit de conflits ou problèmes avec ces derniers et qui demandent un fort investissement émotionnel. Cependant, les conflits et problèmes rencontrés peuvent également concerner les collègues et les supérieurs, tels que le harcèlement moral et sexuel, les violences et le manque de soutien social.

De nombreux **facteurs organisationnels** entrent également en jeu. Les exigences de travail telles que la surcharge, la pression du temps et le rythme des tâches à réaliser peuvent créer un déséquilibre entre demandes et ressources de travail. Les changements et menaces du travail (restructuration, réduction du personnel) induisent également une forte charge émotionnelle et sont pourtant de plus en plus fréquents dans le monde du travail actuel. D'autres facteurs organisationnels, déjà identifiés comme sources de stress, peuvent également être cités : conflit de rôle, conflit de valeurs, absence de contrôle sur son travail, traitement injuste, manque de récompenses adéquates etc. Le recoupement de ces facteurs avec ceux identifiés par les études portant sur le stress professionnel étayent la proposition selon laquelle le burn-out résulte

d'un stress prolongé, ayant érodé les capacités de l'individu à s'adapter aux exigences de son travail (Schaufeli & Buunk, 1996 ; Etzion, 1987, citée par Truchot, 2004).

Pour conclure, le burn-out correspond à une détérioration de la santé psychologique et physiologique résultant d'un contexte professionnel dans lequel la personne a été confrontée de manière prolongée à des situations stressantes, dépassant les ressources personnelles et organisationnelles. Ses manifestations (perte d'énergie, altération des régulations émotionnelles et cognitives) indiquent des conséquences très probables sur l'efficacité au travail. Cette hypothèse a été testée par de nombreuses études qui montrent des effets délétères du burn-out, et notamment de l'épuisement et de la distance mentale, sur la performance, qu'il s'agisse de performance dans la tâche, de performance contextuelle ou de satisfaction des bénéficiaires (Taris, 2006). Le burn-out représente donc, au-delà des coûts personnels énormes pour celui qui en souffre, un risque important pour l'efficacité des organisations de travail.

4 Problématique

Le contexte de marché mondialisé met plus que jamais en exergue le besoin des organisations d'être performantes. Cette performance dépasse largement les seuls résultats financiers d'une entreprise. En effet, celle-ci évolue dans un environnement complexe et dépend aussi bien d'acteurs externes que d'acteurs internes et de la conciliation de leurs attentes pour sa réussite. Pour être viable, une entreprise doit être performante du point de vue d'au moins quatre groupes de critères. (1) Elle doit réaliser des bénéfices suffisants pour assurer son développement et répondre aux attentes des actionnaires. (2) D'un point de vue opérationnel, elle doit être efficiente, fournissant des services et produits de qualité, respectant les délais de production (clients) mais aussi de paiement (fournisseurs), en s'appuyant sur des processus et des procédures efficaces. (3) Elle doit fidéliser ses clients en augmentant leur satisfaction (qualité, anticipation des besoins des clients, réponses innovantes), et augmenter les parts de marché sur les segments cibles. (4) Elle doit favoriser la performance de ses

employés en agissant pour leur bien-être et leur santé. C'est ce dernier groupe de critères que nous avons retenu pour cette recherche.

Par quels processus psycho-sociaux et organisationnels l'entreprise influence-t-elle cette performance?

Pour répondre à cette question, nous avons identifié deux facteurs d'influence organisationnels et un facteur individuel. Bien évidemment, la complexité même du construit composite qu'est la performance implique d'ores et déjà que ces facteurs choisis ne nous permettront pas de dresser un tableau exhaustif des processus à l'œuvre. Toutefois, nous tâcherons dans les prochaines lignes de montrer leur cohérence et leur pertinence.

Le projet de recherche prenant naissance au sein d'une structure de conseil dont l'objectif est d'aider à l'accroissement de la performance organisationnelle, nous avons choisi comme pilier de nos recherches les comportements des managers qui sont une des cibles d'intervention.

En effet, les managers sont une catégorie particulière de salariés avec un rôle spécifique à jouer. Si leur rôle initial était celui de gestionnaires ou de superviseurs, garants de l'implémentation et du respect des process et des procédures, il a évolué en y adjoignant le leadership qui ne se confère pas simplement par l'autorité liée à la fonction, mais que chaque manager doit s'appropriier et incarner. Ce rôle met au centre la manière dont les managers entrent en relation avec leurs collaborateurs et développent cette relation afin de les mobiliser pour l'atteinte des buts organisationnels.

Loin de s'exclure mutuellement, les fonctions de management et de leadership au sein des organisations de travail se recourent et s'entremêlent, l'une ne pouvant à elle seule satisfaire aux attendus de l'organisation sans l'autre. Nous les avons associées toutes deux sous le sigle « leadership », distinguant, d'après la proposition de Kaplan et Kaiser (2006), leadership interpersonnel et leadership organisationnel.

Les leaders au sein d'une organisation sont des influenceurs pouvant actionner trois leviers principaux pour accroître la performance de leurs équipes (Appelbaum et al., 2000) : (1) donner les moyens d'action nécessaires (ressources humaines, matérielles, autonomie) ; (2) développer leurs connaissances et compétences (formation, mentorat, délégation) ; (3) les motiver (donner du sens et de la vision, reconnaître symboliquement et matériellement leur travail).

Nous avons vu avec Blake et Mouton (1985) que des caractéristiques propres aux leaders orientent la manière dont ils vont appréhender leur rôle. Leurs postulats internes déterminent ainsi leur positionnement face à leurs collaborateurs dans la prise de décision, la gestion des conflits, la gestion de l'information, la prise d'initiative, l'analyse de la performance et l'expression de point de vue. La perception du contexte organisationnel et les motivations du leader à jouer son rôle colorent ainsi sa posture. Blake et Mouton identifient un postulat qui permet de différencier les leaders efficaces de ceux qui ne le sont pas. Les leaders inefficaces perçoivent les objectifs relationnels comme étant contraires aux objectifs de productivité, ce qui les conduit à une posture déséquilibrée, dans laquelle un leader soit (1) donne plus d'importance aux uns au détriment des autres, (2) ne donne de l'importance ni aux uns, ni aux autres car il recherche de compromis, ou (3) abdique de ses responsabilités. A l'inverse, le leader efficace intègre les contraintes de ces deux orientations en dépassant leur apparente exclusivité, ce qui lui permet d'adopter une posture équilibrée (Kaplan et Kaiser, 2006). Ainsi, la polyvalence dans les postures du leader apparaît, à la lumière de plusieurs conceptualisations (Blake et Mouton, 1985; Cameron et al., 2014; Yukl et Mahsud, 2010) et des recherches (Judge et al., 2004) comme une perspective prometteuse d'évaluation et de développement de l'efficacité du leader.

Kaplan et Kaiser (2006) proposent probablement le cadre conceptuel le plus abouti et proposent un outil d'évaluation ayant une caractéristique distinctive de taille : il permet d'identifier si un aspect du leadership est manifesté à l'équilibre, en insuffisance ou en excès. Cependant les items sur lesquels les postures du leader sont

évaluées sont peu contextualisées. Or, compte tenu du contexte de la recherche, au-delà de la simple évaluation de la polyvalence du leadership, c'est un outil facilitateur de la mise en place de nouveaux comportements chez les leaders qui est attendu par l'entreprise FdF conseil. De plus, l'équilibre dans les postures du leader polyvalent est la conséquence de la prise en compte des enjeux de la situation et des éléments de contexte afin de choisir le comportement adéquat. Par exemple, le leader doit fixer des attentes claires en même temps qu'il donne la latitude de décision. L'équilibre de sa posture en tant que leader dépend donc de la pertinence de ses comportements énergiques et facilitateurs en regard avec les situations dans lesquelles il exerce son pouvoir plutôt qu'une utilisation égale en nombre des comportements contraires. Il est donc nécessaire de rendre compte de la capacité du leader à analyser une situation et à anticiper les éventuelles conséquences de ses prises de position. C'est pourquoi, l'Étude 1 sera consacrée à l'élaboration et à la validation psychométrique d'un outil permettant d'évaluer la polyvalence du leadership en langue française à partir de mises en situations opérationnelles concrètes.

A la lumière des travaux de Kaplan et Kaiser (2006) et de la méta-analyse de Judge et al. (2004) sur les comportements centrés sur la tâche et les comportements centrés sur les relations, nous nous attendons à ce que la polyvalence dans les postures du leader soit associée à une performance plus élevée de son équipe.

H1 : Plus le leader est équilibré dans ses comportements, plus la performance de son équipe est élevée.

Cependant, au-delà des postulats personnels, des facteurs organisationnels entrent en jeu, déterminant les comportements attendus de la part du leader et donc valorisés. Le programme mental partagé au sein de l'organisation qu'est la culture organisationnelle (Geert Hofstede et al., 2010b) est véhiculé en grande partie par les leaders qui transmettent les valeurs motivant les objectifs poursuivis et les comportements pour les atteindre. Ce rôle particulier des leaders est lié à des attentes

spécifiques de l'organisation sur la manière de mobiliser et mener les collaborateurs. Le leadership étant un des attributs de la culture organisationnelle (Cameron et Quinn, 2006), il est légitime de se demander quelle est la nature du lien entre ces deux concepts. Par exemple, dans son modèle développemental, (Schein, 2004) montre qu'à la création de l'organisation, le(s) leader(s) dirigeant(s) joue(nt) un rôle déterminant sur la définition des postulats fondamentaux de l'organisation et des valeurs qui en découlent, ainsi que sur la manière de faire face aux problèmes. A l'inverse, une organisation plus mature tendrait à déterminer par sa culture les comportements du leader. Ce lien récursif est d'ailleurs soutenu par Ernst (2003), cité par Sackmann (2010). Culture et leadership se renforceraient donc mutuellement. Notre recherche s'intéressant à un large panel d'organisations déjà existantes et à des leaders de tout niveau hiérarchique, nous nous attendons à observer plutôt un effet médiateur du leadership sur le lien culture organisationnelle - performance. Toutefois, cette médiation ne saurait être totale, puisque la culture organisationnelle agit sur la performance également par d'autres médiateurs et qui ont trait à la communication, à l'infrastructure ou encore au marketing (Garnett et al., 2008; Naor et al., 2008; Sin et Tse, 2000).

H2a : Le leadership équilibré médiatise partiellement les effets de la culture organisationnelle sur la performance de l'équipe.

Cette hypothèse implique donc que la culture organisationnelle soit associée à la performance de l'équipe, lien qui selon la littérature est positif.

H2b : La culture organisationnelle est positivement liée à la performance de l'équipe.

La méta-analyse de Hartnell et al. (2019) montre que l'effet de la culture organisationnelle est majoritaire lorsqu'il s'agit d'évaluer les effets du système organisationnel sur la performance. Ainsi, 92% de la variance expliquée de la performance des collaborateurs et 77% de celle concernant la performance opérationnelle était

imputable aux quatre profils culturels proposés par le modèle des valeurs en compétition (Cameron et Quinn, 2006). Le leadership quant à lui, représenté par les trois méta-catégories de comportements (centrés sur la tâche, sur les relations et sur le changement), ne contribuait qu'à hauteur de 4,7% pour le premier indicateur et de 9% pour le deuxième. Les auteurs observent par ailleurs des corrélations significatives entre les quatre profils de culture et les styles de leadership. Ceci va dans le sens des fondements théoriques de la culture organisationnelle et montre l'inter-relation et peut-être d'un certain recoupement entre les deux concepts. Cameron et Quinn (2006) suggèrent ainsi dans leur modèle que la congruence entre les attributs de la culture organisationnelle est une condition nécessaire au lien positif entre culture et performance. Par conséquent, nous nous attendons à ce que la culture organisationnelle soit associée au leadership polyvalent.

H2c : La culture organisationnelle est liée au leadership polyvalent.

Cependant, Hartnell et al. (2019) montrent que les effets des deux concepts sont bien distincts. De plus, il n'est pas clair à ce jour si cette congruence a des effets positifs ou négatifs sur la performance. En effet, deux courants théoriques s'opposent. Le premier considère que les similarités culture-leadership sont bénéfiques à la performance alors que les différences nuisent à la performance. En effet, la consistance dans les éléments reçus de l'environnement organisationnel par un collaborateur est susceptible de favoriser une compréhension plus claire des attendus et par conséquent de l'aider à être plus efficace en focalisant ses efforts sur ce qui est valorisé. De plus, les leaders prototypiques seraient plus respectés et auraient plus d'influence sur leurs collaborateurs. Enfin, une divergence entre la culture organisationnelle et le leadership pourrait créer de la confusion et une perception de désalignement entre ce qui est dit et ce qui est fait (Simons, 1999). Le manque de certitude et l'ambiguïté quant à ce qui est attendu et valorisé pourrait ainsi empêcher les employés d'être performants.

A l'inverse, le deuxième courant envisage que leadership et culture organisation-

nelle doivent se compléter et non se superposer. En effet, une trop grande congruence pourrait conduire à la redondance, ce qui réduit considérablement l'efficacité du leadership (Kerr & Jermier, 1978, cités par Hartnell, Kinicki, Lambert, Fugate, et Doyle Corner, 2016). De plus, cette similarité pourrait conduire à une homogénéité excessive et une vision trop étroite, ce qui risque de diminuer la performance (Schneider, 1987). Ainsi, la théorie « path-goal » (chemin - objectif) de House (1996) suggère que le rôle du leader est de fournir à ses collaborateurs l'information et le soutien qu'ils ne trouvent pas dans l'environnement organisationnel en vue de réaliser les tâches nécessaires pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Par conséquent, le leader devrait compléter par ses comportements ce qui n'est pas véhiculé par la culture.

La recherche de Hartnell et al. (2016) étudiant les effets de la culture organisationnelle et du leadership du PDG sur la performance confirme les hypothèses du deuxième courant. Toutefois, il est possible que les effets des différences entre les deux construits ne soient pas identiques lorsqu'on s'intéresse à des leaders n'appartenant pas au top management.

A notre connaissance, aucune recherche n'a étudié les effets de la congruence ou non congruence entre leadership et culture organisationnelle sur un échantillon de leaders autres que des PDG. Nous explorerons ces effets dans l'Étude 2.

Le modèle du leadership polyvalent ou flexible (Kaplan et Kaiser, 2006) ayant fait l'objet de peu de recherches, il n'existe pas à notre connaissance des données sur ses liens avec la culture organisationnelle. Nous allons par conséquent explorer les liens existant entre les profils culturels (Cameron et Quinn, 2006) et l'équilibre dans les postures du leader. En effet, identifier les orientations culturelles susceptibles de favoriser la polyvalence du leadership permettrait un accompagnement plus pertinent des managers-leaders.

Le lien réciproque entre culture organisationnelle et leadership nous conduit, dans le cadre des modèles théoriques choisis pour rendre compte de ces deux concepts,

à explorer le lien entre l' équilibre dans la culture d'une entreprise d'une part et l'équilibre dans les postures du leader d' autre part. En effet, une culture présentant une orientation forte dans deux aspects culturels ou plus est susceptible d'intégrer plus facilement des enjeux opposés (collaboration versus compétition, structure versus innovation), ce qui crée des conditions contextuelles favorables à la manifestation de postures équilibrées de la part des leaders de cette organisation. Par conséquent, nous proposons les hypothèses suivantes :

H3a : L'équilibre dans la culture organisationnelle est positivement associé à l'équilibre dans les postures du leader.

H3b : L'équilibre dans la culture organisationnelle est positivement associé à la performance de l'équipe du leader.

La santé psychologique est un autre déterminant du leadership, qui résulte des transactions entre les caractéristiques individuelles du leader et le contexte professionnel et social dans lequel il évolue. Puisque nous nous intéressons spécifiquement au cadre organisationnel, nous envisageons la santé par rapport au travail. Ainsi, deux concepts relatifs à la santé au travail ont été retenus. Le stress au travail est un indicateur important de problème de santé physique et psychologique. Il est associé à des niveaux plus élevés d'anxiété et de dépression, de détresse psychologique d'un côté, et à des affections des systèmes cardio-vasculaire et musculo-squelettique. De plus, l'exposition à un stress chronique peut conduire à l'épuisement professionnel. Pour ces deux indicateurs de santé psychologique au travail que sont le stress et l'épuisement professionnels, les recherches montrent des effets délétères sur la posture du leader qui a tendance à recourir plus fréquemment à des comportements abusifs.

Les leaders peuvent, de par la nature de leur travail, faire face à des exigences spécifiques qui dépassent les ressources individuelles et que les ressources contextuelles n'arrivent pas à contrebalancer. De fait, ce qui constitue une ressource - l'autonomie

dans le travail - peut devenir dans le cas d'un leader une exigence. En effet, les responsabilités importantes du leader peuvent représenter une contrainte supplémentaire. De plus, le leader est souvent isolé, un isolement qui s'accroît avec son ascension dans la hiérarchie organisationnelle. Par conséquent, il bénéficie peu de l'effet protecteur du soutien social au travail. Par ailleurs, le rôle de leader exige une mise à jour continuelle des connaissances et compétences, nécessitant donc de nouveaux apprentissages mais aussi des désapprentissage et par conséquent une grande adaptabilité. Cette exigence est exacerbée par le changement des attendus du poste lié à l'évolution professionnelle. En effet, la maxime suivante « *what got you here won't get you there* »⁴ illustre assez bien le dilemme du leader ayant accédé à un niveau de responsabilités plus élevées : les compétences grâce auxquelles il a été promu ne s'ajustent pas avec les exigences de son nouveau poste. Il est donc amené à passer de la compétence à l'incompétence, ce qui, couplé aux responsabilités croissantes, représente une demande psychologique du travail.

Peu d'études se sont pourtant intéressées à la santé psychologique des leaders et au lien que celle-ci pourrait entretenir avec l'efficacité de ses comportements de leadership (Barling et Cloutier, 2017). La méta-analyse de Harms, Credé, Tynan, Leon, et Jeung (2017) recense seulement deux études s'intéressant au lien entre burn-out et leadership transformationnel, montrant un effet négatif du burn-out sur les comportements du leader. À notre connaissance, aucune étude n'a exploré les effets de la santé psychologique des leaders sur la polyvalence dans son leadership. Conformément aux propositions théoriques de ces auteurs cités, nous nous attendons à ce que la santé psychologique soit associée positivement à l'équilibre dans les postures du leader.

H4a : Plus le stress professionnel est élevé, moins les postures du leader sont équilibrées.

H4b : Plus le niveau de burn-out est élevé, moins les postures du leader

4. Ce qui vous a conduit ici ne vous amènera pas là-bas (traduction libre de l'auteur).

sont équilibrées.

Par ailleurs, le burn-out étant causé principalement par un déséquilibre entre les exigences de travail et les ressources pour y faire face (Desart et al., 2017), le burn-out apparaît dans une perspective transactionnelle comme la conséquence d'un stress prolongé que les stratégies d'ajustement mises en place par l'individu n'ont pas permis de résoudre. Par conséquent, le burn-out pourrait médiatiser les effets du stress sur les postures du leader et sur la performance collective.

H4c : Le burn-out médiatise l'effet du stress sur l'équilibre dans les postures de leadership.

Nous n'avons pas trouvé d'étude évaluant l'effet du stress ou du burn-out du leader sur la performance des collaborateurs, individuellement ou collectivement. Cependant, si la santé psychologique du leader est liée à sa capacité à équilibrer ses postures de leadership, alors la santé psychologique du leader est également liée à la performance de ses collaborateurs. De plus, ce lien est médiatisé par le leadership polyvalent.

H5a : Plus le stress du leader est élevé, moins la performance de son équipe est élevée.

H5b : Plus le burn-out du leader est élevé, moins la performance de son équipe est élevée.

H5c : Le leadership polyvalent médiatise le lien entre le stress et la performance de l'équipe.

H5d : Le leadership polyvalent médiatise le lien entre le burn-out et la performance de l'équipe.

En cohérence avec l'hypothèse H4c, nous nous attendons également à une médiation des effets du stress sur la performance de l'équipe via le burn-out du leader.

H5e : Le burn-out du leader médiatise l'effet du stress sur la performance de son équipe.

Par ailleurs, la culture organisationnelle peut être envisagée comme un ensemble de caractéristiques organisationnelles déterminant les ressources et contraintes au travail (Dextras-Gauthier, Marchand, et Haines, 2012). Les recherches menées en utilisant le modèle conceptuel de ces auteurs montrent ainsi que les cultures clan, adhocratie et marché sont associées au burn-out, alors que les cultures clan et marché sont associées à la détresse psychologique (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016; Marchand, Haines, et Dextras-Gauthier, 2013). Cependant, ces associations sont médiatisées par des facteurs organisationnels représentant des ressources et des exigences au travail. Les données nous permettent d'envisager la culture organisationnelle en tant que prédicteur de la santé psychologique au travail, ce qui nous conduit à proposer les hypothèses suivantes :

H6a : La culture groupale et la culture développementale sont associées positivement à la santé psychologique des leaders.

H6b : La culture rationnelle est associée négativement à la santé psychologique des leaders.

Puisque la santé du leader et la culture organisationnelle agissent toutes deux sur l'efficacité du leadership et que la culture est associée à la santé du leader, les effets de la culture organisationnelle pourraient être partiellement médiatisés par la santé psychologique.

H7 La santé psychologique du leader médiatise partiellement les effets de la culture organisationnelle sur son leadership.

Le leadership de son côté agit par plusieurs processus psychologiques sur la performance des collaborateurs. Nous avons choisi de nous intéresser à l'empowerment

psychologique des collaborateurs comme médiateur des effets du leadership sur la performance. En effet, le rôle médiateur de l'empowerment est mis en exergue dans la littérature traitant de l'efficacité du leadership transformationnel et du leadership habilitant en regard avec la performance des collaborateurs. Cependant, aucune donnée n'existe à ce jour concernant le leadership polyvalent. Prenons en considération la dimension interpersonnelle du leadership polyvalent - la plus pertinente pour ce qui relève des relations leader - collaborateur. L'orientation Facilitateur semble la plus à même de favoriser l'empowerment psychologique des membres de l'équipe, par la délégation, la participation et le soutien qui leur sont donnés. Le leader agit ainsi pour l'augmentation des cognitions d'auto-détermination, de compétence, de sens et d'impact de ses collaborateurs en donnant du pouvoir d'action et d'initiative. Par sa posture d'écoute et de participation, le leader favorise les cognitions de sens et de compétence. Par ses comportements de soutien et de reconnaissance, le leader facilitateur encourage les cognitions d'impact. Une posture équilibrée du leadership facilitateur peut éviter les effets négatifs sur la performance d'un leadership trop ou pas assez habilitant (Lee et al., 2017). Cependant, les comportements facilitateurs peuvent ne pas suffire à eux seuls à conduire à un niveau élevé d'empowerment psychologique. En effet, pour développer les cognitions de sens et de compétence, les employés ont besoin, en plus de prendre part aux décisions, d'informations suffisantes de la part du leader qui doit donc pouvoir non seulement recueillir les avis des membres de son équipe, mais aussi exprimer son point de vue et donner une perspective des enjeux organisationnels. De plus, sans attentes claires sur les objectifs à atteindre, les effets bénéfiques de l'empowerment sur la performance risquent d'être annulés (Wallace, Johnson, Mathe, et Paul, 2011). Par conséquent, on s'attend à ce que l'équilibre dans ces deux postures de leadership soit positivement lié à la performance des collaborateurs via leur empowerment psychologique.

**H8a : L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets de l'équilibre dans les comportements de leadership facilitateur sur la*

performance.

**H8b : L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets de l'équilibre dans les comportements de leadership énergique sur la performance.*

Malgré les rapprochements que nous avons faits entre leadership polyvalent et empowerment psychologique des collaborateurs, ce lien n'est pas évident. En effet, Quinn et Spreitzer (1997) expliquent que le rôle fondamental du leader est de manifester sa confiance et de laisser suffisamment d'espace à la prise d'initiatives et de risques par ses comportements, pour rendre les employés habilités. Sinclair et al. (2014) montrent également que tous les aspects du leadership habilitant doivent être manifestés pour favoriser l'empowerment dans son expression comportementale. Il est donc intéressant de voir en quoi le leadership polyvalent se rapproche et se différencie dans ces effets du leadership habilitant. De plus, malgré les données méta-analytiques attestant les effets positifs du leadership habilitant sur la performance (Lee et al., 2018), certains auteurs avertissent à propos des effets négatifs que ce style de leadership pourrait produire (Cheong et al., 2016; Lee et al., 2017). En effet, une habilitation trop importante peut conduire à plus de tension au travail en raison de l'autonomie importante qu'elle exige de la part des employés. Aussi, nous allons évaluer le leadership habilitant en vérifiant également ses effets sur l'empowerment et la performance des collaborateurs. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante :

H8c: L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets du leadership habilitant sur leur performance.

Les recherches sur le leadership montrent qu'au-delà de l'amélioration de la performance dans la tâche ou la performance contextuelle, celui-ci est également associé à une meilleure santé psychologique des collaborateurs (Montano et al., 2017). Cependant, certains chercheurs évoquent la possibilité d'effets indésirables du leadership même efficace sur la santé des collaborateurs. Nielsen et Daniels (2016) montrent

ainsi grâce à une méthodologie longitudinale que le leadership transformationnel peut conduire des collaborateurs à l'abnégation qui a pour résultat une augmentation du présentéisme. Travailler alors qu'on devrait prendre un arrêt maladie provoque dans un second temps une santé détériorée. On parle ainsi de l'effet « *too much of a good thing* »⁵ (effet TMGT) qui se manifeste par un lien curvilinéaire entre la force du leadership manifesté et les effets produits en termes de santé et d'efficacité (Pierce et Aguinis, 2013).

Comme nous l'avons exposé précédemment, la santé représente en soi un indicateur de performance (Ford et al., 2011; Vinberg et Gelin, 2005). De plus, les problèmes de santé, tels que le stress et le burn-out représentent des coûts importants qui impactent négativement la performance organisationnelle et financière d'une entreprise et plus globalement le fonctionnement de la société (Trontin et al., 2010). Par conséquent, il est nécessaire, afin d'attester de l'efficacité d'un style de leadership, de contrôler ses effets sur la santé des collaborateurs.

L'équilibre dans les postures est à la base du leadership polyvalent. Cette recherche de « voie moyenne » devrait permettre par conséquent d'éviter les effets négatifs sur la santé aussi bien d'un comportement de leadership insuffisant que d'un comportement qui serait manifesté de manière excessive (effet TMGT).

**H9 : Le leadership polyvalent est associé à une meilleure santé psychologique chez les collaborateurs, qui est associée à son tour à une performance individuelle plus élevée.*

L'empowerment psychologique rend compte d'un état interne de l'individu en rapport avec les perceptions de sens, de compétence et d'auto-détermination de ses actions ainsi que de leur impact réel au sein de l'organisation. L'empowerment est ainsi lié à une meilleure santé psychologique en termes de stress et de burn-out dans le milieu du soin (Boudrias, Morin, et Brodeur, 2012; Ghaniyoun, Shakeri, et Heidari,

5. Trop d'une bonne chose (traduction libre de l'auteur).

2017; Kluska, Spence Laschinger, et Kerr, 2004; Laschinger, Finegan, Shamian, et Wilk, 2001; Liu, Liu, Yang, et Wu, 2019; Meng et al., 2015), dans le milieu académique (Darus, Azizan, et Ahmad, 2016), chez les managers (Srivastava et Singh, 2013), les officiers de police (Gong et Zhang, 2015) et les standardistes (Tian et al., 2015).

H10a : L'empowerment psychologique est associé négativement au niveau de stress professionnel des collaborateurs.

H10b : L'empowerment psychologique est associé négativement au niveau de burn-out des collaborateurs.

Le leadership habilitant étant fortement lié à l'empowerment psychologique et visant son développement (Boudrias et al., 2009; Phaneuf, Pigeon, et Boudrias, 2010), on peut s'attendre à ce qu'il favorise également une meilleure santé psychologique au travail. Greco, Spence Laschinger, et Wong (2006) montrent ainsi que le niveau de burn-out des infirmières était négativement lié aux comportements d'habilitation de leurs supérieurs dont l'influence était médiatisée par l'empowerment structurel. En même temps, Cheong et al. (2016) montrent l'effet potentiel d'amplification de la tension au travail du leadership habilitant du fait de la plus grande autonomie du collaborateur. Cependant, cette étude ne prend pas en compte l'empowerment psychologique qui a quant à lui des effets bénéfiques sur la santé psychologique (Boudrias et al., 2012; Hochwälder et Brucefors, 2005; Liu et al., 2019). Nous n'avons pas trouvé d'autres études mettant en rapport ce style de leadership et la santé psychologique des collaborateurs. Aussi, prenant en compte la corrélation positive modérée ($r = .40$) entre leadership habilitant et empowerment psychologique (Boudrias et al., 2009) et les liens positifs attendus entre empowerment psychologique et santé psychologique, nous nous attendons à un lien positif entre leadership habilitant et santé psychologique, médiatisé par l'empowerment psychologique.

H11a : L'empowerment psychologique médiate le lien entre leadership habilitant et stress professionnel.

H11b : L'empowerment psychologique médiatise le lien entre leadership habilitant et le burn-out.

Par ailleurs, Montano et al. (2017) montrent que la santé psychologique médiatise partiellement les effets du leadership sur la performance. Vérifier ces résultats dans cette recherche donnerait une légitimité supplémentaire aux deux styles de leadership évoqués quant à la performance, pouvant ainsi prétendre s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance incluant également la responsabilité sociale de l'entreprise.

**H12a: La santé psychologique des collaborateurs est liée positivement au leadership polyvalent et médiatise partiellement ses effets sur leur performance.*

H12b : La santé psychologique des collaborateurs est liée positivement au leadership habilitant et médiatise partiellement ses effets sur leur performance.

Afin de répondre à cet ensemble d'hypothèses, trois études seront présentées. La première vise l'élaboration et la validation d'une échelle d'évaluation de l'équilibre dans les comportements du leader, sur les bases théoriques de Kaplan et Kaiser (2006). La deuxième étude vise à mettre en évidence les liens existant entre la culture organisationnelle, le leadership polyvalent, la santé du leader et la performance tels qu'évalués par les managers. La dernière étude s'intéresse aux perceptions des collaborateurs de leur empowerment psychologique, de leur santé psychologique, de leur performance individuelle et collective ainsi que du leadership de leur supérieur. Ce projet de recherche visait à produire des données multi-niveaux permettant de faire le lien entre les données des managers et les données des collaborateurs, ceci afin de permettre une plus grande objectivité dans l'analyse des résultats, mais également pour être en mesure de faire le lien entre les postures équilibrées du leader (évaluées

uniquement par les managers) et les issues de ses collaborateurs en termes d'empowerment et de santé psychologique. Cependant, le recueil effectué n'a pas permis de produire suffisamment de données pairées manager-collaborateurs. C'est pourquoi, les hypothèses marquées par un astérisque ne pourront pas être testées.

**Étude 1 : Construction et validation d'une échelle d'évaluation de
l'équilibre dans les postures de leadership au travail.**

5 Introduction à l'Étude 1

Les comportements du leader constituent un point d'intérêt principal pour les chercheurs traitant de l'efficacité du leadership. En effet, au-delà d'un style comportemental précis, le leader évolue dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA)⁶. Par conséquent, il doit s'adapter à des situations toujours nouvelles, du point de vue des protagonistes, des circonstances et des objectifs poursuivis. Si des théories contingentes du leadership ont été proposées (Fiedler, 1967; Hersey et Blanchard, 1969), elles restent circonscrites à quelques facteurs entrant en jeu seulement. Or, au-delà de la prise en compte de la maturité d'un collaborateur par exemple, le leader a besoin de développer une intelligence situationnelle lui permettant d'analyser une situation et d'anticiper les conséquences potentielles de ses comportements afin de s'ajuster. Ainsi, (Yukl, 2008) parle de la **complexité cognitive** attendue de la part des leaders dans le contexte VUCA dans lequel nous évoluons, leur permettant d'appréhender une situation dans son ambiguïté et d'en dépasser les paradoxes.

Plus encore, le leader a besoin d'adapter le « **volume** » de ses postures. En effet, de plus en plus d'académiques avertissent à propos de l'effet TMGT⁷, soulignant les résultats délétères d'une orientation excessive et exclusive qui pourtant a fait ses preuves en termes d'efficacité. Or, la majeure partie des outils d'évaluation du leadership ne sont pas adaptés pour rendre compte du caractère excessif d'un comportement de leadership : seule l'insuffisance est captée par les données produites.

Enfin, au-delà des modèles théoriques et de l'échelle de mesure, une autre limite rassemble la quasi-totalité des outils d'évaluation : le **niveau d'abstraction trop élevé** des items proposés. A titre d'exemple, le LBDQ (Leader Behavior Description

6. L'environnement VUCA (**V**olatilité, **I**ncertitude (**U**ncertainty en anglais), **C**omplexité et **A**mbiguïté) a été désigné ainsi pour la première fois par Bennis et Nanus (1987). Plus récemment, Bill George (2017), entrepreneur et professeur de pratique managériale, propose qu'un environnement VUCA appelle en réponse un leadership VUCA 2.0 : **V**ision, **C**ompréhension (**U**nderstanding en anglais), **C**ourage et **A**daptabilité.

7. « *Too Much of a Good Thing* » ou Trop d'une bonne chose (traduction libre de l'auteur).

Questionnaire - Stogdill, 1963), évaluant les deux principales catégories de comportements proposées par le courant de l'Ohio State University, que sont l'initiation de structure et la considération, propose l'item suivant : « *Le leader fait des faveurs personnelles pour les membres de l'équipe* » (traduction libre). Cet item n'indique rien sur les circonstances qui conduisent le leader à agir de la sorte (régularité, nature, gravité des situations pour lesquelles il fait ces faveurs). Il est ainsi difficile de statuer *a priori* qu'un tel comportement puisse être efficace et encore moins considérer que ce soit le cas dans toute situation. Si l'on se réfère au MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire - Avolio et Bass, 2002), permettant d'évaluer le leadership transformationnel, un des items propose : « *Je fais savoir aux autres ce que je pense de leur travail* ». Il n'indique rien sur la manière de faire ce feed-back qui peut pourtant changer totalement le résultat obtenu. De même, l'ELQ (Empowering Leadership Questionnaire - Arnold et al., 2000) permettant de rendre compte du leadership habilitant, propose l'item suivant pour décrire les comportements du leader : « *se préoccupe du bien-être des membres du groupe de travail* ». Le degré d'intérêt et les domaines concernés ne sont pas spécifiés ; or, selon le contexte et l'intensité, cet intérêt peut être oppressant ou non respectueux de la vie privée du collaborateur.

Par conséquent, développer un outil d'évaluation des comportements du leader efficace qui prend en compte ces trois limites est nécessaire. Il doit ainsi permettre de rendre compte du degré d'équilibre dans les postures du leader d'une manière contextualisée, permettant d'évaluer l'efficacité opérationnelle de la prise de position.

Le développement d'un tel outil - la WBLS (Workplace Balanced Leadership Scale) - fait l'objet de cette première étude. Ce développement s'appuie sur un outil déjà existant, le TEEP Management, utilisé par le cabinet FdF Conseil comme moyen d'auto-diagnostic dans le cadre d'une démarche d'amélioration de l'efficacité des managers. La volonté de la société est de pouvoir lier cet outil empirique à des bases scientifiques et, si possible, d'en démontrer la validité psychométrique et opérationnelle.

Dans cette étude, nous nous attacherons à l'examen de l'outil existant et à l'élaboration à partir de celui-ci, d'un outil répondant aux critères de validité scientifique. Il est en effet clair qu'il ne sera pas possible de valider l'outil TEEP Management en tant que tel, car les étapes de construction d'un outil d'évaluation validé psychométriquement nécessitent un certain amendement de l'outil, qui sera par conséquent différent de celui construit initialement.

6 Étude Préliminaire : élaboration de la WBLS

6.1 Méthode

6.1.1 Matériel. Le TEEP Management est un outil de diagnostic managérial qui permet à un manager de faire le point sur son management : la manière dont il peut être perçu dans l'utilisation de ses savoir-faire managériaux et également dans sa posture de leader à travers des savoir-faire relationnels, appelés encore savoir-être. L'entreprise FdF Conseil a élaboré cet outil en s'appuyant sur l'expertise d'une communauté de managers experts, qui ont listé puis catégorisé des situations managériales qu'ils ont identifiées comme « critiques » quant à leur conséquences sur le travail d'un manager et de son équipe. Parmi les situations identifiées, 300 ont été retenues pour faire partie du TEEP Management, et sont répertoriées en 15 missions managériales. Ces situations ont été transformées en assertions (items) représentant chacune une mise en situation managériale avec une proposition de prise de position par le manager.

En fonction du sens de la réponse attendue par le manager, deux types d'items sont définis : des items dits de « *règles managériales* » pour lesquels le référentiel managérial sous-tendant l'outil définit la prise de position proposée au manager comme étant une pratique de management **à appliquer** ; des items dits de « *maladresses managériales* » qui consistent en des pratiques à éviter, compte-tenu de leurs conséquences négatives. Il est important à ce niveau d'expliquer comment les experts à

l'origine de cet outil distinguent règles et maladroites. En effet, au-delà de l'apparente normativité que peuvent refléter ces deux termes, la réalité est bien plus nuancée. Les situations managériales sont par définition complexes, impliquant certes le manager, mais également ses collaborateurs, ses supérieurs hiérarchiques et ses pairs, voire les clients ou autres interlocuteurs externes à la société dans laquelle il travaille. Par conséquent, il est peu probable qu'une prise de position ne produise que des effets positifs ou au contraire que des effets négatifs - chaque prise de position comporte aussi bien des avantages que des inconvénients. Ainsi, il est nécessaire de réaliser une balance bénéfices-risques afin de déterminer si une action est souhaitable ou au contraire indésirable. C'est pourquoi une matrice analysant les avantages et les inconvénients de chaque mise en situation a été réalisée à l'élaboration du TEEP Management, prenant en compte les différentes parties-prenantes de l'écosystème managérial. C'est cette matrice qui permet de définir une prise de position comme une règle managériale (i.e. qui comporte plus d'avantages à être appliquée que d'inconvénients) ou comme une maladresse managériale (i.e. qui comporte plus d'inconvénients à être appliquée que d'avantages). Ainsi, il est possible que, compte-tenu des évolutions des pratiques des management, certaines assertions, considérées auparavant comme des règles managériales, deviennent des maladroites et vice-versa. De même, certains contextes de travail très spécifiques peuvent également conduire à une balance bénéfices-risques différente sur certaines situations. Il n'en demeure pas moins que la recherche d'équilibre est à la base de cet outil, ces ajustements éventuels n'en sont ainsi que la démonstration plutôt qu'une remise en question du référentiel ainsi proposé.

Le manager est invité à déclarer s'il est *plutôt d'accord* ou *plutôt pas d'accord* avec la proposition (prise de position dans une situation managériale concrète) qui lui est faite. Dans un second temps, il doit indiquer le niveau de certitude de sa réponse, sur une échelle de Likert avec trois niveaux de réponse possibles : « *totalelement convaincu* », « *moyennement convaincu* » et « *peu convaincu* ». Le score à l'item est obtenu en combinant les deux niveaux de réponse au sein d'une seule échelle de

Tableau 2

Règle d'attribution du score à l'item dans l'outil TEEP Management.

Réponse niveau 1	Réponse niveau 2	Score - Règle	Score - Maladresse
Plutôt d'accord	Totalement convaincu	5	0
	Moyennement convaincu	4	1
	Peu convaincu	3	2
Plutôt pas d'accord	Peu convaincu	2	3
	Moyennement convaincu	1	4
	Totalement convaincu	0	5

réponse allant de 0 à 5. Le Tableau 2 détaille la manière d'attribution du score à l'item.

Un premier niveau d'analyse est proposé sur la base de l'identification des règles et de l'évitement des maladroites managériales. Il est toutefois suivi d'autres perspectives de lecture des résultats. En effet, la visée de cet outil est de donner une image assez complète du manager dans son environnement professionnel. Pour cela quatre éléments supplémentaires sont *inférés* à partir des données de départ. S'agissant d'inférences, ce ne sont que des projections sur ce que le manager peut provoquer potentiellement à travers ses prises de position. Un premier élément concerne le **type de relation** que celui-ci est susceptible d'instaurer avec ses collaborateurs. Inspiré par l'analyse transactionnelle (Berne, 1961, 1984), ce niveau de lecture propose quatre types de relations possibles avec les collaborateurs : la collaboration, la supériorité, l'infériorité et la fuite. La collaboration est considérée comme étant la dimension à chercher à atteindre afin de favoriser la performance collective et individuelle. Un deuxième élément inféré rend compte des « **comportements managériaux** » tels qu'ils peuvent être perçus par les collaborateurs. Ces comportements renvoient plutôt à des postures ou à des caractéristiques relationnelles du manager. Dix comportements sont proposés dans le modèle, par une présentation qui rend compte de l'équilibre,

de l'insuffisance et de l'excès pour chacun des comportements. Chaque comportement est défini par un ensemble d'items dans lesquels il est sensé être activé. Contrairement aux autres aspects que nous allons présenter, les comportements managériaux sont modifiables et personnalisables en fonction de l'entreprise cliente. L'outil peut ainsi s'adapter aux valeurs managériales propres à une entreprise et permettre aux managers de se situer par rapport aux attendus de leur organisation. L'outil peut ainsi être utilisé afin d'accompagner les évolutions qu'une organisation souhaite obtenir de ses managers compte-tenu de son identité, de sa stratégie et de la culture ciblée. Un troisième élément se rapporte à l'**état d'esprit des collaborateurs** susceptible d'être provoqué par les prises de positions managériales. Dix paires d'attitudes opposées sont ainsi proposées, rendant compte de l'état d'esprit positif ou négatif susceptible de résulter des prises de position du manager. Enfin, une dernière analyse est proposée, rendant compte des **facteurs de performance** tels qu'identifiés par le modèle AMO (Ability - Motivation - Opportunity) (Appelbaum et al., 2000). On identifie ainsi à quel point le manager actionne les leviers du Pouvoir (Opportunité), du Savoir (Ability) et du Vouloir (Motivation) pour faciliter la performance de ses collaborateurs. Par ces quatre angles d'approche, l'accompagnement proposé par la société FdF Conseil vise à amener le manager à prendre conscience des conséquences potentielles de ses actes managériaux quotidiens, le rendant ainsi plus à même d'analyser et d'anticiper leurs effets dans des prises de position réelles.

Il ressort de cette présentation que de nombreuses hypothèses sont posées dans le cadre de l'utilisation de cet outil, sans pour autant qu'elles ne soient vérifiées. L'exploitation des données est faite de telle sorte que les résultats présentent des informations proches d'un outil 360°, toutefois sans interroger les collaborateurs. Si cette solution comporte de nombreux avantages (démarche beaucoup moins lourde et coûteuse, prise de distance par rapport à des retours réels de collaborateurs qui peuvent être mal reçus du manager), le manque de vérification des hypothèses sous-jacentes n'est pas de nature à en assurer la validité. Par ailleurs, ces quatre angles de

lecture supplémentaires des résultats reposent sur un principe qui ne peut être validé psychométriquement : un item renvoie en effet à plusieurs dimensions (comportements/attitudes/leviers de performance). Aussi, malgré l'intérêt que représentent ces analyses, elles ne sont pas exploitables pour l'élaboration d'un outil validé scientifiquement.

6.1.1.1 Les missions managériales représentées dans le TEEP Management.

Le TEEP Management rend compte de quinze missions de management (cf. Tableau 3). Chaque mission est représentée par vingt items : dix règles et dix mal-adresses. L'**organisation du travail** renvoie à la définition des tâches, actions et missions qui contribuent à l'atteinte des résultats et par conséquent à l'attribution des rôles dans l'équipe, en prenant en compte des ressources humaines. La **gestion de l'information** a trait à l'organisation des moyens de communication et au choix des informations nécessaires et suffisantes au fonctionnement des personnes et des équipes. La **constitution d'équipe** traite du recrutement et de l'intégration de nouveaux collaborateurs. L'**analyse de la performance** se réfère à l'identification des facteurs d'échec et de succès dans le but de construire des plans d'actions et de prendre les décisions les plus adaptées. La mission **transversalité et projets** reflète la transmission d'une vision globale de l'organisation dans laquelle chaque collaborateur a conscience de sa place et de son rôle pour contribuer à l'atteinte des objectifs de son service mais aussi à ceux des autres services. La **gestion des conflits** a rapport avec les techniques et attitudes par lesquelles le manager traite les conflits naissant au sein de son groupe de travail, dans le but de les supprimer ou de les exploiter dans un but constructif. La mission **prise de décision** relève du choix et de l'utilisation des différents modes de décision en fonction des circonstances. La **conduite de réunions** porte sur la structure et les comportements à mettre en œuvre au cours des réunions afin d'informer, de construire ou prendre des décisions et de dynamiser les membres de l'équipe. La mission **motivation et reconnaissance** se rattache aux techniques

et aux comportements par lesquelles le manager donne envie à ses collaborateurs de se dépasser et d'être force de propositions. La **conduite du changement** se rapporte à la responsabilité et à l'attitude du manager face aux changements décidés au plus haut niveau de l'organisation et inclut une phase d'appropriation et une phase d'adhésion. La mission **manager par objectif** est relative au processus et aux comportements qui permettent la définition de la nature et de la hauteur de l'objectif ainsi que sa communication de manière à obtenir l'adhésion du collaborateur. L'**exercice du contrôle** concerne la vérification de la conformité d'une action ou d'une mission avec ce qui était initialement prévu. La **délégation** fait écho à l'acte par lequel le manager charge temporairement un collaborateur d'une mission en lui transmettant son pouvoir et son autorité. Le **recentrage** se réfère à la structure et aux comportements à utiliser lors d'un entretien dont le but est de juger d'une manière défavorable une attitude ou une action d'un collaborateur. Enfin, l'**entretien de progrès** correspond à la structure et aux comportements à utiliser lors d'un entretien dont les buts sont de porter un jugement sur le travail réalisé par un collaborateur, sur ses qualités et ses défauts, de donner de nouveaux objectifs et de définir des moyens et l'organisation pour les atteindre.

Les missions ainsi définies rendent compte dans une très large mesure des prérogatives et responsabilités qu'un manager peut avoir au sein d'une organisation. Telles qu'organisées, elles renvoient aux savoir-faire du manager. Or, lorsqu'il est question de leadership, c'est bien plus les postures, les attitudes, les savoirs relationnels qui sont en jeu. Si les situations opérationnelles par lesquelles chaque mission est représentée sont pertinentes, une nouvelle organisation est nécessaire. De plus, le nombre d'items (mises en situation) étant très nombreux, il est nécessaire de procéder à une réduction du nombre de variables.

6.1.1.2 Consistance interne de l'outil.

La consistance interne de l'outil TEEP Management est excellente ($\alpha_{TEEP} = .93$). Toutefois, le coefficient alpha de Cronbach étant sensible au nombre d'items, il

Tableau 3

Présentation de l'outil TEEP Management - missions managériales.

	Missions de management	Règles managériales	Maladresses managériales
1	Organisation du travail	10 items	10 items
2	Gestion de l'information	10 items	10 items
3	Constitution d'équipe	10 items	10 items
4	Analyse de la performance	10 items	10 items
5	Transversalité et projets	10 items	10 items
6	Gestion des conflits	10 items	10 items
7	Prise de décisions	10 items	10 items
8	Conduite de réunions	10 items	10 items
9	Motivation et reconnaissance	10 items	10 items
10	Conduite du changement	10 items	10 items
11	Manager par objectifs	10 items	10 items
12	Exercice du contrôle	10 items	10 items
13	Recentrage	10 items	10 items
14	Entretien de progrès	10 items	10 items
15	Délégation	10 items	10 items
-	Total	150 items	150 items

peut être plus important en raison du grand nombre de mises en situation proposées dans l'outil. Des coefficients alpha de Cronbach ont été calculés également pour les deux catégories d'items que sont les règles et les maladresses managériales. Dans ce cas, la consistance interne reste inchangée pour ce qui est des maladresses, mais s'avère être plus basse, quoique satisfaisante, pour les règles ($\alpha_{Règles} = .85$).

6.1.2 Participants. Les données de 704 managers issus de 15 sociétés ont été utilisées. Elles sont issues de la base de données interne de la société et représentent les réponses au TEEP Management de managers qui ont été accompagnés par le cabinet dans leurs postures managériales. Seule l'entreprise à laquelle appartenait le manager est connue. Il n'est donc pas possible de décrire l'échantillon plus en détail.

6.1.3 Procédure. Le manager a été invité à répondre à l'ensemble des assertions proposées par le TEEP Management dans le cadre d'une démarche d'amélioration de l'efficacité opérationnelle au sein de son service ou de son entreprise. Les réponses ont été recueillies en ligne entre janvier 2008 et mai 2016. Chaque participant disposait d'un accès personnel et confidentiel pour accéder à la plate-forme. L'ordre de présentation des assertions était aléatoire, afin d'éviter que deux collègues répondent à l'outil en même temps en consultant leurs réponses. Le passage à la question suivante était automatique. Le participant pouvait toutefois revenir en arrière ou avancer dans les propositions. Grâce à son identifiant, il pouvait répondre en plusieurs fois à l'ensemble des questions. Les résultats obtenus étaient communiqués uniquement au manager concerné.

6.1.4 Plan d'analyse. Compte-tenu de cette pré-existence d'outil, la présentation des analyses et des résultats sera particulière. En effet, plusieurs angles d'approche seront explorés, chacun avec ses analyses et ses résultats décrits. Des discussions intermédiaires mèneront vers chaque nouvel angle d'approche. Une structure finale de l'échelle sera proposée. Compte-tenu du nombre d'analyses statistiques qui ont été menées, seuls les principaux résultats seront présentés dans ce manuscrit.

Des variations dans les items existaient pour certaines entreprises, c'est pourquoi six items ont été écartés des analyses. Ainsi, sur les 300 items initiaux, 294 items ont été soumis à des analyses factorielles. Le nombre d'items étant très élevé, réaliser une analyse factorielle sur l'échelle dans sa globalité n'était pas indiqué, car le nombre de participants était insuffisant pour conduire des traitements statistiques fiables. C'est pourquoi, deux stratégies ont été envisagées : 1. Considérer chaque mission managériale comme une échelle à part entière, chacune comportant une vingtaine d'items. Pour cela, les Analyses en Composantes Principales (ACP) ont été retenues. En effet, les items ont été construits pour rendre compte de manière assez exhaustive d'une mission de management. Aussi, l'objectif était celui de la réduction de l'information par l'identification de dimension(s) rendant compte de ce construit prédéfini

par les items proposés. 2) Envisager les items de règles et de maladroresses comme deux échelles à part entière, comportant ainsi chacune 147 items. Pour cela, des Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) ont été utilisées. Cette typologie de factorisation a été choisie car elle sous-tend l'existence de variables latentes qui causent les réponses aux items, ce qui correspond à notre recherche de construits sous-jacents de leadership induisant les prises de position des managers. Avant chaque analyse, les prérequis de factorisation ont été vérifiés, à savoir la normalité multivariée via le test de Mardia (1970), l'adéquation de l'échantillon pour la réalisation de la factorisation par indice Kaiser - Mayer - Olkin (Cerny et Kaiser, 1977) et l'additivité par le test de sphéricité de Bartlett (1937).

La totalité des analyses ont été réalisées avec le logiciel R (R Core Team, 2020). La librairie psych (Revelle, 2018) a été utilisée pour la réalisation des analyses factorielles (ACP et AFE) et la définition du nombre de facteurs à extraire, pour la réalisation du test de Bartlett, ainsi que pour le calcul des indices *KMO* et *alpha* de Cronbach. La normalité multivariée a été vérifiée avec la librairie MVN (Korkmaz, Goksuluk, et Zararsiz, 2014). L'insertion de résultats et de tableaux dans le texte à partir des sorties d'analyses statistiques a été faite à l'aide des librairies papaja (Aust et Barth, 2020) et MOTE (Buchanan, Gillenwaters, Scofield, et Valentine, 2019) afin de respecter les normes APA.

6.2 Analyses factorielles par mission de management

L'étude des 15 missions de management en tant qu'échelles indépendantes n'a pas permis de retenir cette solution comme pertinente. En effet, certains items sa-turent peu sur les facteurs identifiés par les analyses en composantes principales, conduisant à une réduction importante du nombre d'items. L'examen des matrices des corrélations entre les items d'une mission de management montre l'existence de corrélations faibles entre les items. De plus, la consistance interne des facteurs obtenus est généralement insuffisante, largement en-deçà de la limite basse de .65.

6.3 Niveau de difficulté des items

Ces premières analyses posent la question de la *qualité des items* en termes de niveau de **difficulté**. Les items trop faciles (i.e. > 90% de réponses conformes) ou trop difficiles (i.e. < 10% de réponses conformes) ont été identifiés et retirés du jeu de données. Pour cela, les scores aux items ont été dichotomisés avant de calculer le pourcentage de réponses conformes. En effet, les participants devant se positionner d'abord sur un mode binaire (« Plutôt pas d'accord » - « Plutôt d'accord »), ce type de calcul a été possible. Au total, 22 items ont été supprimés du jeu de données avant les analyses futures. Le nouveau jeu de données était composé de 135 règles et 137 maladresses managériales.

6.4 Analyses factorielles sur les items de Règles / Maladresses

6.4.1 AFE Règles managériales. Le test de normalité multivariée indique que les données du TEEP Management - Règles ne sont pas normales. Par conséquent, l'analyse factorielle exploratoire avec une méthode d'extraction par axes principaux a été privilégiée (Broc, 2016). L'indice KMO a une valeur plutôt médiocre ($MSA_{Règles} = 0.68$), même si elle est au-delà du seuil minimal de .50. Le test de sphéricité de Bartlett indique que la matrice de corrélations convient à la factorisation ($\chi^2(9045) = 19394.23, p < .001$). Toutefois, l'examen de la matrice des corrélations montre qu'il y a peu de corrélations significatives dépassant $\rho = .30$.

Pour déterminer le nombre de facteurs à extraire, différents indices sont utilisés : les indices de structure très simple (VSS) de Revelle et Rocklin (1979), critère MAP de Velicer (1976) et le critère d'information bayésien (Schwarz, 1978) ont été pris en compte. L'indice MAP de Velicer et le BIC ajusté suggèrent de retenir huit facteurs à extraire des données, là où la VSS2 suggère trois facteurs à extraire. Les deux solutions ont été testées avec une rotation oblique (oblimin).

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) à 8 facteurs conduit à la suppression

successive de nombreux items et donc à la réduction du nombre de facteurs jusqu'à une structure simple à trois facteurs avec au total 11 items, expliquant 32% de la variance. L'analyse factorielle en trois facteurs aboutit elle aussi à une structure à 11 items, expliquant 31% de la variance. Toutefois, seuls 7 items sont communs entre les deux structures factorielles identifiées. Les résultats de la deuxième AFE montrent un excellent ajustement du modèle ($\chi^2(25) = 30.58$, $p = .20$; $TLI = .99$; $CFI = .99$; $SRMR = .02$; $RMSEA = .02$, CI 90% [.00 ; .04]). Cependant, les coefficients alpha de Cronbach sont insuffisants pour deux des trois facteurs, et ce quelle que soit l'AFE concernée ($.52 \leq \alpha \leq .66$). Par conséquent, aucune structure acceptable n'est identifiée.

6.4.2 AFE Maladresses managériales. A l'image des l'échelle de Règles managériales, l'échelle de Maladresses managériales n'est pas composée de données distribuées normalement. La même approche de factorisation a donc été utilisée. L'indice KMO est excellent ($MSA_{Maladresses} = .83$) et le test de sphéricité de Bartlett confirme également l'additivité suffisante des données pour la factorisation ($\chi^2(9316) = 23021.99$, $p < .001$). Toutefois, la matrice des corrélations compte peu de corrélations significatives avec un $\rho \geq .30$.

D'après les informations fournies par la VSS2, le MAP de Velicer et le BIC ajusté, deux solutions ont été testées : une première à 2 facteurs et une deuxième à 7 facteurs, avec une rotation oblique (oblimin).

C'est l'analyse factorielle exploratoire à 2 facteurs qui permet de retenir une structure simple avec le meilleur ajustement ($\chi^2(169) = 329.93$, $p = .00$; $TLI = .92$; $CFI = .93$; $SRMR = .03$; $RMSEA = .04$, CI 90% [.03 ; .04]). Les résultats de cette analyse sont présentées dans le Tableau 4. La variance expliquée par les deux facteurs est de 26% et comporte 21 items. Le premier facteur est composé de 16 items ($\alpha_{F1} = .83$) et concerne la centralisation et la transmission de l'information, la délégation, mais aussi la motivation, la gestion des échecs et comportements indésirables. Les items se rapportent à une posture managériale rigide, dans le contrôle et la centrali-

Tableau 4

Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des Maladresses managériales

Items	PA 1	PA 2	Com
Contrôle et centralisation du pouvoir			
X256 Je considère que déléguer consiste à attribuer...	0.66	-0.04	0.42
X255 Lorsque je délègue, je définis des directives...	0.58	-0.05	0.32
X152 Le but majeur de mes réunions, c'est la...	0.55	0.02	0.30
X39 J'ai pour responsabilité de contrôler toute...	0.54	-0.08	0.28
X111 Je considère qu'une équipe soudée doit être...	0.50	0.12	0.30
X198 Je dois présenter tout changement dans l'organisation comme...	0.46	0.024	0.21
X100 Je considère que proposer un service ou un produit de qualité, c'est proposer...	0.45	0.05	0.22
X160 Lors d'une réunion, afin de renforcer mon message...	0.45	0.03	0.21
X271 Pour éviter les dérives, je réagis...	0.45	-0.11	0.19
X34 Je dois chercher à supprimer les réseaux de communication...	0.44	0.01	0.20
X258 Je mets tout en œuvre pour devenir un acteur...	0.44	-0.01	0.19
X154 Plus je formalise d'informations sur les supports visuels...	0.43	0.06	0.20
X38 J'estime que c'est l'émetteur d'une information...	0.43	-0.01	0.18
X232 En cas d'échec, je dois d'abord identifier...	0.41	0.05	0.18
X177 Par souci d'équité, je fais en sorte que mes actes...	0.41	0.09	0.19
X193 Je dois transmettre toute décision de changement...	0.41	0.08	0.19
Participation et consultation			
X133 Plus je consulte pour décider, plus...	0.03	0.65	0.43
X132 Afin d'instaurer un management impliquant, je dois prendre la majorité de mes...	-0.07	0.63	0.38
X176 Plus je sollicite l'avis de mes collaborateurs, plus je...	0.00	0.58	0.34
X138 Plus je consulte mes collaborateurs pour décider de l'organisation...	0.04	0.58	0.34
X14 Je décide de l'organisation du travail avec...	0.06	0.40	0.18

Note:

N = 702. PA1 - Axe Principal 1 ; PA2 - Axe Principal 2 ; Com - Communautés.

sation des pouvoirs. Toutefois, certains items ont peu de liens avec les autres, comme par exemple ceux qui concernent l'utilisation de supports visuels lors des réunion ou la confusion entre qualité et meilleur service possible. Le facteur 2 comporte quant à lui 5 items qui se rapportent à la prise de décision participative ou par consultation ($\alpha_{F2} = .70$). Le Tableau 4 présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. Bien que la structure obtenue soit satisfaisante, il est regrettable que seuls 21 items soient sélectionnés.

6.5 Sélection d'items par un groupe d'experts.

Le nombre important d'items représente probablement un frein à une factorisation optimale de l'outil. Les analyses par mission et celle des règles managériales n'ayant pas permis d'obtenir des ensembles d'items cohérents, nous avons fait appel à trois experts de l'outil TEEP Management et leur avons demandé de réaliser une sélection d'items selon trois critères : la pertinence, la représentativité et l'invariance dans le temps des situations évoquées par les items. La réalisation de cette sélection devait toutefois répondre, *in fine*, à une contrainte : celle de représenter de manière quasi-équivalente les différentes missions managériales. Ainsi, la sélection a été réalisée en deux étapes. Premièrement, les trois experts se sont positionnés, en sélectionnant 12 items maximum par mission de management, à partir de la liste d'items dont les items trop ou trop peu difficiles avaient été retirés. Les items pour lesquels un consensus entre au moins deux des trois juges a été trouvé, ont été retenus dans la sélection. Dans une deuxième étape, nous avons travaillé avec un des experts à l'équilibrage de la sélection, afin d'obtenir entre 7 et 10 items sélectionnés de chaque mission. Lorsque nécessaire, nous avons ajouté des items non contenus dans la sélection des experts mais dont l'indice de difficulté se situait entre .35 et .65. Au total, 135 items ont été retenus pour la réalisation d'une ACP. Sept dimensions ont été identifiées, rassemblant 32 items. Les indices de consistance interne des dimensions sont toutefois insuffisants ($\alpha < .65$). Par conséquent, l'analyse réalisée ne permet pas de proposer une structure factorielle acceptable pour la poursuite des travaux de recherche.

6.6 Discussion intermédiaire

Les différentes analyses effectuées montrent qu'un travail supplémentaire devait être réalisé, en se basant cette fois-ci non sur les catégories d'items définis empiriquement (missions de management) ou par la construction de l'outil (règles et mal-adresses), mais bien à partir de fondements théoriques. Nous avons donc cherché à

rapprocher l'outil d'une théorie de management ou de leadership en cohérence avec la démarche de la société FdF conseil, afin de sélectionner des items représentatifs de ce modèle.

Les analyses montrent que les items de Maladresses ont un pouvoir discriminant supérieur, probablement car ils sont moins faciles à deviner (moins sensibles à la désirabilité sociale) et qu'ils requièrent une expérience opérationnelle de management pour discerner les enjeux plutôt qu'un savoir théorique. Avant de procéder à d'autres analyses, un nouveau tri des items a été réalisé, cette fois-ci sur la base d'un indice de discrimination.

6.7 Nouveau plan d'analyse

La discussion intermédiaire nous a permis de définir un nouveau plan d'analyse permettant de poursuivre l'élaboration d'une échelle d'évaluation du leadership à partir du TEEP Management.

Avant de poursuivre les analyses, l'indice de discrimination des items a été considéré. En effet, au-delà de l'indice de difficulté, la capacité d'un item à discriminer les managers identifiant les règles et les maladresses de ceux qui ne les identifient pas est significative pour évaluer sa pertinence. Ceci permet d'écarter des analyses les items à faible pouvoir discriminant. Pour cela, la librairie polycor (Fox, 2019) sous R (R Core Team, 2020) a été utilisée.

Puis, un rapprochement du TEEP Management d'un modèle théorique de leadership a été réalisé, afin de procéder à une classification des items avant les analyses factorielles. Par conséquent, l'approche par analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été privilégiée, afin de rendre compte de la classification basée sur des fondements théoriques. Ces AFC ont été conduites avec la librairie lavaan (Rosseel, 2012). Les prérequis d'une analyse factorielle ont également été vérifiés.

6.8 Résultats de la deuxième phase d'analyses

6.8.1 Retrait des items peu discriminants. L'indice de discrimination retenu est le coefficient de corrélation polysériale. Celui-ci correspond en effet le mieux à la nature des données (ordinales). Il rend compte du rapport entre le score à un item et le score global obtenu par le participant, sous-tendu par une variable latente continue. Il reflète donc l'influence qu'a un item sur le score global obtenu par le participant. En raison de la différence existant entre les items de règles et les items de maladdresses, deux scores globaux ont été calculés : le premier correspond à la somme des scores à tous les items de règles pour chaque participant, le deuxième à la somme des scores à tous les items de maladdresses. Les items ont été retenus si leur coefficient de corrélation polysériale est significatif ($p < .05$) et supérieur ou égal à $r_{poly} = .25$. Les items de Règles étaient dans l'ensemble moins discriminants que les items de Maladdresses. Au total, 100 items ont été retirés, dont 71 items de règles. Ainsi, 172 items ont été retenus pour la poursuite des analyses.

6.8.2 Fondements théoriques et TEEP Management. Même si le TEEP Management a été réalisé à partir de situations opérationnelles issues de l'expérience d'une communauté d'experts en management, cet outil a également quelques fondements théoriques dans les analyses qui sont proposées. Nous avons ainsi cité le modèle théorique de l'analyse transactionnelle (Berne, 1961) et le modèle des pratiques de haute performance au travail (Appelbaum et al., 2000). Cependant, l'élément central sur lequel se basent les analyses et l'accompagnement proposé aussi bien pour le manager lui-même que pour l'entreprise ou le service d'entreprise qui déploie la démarche TEEP est celui de l'équilibre dans les postures managériales reflété par les « comportements managériaux ». En effet, il est postulé que c'est le bon dosage dans les postures qui reflète un management efficace. C'est cette particularité qui nous a conduit à choisir le modèle du Leadership Polyvalent de Kaplan et Kaiser (2006) comme base de notre travail. En effet, ce modèle présente de nombreuses res-

Tableau 5
Leadership polyvalent - Dimensions du leadership interpersonnel.

Dimension	Leadership Énergique	Leadership Facilitateur
Locus de pouvoir	Prend en charge	Donne le pouvoir d'agir
Prise de décision	Déclare	Écoute
Orientation	Pousse à la performance	Soutient les personnes

semblances et de plus permet un enrichissement des analyses proposées par le biais du TEEP Management. En s'appuyant sur ce modèle, il est ainsi possible de sortir de la simple évaluation de savoir-faire (les missions managériales) et de dégager des postures de leadership qui reflètent les savoir-faire relationnels. Tout comme le TEEP Management, le modèle du leadership polyvalent présente l'équilibre dans les comportements comme la cible à atteindre par les managers. Il intègre également les notions d'insuffisance et d'excès et les opérationnalise de manière pertinente à travers une échelle de mesure spécialement conçue à cet effet, pouvant identifier l'insuffisance (-4 à -1), l'équilibre (0) et l'excès (1 à 4). C'est donc sur la base de ce modèle que les travaux se sont poursuivis.

A partir des dimensions qui structurent le modèle du Leadership Polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006), une catégorisation des items du TEEP Management a été réalisée. Le premier ensemble de postures de leadership concernent les relations interpersonnelles, présentées dans le Tableau 5. Il oppose le leadership énergétique au leadership facilitateur. Trois dimensions représentent cette opposition. Le **locus de pouvoir** oppose le pouvoir centralisé par le leader (prend en charge, prend des initiatives, fixe des attentes claires, intervient) au pouvoir partagé dans l'équipe (habilite les autres, donne l'espace à ses collaborateurs pour prendre des initiatives, donne une latitude de travail, fait confiance aux personnes). La dimension **prise de décision** oppose la prise de décision unilatérale (leader catégorique, qui fait connaître sa position et la défend) à la prise de décision collective (leader participatif, qui fait parler les autres, est ouvert à leur influence et se remet en question). Enfin, la dernière di-

mension oppose l'**orientation** vers la performance (leader qui attend beaucoup, qui tient les autres pour responsables et exerce une pression forte) et l'orientation vers le soutien des personnes (leader bienveillant, sensible, qui montre son appréciation et prend en compte les circonstances atténuantes).

Le deuxième ensemble de postures de leadership concerne les aspects organisationnels (cf. Tableau 6). Il oppose le leadership stratégique et le leadership opérationnel, également sur trois dimensions. Premièrement, **la perspective chronologique** dans laquelle le leader envisage l'activité de son unité oppose une direction long-terme (orienté vers le futur, perspective générale et stratégique, visionnaire) et une exécution court-terme (orienté vers le résultat, centré sur les détails, sur la chronologie des engagements à respecter, implication dans la gestion des problèmes quotidiens). Deux **orientations** s'opposent également en ce qui concerne les aspects organisationnels du leadership : l'orientation vers la croissance (expansif, ambitieux quand à l'amélioration de l'organisation, audacieux, investit dans la capacité de croissance de l'organisation) et l'orientation vers l'efficacité (vigilant à ne pas dépasser les capacités de l'organisation à croître, sélectif dans les changements à mettre en œuvre, changements incrémentaux, recherche d'efficacité). Enfin, le leadership organisationnel se caractérise par deux types de **climat** instaurés au sein de l'unité de travail : l'innovation (remise en question du *statu quo*, adoption du changement, discussions non structurées pour explorer des possibilités stratégiques, encouragement de l'innovation dans un environnement sécurisé) et l'ordre (application des procédures, appui sur ce qui a fait ses preuves, discipline stricte dans la conduite de réunions, gestion ordonnée du flux d'activités).

L'équilibre est à rechercher aussi bien à l'intérieur de chaque posture de leadership (énergique, facilitateur, stratégique, opérationnel) qu'entre les postures opposées (énergique *versus* facilitateur ; stratégique *versus* opérationnel).

6.8.3 Classification des items du TEEP Management selon le modèle du leadership polyvalent. La classification des items du TEEP Management (k

Tableau 6

Leadership polyvalent - Dimensions du leadership organisationnel.

Dimension	Leadership Stratégique	Leadership Opérationnel
Chronologie et activité	Direction long-terme	Exécution court-terme
Orientation	Croissance	Efficience
Climat	Innovation	Ordre

= 172) a été réalisée par trois experts, en connaissance aussi bien de la démarche TEEP et de son outil que du modèle du leadership polyvalent. Après classification indépendante de chaque expert, les items ayant une identification identique (même style de leadership et même dimension) pour au moins deux des trois experts ont été considérés comme classés. Pour les autres items, les experts ont confronté leurs points de vue au cours de sessions de travail, jusqu'à ce que l'ensemble des items soient catégorisés. Contrairement au Leader Versatility Index (R. B. Kaiser et Overfield, 2010a; Kaplan et Kaiser, 2006) qui mesure le leadership polyvalent, il n'est pas possible, pour un même item, de positionner le leader en équilibre, en insuffisance et en excès. En effet, chaque item correspond à une prise de position dans une situation concrète. Ainsi, l'item renvoie à une posture soit équilibrée, soit en excès *ou* en insuffisance. Par conséquent, les items du TEEP Management ont été classés sur les dimensions de chaque style de leadership en précisant s'ils se réfèrent à un excès ou à une insuffisance en cas de réponse non conforme au référentiel.

Il ressort de cette classification que les aspects organisationnels du leadership polyvalent (leadership stratégique et leadership opérationnel) sont représentés de manière insuffisante dans le TEEP Management, et notamment ceux rendant compte du leadership stratégique. Lors d'une prochaine révision de l'outil, un travail d'élaboration de situations en rapport avec cette orientation stratégique est prévu. Toutefois, cette élaboration fera l'objet de travaux en dehors de cette thèse. C'est pourquoi, seuls les items se rapportant aux aspects interpersonnels du leadership (leadership énergétique et leadership facilitateur) ont été intégrés à l'élaboration d'une échelle va-

idée.

A l'issue de la classification 68 items se rapportent au leadership facilitateur et 59 items au leadership énergétique. Avant de procéder aux analyses factorielles, nous avons réalisé des ajustements sur la base des indices de consistance interne. En effet, les indices des précédentes analyses étant plutôt bas, nous avons utilisé les informations indiquant l'alpha de Cronbach en cas de retrait d'un item pour améliorer la consistance interne des deux dimensions obtenues par la classification. Ainsi, tout item baissant l'indice de consistance a été retiré de l'ensemble auquel il appartient, jusqu'à obtention d'un alpha de Cronbach qui ne peut être amélioré davantage. A l'issue de cette étape, la dimension leadership facilitateur contient 45 items ($alpha_{Fac} = 0.81$) et la dimension leadership énergétique en contient 37 ($alpha_{En} = 0.75$).

6.8.4 Prérequis à la factorisation. L'indice KMO est excellent ($MSA = 0.81$). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la matrice de corrélations convient à la factorisation ($\chi^2(3321) = 10553.21, p < .001$). Ces éléments confirment la possibilité de procéder aux analyses factorielles. Toutefois, les données n'étant pas normales, l'estimateur MLM (Maximum de Vraisemblance avec erreurs standards robustes et χ^2 avec correction de Satorra-Bentler) a été utilisé pour la conduite des analyses factorielles confirmatoires. Cet estimateur a été préféré à l'estimateur WLS (moindres carrés pondérés) pour lequel le nombre de participants était insuffisant.

6.8.5 Analyses Factorielles Confirmatoires. Plusieurs modèles ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoire. Le premier, le plus simple, intégrait les items au sein de deux dimensions que sont le leadership facilitateur et le leadership énergétique. Le deuxième modèle différenciait les insuffisances et les excès de chaque style de leadership. Enfin, un troisième modèle prenait en compte l'antagonisme facilitateur-énergique au sein des trois dimensions proposées par le modèle du leadership polyvalent que sont le locus de pouvoir, la prise de décision et l'orientation.

Seul le premier modèle a pu être identifié lorsque soumis au traitement statis-

tique. Cependant, de nombreux items avaient des coefficients insuffisants de contribution au facteur auquel ils étaient rattachés et ont donc été retirés, pour ne garder que ceux dont le paramètre estimé standardisé dépasse .30. Le modèle ainsi obtenu contient trente-quatre items. L'ajustement du modèle est plutôt médiocre ($SB\chi^2(526) = 1044.786$, $p < .001$; $CFI = .82$; $TLI = .81$; $RMSEA = .04$, CI 90% [.04 ; .04] ; $AGFI = .89$; $SRMR = .05$; $BIC = 92700.10$). Les résultats sont présentés dans le Tableau 7.

Le facteur rendant compte du leadership énergique comporte 21 items dont 11 renvoient aux insuffisances et 10 items aux excès dans cette posture. La consistance interne est satisfaisante ($\alpha_{LEnergique} = .78$). Le facteur se rapportant au leadership facilitateur compte 13 items, dont seuls deux items correspondent à l'excès de facilitation. La consistance interne est également satisfaisante ($\alpha_{LFaciliteur} = .73$). La consistance interne de l'outil dans son ensemble est très bonne ($\alpha_{LPolyvalent} = .86$).

Notons toutefois que la covariance entre les deux facteurs (leadership facilitateur et leadership énergique) est très importante ($r = .99$). Le niveau élevé de covariance laisse supposer un chevauchement des deux dimensions constitutives de l'échelle. Deux hypothèses peuvent être émises. Premièrement, il existe un construit global agrégeant les deux dimensions identifiées. Deuxièmement, les deux facteurs ne sont pas distincts et forment plutôt un seul ensemble. Pour tester ces hypothèses, deux modélisations ont été réalisées. La première intégrait un facteur de second ordre déterminant les deux dimensions (modèle hiérarchique) ; la deuxième rassemblait l'ensemble des items au sein d'un seul et même facteur (modèle global). Le modèle hiérarchique n'a pu être identifié. Le modèle global à un seul facteur montre un ajustement similaire au modèle à deux facteurs. En effet, la comparaison des modèles montre qu'il n'y a pas de différence significative entre les modèles ($\Delta\chi^2 = 0.66$; $\Delta df = 1$; $p = .42$). Nous devons donc retenir ce modèle à un facteur.

Tableau 7

Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire - Modèle du Leadership Polyvalent avec un facteur global.

	Variables manifestes	Est	SE	Z	p	Est.std
X256	Je considère que déléguer consiste à attribuer des tâches...	1.00	0.00	NA		0.55
X255	Lorsque je délègue, je définis des directives...	0.79	0.06	12.59	< .001	0.49
X198	Je dois présenter tout changement dans l'organisation...	0.79	0.07	11.67	< .001	0.48
X232	En cas d'échec, je dois d'abord identifier...	0.79	0.07	11.21	< .001	0.48
X39	J'ai pour responsabilité de contrôler...	0.82	0.07	12.03	< .001	0.48
X173	Je considère que le facteur essentiel de...	0.75	0.07	10.39	< .001	0.44
X258	Je mets tout en œuvre pour devenir...	0.77	0.07	10.42	< .001	0.44
X271	Pour éviter les dérives, je réagis...	0.72	0.07	10.43	< .001	0.43
X177	Par souci d'équité, je fais en sorte que mes actes de motivation...	0.80	0.07	10.67	< .001	0.43
X38	J'estime que c'est l'émetteur d'une information qui...	0.69	0.07	10.35	< .001	0.43
X35	Je considère que lorsqu'une équipe est soudée, tous ses membres...	0.75	0.08	9.17	< .001	0.42
X34	Je dois chercher à supprimer les réseaux de...	0.69	0.07	9.59	< .001	0.42

Tableau 7

Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire - Modèle du Leadership Polyvalent avec un facteur global. (Suite)

	Variables manifestes	Est	SE	Z	p	Est.std
X33	Je considère que plus on donne des outils de communication...	0.67	0.07	9.53	< .001	0.42
X293	Au cours d'un entretien annuel de progrès, j'apporte...	0.68	0.07	9.65	< .001	0.41
X193	Je dois transmettre toute décision de changement ...	0.61	0.06	9.44	< .001	0.40
X217	Lorsqu'un de mes collaborateurs est en situation d'échec...	0.66	0.07	9.30	< .001	0.39
X37	Pour mieux impliquer mes collaborateurs, j'ai pour responsabilité...	0.69	0.08	8.67	< .001	0.39
X76	Lorsque j'analyse un échec d'un de mes collaborateurs...	0.69	0.08	9.16	< .001	0.39
X59	Je considère qu'un nouveau collaborateur recruté...	0.64	0.07	9.18	< .001	0.37
X32	J'ai le devoir de répercuter, mot pour mot...	0.67	0.07	9.33	< .001	0.37
X117	Lors d'un conflit entre collaborateurs, je dois...	0.56	0.06	8.61	< .001	0.36
X214	En surestimant le potentiel d'un collaborateur, je...	0.52	0.06	8.51	< .001	0.36
X197	Pour obtenir l'adhésion d'un collaborateur au changement...	0.57	0.07	8.27	< .001	0.36
X257	Je délègue mes missions et mes responsabilités...	0.62	0.07	8.62	< .001	0.35
X231	Le principal objectif de mes actes de contrôle est...	0.59	0.07	8.28	< .001	0.35

Tableau 7

Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire - Modèle du Leadership Polyvalent avec un facteur global. (Suite)

Variables manifestes		Est	SE	Z	p	Est.std
X31	Je fais circuler l'information immédiatement...	0.62	0.08	8.11	< .001	0.34
X180	Je dois demander à mes collaborateurs de laisser...	0.54	0.07	7.93	< .001	0.34
X135	J'ai la possibilité de faire référence à...	0.56	0.07	7.83	< .001	0.33
X278	Pour amplifier l'impact d'une réprimande, je...	0.55	0.07	7.77	< .001	0.33
X137	Plus j'évolue dans la hiérarchie, plus je dois...	0.53	0.07	7.65	< .001	0.32
X294	Je mets à profit l'entretien annuel de progrès, pour ...	0.49	0.07	7.25	< .001	0.32
X259	Je considère que déléguer, c'est abandonner...	0.54	0.07	7.65	< .001	0.32
X273	Je demande aux services RH de conduire...	0.54	0.08	6.95	< .001	0.30
X192	Lorsque je propose une nouvelle organisation du travail...	0.42	0.06	6.98	< .001	0.30

6.8.6 Analyses Factorielles Exploratoires. Prenant en considération l'ajustement médiocre du modèle à un facteur global retenu par l'AFC et l'impossibilité de distinguer les deux dimensions de leadership, une analyse factorielle exploratoire a également été réalisée. Celle-ci conduit à une structure simple à 36 items regroupés sur deux facteurs obliques ne permettant pas non plus de différencier les deux dimensions de leadership. D'ailleurs, le premier facteur rassemble la majorité des items ($k = 29$) se rapportant aussi bien au leadership facilitateur qu'au leadership énergétique. Quant au deuxième facteur, il ne comporte que sept items rendant compte de l'excès de leadership facilitateur dans l'organisation du travail et la prise de décision. L'ajustement du modèle est plutôt médiocre ($\chi^2(559) = 1092.85$, $p = .00$; $TLI = .83$; $CFI = .85$; $SRMR = .04$; $RMSEA = .04$, CI 90% [.03 ; .04]). Par conséquent, nous n'avons pas retenu la structure obtenue par cette analyse.

6.9 Discussion finale sur l'étude préliminaire

Au cours de cette étude préliminaire, les qualités psychométriques de l'outil TEEP Management ont été étudiées et des analyses factorielles ont été réalisées. Plusieurs itérations ont été réalisées afin de trouver l'angle d'approche le plus pertinent pour identifier un « noyau dur » d'items qui répond aux attendus de validité psychométrique. L'outil répond aux critères de factorisation, même si les données ne sont pas normales. Les items semblent partager peu de variance ensemble, ce qui va à l'encontre des attendus psychométriques pour la validation d'une échelle. Toutefois, la nature très diverse et précise de chaque item, reflétant des situations distinctes et couvrant l'ensemble des activités managériales peut expliquer cela. D'ailleurs, l'outil a pour but justement de rendre compte de l'ensemble des situations qu'un manager peut rencontrer dans sa responsabilité.

Au final, 34 items ont été retenus pour rendre compte de l'équilibre dans les postures du leader. L'ajustement du modèle retenu est plutôt médiocre. Il pourrait probablement être amélioré, si l'on prend en compte les indications fournies par les

indices de modification. Notamment, les items X255 et X256, rendant compte de la délégation, ont une covariance importante. Toutefois, et malgré la cohérence des libellés des deux items, il est nécessaire de tester le modèle sur un nouvel échantillon car cette covariance pourrait être le reflet de l'échantillon plutôt que d'un construit sous-jacent.

La covariance très élevée entre les deux variables latentes dans le modèle à deux facteurs pourrait avoir plusieurs causes. Premièrement, il est possible que la classification réalisée ne délimite pas suffisamment les deux tendances opposées de leadership. En effet, la distinction entre l'insuffisance de leadership facilitateur et l'excès de leadership énergique et *vice versa* a été difficile à trouver pour certains items ; il est donc possible que la classification soit à parfaire. Cependant, lorsque les items sont soumis ensemble à une analyse factorielle exploratoire, les résultats obtenus ne permettent pas de mieux départager les items. Ceci nous conduit à envisager une deuxième hypothèse permettant de comprendre les résultats obtenus : le mode de réponse en deux étapes (plutôt d'accord-plutôt pas d'accord, puis niveau de conviction de la réponse) pourrait influencer la qualité des items. Ce mode de réponse pourrait induire également les autres résultats insatisfaisants des analyses menées (corrélations plutôt faibles entre les items, factorisation difficile).

L'examen graphique de la répartition des réponses montre une forte concentration de réponses dans les scores extrêmes au détriment des réponses « médianes ». Ces scores correspondent à des réponses avec un niveau de conviction élevé (conformes et non conformes). Une telle distribution des réponses peut être due au niveau de conviction élevé qui est attendu par un manager dans son travail. En effet, si l'on se réfère aux théories implicites du leadership (Epitropaki et Martin, 2004), il est attendu du leader qu'il soit fort, dominant, voire arrogant. Ces attributs sont peu conciliables avec l'existence de doute que peut suggérer le choix d'une réponse « peu convaincu(e) ». Dans cette perspective, le mode de réponse en deux étapes est susceptible d'avoir renforcé une réponse en cohérence avec les théories implicites de leadership. En effet,

inviter les managers à se positionner de façon binaire peut les conduire à choisir un niveau de conviction élevé pour être en cohérence avec leur prise de position initiale et refléter par là même ce qui est attendu d'un leader. Ainsi, un mode de réponse par une échelle sémantique différentielle en six points a été proposée pour remplacer le mode de réponse en deux étapes au cours de l'Étude 1 permettant de valider la structure de l'échelle WBLS ainsi élaborée. Nous ne proposerons pas d'échelle incluant une position neutre car cette posture n'est pas possible pour un manager : il est amené au cours de sa pratique à décider, prendre position. En ce sens, chaque situation l'implique et la neutralité n'y est pas une option. Ainsi, par souci de représentativité des situations réelles, nous garderons un nombre pair de points dans l'échelle de mesure qui sera proposée.

Autre élément important, les analyses réalisées ont conduit à l'élimination de tous les items de règles managériales contenus initialement dans la sélection d'items réalisée. Ceci peut représenter un biais dans l'évaluation des postures de leadership, même si les situations présentées sont moins intuitives que celles des règles. Par précaution, il sera nécessaire d'introduire des items de règles en tant que distracteurs, évitant au participant de deviner le sens des réponses attendues. Par ailleurs, la présence exclusive d'items de maladresses nous conduit à définir les facteurs obtenus d'un point de vue négatif, c'est-à-dire celui du déséquilibre des postures de leadership.

Les résultats de ces premières analyses montrent que des améliorations sont encore nécessaires. Toutefois, nous avons choisi de ne pas réduire davantage le nombre d'items, afin d'améliorer les indices d'ajustement par exemple. En effet, compte tenu des biais qui sont introduits par l'échelle de réponse utilisée et par le nombre important d'items auxquels un manager doit répondre (300 items), il est préférable de soumettre les items ainsi sélectionnés à un deuxième échantillon. En effet, des analyses plus poussées nous conduiraient à éliminer trop d'items. À titre d'exemple, si l'on soumet les items retenus par l'AFC à une analyse exploratoire, un tiers des items devraient être retirés en raison de leur faible saturation. Soumettre l'échelle obtenue à un nouvel

échantillon de managers est le meilleur moyen pour vérifier les résultats obtenus et poursuivre, si possible, les améliorations de l'outil.

7 Étude 1 : Validation de la structure de l'échelle de WBLS

7.1 Méthode

7.1.1 Participants. Au total, 267 managers ont répondu à l'ensemble des items liés au leadership. Parmi eux, 35 participants avaient déjà bénéficié d'une démarche d'accompagnement avec le TEEP Management au sein de leur entreprise et ont été écartés des analyses. La recherche d'outliers multivariés par le biais de la distance de Mahalanobis a conduit au retrait des données de 6 participants considérés comme outliers. Au final, les données de 226 participants ont été incluses pour les analyses factorielles réalisées.

Des données socio-démographiques ont été recueillies pour 208 des 226 managers (âge, sexe, niveau d'études, profession, ancienneté dans la société, au poste actuel et dans le management, rémunération annuelle, secteur d'activité de l'entreprise actuelle, taille de l'entreprise, taille de l'équipe encadrée, nombre d'heures travaillées par semaine). Parmi eux, 32,8% étaient des femmes. La moitié des managers avaient moins de 48 ans au moment de leur participation ($M = 46.55$, $SD = 8.65$). Le plus jeune manager avait 22 ans, alors que le plus âgé avait 64 ans. En moyenne, les managers avaient près de 15 ans d'expérience de management ($M = 14.88$, $SD = 9.23$), dont plus de 5 ans dans le poste actuel ($M = 5.35$, $SD = 5.29$). Du point de vue de l'éducation, l'échantillon est composé majoritairement de personnes ayant effectué des études longues, 59,6% d'entre elles ayant un diplôme BAC+5 ou plus. De plus, elles étaient 74,5% à avoir un statut de cadre d'entreprise, et 13,0% à être chefs d'entreprise. Les secteurs d'activité les plus représentés étaient les autres activités de ser-

vice⁸ (17,7%), l'industrie manufacturière (13,3%), l'information et la communication (12,4%) et les activités spécialisées, scientifiques et techniques (10,6%). Les grandes entreprises étaient représentées majoritairement (58,2%). La taille de l'équipe à manager variait fortement, allant de 1 à 400 personnes ($M = 32.62$, $SD = 55.71$). La moitié des managers géraient ainsi des équipes de plus de 11 personnes.

7.1.2 Matériel. Les données sont issues d'une étude visant à faire état du leadership des managers, de leur santé psychologique au travail et de leur performance perçue, ainsi que de caractéristiques organisationnelles telles que la culture de leur entreprise et la performance de leur équipe (Étude 2). En plus des données citées ci-dessus, des données socio-démographiques ont été recueillies : l'âge, le sexe, l'ancienneté dans le poste, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le management, le niveau de salaire, le niveau d'études, la profession, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, la taille de l'équipe managée, les heures travaillées par semaine.

Trois dimensions du leadership polyvalent étaient incluses dans l'enquête : le leadership énergétique (33 items), le leadership facilitateur (27 items) et le leadership opérationnel (19 items). Les items se rapportant au leadership énergétique et au leadership facilitateur incluaient des items supplémentaires de ceux retenus suite à l'étude préliminaire. En effet, au moment de la constitution du questionnaire pour le recueil de l'étude, un modèle moins stricte en termes de covariances des items avec leur facteur avait été retenu. Une révision avait été réalisée avant la réalisation des analyses sur le nouvel échantillon, qui nous a conduit à retenir moins d'items pour les analyses factorielles à conduire.

Les items se rapportant au leadership opérationnel ont été ajoutés à la demande du président de FdF conseil. Ces items étaient également issus de la classification réalisée durant l'étude préliminaire. L'ensemble des items se rapportant au leadership

8. D'après la nomenclature d'activités française, la classe S regroupe « *les activités des organisations associatives, la réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques ainsi que diverses activités de services personnels non classées ailleurs dans cette nomenclature.* », (« Nomenclature d'activités Française NAF Rév. 2 », 2018, p. 294).

opérationnel (40 items) avaient été soumis à la même procédure que les items se rapportant au leadership énergique et facilitateur, aboutissant *in fine* à 19 items. Parmi eux, 8 étaient des items de règles. Par conséquent, nous n'avons pas ajouté des items de règles supplémentaires faisant office de distracteurs.

Les participants étaient invités à se positionner sur chaque item avec la consigne suivante : « *Les énoncés suivants recensent les principales situations que les managers rencontrent généralement dans l'entreprise. Veuillez indiquer ce que vous pensez, en règle générale, de chaque proposition qui vous est faite.* » À chaque item était associée une échelle sémantique différentielle en 6 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

7.1.3 Procédure. Une enquête en ligne, appelée TEEP Research, a été lancée par la société FdF Conseil, ouverte à toute personne en activité professionnelle salariée. Elle a duré d'avril 2018 à avril 2019. Cette enquête avait deux volets : un volet Manager (Étude 2) et un volet Collaborateur (Étude 3). Après avoir donné leur consentement éclairé, les participants étaient invités à répondre à la question « *Avez-vous actuellement des fonctions de management opérationnel ou fonctionnel ?* ». Selon leur réponse, ils étaient dirigés vers le questionnaire Manager ou vers le questionnaire Collaborateur.

Le site web de l'enquête a été développé spécifiquement pour ce recueil et permettait une utilisation sur ordinateur ou appareil mobile. Un défilement de la droite vers la gauche activé par la sélection d'une réponse évitait au participant toute manipulation inutile. Ceci présentait un gain de temps et d'ergonomie, notamment pour la version mobile. Le participant pouvait naviguer entre les items d'un même chapitre et corriger ainsi une réponse s'il le souhaitait, avant de valider le chapitre et continuer sur les items du chapitre suivant. Afin d'éviter les réponses manquantes, il n'était pas possible d'avancer dans le questionnaire si une question obligatoire n'avait pas reçu de réponse.

La participation à l'étude s'est faite sur la base du volontariat (échantillonnage non probabiliste). Les managers ont été sollicités directement par email, par le biais de contacts professionnels au sein du cabinet FdF, par message privé sur le réseau professionnel LinkedIn ou par approche directe au sein de leur société par la chercheuse. De plus, une publication et un article LinkedIn présentaient l'enquête et invitaient à la participation. Enfin, les participants étaient invités, à la fin de l'enquête, à indiquer s'ils le souhaitaient, des contacts qui pourraient souhaiter participer à leur tour à l'enquête afin d'augmenter le nombre de participants.

7.1.4 Plan d'analyse. Tout d'abord, la vérification des prérequis de factorisation sera réalisée. Puis deux types d'analyses factorielles seront envisagés pour valider psychométriquement l'outil WBLS évaluant l'équilibre dans les postures de leadership interpersonnel : des analyses exploratoires et des analyses confirmatoires. Les analyses seront réalisées sur l'ensemble des items retenus dans l'étude préliminaire par l'analyse confirmatoire, soit 34 items (21 items se rapportant au leadership énergique et 13 items se rapportant au leadership facilitateur). Puisque à l'issue de l'étude préliminaire, il n'était pas possible de soutenir la différenciation entre les deux variables latentes, deux modèles seront comparés : un modèle à deux facteurs et un modèle à facteur unique. Ainsi, il sera possible de comparer les ajustements des modèles avec les deux échantillons et de vérifier si la covariance entre les facteurs dans le modèle à 2 variables latentes est toujours aussi forte.

L'analyse exploratoire sera réalisée afin de vérifier si une organisation différente des items est possible suite aux améliorations méthodologiques apportées (nombre d'items diminué, échelle de réponse sémantique différentielle).

Outre la validité de structure interne, des analyses seront réalisées pour vérifier la sensibilité (coefficient de variation, delta de Fergusson) et la fidélité (alpha de Cronbach, méthode de bissection) de l'outil obtenu.

7.2 Résultats

7.2.1 Prérequis à la factorisation. Le test de normalité multivariée indique que les données ne sont pas normales. Les estimateurs et méthodes d'extraction utilisées dans l'étude préliminaire ont donc été retenus. L'indice KMO est excellent ($MSA_{WBLS} = 0.82$). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la matrice de corrélations convient à la factorisation ($\chi^2(561) = 1801.43, p < .001$). La matrice des corrélations entre les items montre une nette amélioration par rapport au premier jeu de données, les corrélations significatives étant plus nombreuses et plus élevées. Par conséquent, les conditions sont réunies pour procéder à la factorisation.

7.2.2 Validité de construit.

7.2.2.1 *Analyses factorielles confirmatoires.*

L'analyse factorielle confirmatoire à deux variables latentes conduit au retrait de trois items ne contribuant pas suffisamment aux facteurs : 2 items se rapportant au leadership énergique (X137, X214) et un item se rapportant au leadership facilitateur (X37). Les indices incrémentaux du modèle sont nettement améliorés suite à ce retrait ($CFI_1 = .78, CFI_2 = .84 ; TLI_1 = .77, TLI_2 = .83$). Toutefois, la covariance entre les deux facteurs demeure très élevée. La comparaison du modèle à deux variables latentes avec un modèle à un seul facteur ne montre pas de différence significative. L'ajustement du modèle à un facteur reste en deçà des attendus en termes d'indices incrémentaux ($SB\chi^2(434) = 596.565, p < .001 ; CFI = .84 ; TLI = .83 ; RMSEA = .04, CI\ 90\% [.03 ; .05] ; AGFI = .82 ; SRMR = .06 ; BIC = 23423.48$).

7.2.2.2 *Analyses factorielles exploratoires.*

Les différentes méthodes pour déterminer le nombre de facteurs à extraire suggèrent toutes une solution simple à deux facteurs (scree plot, VSS2, MAP de Velicer, BIC empirique ou ajusté). C'est donc une solution à deux facteurs obliques qui a été utilisée pour les analyses factorielles exploratoires. Celles-ci conduisent au retrait de quatre items qui n'ont pas une saturation suffisante sur leur facteur (X35, X76, X214,

X259). Au final, nous obtenons une solution simple à deux facteurs comportant 30 items et expliquant 23% de la variance totale. La corrélation entre les deux facteurs est modérée ($r = .48$). L'ajustement du modèle est bon ($\chi^2(376) = 485.71, p < .001$; $TLI = .88$; $CFI = .90$; $SRMR = .05$; $RMSEA = .04$, CI 90% [.03 ; .04]). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont présentés dans le Tableau 8.

Tableau 8

Workplace Balanced Leadership Scale - Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Items	PA 1	PA 2	Com
Leader Coach et Responsable (+) / Leader Fermé et Contrôlant (-)			
X257 Je délègue mes missions et mes responsabilités...	0.57	-0.17	0.17
X232 En cas d'échec, je dois d'abord identifier...	0.55	-0.01	0.25
X135 J'ai la possibilité de faire référence à...	0.52	-0.06	0.22
X39 J'ai pour responsabilité de contrôler...	0.51	0.11	0.26
X256 Je considère que déléguer consiste à...	0.50	0.12	0.20
X34 Je dois chercher à supprimer les réseaux de communication...	0.50	0.02	0.23
X231 Le principal objectif de mes actes de contrôle...	0.48	0.04	0.19
X294 Je mets à profit l'entretien annuel de progrès pour...	0.48	-0.09	0.28
X180 Je dois demander à mes collaborateurs de...	0.47	0.02	0.15
X59 Je considère qu'un nouveau collaborateur recruté...	0.45	-0.18	0.22
X217 Lorsqu'un de mes collaborateurs est en situation d'échec, je...	0.45	0.07	0.24
X255 Lorsque je délègue, je définis des directives...	0.44	-0.01	0.25
X173 Je considère que le facteur essentiel de...	0.44	0.13	0.30
X192 Lorsque je propose une nouvelle organisation...	0.44	0.00	0.19
X271 Pour éviter les dérives, je réagis...	0.42	0.06	0.31
X198 Je dois présenter tout changement dans l'organisation...	0.38	0.16	0.28
X273 Je demande aux services RH de conduire...	0.38	-0.02	0.22

Tableau 8

Workplace Balanced Leadership Scale - Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire (Suite)

Items	PA 1	PA 2	Com
X258 Je mets tout en œuvre pour devenir...	0.38	0.16	0.20
X117 Lors d'un conflit entre collaborateurs, je dois...	0.38	0.07	0.14
X278 Pour amplifier l'impact d'une réprimande, je...	0.37	-0.02	0.13
X197 Pour obtenir l'adhésion d'un collaborateur au changement...	0.31	0.14	0.21
Leader Pro-actif et communicant (+) / Leader Prolixe et Désengagé (-)			
X37 Pour mieux impliquer mes collaborateurs, j'ai...	-0.09	0.62	0.25
X31 Je fais circuler l'information immédiatement...	-0.01	0.62	0.18
X137 Plus j'évolue dans la hiérarchie, plus je dois...	-0.07	0.49	0.31
X193 Je dois transmettre toute décision de changement...	0.14	0.46	0.25
X33 Je considère que plus on donne des outils de...	0.13	0.43	0.26
X32 J'ai le devoir de répercuter, mot pour mot...	0.13	0.37	0.35
X38 J'estime que c'est l'émetteur d'une information qui...	0.22	0.37	0.20
X177 Par souci d'équité, je fais en sorte que mes actes...	0.15	0.37	0.19
X293 Au cours d'un entretien annuel de progrès, j'apporte...	0.19	0.35	0.38

Note:

N = 226. PA1 - Axe Principal 1 ; PA2 - Axe Principal 2 ; Com - Communautés.

Lorsque l'on soumet le modèle ainsi obtenu à une analyse factorielle confirmatoire, la qualité de l'ajustement et la structure du modèle sont confirmés ($\chi^2(404) = 503.884$, $p < .001$; $CFI = .90$; $TLI = .89$; $RMSEA = .04$, CI 90% [.02 ; .04] ; $AGFI = .84$; $SRMR = .06$; $BIC = 22737.04$). La comparaison avec un modèle à un facteur global montre que le modèle à deux facteurs est significativement mieux ajusté ($\Delta\chi^2 = 29.74$; $\Delta df = 1$; $p < .001$). D'ailleurs, les indices d'ajustement corroborent cela, le modèle à deux facteurs améliorant nettement tous les indices (absolus, incrémentaux, de parcimonie).

Le premier facteur réunit 21 items (67% de la variance expliquée) et présente une très bonne consistance interne ($\alpha_{F1} = .84$). Le facteur oppose une posture de **leader coach et responsable** (score bas) à une posture de **leader contrôlant et fermé** (score élevé). Nous l'avons nommé « équilibre du leader dans les postures Coach/Responsable » (WBLS-CR). Les items se rapportent en effet à l'excès de leadership énergétique et à l'insuffisance de leadership facilitateur. Le leader ayant sur cette dimension un score élevé montre ainsi un déséquilibre fort en manifestant une attitude contrôlante et arrogante dans la communication, la prise de décision et la délégation. En même temps, il se montre fermé au ressenti de ses collaborateurs, se focalisant exclusivement sur la performance et ses freins. Ce leader n'hésite pas à faire appel à sa position hiérarchique ou à d'autres instances pour parvenir à ses fins. Dans cette recherche démesurée de contrôle, il affaiblit son autorité de leader. A l'inverse, un leader ayant un score bas sur le facteur intègre les préoccupations liées à la performance et celles liées au développement de ses collaborateurs et au maintien d'une dynamique d'équipe. Il a une vision claire des objectifs à atteindre et sait suivre l'activité de son unité, mettant à profit une délégation adaptée aux capacités de chacun et la motivation en même temps que le contrôle et le feed-back pour manager l'activité et les changements organisationnels nécessaires. Le leader reste ouvert à ce qui échappe à son contrôle (communication, différences interpersonnelles, difficultés extra-professionnelles de ses collaborateurs) afin de mieux intégrer ces contraintes en

vue d'une coopération fructueuse. Il considère chaque personne composant son équipe comme ayant une valeur singulière et nécessaire pour l'efficacité globale.

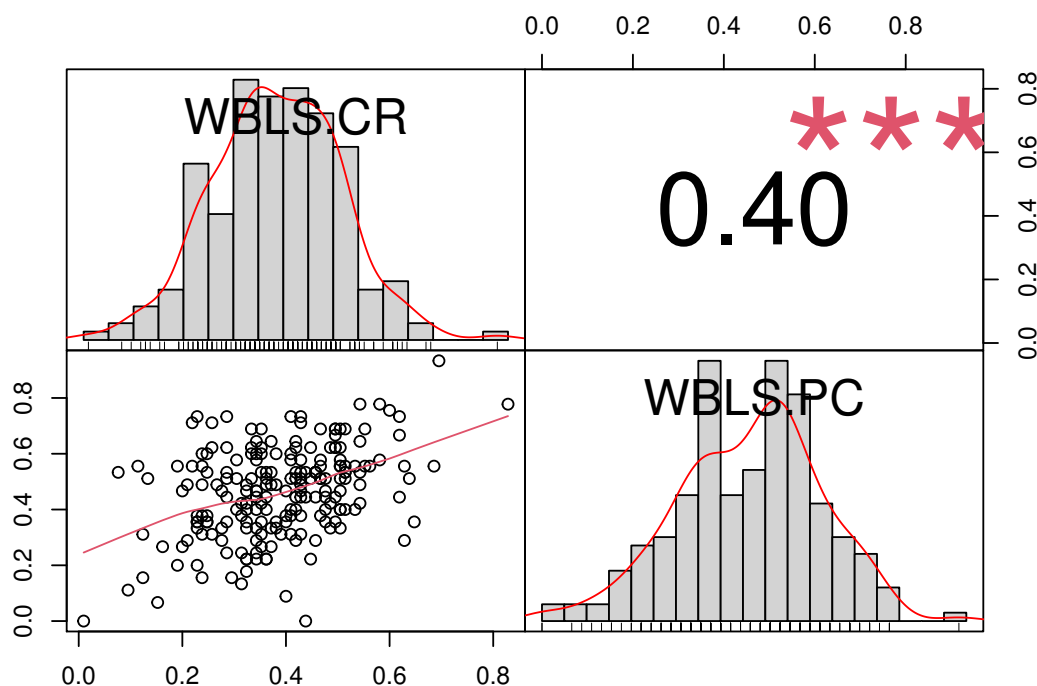


Figure 6. Corrélation entre les scores de déséquilibre Coach/Responsable (WBL.S.CR) et Pro-actif/Communiquant (WBL.S.PC) et histogrammes de distribution des scores.

Le deuxième facteur comporte 9 items (33% de la variance expliquée) présentant une consistance interne satisfaisante ($\alpha_{F2} = .73$). Ce facteur rend compte d'une opposition entre une posture de **leader communicant et pro-actif** et une posture de **leader prolix et désengagé**. À l'instar du premier facteur, nous l'avons nommé « équilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant » (WBL.S-PC). Les items se réfèrent à l'insuffisance de leadership énergétique et de leadership facilitateur. Le leader ayant un score élevé sur ce facteur n'adapte pas sa communication et ses actes de motivation de façon à impliquer ses collaborateurs et les aider ainsi à la réalisation de leur travail. En parallèle, il ne prend pas non plus en charge l'activité, mais laisse les autres (hiérarchie) ou les choses (outils) apporter la structure nécessaire. Il

manque de recul et réagit plus qu'il n'agit dans son leadership. A l'inverse, le leader ayant un score bas sur ce facteur est en charge de sa communication dans l'équipe, sachant l'adapter à ses interlocuteurs et anticiper interprétations et réactions. Cette pro-activité lui permet de sélectionner les informations pertinentes.

La consistance interne de l'ensemble des items de l'échelle WBLS est également excellente ($\alpha_{WBLS} = .86$). De plus, la corrélation entre les deux facteurs est suffisante pour appuyer le lien existant entre les deux facteurs ($r = .38$). Ces éléments suggèrent l'existence d'un concept englobant les deux dimensions identifiées - l'équilibre dans les postures du leader - permettent par conséquent le calcul d'un score global.

7.2.2.3 Calcul des scores pour la WBLS.

Pour le calcul des scores de la WBLS, nous nous sommes inspirés des auteurs du modèle du Leadership Polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006). En effet, dans l'outil qu'ils ont développé, le score calculé correspond à la distance de l'équilibre qui est attendu/recherché des leaders. Il a toutefois été nécessaire d'adapter le calcul à la nature des données de la WBLS. En effet, le Versatility Leadership Index permet d'obtenir directement un score d'équilibre sur chaque dimension en moyennant les scores donnés au leader par ses pairs, ses collaborateurs et ses supérieurs. Dans notre cas, seule la réponse du leader est disponible. Pour rendre les scores de chaque facteur plus lisibles, nous avons calculé le pourcentage d'écart de l'équilibre du leader pour chaque facteur. Pour cela, la somme des scores à chaque item du facteur a été divisée par le score maximal pouvant être obtenu sur le facteur.

$$Desequilibre_{F1} = \frac{\sum_{scores_i}}{\sum_{scores.max}}$$

Le score obtenu renvoie donc au déséquilibre du leader sur la dimension considérées. Les scores des deux dimensions sont modérément corrélés (cf. Figure 6). Les scores sont plutôt normalement distribués.

Par ailleurs, un score d'équilibre du leader peut être obtenu en soustrayant le score de déséquilibre de 1.

$$Equilibre_{F1} = 1 - \frac{\sum_{scores_i}}{\sum_{scores.max}}$$

Kaplan et Kaiser (2006) proposent également une formule pour calculer l'équilibre global du leader, rendant ainsi compte de la distance du point d'équilibre du point de vue des deux facteurs. Cette distance observée est calculée à l'aide de la formule de Pythagore. La consistance interne des items de la WBLS pris ensemble est suffisante pour justifier le calcul d'un tel score. Toutefois, les deux dimensions d'équilibre dans les postures du leader rendent déjà compte de l'effet d'articulation entre deux postures contraires. Aussi, le calcul d'un score global est peu justifiable d'un point de vue conceptuel. Nous allons par conséquent utiliser les scores des deux facteurs qui permettent une meilleure interprétation des résultats obtenus.

7.2.2.4 *Sensibilité de la WBLS.*

La fonction de répartition des scores sur le premier et le deuxième facteur de la WBLS a été calculée à l'aide de la librairie *raster* (Hijmans, 2020) sous R. Les résultats montrent une bonne finesse de répartition des scores (Figure 7). Le coefficient de variation est excellent pour le facteur équilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant ($CV_{WBLS-PC} = 35.74$) ainsi que pour le facteur équilibre du leader dans les postures Coach/Responsable ($CV_{WBLS-CR} = 34.83$), lorsque l'on considère les scores de déséquilibre. En revanche, si l'on considère les scores d'équilibre, les coefficients de variation sont en baisse, avec une différence importante entre le leadership équilibré Pro-actif/Communiquant ($CV_{WBLS-PCeq} = 30.38$) et le leadership équilibré Coach/Responsable ($CV_{WBLS-CReq} = 21.66$). Par conséquent, il semble plus judicieux d'utiliser les scores de déséquilibre pour la réalisation d'analyses statistiques. Le delta de Fergusson confirme l'excellente sensibilité des facteurs ($\delta_{WBLS-PC} = .97$, $\delta_{WBLS-CR} = .98$).

7.2.2.5 *Fidélité de la WBLS.*

Les indices alpha de Cronbach calculés pour les facteurs et l'échelle globale montrent que la WBLS présente une bonne consistance interne ($.73 \leq \alpha \leq .86$). Nous

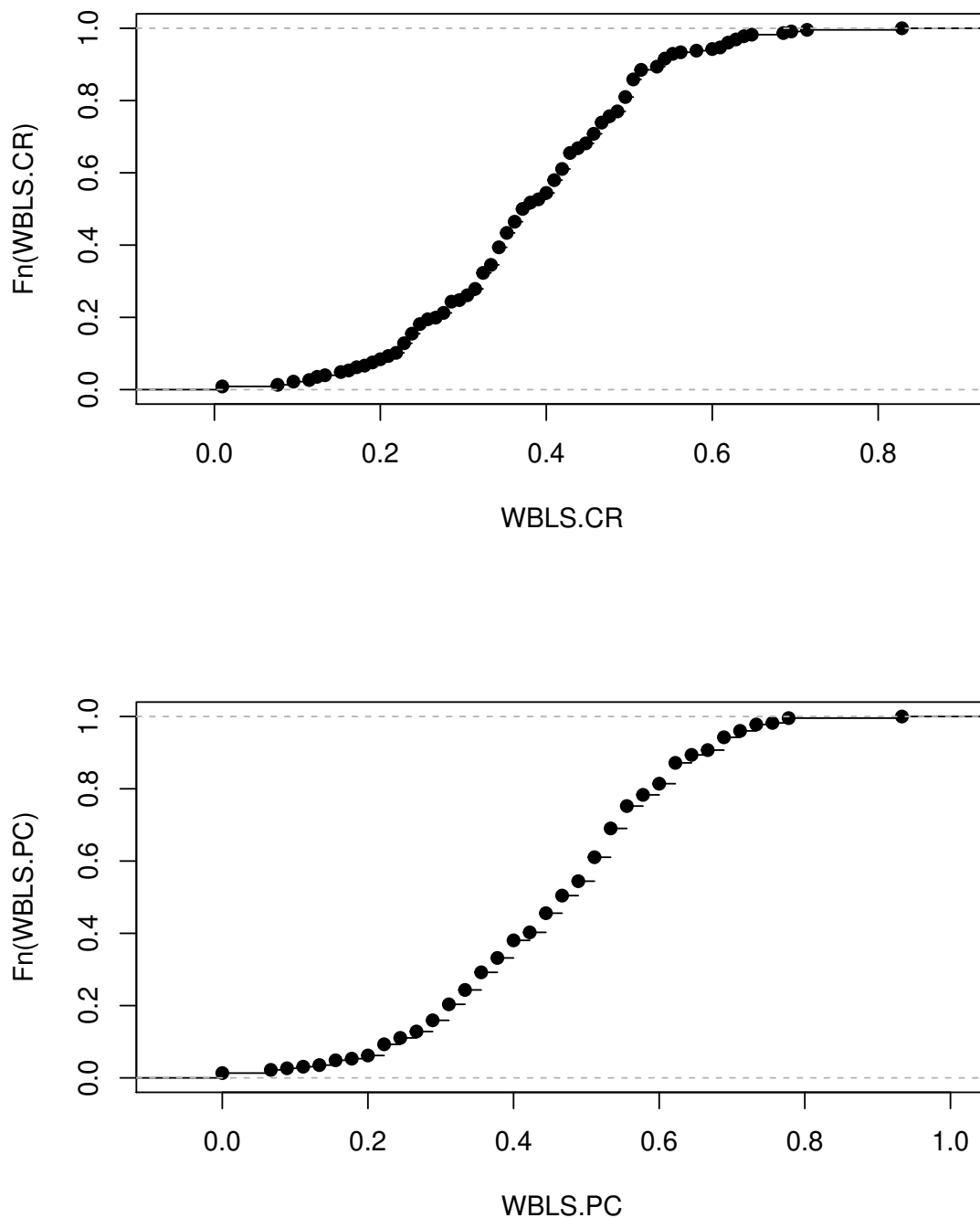


Figure 7. Fonction de répartition (F_n) des scores de la WBSL pour les facteurs Déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable (WBSL.CR) et Déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant (WBSL.PC).

avons également testé la cohérence interne par la méthode de bissection (Demeuse, 2004). Pour cela, la WBLS a été divisée en deux échelles ; la première contenait les items pairs, la deuxième les items impairs. Le coefficient intra-classe entre ces deux sous-échelles a été calculé à l'aide de la librairie *irr* (Gamer, Lemon, et Singh, 2019), puis la correction *rhô* de Spearman-Brown a été appliquée à l'aide de la librairie *CTT* (Willse, 2018). En effet, il était nécessaire de corriger l'indice en raison de la division de l'échelle en deux. Le coefficient intra-classe corrigé est excellent ($ICC = .87$).

7.3 Discussion Étude 1

L'étude 1 avait pour objectif de finaliser l'élaboration de l'outil Workplace Balanced Leadership Scale (WBLS) et d'en montrer les qualités psychométriques. Pour cela, une sélection d'items issus de l'outil TEEP Management a été soumise aux réponses d'un nouvel échantillon de managers. De plus, les faiblesses méthodologiques de l'outil initial (nombre important d'items, échelle de réponse) ont été corrigées.

L'échelle sémantique différentielle en six points utilisée pour remplacer l'échelle initiale semble contribuer à une meilleure répartition des scores sur les items. Dans le premier échantillon, les réponses étaient concentrées en majorité dans les deux extrémités de l'échelle de scores obtenus, présentant ainsi un histogramme en U avec un « creux » au niveau des valeurs moyennes. Avec l'échelle sémantique différentielle, la distribution des réponses se rapproche plus d'une distribution normale (cf. Figure 8). Même lorsque des effets de bord sont observés, les réponses ne sont plus concentrées dans les deux extrémités simultanément. De plus, les améliorations observées sur la matrice des corrélations viennent également confirmer que le changement d'échelle de réponse a été pertinent pour l'élaboration de la WBLS.

Les analyses factorielles confirmatoires sont en cohérence avec les résultats obtenus sur le premier échantillon - il n'est pas possible, à partir de la classification réalisée sur la base du modèle théorique du Leadership Polyvalent (Kaplan et Kaiser,

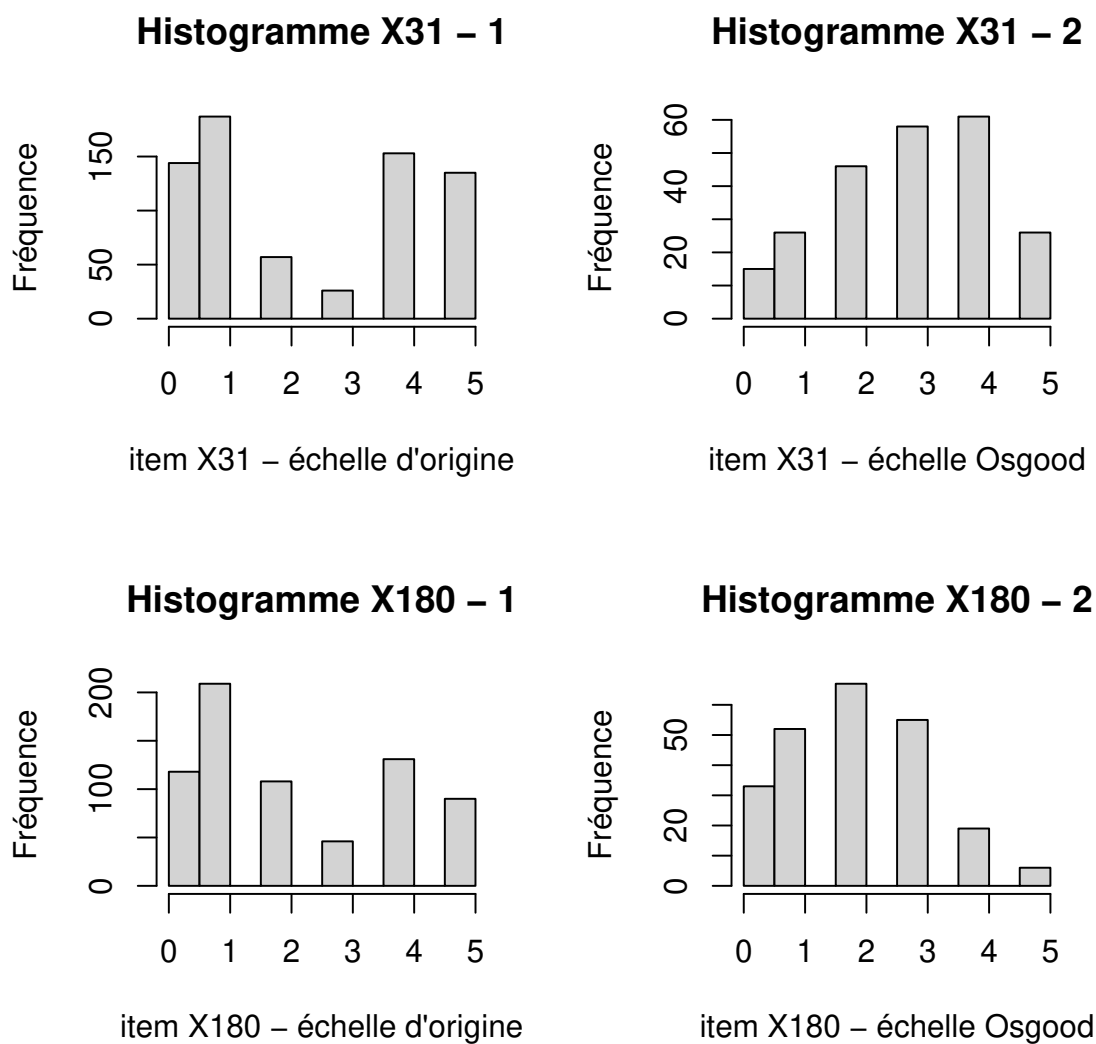


Figure 8. Histogrammes de la distribution des scores pour deux des items de la WBLS avec l'échelle de réponse d'origine (étude préliminaire) et avec l'échelle sémantique différentielle (adoptée dans l'Étude 1).

2006) de différencier le leadership énergétique du leadership facilitateur. La solution simple identifiée grâce à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) montre toutefois que cette non distinction entre les deux facteurs n'est pas le résultat d'une catégorisation inadéquate. En effet, deux facteurs ont été identifiés avec l'AFE au lieu d'un seul, montrant ainsi l'existence de plus d'un facteur global. En revanche, le regroupement d'items qui en résulte nous conduit à réévaluer le lien avec le modèle théorique sous-jacent et l'adéquation de l'outil élaboré avec ce modèle. En effet, le Modèle du Leadership Polyvalent (Kaplan & Kaiser, 2006) s'accompagne d'un outil d'évaluation conçu pour rendre compte de l'opposition entre leadership facilitateur et leadership énergétique d'une part et de l'équilibre, l'excès et l'insuffisance dans chaque posture de leadership. Ainsi, les résultats obtenus via cet outil (R. B. Kaiser et Overfield, 2010a; Kaplan et Kaiser, 2006) montrent une corrélation négative entre les scores des deux dimensions ($-.59 \leq r \leq -.64$) de telle sorte qu'un leader ayant un score élevé (excès) dans la première dimension a tendance à avoir un score bas (insuffisance) dans la deuxième dimension et inversement. Cette association assez forte entre les deux dimensions de leadership peut renvoyer à l'existence de variables latentes combinant les deux dimensions de leadership. De plus, d'un point de vue conceptuel, il est difficile de distinguer l'excès du leadership énergétique et l'insuffisance de leadership facilitateur. En effet, si l'on se base sur la description fine faite par Blake et Mouton (1985), le leadership [1,9] Autorité-Obéissance correspond à une posture autoritaire (excès leadership énergétique) et à une attitude fermée et froide envers les collaborateurs (insuffisance de leadership facilitateur). Or, c'est cette posture qui est identifiée via le premier facteur proposé par l'AFE que nous avons réalisée. Il est ainsi difficile de dissocier les deux dimensions de leadership, qui renvoient ensemble à une orientation de leadership complète.

Les résultats cités issus de l'outil Leadership Versatility Index (LVI) (R. B. Kaiser et Overfield, 2010a; Kaplan et Kaiser, 2006) témoignent également qu'une grande partie des leaders sont en insuffisance dans les deux dimensions. Cette posture en in-

suffisance témoigne d'un engagement lacunaire du leader dans ses fonctions : là où le leader autoritaire assume une posture claire, le leader se trouvant en « sous-équilibre » dans les deux dimensions ne prend pas de position claire. Il se rapprocherait, d'après le modèle de la Grille Managériale (Blake et Mouton, 1985), de la posture du Management intermédiaire [5,5]. Le leader a conscience que l'efficacité résulte de l'équilibre entre le travail à fournir en vue de la performance et la prise en compte et le soin apporté pour le développement des collaborateurs et de leur qualité de vie au travail. Pourtant, ces deux orientations demeurent contradictoires pour le leader qui par conséquent ne les intègre pas réellement. Ainsi, dans sa recherche d'équilibre, le leader [5,5] se retrouve, *in fine*, dans un compromis qui ne bénéficie ni à l'organisation, ni à ses collaborateurs. C'est cette posture qui est identifiée par le second facteur proposé par l'AFE que nous avons réalisée.

Par conséquent, l'AFE a permis d'identifier, à travers la WBLS, deux postures de leadership en cohérence (1) avec les modèles théoriques sur lesquels nous nous sommes appuyés pour l'élaboration de cette échelle et (2) avec les données scientifiques disponibles issues du LVI (Kaplan et Kaiser, 2006).

Toutefois, une posture de leadership est absente de l'outil WBLS. En effet, aussi bien le modèle théorique du Leadership Polyvalent que les résultats obtenus par les recherches initiales sur ce modèle identifient une troisième posture de leadership : celle combinant l'excès de leadership facilitateur et l'insuffisance de leadership énergétique. Cette posture correspondrait au leadership [9,1] de la grille managériale correspondant à une orientation exclusive vers les personnes au détriment de la performance. Plusieurs hypothèses sont envisageables pour expliquer cette absence : méthodologiques et culturelles. (1) Les items se rapportant à un excès de facilitation étaient moins nombreux dans l'outil initial. Compte-tenu de la réduction importante de la taille de l'outil, il est possible que ces items aient été minoritaires pour contribuer suffisamment à l'identification d'un facteur à part. De plus, il est possible que (2) l'échelle de réponse originelle du TEEP Management ait eu une action d'affaiblissement du

pouvoir discriminant de ces items. Enfin, cela peut être le reflet d'une (3) influence culturelle nationale sur le leadership en France. En effet, Hofstede (1983) montre que la France est caractérisée par l'association d'une distance de pouvoir importante et d'une faible tolérance à l'incertitude. La **distance au pouvoir élevée** correspond à l'acceptation d'une inégalité dans la distribution du pouvoir : il s'agit d'accepter que quelques personnes concentrent la majorité du pouvoir. La **faible tolérance à l'incertitude** renvoie au refus de prendre des risques face au futur imprévisible et à créer des institutions permettant de pourvoir à la sécurité et à éviter les risques. Ensemble, ces deux caractéristiques conduisent à un système de gouvernance pyramidal. Celui-ci correspond bien plus aux deux postures identifiées par la WBLS qu'à la posture d'excès de facilitation et d'insuffisance de prise en charge correspondant à l'ouverture à la prise de risque et à l'horizontalité. Notons qu'une différence existe entre les données rapportées par Kaplan et Kaiser (2006) et celles présentées par R. B. Kaiser et Overfield (2010b) en ce qui concerne le profil des leaders en insuffisance de leadership énergique et en excès de leadership facilitateur. En effet, la représentation de ce profil de leadership est faible dans la première étude, assez bonne dans la deuxième. Il est donc possible que des variables non contrôlées aient déterminé les résultats observés. La typologie de l'entreprise (taille, secteur d'activité, gouvernance) pourrait par exemple influencer la culture organisationnelle susceptible d'être efficace et/ou acceptée, et par conséquent déterminer le profil de leadership adapté à cette culture (Cameron et Quinn, 2006).

Tableau 9

Composition de la Workplace Balanced Leadership Scale après validation

n.	Libellé	Item
1	Je considère que plus on donne des outils de communication technologiques, plus on améliore la communication dans l'entreprise.	WBLS-PC5

Tableau 9
Composition de la Workplace Balanced Leadership Scale après validation (Suite)

n.	Libellé	Item
2	Je dois conclure tout entretien de réprobation de manière optimiste et positive.	WBLS-D11
3	Je délègue mes missions et mes responsabilités uniquement aux collaborateurs les plus compétents.	WBLS-CR1
4	Je prépare mes réunions afin que les objectifs des participants soient en adéquation avec les miens.	WBLS-D7
5	Je dois présenter tout changement dans l'organisation comme une suite d'événements sans risque.	WBLS-CR16
6	Je considère qu'un nouveau collaborateur recruté pour ses compétences doit comprendre immédiatement ce qui est simple et évident.	WBLS-CR10
7	Par souci d'équité, je fais en sorte que mes actes de motivation soient identiques quel que soit le collaborateur.	WBLS-PC8
8	J'ai la possibilité de faire référence à ma position hiérarchique plus élevée pour obtenir l'adhésion à une décision difficile.	WBLS-CR3
9	Lorsque j'anime une réunion, j'adapte mon comportement à chaque participant.	WBLS-D5
10	Pour obtenir l'adhésion d'un collaborateur au changement, je dois être capable de modifier ses buts personnels.	WBLS-CR21
11	Lorsque je délègue l'une de mes missions, j'accepte de perdre la maîtrise de cette mission pendant la durée de la délégation.	WBLS-D10

Tableau 9
Composition de la Workplace Balanced Leadership Scale après validation (Suite)

n.	Libellé	Item
12	Pour mieux impliquer mes collaborateurs, j'ai pour responsabilité de leur transmettre l'ensemble des informations dont je dispose.	WBLS-PC1
13	Pour amplifier l'impact d'une réprimande, je peux impliquer ma hiérarchie.	WBLS-CR20
14	Je mets à profit l'entretien annuel de progrès, pour compenser mon manque de feed-back et d'analyse de l'année écoulée, sur le travail réalisé par mes collaborateurs.	WBLS-CR8
15	Lorsque je propose une nouvelle organisation du travail, je considère toutes les objections comme des obstacles à contourner.	WBLS-CR14
16	Il est de ma responsabilité de faire trouver à mes collaborateurs une solution qui réduit leurs différends.	WBLS-D3
17	En cas d'échec, je dois d'abord identifier le ou les responsables.	WBLS-CR2
18	Le principal objectif de mes actes de contrôle est la mesure de la performance.	WBLS-CR7
19	Je dois transmettre toute décision de changement dans l'organisation comme un objectif stratégique.	WBLS-PC4
20	Au cours d'un entretien annuel de progrès, j'apporte immédiatement la réponse à toute question majeure posée par le collaborateur.	WBLS-PC9
21	Je dois obtenir l'accord et l'adhésion du collaborateur à l'objectif que je lui fixe.	WBLS-D9

Tableau 9
Composition de la Workplace Balanced Leadership Scale après validation (Suite)

n.	Libellé	Item
22	J'estime que c'est l'émetteur d'une information qui est le mieux placé pour juger de sa clarté.	WBLS-PC7
23	Je dois voir en priorité ce qui est correctement réalisé avant de voir les erreurs.	WBLS-D8
24	Je fais circuler l'information immédiatement, je la retransmets dès qu'elle me parvient.	WBLS-PC2
25	Dans le cadre de l'organisation du travail, je vise à décentraliser au maximum les pouvoirs.	WBLS-D1
26	Je considère que le facteur essentiel de la performance, c'est la compétence.	WBLS-CR13
27	Je dois chercher à supprimer les réseaux de communication parasites qui se superposent au canal formel.	WBLS-CR6
28	Pour éviter les dérives, je réagis vivement aux écarts mineurs.	WBLS-CR15
29	Lors d'un conflit entre collaborateurs, je dois dans un premier temps discerner celui qui a tort de celui qui a raison.	WBLS-CR19
30	En réunion de décisions, je dois provoquer la contradiction.	WBLS-D6
31	J'ai pour responsabilité de contrôler toute l'information qui circule dans mon équipe.	WBLS-CR4
32	Lors d'un entretien annuel de progrès, j'encourage l'expression des critiques qui concernent directement mes actions de management.	WBLS-D12

Tableau 9
Composition de la Workplace Balanced Leadership Scale après validation (Suite)

n.	Libellé	Item
33	Je considère que déléguer consiste à attribuer des tâches précises à faire d'une manière rigoureuse.	WBLS-CR5
34	Pour sortir d'un conflit dans lequel je suis impliqué, je dois d'abord changer mon regard sur la situation.	WBLS-D4
35	Je demande aux services RH de conduire mes entretiens formels de réprobation lorsque ceux-ci aboutissent à une sanction.	WBLS-CR17
36	Lorsque je délègue, je définis des directives d'actions précises.	WBLS-CR12
37	Je dois demander à mes collaborateurs de laisser leurs problèmes personnels hors de l'entreprise.	WBLS-CR9
38	Je mets tout en œuvre pour devenir un acteur incontournable dans mon équipe.	WBLS-CR18
39	J'ai le devoir de répercuter, mot pour mot, auprès de mon équipe, les messages clés de ma Direction Générale.	WBLS-PC6
40	Plus j'évolue dans la hiérarchie, plus je dois partager avec mes collaborateurs mon opinion sur les décisions d'entreprise.	WBLS-PC3
41	Lorsqu'un de mes collaborateurs est en situation d'échec, je lui rappelle régulièrement l'objectif à atteindre.	WBLS-CR11
42	Je m'efforce d'amener chaque collaborateur à être capable d'analyser seul sa performance.	WBLS-D2

Note:

WBLS-PC - Pro-actif/Communiquant ; WBLS-CR - Coach/Responsable ;

WBLS-D - items distracteurs

7.3.1 Qualités psychométriques de l'outil. La validité de contenu de l'outil a été assurée par la mise en cohérence de la WBLS avec des modèles théoriques de leadership, notamment la Grille Managériale (Blake et Mouton, 1985) et le Leadership Polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006). L'ajustement satisfaisant du modèle factoriel obtenu de la WBLS atteste également sa validité de construit interne. A ces éléments positifs s'ajoute une très bonne sensibilité de l'outil, la WBLS discriminant finement les leaders dont les postures sont équilibrées de ceux dont les postures ne sont pas équilibrées. Enfin, la fiabilité de l'outil a également été attestée. Aussi bien les indices de structure interne (alpha de Cronbach) que l'équivalence de mesure de l'outil évaluée par la méthode de bissection confirment une très bonne cohérence interne de l'outil.

7.3.2 Limites et perspectives. Malgré un ajustement assez bon du modèle de mesure, la variance expliquée par l'outil reste faible. Ceci pourrait être dû à la nature des items qui évoquent des situations concrètes de management. Or, les situations réelles auxquelles les items font référence peuvent différer d'une entreprise à une autre, en fonction de paramètres qui ne peuvent être évoqués dans l'item et qui par conséquent ne sont pas contrôlés. Cependant, la cohérence théorique des facteurs identifiés que nous venons d'évoquer ainsi que la bonne consistance interne des facteurs suggèrent que cette faible variance expliquée n'est pas le signe d'une faiblesse de mesure. Rendre les items plus abstraits dans l'objectif d'augmenter la variance expliquée diminuerait fortement l'avantage singulier de cet outil qui réside justement dans son ancrage dans les situations opérationnelles.

De plus, la présente étude n'a pas abordé tous les aspects métriques nécessaires à la validation de la WBLS. Il serait bon de les prendre en compte dans un prochain projet de recherche, afin d'évaluer la stabilité de l'outil, sa validité de construit externe (validité discriminante, validité convergente) et sa validité de critère (validité concourante ou prédictive).

Enfin, la WBLS est composée uniquement d'items correspondant à des mal-

adresses managériales selon la terminologie de l'outil initial TEEP Management. Deux implications majeures en découlent. (1) La WBLS définit le leadership du point de vue du déséquilibre, l'équilibre étant défini par l'absence de maladresses. D'un point de vue opérationnel, elle présente donc ce qu'il ne faut pas faire plutôt que ce qu'il est nécessaire de faire. Par conséquent, l'appropriation par les leaders peut être ardue. (2) Le sens de réponse pourrait être inféré par les répondants au fur et à mesure qu'ils avancent dans leurs réponses. Il est donc nécessaire de contre-balancer cette unidirectionnalité des réponses par l'adjonction d'items de règles managériales faisant office de distracteurs. Nous avons ainsi ajouté 12 items de règles, en sélectionnant trois items se rapportant à chaque sous-dimensions du leadership Énergique et du leadership Facilitateur, selon le modèle du leadership Polyvalent. Les items les plus discriminants ont été choisis. L'inconvénient de cette approche consiste en l'allongement de l'échelle conduisant à l'augmentation du temps et de l'attention nécessaires pour qu'un leader y réponde. La composition finale avec ces items distracteurs est présentée en Tableau 9.

Les effets du changement d'échelle de réponse ont été très bénéfiques sur la distribution des scores de réponse à l'item et sur la force des liens entre les items. Il serait intéressant d'observer les changements des caractéristiques de l'ensemble des items de l'outil initial TEEP Management après adoption de l'échelle sémantique différentielle en six points. En effet, l'on peut s'attendre à des améliorations des qualités des items et peut-être à la possibilité d'intégrer plus d'items (notamment des règles) dans l'outil WBLS.

8 Conclusion

La Workplace Balanced Leadership Scale (WBLS) est une échelle d'évaluation de l'équilibre des postures de leadership qui combine l'expertise terrain et l'expertise théorique du domaine du leadership. Elle s'inscrit dans une approche qui différencie la recherche d'un comportement estimé désirable (qui peut conduire à l'excès et à

ses conséquences) et la recherche d'équilibre, de la juste quantité par rapport à une situation donnée (qui mène à un ajustement efficace). En effet, les outils classiques ne permettent pas de rendre compte de l'excès possible dans certains comportements de leadership qui sont pourtant souhaités et recherchés chez les leaders. C'est donc un changement de paradigme dans l'évaluation du leadership, permettant ainsi de prendre en compte non seulement les insuffisances, mais également les excès dans les postures du leader. De cette façon, la WBLS permet d'éviter l'amalgame entre une posture juste et une posture excessive. La littérature scientifique traitant du leadership met peu l'accent sur le nécessaire équilibre dans les comportements du leader. Toutefois, certaines des recherches récentes et les modèles théoriques qui en sont issus (Cameron et al., 2014; Kaplan et Kaiser, 2006) apportent une perspective nouvelle et cohérente avec la réalité opérationnelle. Si la WBLS s'inscrit dans cette lignée de travaux, son apport indéniable consiste à ancrer l'évaluation dans la pratique courante d'un manager, lui permettant ainsi de se projeter dans des situations réelles auxquelles il est confronté au quotidien. Cet ancrage opérationnel en fait non seulement un outil d'évaluation, mais également un outil d'accompagnement des leaders dans l'évolution de leurs postures vers plus d'équilibre.

Au cours de ce travail d'élaboration, nous avons constaté le rôle majeur joué par les aspects méthodologiques, notamment l'échelle de mesure. Étant donné que le travail préliminaire a été réalisé sur des données n'utilisant pas l'échelle de mesure retenue dans l'Étude 1, l'adoption de l'échelle sémantique différentielle pour l'ensemble des items du TEEP Management pourrait justifier une nouvelle itération des analyses préliminaires. En effet, compte tenu de l'évolution positive des corrélations inter-item constatée suite à l'adoption de l'échelle sémantique différentielle, il est possible d'identifier des items supplémentaires ayant un pouvoir discriminant suffisant et pouvant correspondre à la posture de leadership renvoyant à un excès de facilitation et à une insuffisance de directivité.

En somme, la WBLS est un outil prometteur permettant une lecture actualisée

des comportements du leader en organisation de travail. Les aspects psychométriques évalués de sensibilité, de fidélité et de validité attestent sa qualité et sa validité. La WBLS présente un potentiel d'amélioration qu'il serait intéressant d'exploiter.

Étude 2 : Modélisation des processus reliant leadership, santé psychologique du leader et performance collective au sein des organisations de travail.

9 Objectif de l'Étude 2

Dans l'Étude 1, nous avons élaboré une échelle d'évaluation du leadership polyvalent issue de l'outil TEEP Management produit par FdF Conseil. Ce nouvel instrument montre de très bonnes qualités psychométriques et définit l'équilibre dans les postures de leadership à partir de situations opérationnelles, une originalité par rapport à l'instrument proposé par Kaplan et Kaiser (2006). La présente étude a deux objectifs. Premièrement, nous modéliserons comment le leadership polyvalent, évalué par l'équilibre dans les postures du leader dont rend compte la WBLS, s'intègre dans l'écosystème organisationnel. De plus, nous chercherons à répondre à un deuxième objectif qui consiste à vérifier la validité de critère de la WBLS, ce critère étant la performance de l'équipe du leader. En effet, si le leadership intéresse autant les chercheurs, consultants et chefs d'entreprise, c'est en raison des effets attendus de celui-ci sur la performance organisationnelle au niveau d'une équipe et plus largement au niveau d'une organisation. Les données disponibles sur le modèle du leadership polyvalent évalué par le biais du Leadership Versatility Index (Kaiser et al., 2012; R. B. Kaiser et Overfield, 2010b) confirment l'hypothèse selon laquelle le leadership polyvalent est associé à une meilleure performance de l'équipe de travail. Toutefois, l'échelle WBLS, quoique construite en adéquation avec ce modèle, comporte des spécificités qui nécessitent que cette validité de critère soit vérifiée. En effet, les deux facteurs correspondent à des combinaisons d'orientations des comportements du leader. De plus, les items évaluent ces orientations à travers des mises en situation opérationnelles concrètes. Enfin, la WBLS permet de recueillir uniquement les réponses des leaders eux-mêmes, alors que le LVI s'appuie sur des hétéro-évaluations (collaborateurs, pairs et supérieurs).

Par ailleurs, l'outil d'origine TEEP Management et la démarche d'accompagnement des managers dans laquelle il est intégré visent et clament une amélioration de la performance entre autres via l'amélioration de l'équilibre du leader-manager dans

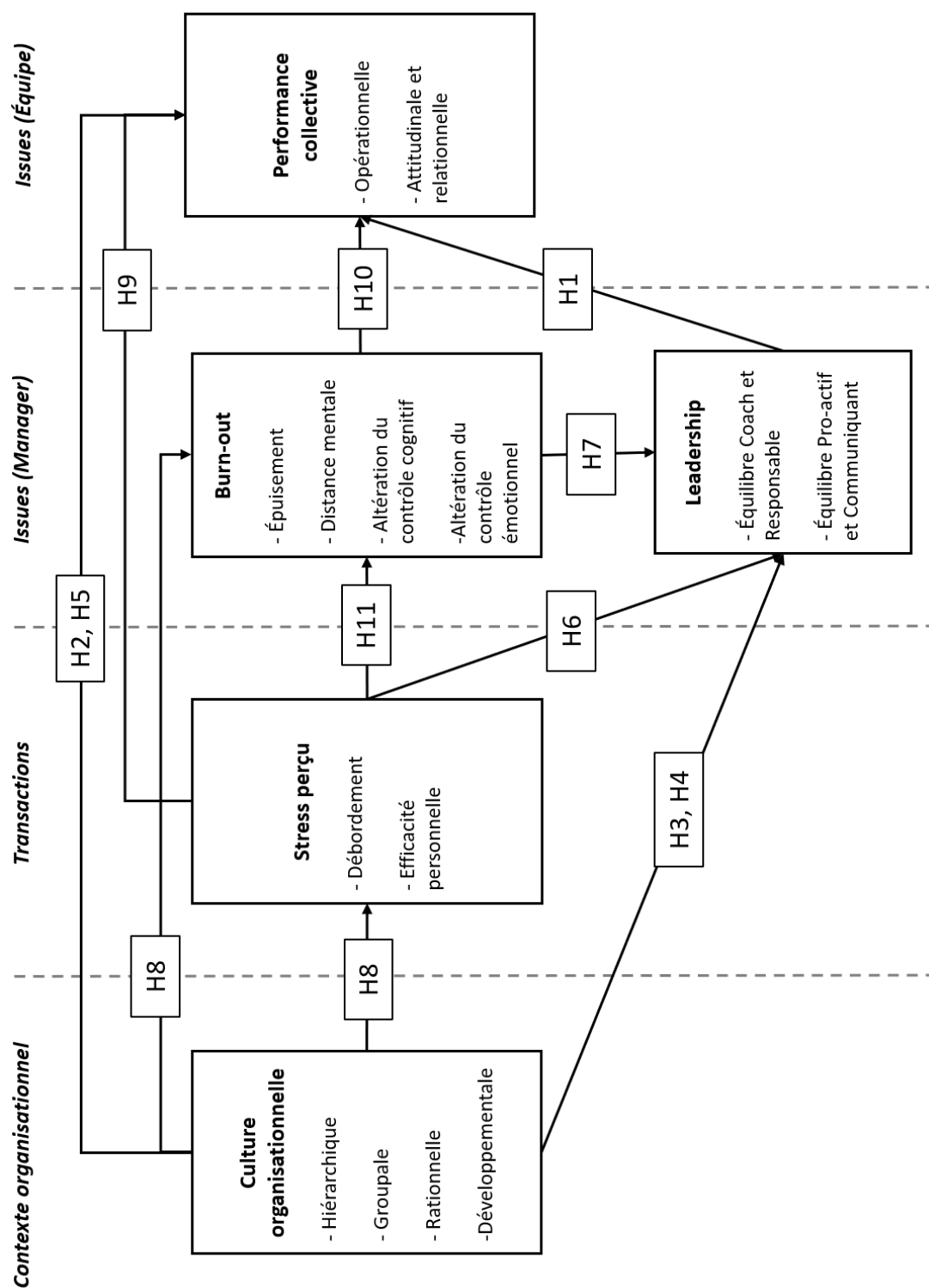


Figure 9. Modèle représentant l'ensemble des hypothèses proposées et à tester.

ses postures. Aussi les résultats de cette étude permettront d'apporter un éclairage et une vérification de ce postulat, à travers la WBSL.

La revue de la littérature nous a permis d'identifier la culture organisationnelle comme un déterminant important de la performance organisationnelle, notamment à travers l'orientation donnée au leadership. L'étude de Xenikou et Simosi (2006) montre des corrélations significatives entre le leadership transformationnel et les orientations groupale, développementale (adhocratique) et rationnelle (marché) de la culture organisationnelle. Toutefois, nous ignorons comment la culture est liée au leadership polyvalent, ni quelles orientations culturelles pourraient y être favorables. La culture organisationnelle est également intégrée dans la démarche du TEEP Management, à travers les valeurs managériales préférées et/ou recherchées par la direction d'un service ou d'une entreprise. Ainsi, connaître les orientations culturelles ou la combinaison d'orientations favorables à la performance collective d'une part et au leadership polyvalent d'autre part pourrait permettre d'affiner cet aspect de la démarche TEEP en plus d'un enrichissement des connaissances théoriques au sujet du leadership polyvalent que nous visons.

Dans notre recherche de déterminants de la performance organisationnelle, la santé psychologique du leader est également apparue comme un facteur nécessaire à intégrer dans notre réflexion. Plus qu'un déterminant de la performance, Barling et Cloutier (2017) l'identifient comme déterminant du leadership. Cependant, les données dont nous disposons sur l'effet de la santé psychologique du leader sur ses comportements de leadership sont peu nombreuses. Harms et al. (2017) rapportent ainsi le lien positif entre le stress du leader et ses comportements de supervision abusifs. De plus, les auteurs rapportent des liens négatifs entre les facettes du burn-out et le leadership transformationnel. Toutefois, dans cette revue méta-analytique de la littérature, aussi bien le nombre d'études que le nombre de leaders dont les données ont été recueillies sont limités. Byrne et al. (2014) montrent dans leur étude auprès de 172 binômes de leader-collaborateur que les symptômes anxieux et dépressifs du leader

sont négativement associés à ses comportements de leadership transformationnel. Ces quelques résultats nous conduisent à nous attendre à un lien négatif entre une santé psychologique détériorée et la polyvalence dans les comportements du leader. Au-delà de l'absence de recherches à notre connaissance qui traiteraient de cette question, s'intéresser aux liens entre santé psychologique et leadership polyvalent contribue à une meilleure prise en compte de la santé psychologique des leaders aussi bien dans le domaine de la recherche que dans les organisations. En effet, le contraste entre la profusion de recherches s'intéressant à la santé psychologique des collaborateurs et la rareté des recherches sur la même thématique concernant les leaders interpelle. Les leaders seraient-ils donc psychologiquement « immunisés » ? Quels pourraient être les retombées de la prise en compte de la prévention de la santé des leaders dans leur accompagnement au sein de leur organisation de travail ou par des intervenants extérieurs tels les consultants de FdF conseil ? Compte tenu des attentes importantes de la part des entreprises envers leurs leaders pour contribuer à une meilleure performance, ces questions valent la peine d'être posées. Elles sont également importantes pour les leaders eux-mêmes. En effet, la prévention et la préservation d'un bon fonctionnement psychologique ne sauraient être délégués totalement à l'employeur ou à des préventeurs - le leader, comme n'importe quel autre salarié, a une part active à y jouer pour favoriser sa santé psychologique et la protéger. La prise de conscience par les leaders des risques et effets potentiels de détérioration de leur santé psychologique est donc essentielle compte tenu des théories implicites de leadership qui les représentent comme étant « au-dessus » des situations stressantes et pleinement maîtres d'eux-mêmes.

La réflexion de Barling et Cloutier (2017) sur les effets négatifs potentiels des exigences d'un leadership de qualité apporte une raison supplémentaire de s'intéresser de près à la santé des leaders. En effet, nous ne pouvons, d'un point de vue éthique, envisager la recherche d'une meilleure performance - un objectif certes légitime des organisations de travail - si cela est au dépens de ceux par le biais desquels cette

amélioration est rendue possible.

Les liens entretenus entre la culture organisationnelle, le leadership, la santé psychologique du leader et la performance de son équipe sont multiples. Le leadership et la santé psychologique pourraient être envisagés en tant que déterminants à part entière et en tant que médiateurs. C'est pourquoi, une modélisation nous permettra de mieux comprendre les liens et processus à l'œuvre, en vue d'un accompagnement plus adapté des managers-leaders.

La Figure 9 propose une représentation graphique des liens attendus, dans une perspective transactionnelle.

10 Méthode

Pour vérifier les hypothèses posées, nous avons conduit une étude corrélative à partir de données transversales recueillies auprès de managers d'organisations de travail publiques et privées sur l'échantillon déjà présenté dans l'Étude 1.

10.1 Participants

Les réponses de 267 managers ont été recueillies. Deux critères d'exclusion ont été appliqués. Le premier consistait à exclure les réponses de tout manager ayant déjà bénéficié d'un accompagnement managérial par FdF Conseil et ayant à ce titre une connaissance préalable des énoncés de l'échelle évaluant l'équilibre des postures de leadership (WBLS) utilisé dans cette étude. En effet, la restitution réalisée par un consultant et le livrable fourni dans le cadre de la démarche auraient pu influencer les réponses choisies par ces managers. Nous avons ainsi exclu les réponses de 35 managers. L'analyse d'outliers multivariés réalisée pour la validation de l'outil WBLS (Étude 1) nous a conduit au retrait des réponses de 6 participants supplémentaires. Le deuxième critère consistait à ne prendre en compte que les réponses de managers étant depuis minimum 6 mois à leur poste actuel. En effet, une intégration plus récente au

poste de travail et/ou dans la société aurait compromis la justesse de l'évaluation des valeurs de l'organisation et de la performance de l'équipe faite par les managers. Enfin, cette ancienneté de poste était nécessaire pour s'assurer que la santé psychologique du manager serait en lien avec ses conditions actuelles de travail et non celles d'un poste antérieur. Parmi les 226 participants restants, 18 n'avaient pas indiqué l'ancienneté à leur poste actuel et 9 travaillaient depuis moins de 6 mois à leur poste actuel et ont été exclus des analyses.

Parmi les 205 participants retenus pour l'étude, 31.22% étaient des femmes. La moitié des participants avait 48 ans ou moins au moment de leur participation ($M = 46.65$, $SD = 8.68$). Le plus jeune manager avait 22 ans, alors que le plus âgé avait 64 ans. Les participants travaillaient en moyenne depuis 11.51 ans dans l'entreprise ($SD = 9.01$) et depuis 5.45 ans à leur poste actuel ($SD = 5.25$). La moitié des managers comptabilisaient 14 ans d'expérience en tant que manager dans leur vie professionnelle ($M = 14.95$, $SD = 9.37$).

Le niveau d'études était élevé pour la majorité des participants (Bac+5 et plus = 59.31%). Les chefs d'entreprise représentaient 13.73% de l'échantillon, alors que les cadres d'entreprise en constituaient 73.53%. Les managers étaient issus à 58.33% de grandes entreprises (250 salariés ou plus), les secteurs les plus représentés étant les autres activités de service (19.12%), les industries manufacturières (14.22%), les entreprises de l'information et de la communication (13.73%) et les entreprises ayant des activités spécialisées, scientifiques et techniques (11.76%). La quasi-totalité des managers travaillaient à temps plein (98,52%), avec une moyenne de 48.53 d'heures travaillées par semaine ($SD = 8.87$). La taille de l'équipe du manager variait de 1 à 400 personnes, la moitié des managers gérant une équipe de 33 personnes ou plus ($SD = 56.16$).

10.2 Matériel

10.2.1 Équilibre dans les postures de leadership des managers.

L'équilibre dans les postures de leadership des managers a été évalué à travers la Workplace Balanced Leadership Scale (cf. Étude 1). Cette échelle de 30 items permet de mettre les managers en situation de prises de décision dans lesquelles leurs postures de leader sont en jeu. Le manager est invité à indiquer son degré d'accord ou de désaccord avec la prise de position proposée, sur une échelle sémantique différentielle en 6 points allant de « *Pas du tout d'accord* » [1] à « *Tout à fait d'accord* » [6]. Les réponses ont été codées de 0 à 5, pour des raisons statistiques. Chaque prise de décision ainsi effectuée reflète une posture à l'équilibre ou en déséquilibre. L'outil permet d'évaluer l'équilibre des postures de leadership sur deux dimensions. La première dimension se réfère à l'intégration de la direction de l'activité de l'équipe et du développement des collaborateurs (ex. « *Je délègue mes missions et mes responsabilités uniquement aux collaborateurs les plus compétents.* »). Elle oppose ainsi une posture équilibrée de leader Coach et Responsable à une posture déséquilibrée de leader Fermé et Contrôlant. Cette dimension comporte 21 items et présente une bonne consistance interne ($\alpha = .84$). Dans notre échantillon, le niveau de déséquilibre moyen était de 0.39 (SD = 0.13).

La deuxième dimension renvoie à la communication et à la gestion de l'information (ex. « *Pour mieux impliquer mes collaborateurs, j'ai pour responsabilité de leur transmettre l'ensemble des informations dont je dispose.* »). Elle oppose une posture équilibrée de leader Pro-actif et Communicant à une posture déséquilibrée de leader Désengagé et Prolixe. Cette dimension comporte 9 items et a une consistance interne acceptable ($\alpha = .73$). Dans notre échantillon, le niveau de déséquilibre moyen était de 0.46 (SD = 0.16).

Les détails de validation de la structure de l'échelle sont décrits dans l'Étude 1.

10.2.2 Culture organisationnelle. La culture organisationnelle a été évaluée par l'*Organizational Culture Profile* (O'Reilly, Chatman, et Caldwell, 1991), traduit et validé en français par Evraert et Prat dit Hauret (2003). Cette échelle rend compte des valeurs les plus prégnantes dans une organisation. Plus tard, Marchand et al. (2013) ont validé ce Profil de Culture Organisationnelle sur la base du modèle théorique des Valeurs en compétition (Cameron et Quinn, 2006; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Ils ont ainsi identifié, à travers 23 des 26 items proposés dans l'échelle originelle, 4 profils de culture organisationnelle : culture groupale (i.e. clan), culture rationnelle (i.e. marché), culture développementale (i.e. adhocratie) et culture hiérarchique. Les participants sont invités à indiquer si les différentes caractéristiques proposées décrivent la culture organisationnelle de leur entreprise. Pour cela, ils se positionnent sur une échelle sémantique différentielle en 5 points allant de « *Pas du tout* »[1] à « *Dans une très large mesure* »[5]. Les réponses des participants ont été codées de 0 à 4, comme pour l'échelle WBLs.

L'analyse factorielle confirmatoire réalisée pour vérifier la structure factorielle de l'OCP montre un ajustement médiocre ($\chi^2(226) = 489.47, p < .001$; $CFI = .79$; $TLI = .77$; $RMSEA = .08$, CI 90% [.07 ; .09] ; $AGFI = .76$; $SRMR = .12$; $BIC = 12199.53$). L'analyse des paramètres estimés montre que deux items de la dimension culture hiérarchique covarient très faiblement avec leur facteur. Les indices de modification les plus élevés concernent d'ailleurs ces deux mêmes items, les rattachant aux trois autres dimensions. D'ailleurs, cette dimension présente une consistance interne insatisfaisante ($\alpha_{hier} = .64$). Par conséquent, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire (AFE) avec une méthode d'extraction par axes principaux et avec rotation oblique Promax et normalisation de Kaiser, selon la méthodologie utilisée par Marchand et ses collègues (2013). Les résultats de cette analyse confirment l'ajustement insuffisant du modèle, certains items présentant des saturations sur plusieurs facteurs, d'autres, notamment ceux de la dimension culture développementale, ne saturant pas sur le bon facteur. D'ailleurs, la méthode d'estimation du nombre de

facteurs par analyse parallèle de Horn (1965) et sur la base des indices MAP de Velicer (1976) et de structure très simple (Revelle et Rocklin, 1979) indiquent seulement trois facteurs à extraire et non quatre. L'AFE à trois facteurs réalisée conduit à la suppression de quatre items : deux se rapportant à la culture hiérarchique - ceux-là même qui ne covariaient pas avec leur facteur dans l'AFC (« Attentive aux détails » et « Précise ») et deux se rapportant à la culture développementale (« Expérimentale » et « Innovante »). Les trois items restants de la dimension culture développementale se trouvaient rattachés à deux des autres dimensions. Par conséquent, cette dimension a été supprimée de la structure obtenue. Les items « Axée sur l'action » et « Cherchant les opportunités » saturaient positivement sur le facteur culture rationnelle. Il est à noter que dans leur catégorisation avant réalisation de l'analyse factorielle, Marchand et al. (2013) s'attendaient à ce que la valeur « Axée sur l'action » soit rattachée à la dimension culture rationnelle plutôt qu'à la dimension culture développementale. La recherche d'opportunités peut également être une caractéristique des organisations créant de la valeur par la compétitivité. Par conséquent, le rattachement de ces deux items à la culture rationnelle est cohérent d'un point de vue théorique et opérationnel. Quant au troisième item, « Prenant des risques », celui-ci saturait négativement sur la dimension culture hiérarchique. Ainsi, cet item est en cohérence avec la notion de prudence qui caractérise cette dimension.

Les items supprimés de la dimension culture hiérarchique correspondent aux valeurs de précision et d'attention portée aux détails. Leur possible rattachement à chacune des dimensions de culture organisationnelle montre que ces caractéristiques organisationnelles tendent à être généralisées dans les organisations de travail, quel que soit leur profil culturel. Par conséquent, ces deux items pourraient rendre compte d'un aspect culturel commun - la culture nationale. En effet, les analyses du forum économique mondial Davos (2018) montrent que le « poids des contraintes réglementaires » est très important en France. Cette expression renvoie aux normes, lois et codes très nombreux dans le pays et qui augmentent considérablement chaque an-

née. Or, cette multiplication de réglementations nécessite justement une précision importante impliquant l'attention aux détails de leur application. Le retrait de ces deux valeurs de la dimension culture hiérarchique paraît ainsi acceptable, puisque ces valeurs ne permettent pas de différencier les organisations entre elles.

Trois hypothèses peuvent être avancées quant à l'absence de la culture développementale, qui nous semblent non excluantes. (1) Les participants à l'étude n'étaient pas issus d'organisations dont la culture était principalement orientée vers le développement. En effet, Cameron et Quinn (2006) indiquent bien que la prédominance de la culture développementale est trouvée dans les organisations plutôt jeunes et/ou en développement. Or, près de 60 % des managers de notre échantillon sont issus de grandes entreprises. Par conséquent, les valeurs correspondantes n'ont pas été sollicitées de manière marquée. (2) Il existe à l'heure actuelle une orientation organisationnelle globale vers l'innovation et l'expérimentation. Il s'agit là de valeurs actuellement très fortement sollicitées par une grande partie des organisations de travail. Ces caractéristiques seraient ainsi non différenciantes d'une culture particulière, puisque devenues quasi-indispensables pour la prospérité des organisations. (3) La culture nationale, malgré l'explosion de la création de startups en France, reste axée sur la réduction de l'incertitude et tolère peu la prise de risque. Or, les valeurs opposées reflètent la culture développementale. De plus, la validation de la structure francophone de ce questionnaire d'après le modèle des Valeurs en Compétition a été basée sur un échantillon Canadien (Marchand et al., 2013). Or, la culture canadienne se rapproche de la culture américaine pour ce qui est de l'évitement de l'incertitude et de la distance de pouvoir faibles, soit le contraire de la culture Française (Hofstede, 1980).

Par conséquent, nous avons retenu la structure à trois facteurs qui présente un bon ajustement ($SB\chi^2(117) = 189.01, p = .00$; $TLI = .91$; $CFI = .94$; $SRMR = .04$; $RMSEA = .05$, CI 90% [.04 ; .07]). La culture *groupale* renvoie au respect et à la justice, à la tolérance, à la collaboration. Cette dimension est composée de sept items et présente une bonne consistance interne ($\alpha_{GRP} = .85$). Dans notre échantillon, le

score moyen est 2.73 ($SD = 0.71$). La culture *rationnelle* se rapporte à une orientation vers la réussite et la compétitivité, avec un accent fort donné aux résultats obtenus. En ce sens, l'analyse, l'action et la saisie des opportunités sont essentielles. Cette dimension rassemble sept items et présente une bonne consistance interne ($\alpha_{RAT2} = .80$). Le score moyen dans notre échantillon est 2.72 ($SD = 0.64$). Enfin, la culture *hiérarchique* traduit une orientation vers la sécurité et la stabilité, dans laquelle la prudence et le respect des règles sont valorisés. Rassemblant cinq items dans sa nouvelle composition, cette dimension a une consistance interne et une corrélation inter-item moyenne améliorées ($\alpha_{HIER2} = .69$; $r_{moyen} = .31$). La moyenne des scores à cette dimension s'élève à 2.34 ($SD = 0.71$).

Dans la problématique générale, nous avons proposé des hypothèses impliquant l'équilibre dans les orientations de la culture organisationnelle. Pour cela, il était nécessaire de créer un score composite permettant de rendre compte de l'équilibre entre les différentes orientations de culture organisationnelle. Il s'agissait d'une création de score car cette échelle est utilisée avant tout pour dresser un profil graphique de la représentation de chacune des quatre dimensions de culture organisationnelle au sein d'une organisation ou en prenant en compte les scores des dimensions prises séparément. La consistance interne de l'échelle dans son ensemble est satisfaisante pour nous permettre le calcul d'un tel score global ($\alpha_{ocp} = .79$). Nous avons défini l'équilibre dans la culture organisationnelle comme la présence d'au moins deux orientations culturelles fortes. Par conséquent, c'est la force de la culture organisationnelle additionnée des trois dimensions qui permet de rendre compte de cet équilibre. C'est pourquoi, l'indice d'équilibre retenu est celui de la moyenne des trois scores additionnés. En effet, moyenniser cette somme de scores permet de se référer à l'échelle des réponses aux items et d'utiliser cette même échelle comme outil d'interprétation du score d'équilibre obtenu. Le score d'équilibre culturel moyen est de 2.60 ($SD = 0.43$) dans notre échantillon.

10.2.3 Performance de l'équipe managée. Pour ce qui a trait à la performance, notre choix s'est porté sur des indicateurs subjectifs. En effet, compte tenu de la méthode de sollicitation des participants, il n'était pas possible d'accéder à des indicateurs institutionnels pour évaluer la performance de manière plus factuelle.

Deux échelles d'évaluation ont été sélectionnées pour évaluer la performance collective. Pour chacune d'elles, les managers devaient évaluer la performance de leur équipe sur les trois derniers mois, sur une échelle de réponse de type Likert en 7 points allant de [0] - « *Très mauvaise* » à [6] - « *Exceptionnelle* ».

La première (Liden, Erdogan, Wayne, et Sparrowe, 2006) comporte 5 items et évalue la performance opérationnelle - dans la tâche - de l'équipe sur les trois derniers mois en termes de quantité et de qualité du travail, d'achèvement du travail dans les temps, de réponse rapide aux problèmes. Un dernier item évalue la performance globale de l'équipe. La consistance interne de l'outil est bonne ($\alpha = .84$). Le niveau moyen de performance collective opérationnelle est de 4.17 ($SD = 0.68$) dans notre échantillon.

La deuxième échelle s'intéresse aux attitudes liées au travail et aux comportements interpersonnels de l'équipe (Pitt-Catsouphe, James, McNamara, et Cahill, 2015). On évalue la performance de l'équipe en termes de comportements de coopération, de partage de connaissances, de courtoisie et respect, d'engagement collectif et d'état d'esprit. La consistance interne de l'échelle est bonne ($\alpha = .85$). Le niveau moyen de performance collective relationnelle est de 4.28 ($SD = 0.74$) dans notre échantillon.

Les énoncés des items ont été traduits de l'anglais par la doctorante-chercheuse. Pour vérifier la structure factorielle de ces échelles, nous avons réalisé une Analyse Factorielle Confirmatoire à deux facteurs, selon la proposition de Pitt-Catsouphe et al. (2015). Dans notre échantillon, l'ajustement du modèle est bon ($\chi^2(34) = 70.37$, $p < .001$; $CFI = .95$; $TLI = .93$; $RMSEA = .08$, CI 90% [.05 ; .11] ; $AGFI = .87$;

$SRMR = .05$; $BIC = 4568.03$).

10.2.4 Stress perçu. Le stress perçu a été évalué via la *Perceived Stress Scale* dans sa version en 10 items (Cohen et al., 1983; Koleck, Quintard, et Tastet, 2002). Cette échelle présente l'avantage d'avoir d'excellentes qualités psychométriques et de s'appuyer sur une conceptualisation transactionnelle du stress. Même si cette échelle n'a pas été spécifiquement élaborée pour évaluer le stress en milieu de travail, Bellinghausen et al. (2009) ont validé son utilisation dans un contexte professionnel. D'autres recherches l'ont également utilisée pour évaluer le stress dans le cadre de l'activité salariée (Collange et al., 2013; Dupret et Bocéréan, 2013). Les participants ont été invités à indiquer la fréquence à laquelle ils ont vécu dix ressentis durant le dernier mois, en se positionnant sur une échelle de réponse de type Likert en 5 points allant de [0] - « *Jamais* » à [4] - « *Souvent* ». Les items se rapportent à deux dimensions. La première rend compte du niveau de débordement perçu par l'individu face aux contraintes réelles chroniques ou ponctuelles (ex. « *Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été dérangé(e) par un évènement inattendu ?* »). Cette dimension évalue l'accumulation de ces sollicitations qui résulte en un dépassement des ressources individuelles disponibles pour y faire face. Elle comporte 6 items et présente une bonne consistance interne ($\alpha = .83$). Le score moyen dans notre échantillon s'élevait à 9.51 ($SD = 4.34$). La deuxième dimension identifiée par Bellinghausen et ses collègues (2009) rend compte de l'efficacité personnelle perçue de l'individu pour maîtriser le débordement, soit une ressource personnelle pour faire face aux contraintes environnementales (ex. « *Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?* »). Cette dimension compte 4 items avec une moyenne de 12.42 ($SD = 2.13$) et présente dans notre échantillon une consistance interne plutôt médiocre ($\alpha = .65$), en cohérence avec les résultats de Dupret et Bocéréan (2013). Toutefois, la corrélation moyenne inter-item correspond aux attendus de consistance interne ($r_{moyen} = .32$). De plus, cette sous-échelle est validée par de nombreuses études, francophones ou non. Enfin, l'analyse factorielle

confirmatoire montre un ajustement satisfaisant du modèle à deux facteurs obliques ($\chi^2(30) = 54.69$, $p < .001$; $CFI = .96$; $TLI = .93$; $RMSEA = .07$, CI 90% [.04 ; .09] ; $AGFI = .90$; $SRMR = .06$; $BIC = 4835.16$). Par conséquent, nous avons retenu les deux dimensions et calculé le score de l'efficacité personnelle perçue, dont la moyenne pour notre échantillon était de 12.42 ($SD = 2.13$). Le score global de stress perçu a également été calculé ($\alpha = .81$, $M = 13.09$, $SD = 5.50$).

10.2.5 Burn-out. Le burn-out est évalué à travers le *Burn-out Assessment Tool* (BAT) (Schaufeli et al., 2020; Schaufeli, Desart, et de Witte, 2017). Cet outil très récent et validé en anglais et néerlandais s'appuie sur une définition du burn-out actualisée après presque quarante ans de recherches sur le sujet. Il vient également corriger les lacunes connues du Maslach Burnout Inventory (Maslach et Jackson, 1981). En cohérence avec la définition donnée par les auteurs (@ Schaufeli et al., 2020), le BAT comporte quatre dimensions. La première a trait à l'**épuisement** mesuré en 8 items (ex. *Au travail, je me sens épuisé(e) mentalement*) et présente une bonne fiabilité ($\alpha_{BAT.EP} = .85$). La deuxième se rapporte à la **distance mentale** de la personne vis-à-vis de son travail ($k = 5$, $\alpha_{BAT.DM} = .77$) qui pourrait être considérée comme l'équivalent des dimensions dépersonnalisation/cynisme dans les outils MBI (ex. « *J'ai du mal à trouver de l'enthousiasme pour mon travail* »). La troisième dimension concerne l'**altération du contrôle émotionnel** ($k = 5$, $\alpha_{BAT.CE} = .71$), et se rapporte à l'incapacité à gérer son état émotionnel (ex. « *Au travail, je me sens incapable de contrôler mes émotions* »). Enfin, la dimension **altération du contrôle cognitif** ($k = 5$, $\alpha_{BAT.CC} = .81$) évalue les incidences cognitives du burn-out (ex. « *Au travail, j'ai du mal à penser clairement* »). L'échelle globale a une bonne cohérence interne ($\alpha_{BAT.SCORE} = .91$), ce qui permet de calculer un score global de burn-out ($M = 1.99$, $SD = 0.48$).

Compte tenu de l'absence de traduction française validée au moment de la réalisation de l'étude, nous avons entrepris la traduction de l'outil avec la méthode de la traduction inversée à l'aide de quatre traducteurs. Un pré-test a également été

réalisé afin de vérifier la bonne compréhension de la formulation des items. L'analyse factorielle confirmatoire montre un bon ajustement du modèle de mesure et confirme la structure factorielle de l'outil en langue française ($SB\chi^2(221) = 319.04, p < .001$; $CFI = .93$; $TLI = .92$; $RMSEA = .05$, CI 90% [.04 ; .06] ; $AGFI = .84$; $SRMR = .06$; $BIC = 10360.49$). Une traduction officielle en français ayant été proposée depuis par les auteurs, nous n'avons pas entrepris des travaux de validation de l'échelle telle que traduite pour cette étude.

10.3 Procédure

La participation à l'étude s'est faite sur la base du volontariat. Les managers ont été sollicités directement par email, par le biais de contacts professionnels au sein du cabinet FdF conseil, par message privé sur le réseau professionnel LinkedIn ou par approche directe au sein de leur société par la chercheuse. Ils étaient invités pour participer à une étude portant sur « l'environnement professionnel des managers et leurs pratiques ». Une publication et un article LinkedIn présentaient également l'enquête et invitaient à la participation. Le recueil des réponses a été réalisé en ligne d'avril 2018 à avril 2019. Un code d'accès personnel a été transmis aux participants afin de lui donner accès à l'enquête. Ce code visait à pouvoir faire le lien avec les données éventuelles de ses collaborateurs, dans le cadre d'une étude ultérieure comparant les postures des leaders telles que déclarées par les managers et telles qu'évaluées par leurs subordonnés. La confidentialité des réponses individuelles a été assurée à tous les participants. Un fichier de correspondance entre le code personnel et l'adresse email des participants et verrouillé par mot de passe a été produit et est détenu par le responsable informatique de FdF Conseil. Sa destruction a été prévue après la soutenance de ce travail de recherche et la communication auprès des participants qui ont manifesté leur souhait de recevoir un rapport global de l'enquête. Les bases de données utilisées par la chercheuse pour les analyses ne contenaient donc pas de données personnelles. Les participants ont été informés que les données agrégées de

l'enquête seront utilisées afin de produire un rapport global de l'enquête.

10.4 Hypothèses opérationnelles

Sur la base des la méthodologie et des mesures utilisées, nous avons formulé les hypothèses opérationnelles suivantes :

Effets directs :

H1 : Plus le leader est équilibré dans ses comportements, plus la performance de son équipe est élevée.

- Le déséquilibre du leader dans les postures **Coach et Responsable** (H1a) et **Pro-actif et Communiquant** (H1b) est régressé négativement sur la performance collective dans ses dimensions opérationnelle et relationnelle ;

H2 La culture organisationnelle contribue à une meilleure performance de l'équipe.

- La culture **groupale** (H2a), la culture **rationnelle** (H2b) et la culture **hiérarchique** (H2c) sont régressées positivement sur la performance collective dans ses dimensions opérationnelle et relationnelle.

H3 La culture organisationnelle est associée au leadership équilibré.

- La culture **groupale** (H3a), la culture **rationnelle** (H3b) et la culture **hiérarchique** (H3c) sont régressées sur déséquilibre du leader dans les postures Coach /Responsable et Pro-actif/Communiquant.

H4 Plus la culture organisationnelle est équilibrée, plus le leader est équilibré dans ses comportements.

- L'équilibre du profil culturel de l'organisation est régressé négativement sur le déséquilibre du leader dans les postures **Coach et Responsable**(H4a) et sur le déséquilibre du leader dans les postures **Pro-actif et Communiquant** (H4b).

H5 Plus la culture organisationnelle est équilibrée, plus la performance de l'équipe du leader est élevée.

- L'équilibre dans le profil culturel de l'organisation est régressé positivement à la performance collective **opérationnelle** (H5a) et **relationnelle** (H5b).

H6 : Le stress perçu du leader est a un effet négatif sur l'équilibre dans ses postures.

- Le **débordement perçu** est régressé positivement (H6a), alors que l'**efficacité personnelle perçue** est régressée négativement (H6b) sur le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant.

H7 : Le burn-out a un effet négatif sur l'équilibre dans les comportements du leader.

- Les quatre dimensions du burn-out sont régressées positivement sur le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant.

H8 : La culture organisationnelle a un effet sur la santé psychologique des leaders.

- La culture **groupale** (H8a) est régressée négativement sur le débordement et les quatre dimensions du burn-out, alors qu'elle est régressée positivement sur l'efficacité personnelle perçue.
- La culture **rationnelle** (H8b) est régressée positivement sur le débordement et les quatre dimensions du burn-out, alors qu'elle est régressée négativement sur l'efficacité personnelle perçue.

H9 Le stress du leader a un effet négatif sur performance de son équipe.

- Le **débordement perçu** (H9a) est régressé négativement, alors que

l'**efficacité personnelle perçue** est régressée positivement (H9b), sur la performance collective dans ses dimensions opérationnelle et relationnelle.

H10 Le burn-out du leader conduit à une moindre performance de son équipe.

- Les quatre dimensions du burn-out sont régressées négativement sur la performance collective dans ses dimensions opérationnelle et relationnelle.

H11 Plus le stress perçu est élevée, plus le niveau de burn-out est élevé.

- Le **débordement perçu** (H11a) est régressé positivement sur les quatre dimensions du burn-out, alors que l'**efficacité personnelle** (H11b) est régressée négativement sur elles.

Effets de médiation :

HM1 Le leadership équilibré médiatise l'effet de la culture organisationnelle sur la performance collective.

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM1a), **rationnelle** (HM1b) et **hiérarchique** (HM1c) a un effet indirect sur la performance collective via le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant.

HM2 Le stress médiatise l'effet de la culture organisationnelle sur le leadership équilibré.

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM2a), **rationnelle** (HM2b) et **hiérarchique** (HM2c) a un effet indirect sur le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant via les dimensions du stress perçu.

HM3 Le burn-out médiatise l'effet de la culture organisationnelle sur le leadership équilibré.

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM3a), **rationnelle** (HM3b) et **hiérarchique** (HM3c) a un effet indirect sur le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant via le burn-out et ses dimensions.

HM4 Le leadership équilibré médiatise l'effet du stress perçu du leader sur la performance de son équipe.

- Le **débordement** (HM4a) et l'**efficacité personnelle** (HM4b) perçus ont un effet indirect sur la performance collective opérationnelle et relationnelle via le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant.

HM5 Le leadership équilibré médiatise l'effet du burn-out du leader sur la performance de son équipe.

- Les quatre dimensions du burn-out ont un effet indirect sur la performance collective opérationnelle et relationnelle via le déséquilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant.

HM6 Le burn-out médiatise l'effet négatif du stress sur le leadership équilibré.

- Le **débordement** (HM6a) et l'**efficacité personnelle** (HM6b) perçus ont un effet indirect sur le déséquilibre dans les postures du leader dans ses postures Coach/Responsable et Pro-actif/Communiquant via les dimensions du burn-out.

HM7 Le burn-out médiatise l'effet négatif du stress perçu sur la performance.

- Le **débordement perçu** (HM7a) et l'**efficacité personnelle** (HM7b) perçus ont un effet indirect sur la performance collective opérationnelle et relationnelle via les dimensions du burn-out.

HM8 Le stress médiatise l'effet de la culture organisationnelle sur la performance de l'équipe.

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM8a), **rationnelle** (HM8b) et **hiérarchique** (HM8c) a un effet indirect sur la performance collective opérationnelle et relationnelle via les dimensions du stress perçu.

HM9 Le burn-out médiatise l'effet de la culture organisationnelle sur la performance collective.

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM9a), **rationnelle** (HM9b) et **hiérarchique** (HM9c) a un effet indirect sur la performance collective opérationnelle et relationnelle via les dimensions du burn-out.

HM10 L'effet de la culture organisationnelle sur le burn-out est médiatisé par le stress perçu

- La culture organisationnelle dans ses orientations **groupale** (HM10a), **rationnelle** (HM10b) et **hiérarchique** (HM10c) a un effet indirect sur le burn-out via le débordement et l'efficacité personnelle perçus.

10.5 Plan d'analyse

La vérification du modèle présenté en Figure 9 suppose l'utilisation de modélisations structurelles. En effet, celles-ci permettent de modéliser les liens entre les différentes variables d'étude ainsi que les médiations attendues. Toutefois, compte tenu de la taille de l'échantillon et de la multiplicité des variables à intégrer dans les modèles, nous avons retenu une modélisation en pistes causales plutôt qu'une modélisation structurelle complète. Pour réaliser ces analyses, la librairie lavaan (Rosseel, 2012) a été utilisée sur le logiciel R (R Core Team, 2020). Par ailleurs, les hypothèses H4 et H5 nécessitent des analyses statistiques en dehors de la modélisation en pistes causales, puisque la culture organisationnelle y est déjà intégrée par les trois orientations groupale, hiérarchique et rationnelle. Par conséquent, nous réaliserons

Tableau 10

Moyennes, écart-types, médianes, valeurs minimales et maximales et alpha de Cronbach pour les variables étudiées (sous-échelles).

Variables	Moyenne	Médiane	SD	Minimum	Maximum	Alpha
Performance opérationnelle	4.17	4.20	0.68	1.00	6.00	0.84
Perf. Relationnelle	4.28	4.40	0.74	1.40	5.80	0.85
Épuisement	2.29	2.38	0.66	1.00	4.25	0.85
Distance mentale	1.58	1.40	0.54	1.00	4.40	0.81
Alt. Contr. cognitif	2.06	2.00	0.60	1.00	4.00	0.77
Alt. Contr. Émotionnel	1.86	1.80	0.51	1.00	3.40	0.71
Burn-out	1.99	1.96	0.48	1.04	3.83	0.91
Débordement	9.51	9.00	4.35	0.00	22.00	0.83
Efficacité personnelle	12.42	12.00	2.13	4.00	16.00	0.65
Stress perçu	13.09	13.00	5.50	1.00	27.00	0.81
Culture groupale	2.72	2.86	0.71	0.71	4.00	0.85
Culture rationnelle	2.71	2.71	0.64	0.57	4.00	0.80
Culture hiérarchique	2.34	2.40	0.51	0.80	4.00	0.69
Équilibre culturel	2.60	2.58	0.43	1.14	4.00	0.79
Coach/Responsable	0.39	0.38	0.13	0.01	0.83	0.84
Pro-actif/Communiquant	0.46	0.49	0.16	0.00	0.93	0.73

Note:

N = 205.

des analyses de régressions linéaires pour vérifier ces deux hypothèses. Avant de procéder aux analyses, des vérifications des postulats sous-tendant les analyses en pistes causales et de régression (normalité multivariée, additivité, linéarité, homogénéité et homoscedacité des résidus) seront également réalisées.

11 Résultats

11.1 Statistiques descriptives

Le contexte organisationnel dans lequel évoluent les leaders français semble marqué par des valeurs de compétitivité et d'atteinte de résultats (culture rationnelle, $M = 2.72$, $SD = 0.64$) et des valeurs de responsabilité sociale et de collaboration (culture groupale, $M = 2.73$, $SD = 0.71$) et dans une moindre mesure par la recherche de stabilité et le respect des règles (culture hiérarchique, $M = 2.34$, $SD = 0.51$). La variabilité dans la culture organisationnelle est plus importante pour ce qui est des valeurs se rapportant à la culture groupale, alors qu'elle est la moins importante pour la culture groupale. De plus, l'équilibre moyen dans le profil culturel est de $M = 2.60$ ($SD = 0.43$). Si la majorité des leaders rapportent une culture moyennement forte (score d'équilibre ≥ 2.00 obtenu pour 92.20)% des participants, ils ne sont plus que 12.20)% à percevoir leur organisation comme ayant des valeurs fortes (score ≥ 3). Si l'on considère ce seuil pour identifier une culture forte, ce sont les valeurs de la culture hiérarchique qui sont les moins fortement incarnées dans les organisations (14.15)%). En revanche, les valeurs de culture rationnelle et de culture groupale semblent plus valorisées dans les organisations (41.46)% et 41.46)% respectivement).

Le stress perçu moyen dans notre échantillon est de 13.09 ($SD = 5.50$). Cette moyenne se situe entre celle obtenue par Dupret et Bocéréan (2013) ($M = 12.21$, $SD = 6.3$) pour le groupe cadres/ingénieurs et celle obtenue par Lesage et al. (2012) ($M = 15.2$, $SD = 6.2$) pour le groupe de managers/ingénieurs. Par ailleurs, l'étude de Collange et al. (2013) nous permet d'utiliser des valeurs seuil pour identifier des cas probables d'anxiété (≥ 27) ou de dépression (≥ 28). Dans notre étude, ces scores correspondent à 17 et 18 respectivement car nous avons utilisé le codage original de 0 à 4 de l'échelle PSS tel que prévu par Cohen et al. (1983), alors que Collange et ses collègues ont utilisé un codage de 1 à 5. Dans notre échantillon, 25.85% des participants avaient un score ≥ 17 (cas probable d'anxiété) et 20.49% avaient un score

Tableau 11

Corrélations entre les variables, avec scores globaux de stress, burn-out et culture organisationnelle.

		1	2	3	4	5	6
1. Perf. Opérationnelle	rho						
	95% haut						
	95% bas						
2. Perf. Relationnelle	rho	0.59***					
	95% haut	0.67					
	95% bas	0.49					
3. Burn-out	rho	-0.30***	-0.25***				
	95% haut	-0.17	-0.12				
	95% bas	-0.42	-0.38				
4. Stress perçu	rho	-0.28***	-0.26***	0.69***			
	95% haut	-0.15	-0.13	0.76			
	95% bas	-0.40	-0.38	0.61			
5. Équilibre culturel	rho	0.34***	0.29***	-0.24***	-0.13		
	95% haut	0.46	0.42	-0.11	0.00		
	95% bas	0.22	0.16	-0.36	-0.27		
6. Coach/Responsable	rho	-0.17*	-0.19**	0.05	0.09	0.03	
	95% haut	-0.03	-0.06	0.19	0.22	0.16	
	95% bas	-0.30	-0.32	-0.09	-0.05	-0.11	
7. Pro-actif/Communiquant	rho	0.12	-0.01	-0.06	-0.04	0.23**	0.35***
	95% haut	0.25	0.13	0.08	0.09	0.35	0.46
	95% bas	-0.02	-0.15	-0.20	-0.18	0.09	0.22

Note:

N = 205. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

≥ 18 (cas probable de dépression).

Le score moyen de burn-out est de 1.99 ($SD = 0.48$). L'épuisement est la dimension pour laquelle le score moyen est le plus élevé (2.29, $SD = 0.66$), alors que le score moyen de distance mentale est le plus bas (1.58, $SD = 0.53$). Si l'on se fie aux normes statistiques proposées par @Schaufeli et al. (2020) sur la base d'un échantillon Flamand représentatif de 1500 salariés, 16.6% des participants de notre étude ont un score comparable à celui de personnes souffrant de burn-out sévère (contre 25.6% dans l'échantillon de salariés Flamand).

Dans l'Étude 1, malgré la possibilité de calcul de scores d'équilibre dans les postures du leader, ce sont les scores de déséquilibre qui montraient les meilleures qualités et qui ont été retenus pour les dimensions du leadership équilibré évalué par

le biais de la WBLS. Le déséquilibre moyen des leaders dans leurs postures est de 0.39 ($SD = 0.13$) pour les postures Coach et Responsable, et de 0.46 ($SD = 0.16$) pour les postures Pro-actif et Communicant. S'agissant de pourcentages de polyvalence, Kaplan et Kaiser (2006) proposent l'utilisation du système de cotation Américain (A+ à F), dans lequel le score F < 60% est considéré comme éliminatoire. Puisque nous travaillons avec des scores de déséquilibre et non avec un score d'équilibre, ce critère correspond à une valeur de déséquilibre inférieure à 40%. Dans notre échantillon, 53.17% des leaders ont un score de 40% ou moins dans la polyvalence des postures Coach et Responsable, alors qu'ils ne sont que 37.56% pour la polyvalence Pro-actif/Communicant. Toutefois, FdF Conseil considère, dans l'analyse des résultats du TEEP Management, qu'un score correspondant à 33% ou moins de déséquilibre dans les comportements du leader est « excellent », puisqu'il rend compte d'une prise de position équilibrée dans 2/3 des situations. Dans notre échantillon, 31.71% des leaders ont un score excellent dans l'équilibre Coach/Responsable et 18.54% dans l'équilibre Pro-actif/Communicant. En revanche, un score de déséquilibre supérieur à 50% est considéré comme « mauvais ». Il correspond à 19.02% des leaders pour ce qui est de l'équilibre Coach/Responsable et à 46.34% pour ce qui est de l'équilibre Pro-actif/Communicant.

Enfin, les leaders ont également donné leur perception de l'efficacité de leurs équipes pour ce qui est de la réalisation du travail et des comportements de coopération. Le score moyen de 4.17 ($SD = 0.68$) correspond à une performance collective considérée comme moyenne par les leaders. Seuls 12.68% des leaders évaluent ainsi l'efficacité de leur équipe dans la réalisation des tâches comme bonne, très bonne ou exceptionnelle.

Par ailleurs, le score moyen de la performance collective relationnelle correspond également à une performance moyenne (4.28, $SD = 0.74$). Seul 1/5 des leaders évaluent la performance de leur équipe comme étant au minimum bonne (19.51%).

11.2 Corrélations entre les variables d'étude

Le test de normalité de Shapiro-Wilk montre qu'une majorité des variables ne sont pas normalement distribuées (à l'exception des dimensions du leadership équilibré, du stress perçu et de sa dimension débordement). Compte tenu du nombre de participants à notre étude, ces résultats sont peu étonnants, le test étant sensible à la taille de l'échantillon de sorte qu'une tendance à rejeter plus facilement l'hypothèse nulle est plus forte l'échantillon grandissant. Toutefois, l'examen des histogrammes des distributions des scores montrait un écrasement vers la gauche pour les scores de burn-out et de stress. Par conséquent, nous avons considéré que nos données ne sont pas normalement distribuées et avons utilisé les corrélations de Spearman pour rendre compte des liens entre les variables.

Pour faciliter la lecture, deux matrices de corrélations ont été réalisées. Le Tableau 11 présente les corrélations de Spearman entre les scores globaux. Nous observons ainsi que la performance collective dans ses deux dimensions est corrélée à toutes les autres variables excepté le déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant. De plus, l'équilibre dans le profil culturel de l'organisation est corrélé négativement au burn-out ($\rho = -.24$, 95% CI [-.36, -.11]) mais pas au stress. De plus, l'équilibre culturel est corrélé seulement à l'une des deux dimensions du leadership équilibré (déséquilibre Pro-actif/Communiquant) ($\rho = .23$, 95% CI [.22, .46]). Enfin, le leadership équilibré dans ses deux dimensions n'est corrélé ni au burn-out, ni au stress.

Le Tableau 12 présente quant à lui les corrélations entre les variables, en prenant en compte non plus des scores globaux, mais les scores aux dimensions de la culture organisationnelle, du stress et du burn-out. Il nous permet une vision plus fine des liens entre les variables. Ainsi, l'épuisement n'est pas corrélé à la performance collective relationnelle, alors qu'il est corrélé à la performance collective opérationnelle ($\rho = -.19$, 95% CI [-.32, -.06]). De plus, cette dimension du burn-out n'est associée qu'à

l'orientation groupale de la culture organisationnelle ($\rho = -.18$, 95% CI [-.31, -.05]). La distance mentale et l'altération du contrôle émotionnel sont corrélées à la culture groupale ($\rho_{BAT.DM} = -.34$, 95% CI [-.46, -.21] ; $\rho_{BAT.CE} = -.14$, 95% CI [-.27, -.00]) et à la culture rationnelle ($\rho_{BAT.DM} = -.20$, 95% CI [-.33, -.06,] ; $\rho_{BAT.CE} = -.17$, 95% CI [-.30, -.03]). Enfin, l'altération du contrôle cognitif est corrélée uniquement à la culture rationnelle ($\rho = -.17$, 95% CI [-.30, -.03]). Il est à noter que les corrélations des dimensions du burn-out avec la culture rationnelle ne vont pas dans le sens qui était attendu : la culture rationnelle est en effet associée à un moindre niveau de burn-out. Quant au stress perçu, malgré une absence de corrélation avec la culture organisationnelle lorsque l'on considère les scores globaux, sa dimension efficacité personnelle est corrélée à la culture groupale ($\rho = .21$, 95% CI [.07, .33]).

Pour ce qui est du leadership équilibré, aucun lien significatif n'est observé pour la dimension déséquilibre dans les postures Coach/Responsable en ce qui concerne les dimensions de la culture organisationnelle, du stress perçu et du burn-out. En revanche, le déséquilibre Pro-actif/Communiquant est corrélé positivement avec la culture groupale ($\rho = .14$, 95% CI [.01, .28]), rationnelle ($\rho = .21$, 95% CI [.08, .34]) et hiérarchique ($\rho = .35$, 95% CI [.22, .46]). Ainsi, plus ces différentes orientations culturelles sont fortes, plus les comportements du leader sont déséquilibrés en ce qui concerne la pro-activité et la communication.

Ces résultats montrent que les liens entre les variables observés peuvent différer d'une dimension à une autre d'un même construit. Aussi, il semble plus pertinent de réaliser les analyses en pistes causales avec les scores des dimensions de culture organisationnelle, de stress perçu et de burn-out plutôt qu'avec les scores globaux.

Tableau 12

Matrice des corrélations de Spearman entre les variables étudiées (sous-échelles).

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Perf. Opérationnelle	rho												
	95% haut												
	95% bas												
2. Perf. Relationnelle	rho	0.59***											
	95% haut	0.67											
	95% bas	0.49											
3. Épuisement	rho	-0.19**	-0.13										
	95% haut	-0.06	0.00										
	95% bas	-0.32	-0.27										
4. Distance mentale	rho	-0.34***	-0.24***	0.66***									
	95% haut	-0.22	-0.10	0.73									
	95% bas	-0.46	-0.36	0.57									
5. Alt. Contr. Cognitif	rho	-0.23***	-0.22**	0.54***	0.37***								
	95% haut	-0.10	-0.09	0.63	0.48								
	95% bas	-0.36	-0.35	0.44	0.24								
6. Alt. Contr. Émotionnel	rho	-0.28***	-0.28***	0.51***	0.46***	0.44***							
	95% haut	-0.15	-0.14	0.60	0.56	0.54							
	95% bas	-0.41	-0.40	0.40	0.35	0.32							
7. Débordement	rho	-0.19**	-0.18**	0.66***	0.42***	0.48***	0.45***						
	95% haut	-0.05	-0.05	0.73	0.53	0.58	0.55						
	95% bas	-0.31	-0.31	0.58	0.30	0.37	0.33						
8. Efficacité personnelle	rho	0.35***	0.32***	-0.38***	-0.42***	-0.34***	-0.42	-0.42***					
	95% haut	0.46	0.44	-0.26	-0.30	-0.21	-0.30	-0.31					
	95% bas	0.22	0.19	-0.49	-0.52	-0.46	-0.53	-0.53					
9. Culture groupale	rho	0.27***	0.24***	-0.18**	-0.34***	-0.05	-0.14*	-0.08	0.21**				
	95% haut	0.39	0.37	-0.05	-0.21	0.09	-0.00	0.06	0.33				
	95% bas	0.14	0.11	-0.31	-0.46	-0.19	-0.27	-0.21	0.07				
10. Culture rationnelle	rho	0.20**	0.20**	-0.12	-0.20**	-0.17*	-0.17*	-0.09	0.12	0.25***			
	95% haut	0.33	0.33	0.01	-0.06	-0.03	-0.03	0.05	0.26	0.38			
	95% bas	0.07	0.07	-0.26	-0.33	-0.30	-0.30	-0.22	-0.02	0.12			
11. Culture hiérarchique	rho	0.19**	0.19**	-0.00	-0.10	-0.08	-0.09	-0.00	0.02	0.14*	0.10		
	95% haut	0.32	0.32	0.14	0.04	0.05	0.05	0.13	0.16	0.27	0.23		
	95% bas	0.06	0.06	-0.14	-0.23	-0.22	-0.22	-0.14	-0.12	0.00	-0.04		
12. Coach/Responsable	rho	-0.17*	-0.19**	0.06	0.14	-0.05	0.11	0.08	-0.07	-0.12	0.12	0.13	
	95% haut	-0.03	-0.06	0.19	0.27	0.09	0.24	0.21	0.07	0.07	0.26	0.26	
	95% bas	-0.30	-0.32	-0.08	-0.00	-0.18	-0.03	-0.06	-0.21	-0.25	-0.01	-0.01	
13. Pro-actif/Communiquant	rho	0.12	-0.01	-0.00	-0.00	-0.03	-0.13	-0.03	0.04	0.14*	0.18*	0.21**	0.35***
	95% haut	0.25	0.13	0.13	0.14	0.11	0.01	0.11	0.18	0.28	0.31	0.34	0.46
	95% bas	-0.02	-0.15	-0.14	-0.14	-0.16	-0.26	-0.16	-0.10	0.01	0.04	0.08	0.22

Note:

N. 205. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

11.3 Régressions linéaires

Afin de répondre aux hypothèses **H4** et **H5**, nous avons réalisé des régressions linéaires simples. Contrairement aux corrélations, les régressions permettent de donner un sens au lien entre les variables étudiées.

La matrice des corrélations nous conduit à rejeter d'emblée l'hypothèse **H4** stipulant une relation positive entre leadership équilibré et équilibre culturel. Même si le sens du lien n'était pas celui attendu et dans la mesure où peu de données sont disponibles à propos du concept de leadership polyvalent/flexible, il nous est toutefois paru important de réaliser cette régression. Puisque seule la dimension Pro-actif/Communiquant est significativement corrélée à l'équilibre dans le profil culturel, seule cette dimension a été utilisée pour être régressée.

Les pré-requis pour la réalisation de régressions linéaires sont respectés (normalité, homoscedasticité des résidus, moyenne des résidus égale à 0, absence de corrélation avec la variable exogène). Une régression simple a été calculée afin de prédire le déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant en se basant sur l'équilibre dans le profil culturel de son organisation. Cette équation de régression est significative ($R^2 = .07$, 90% CI [0.02, 0.13], $F(1, 203) = 14.65$, $p < .001$), montrant un effet positif de l'équilibre culturel sur déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant ($b = 0.10$, 95% CI [0.05, 0.15], $t(203) = 3.83$, $p < .001$) de telle sorte qu'une augmentation d'1 point en équilibre culturel produit une augmentation de 0.10 du déséquilibre du leader dans les postures Pro-Actif/Communiquant.

Afin de tester l'hypothèse **H5**, nous avons réalisé une régression linéaire avec chacune des dimensions de la performance collective. Les pré-requis ont été vérifiés pour ces deux régressions. L'équation de régression calculée afin de prédire la performance collective opérationnelle par l'équilibre du profil culturel de l'organisation est significative ($R^2 = .17$, 90% CI [0.10, 0.25], $F(1, 203) = 40.98$, $p < .001$). Ce résultat montre un effet positif significatif de l'équilibre dans le profil culturel de l'or-

Tableau 13
Résultats des trois régressions linéaires simples.

VD		B	β	t(203)	p-value	F(1,203)	R ²
Pro-actif/Communiquant						14.65***	.067
	Intercept	0.21		3.11	.002		
	Équilibre culturel	0.10	.26	3.83	<.001		
Performance opérationnelle						40.98***	.168
	Intercept	2.49		9.34	<.001		
	Équilibre culturel	0.65	.41	6.40	<.001		
Performance relationnelle						31.05***	.133
	Intercept	2.64		8.84	<.001		
	Équilibre culturel	0.63	.36	5.57	<.001		

Note:

*** p-value de F <.001.

ganisation sur la performance collective opérationnelle ($b = 0.65$, 95% CI [0.45, 0.85], $t(203) = 6.40$, $p < .001$). Ainsi, la performance collective opérationnelle augmente de 0.65 points pour une augmentation d'un point d'équilibre culturel.

Enfin, l'équation de régression calculée afin de prédire la performance collective relationnelle par l'équilibre culturel est également significative ($R^2 = .13$, 90% CI [0.07, 0.21], $F(1, 203) = 31.05$, $p < .001$). L'équilibre dans le profil culturel de l'organisation a un effet positif sur la performance collective relationnelle ($b = 0.63$, 95% CI [0.41, 0.86], $t(203) = 5.57$, $p < .001$). Par conséquent, un changement de 0.63 dans la culture collective relationnelle est observé pour une augmentation d'un point de l'équilibre culturel.

Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse **H5**. L'effet de l'équilibre dans le profil culturel est plus important sur la performance collective opérationnelle par rapport à la performance collective relationnelle.

Le Tableau 13 présente les résultats des trois régressions linéaires simples qui viennent d'être présentées.

11.4 Pistes causales

11.4.1 Vérification des pré-requis de modélisation en pistes causales.

Le test de Mardia conclut à une non normalité multivariée, aussi bien pour ce qui concerne l'asymétrie que pour ce qui concerne l'aplatissement. Cependant, les autres prérequis des analyses sont respectés. Les résidus standardisés sont distribués de façon linéaire, ce qui nous permet de conclure à la linéarité multivariée. De plus, la dispersion des résidus standardisés montre une distribution homogène des points autour de 0 et entre les bornes [-2 ; +2] et confirme les attendus d'homogénéité et d'homoscédacité. Les analyses de la famille des modèles en équations structurelles (MES) dont fait partie l'analyse en pistes causales étant sensibles à la non normalité, un estimateur robuste (maximum de vraisemblance avec erreurs standards robustes et χ^2 avec correction Satorra-Bentler) sera utilisé pour l'identification du modèle. Par conséquent, ce sont les indices corrigés (χ^2 , degrés de liberté) qui seront rapportés dans les résultats.

Les modèles en pistes causales, quoique se basant sur des régressions, supposent un lien de cause à effet supporté par la théorie, les recherches antérieures ou le design de l'étude. Dans notre cas, c'est d'un point de vue théorique uniquement que nous pouvons faire ces hypothèses de causalité, c'est pourquoi nous ne les avons pas formulé de cette manière dans la problématique. Il est donc clair que ce lien de cause à effet ne pourra pas être mis en évidence à travers ces analyses avec les données transversales utilisées.

Trois modèles seront testés et comparés. Pour spécifier les modèles, nous nous appuyons sur les liens dessinés en Figure 9, reprenant nos hypothèses. Nous y avons présenté les construit globaux, la représentation graphique dissociée des dimensions en aurait rendu difficile la lecture. Toutefois, c'est bien avec les dimensions des différentes échelles et non avec les scores globaux que nous spécifions les modèles. Notons également que dans nos hypothèses, nous n'avons pas inclus de lien entre santé psycho-

logique et culture hiérarchique, d'après les données de la littérature. Cette absence de lien sera valable pour tous les modèles spécifiés. De plus, la restructuration de l'échelle OCP ne nous permet pas d'intégrer la culture développementale dans ces analyses.

Le premier modèle (Modèle 1) intègre l'ensemble des hypothèses présentées dans la Figure 9. Ainsi, chaque dimension de performance collective est déterminée par le leadership équilibré, le burn-out, le stress perçu et la culture organisationnelle. Le leadership équilibré est de son côté, dans chacune de ses dimensions, prédit par le burn-out, le stress perçu et la culture organisationnelle. Le burn-out dans ses dimensions est déterminé par le stress perçu et la culture rationnelle et groupale. Enfin, le stress perçu dans ses dimensions est prédit par la culture rationnelle et groupale. Ont également été ajoutées au modèle les covariances entre les dimensions de chaque construit, hormis une covariance entre culture hiérarchique et culture rationnelle qui ne sont pas corrélées.

Le deuxième modèle (Modèle 2) retire au premier les liens entre équilibre dans les postures du leader et le stress perçu. En effet, nous avons proposé dans les hypothèses HM6 et HM7 que le burn-out médiate les effets du stress sur le leadership équilibré et la performance respectivement. Ainsi, les dimensions du stress perçu ne sont pas spécifiés dans les régressions en tant que prédicteurs du leadership.

Le dernier modèle (Modèle 3) retire au premier le lien entre la culture organisationnelle et la santé psychologique. En effet, les leaders étant sélectionnés pour s'intégrer aisément dans la culture de l'organisation et pouvoir en promouvoir les valeurs, il est possible que la culture ait moins d'influence sur leur santé comparative à celle de leurs collaborateurs. Par conséquent, la culture groupale et la culture rationnelle ne sont pas spécifiées en tant que prédicteurs des dimensions du stress perçu et des dimensions du burn-out.

Pour comparer les modèles, nous utiliserons le test de χ^2 (avec correction de

Satorra-Bentler dans cette étude), les indices d'ajustement absolu (ratio χ^2/df , résidus), et les indices de parcimonie (BIC, ECVI). Puisqu'il s'agit d'un modèle en pistes causales, certains indices incrémentaux (TLI, CFI), absolus (SRMR) et de parcimonie (RMSEA) ne sont pas pertinents car ils se rapportent à la partie « spécification des variables latentes » dans les modèles structurels. Pour comparer les trois modèles, nous comparerons également la variance expliquée pour les variables endogènes dont les équations ont été modifiées. Enfin, les modèles étant emboîtés, nous procéderons à un test de ratio de vraisemblance pour comparer les ajustements des modèles. Ce test permet notamment de vérifier si la différence entre les modèles est significative.

Le Modèle 1 présente un excellent ajustement ($SB\chi^2(7) = 6.238, p = .512 ; BIC = 3430.37, ECVI = 0.85$). Néanmoins, de nombreux chemins spécifiés ne sont pas significatifs, ce qui suggère que ce modèle conduira au rejet de certaines des hypothèses posées. Toutefois, l'examen des résidus ne montre aucune valeur trop importante qui suggérerait une mauvaise spécification du modèle. La variance expliquée est très variable selon les les équations de régression. La dimension épuisement du burn-out comporte la variance expliquée la plus importante ($R^2 = .452$). Les autres dimensions du burn-out et celles de la performance collective présentent des R^2 entre .229 et .284. Les dimensions du leadership équilibré ont des tailles de l'effet plus faibles ($R_{WBLS-CR}^2 = .108 ; R_{WBLS-PC}^2 = .092$). En revanche, les valeurs du R^2 sont très faibles pour les dimensions du stress perçu, notamment pour le débordement perçu ($R_{pss.deb}^2 = .004, R_{pss.efp}^2 = .036$).

Le Modèle 2 présente également un très bon ajustement ($SB\chi^2(15) = 19.713, p = .183 ; BIC = 3401.68, ECVI = 0.84$). Le retrait des dimensions du stress perçu des équations de régressions qui concernent la performance collective relationnelle conduit à la significativité du paramètre estimé de l'altération du contrôle émotionnel ($b = -0.25, \beta = -.17, z = -2.22, p = .026, 95\%IC [-.467 ; -.029]$). En revanche, l'examen des résidus montre des résidus élevés pour les covariances des dimensions de la performance collective avec l'efficacité personnelle perçue. Pour autant, les indices de

modification ne montrent pas d'améliorations importantes (indice de modification de valeur > 10) si des chemins étaient ajoutés dans les deux équations de performance collective. Le Modèle 2 explique moins de variance pour les deux dimensions de leadership ($R^2_{wbls.cr1} = .108$, $R^2_{wbls.cr2} = .102$; $R^2_{wbls.pc1} = .092$, $R^2_{wbls.pc2} = .085$) ainsi que pour la performance collective opérationnelle ($R^2_{perf.op1} = .284$, $R^2_{perf.op2} = .263$) et la performance collective relationnelle ($R^2_{perf.rel1} = .229$, $R^2_{perf.op2} = .195$). Cela suggère que le Modèle 1, même si moins parcimonieux, est plus pertinent pour expliquer les liens entre les variables.

Le troisième modèle montre un ajustement en-deçà des deux premiers ($SB\chi^2(19) = 40.610$, $p = .003$; $SRMR = .07$; $BIC = 3403.82$, $ECVI = 0.92$). En effet, le χ^2 devient significatif. De plus, l'examen des corrélations entre les résidus montre de nombreuses corrélations à valeur importante ($.12 \leq r \leq .32$) entre les résidus des dimensions du burn-out et la culture rationnelle et groupale. De plus, la corrélation entre les résidus de la culture groupale et de l'efficacité personnelle est également élevée ($r = .19$). En revanche, les résidus de la dimension débordement du stress perçu sont peu élevés lorsque l'on considère la culture organisationnelle rationnelle et groupale. Ainsi, il semble nécessaire de maintenir les chemins allant de la culture rationnelle vers les dimensions du burn-out et de la culture groupale vers le burn-out et l'efficacité personnelle perçue.

Le Tableau 14 récapitulant l'ajustement des trois modèles montre que le meilleur ajustement est obtenu par le Modèle 1. Les résidus pour chaque modèle indiquent également que le premier s'ajuste bien, alors que ce n'est pas le cas pour le Modèle 3 et quelques irrégularités sont observées dans le Modèle 2. Le test de ratio de vraisemblance entre les valeurs de χ^2 avec correction Satorra-Bentler montre une différence non significative entre le Modèle 1 et le Modèle 2 ($\Delta\chi^2 = 13.67$, $\Delta df = 8$, $p = .090$). En revanche, le Modèle 3 est différent de manière significative du Modèle 1 ($\Delta\chi^2 = 34.35$, $\Delta df = 12$, $p < .001$) et du Modèle 2 ($\Delta\chi^2 = 19.08$, $\Delta df = 4$, $p < .001$). Lorsque ce test est significatif, le modèle avec plus de paramètres libres est considéré comme

Tableau 14

Principaux indices d'ajustement pour les modèles en pistes causales.

<i>Modèle</i>	χ^2	<i>SB</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>BIC</i>	<i>ECVI</i>	$\Delta \chi^2$	Δ <i>df</i>	<i>p</i>
Modèle 1	6.24		7	.512	3430.37	0.85			
Modèle 2	19.71		15	.183	3401.68	0.84	13.67	8	.090
Modèle 3	40.61		19	.003	3403.82	0.92	19.08	4	< .001

celui qui s'ajuste le mieux aux données (Kline, 2015), ce qui dans notre cas correspond au Modèle 1. Nous choisissons donc de garder ce modèle, même si la différence avec le Modèle 2 n'est pas significative. En effet, la baisse de variance expliquée pour les dimensions du leadership équilibré et pour les dimensions de la performance collective n'est pas favorable pour retenir ce modèle. Ainsi, nous présenterons les résultats du Modèle 1, par rapport aux hypothèses posées de liens directs et indirects.

11.4.2 La santé psychologique. Nous avons spécifié des chemins des dimensions de la culture organisationnelle vers celles du stress perçu et du burn-out (**H8**), ainsi que des chemins du stress perçu vers le burn-out (**H11**).

Pour ce qui est du stress, seule la culture groupale apparaît en tant que prédicteur, et ce uniquement dans sa facette efficacité personnelle perçue ($b = 0.13$, $\beta = .17$, $z = 2.33$, $p = .020$, 95%IC [.021 ; .240]). Ainsi, la culture groupale, caractérisée par l'équité, la responsabilité sociale et la collaboration contribue à une perception chez les leaders d'avoir le contrôle sur les situations auxquelles ils font face. Ainsi, seule l'hypothèse **H8b** est validée.

La dimension épuisement du burn-out est prédite significativement par le débordement perçu ($b = 0.55$, $\beta = .60$, $z = 9.34$, $p = .000$, 95%IC [.436 ; .667]), la culture groupale ayant également une tendance d'effet ($b = -0.08$, $\beta = -.08$, $z = -1.67$, $p = .095$, 95%IC [-.173 ; .014]).

De son côté, la distance mentale est prédite par le débordement ($b = 0.18$, $\beta = .24$, $z = 2.68$, $p = .007$, 95%IC [.048 ; .310]) et la culture groupale ($b = -0.18$, $\beta = -.18$, $z = -1.67$, $p = .095$, 95%IC [-.173 ; .014]).

= -.24, $z = -3.62$, $p = .000$, 95%IC [-.278 ; -.083]), avec deux tendances d'effet pour l'efficacité personnelle ($b = -0.22$, $\beta = -.22$, $z = -1.92$, $p = .055$, 95%IC [-.439 ; .004]) et la culture rationnelle ($b = -0.10$, $\beta = -.12$, $z = -1.74$, $p = .081$, 95%IC [-.211 ; .012]).

Par ailleurs, l'altération du contrôle cognitif est expliquée significativement par le débordement ($b = 0.34$, $\beta = .41$, $z = 6.01$, $p = .000$, 95%IC [.231 ; .454]) et la culture rationnelle ($b = -0.13$, $\beta = -.14$, $z = -2.06$, $p = .040$, 95%IC [-.260 ; -.006]), avec un effet marginal de l'efficacité personnelle ($b = -0.20$, $\beta = -.17$, $z = -1.90$, $p = .057$, 95%IC [-.400 ; .006]).

Enfin, l'altération du contrôle émotionnel est prédite par le débordement ($b = 0.22$, $\beta = .31$, $z = 3.91$, $p = .000$, 95%IC [.108 ; .324]) et l'efficacité personnelle ($b = -0.27$, $\beta = -.28$, $z = -2.77$, $p = .006$, 95%IC [-.457 ; -.078]), une tendance d'effet étant observée pour la culture rationnelle ($b = -0.09$, $\beta = -.12$, $z = -1.77$, $p = .076$, 95%IC [-.198 ; .010]).

L'hypothèse **H8c** proposait un effet négatif de la culture groupale sur le burn-out. L'analyse en pistes causales nous permet de la valider pour ce qui est de la distance mentale, ainsi que pour l'épuisement (tendance d'effet). L'hypothèse **H8f** stipulait un effet positif de la culture rationnelle sur le burn-out. Cette hypothèse est rejetée. L'effet significatif observé de la culture rationnelle sur l'altération du contrôle émotionnel et cognitif, et dans une moindre mesure sur la distance mentale est en effet négatif, suggérant un moindre niveau de burn-out lorsque les valeurs de la culture rationnelle sont plus fortes.

Quant à l'hypothèse **H11** qui proposait un effet positif du stress perçu sur le burn-out, celle-ci est validée. La dimension débordement semble toutefois un prédicteur plus important du burn-out que l'efficacité personnelle perçue. En effet, seules les dimensions altération du contrôle cognitif et émotionnel sont significativement prédites par cette facette du stress perçu.

Nous avons également proposé dans le modèle un effet indirect de la culture

organisationnelle sur le burn-out via le stress perçu (**HM10**). Cette hypothèse a pu être testée en spécifiant un chemin indirect de la culture groupale vers l'altération du contrôle émotionnel via l'efficacité personnelle perçue. En effet, cette dimension du burn-out était la seule à être déterminée de manière significative par l'efficacité personnelle perçue. Cet effet indirect est significatif ($b = -0.03$, $\beta = -.05$, $z = -1.99$, $p = .046$, 95%IC [-.069 ; -.001]), mettant en exergue une médiation totale de l'effet de la culture groupale sur l'altération du contrôle émotionnel via l'efficacité personnelle perçue.

En conclusion (cf. Figure 10), le stress perçu est influencé par la culture groupale dans sa dimension efficacité personnelle. Toutefois, ce déterminant explique peu de variance de l'efficacité personnelle ($R^2 = .036$). Malgré cela, la culture groupale exerce une influence indirecte sur l'altération du contrôle émotionnel via l'efficacité personnelle. La dimension épuisement du burn-out est déterminée par la facette débordement du stress perçu, avec une tendance d'effet de la culture groupale. Cette dimension du burn-out est la variable endogène ayant le plus haut pourcentage de variance expliquée par le modèle ($R^2 = .452$). Le débordement accentue l'épuisement, alors que la culture groupale l'atténue. La distance mentale est elle aussi déterminée par le débordement perçu et par la culture groupale, avec une tendance d'effet de l'efficacité personnelle et de la culture rationnelle. Au total, le modèle spécifié contribue à une variance expliquée de $R^2 = .262$ pour la distance mentale. Quant à l'altération du contrôle émotionnel, elle est expliquée par le débordement et l'efficacité personnelle perçus et indirectement par la culture groupale, avec une tendance d'effet de la culture rationnelle ($R^2 = .270$). Enfin l'altération du contrôle cognitif est déterminée par le stress perçu dans ses deux dimensions et par la culture rationnelle ($R^2 = .277$). L'effet de la culture rationnelle observé est inverse à celui qui était attendu, celle-ci ayant un effet atténuant sur l'altération du contrôle cognitif et émotionnel.

11.4.3 L'équilibre dans les postures du leader. Dans le Modèle 1, nous avons spécifié des chemins des dimensions de la culture organisationnelle, du stress

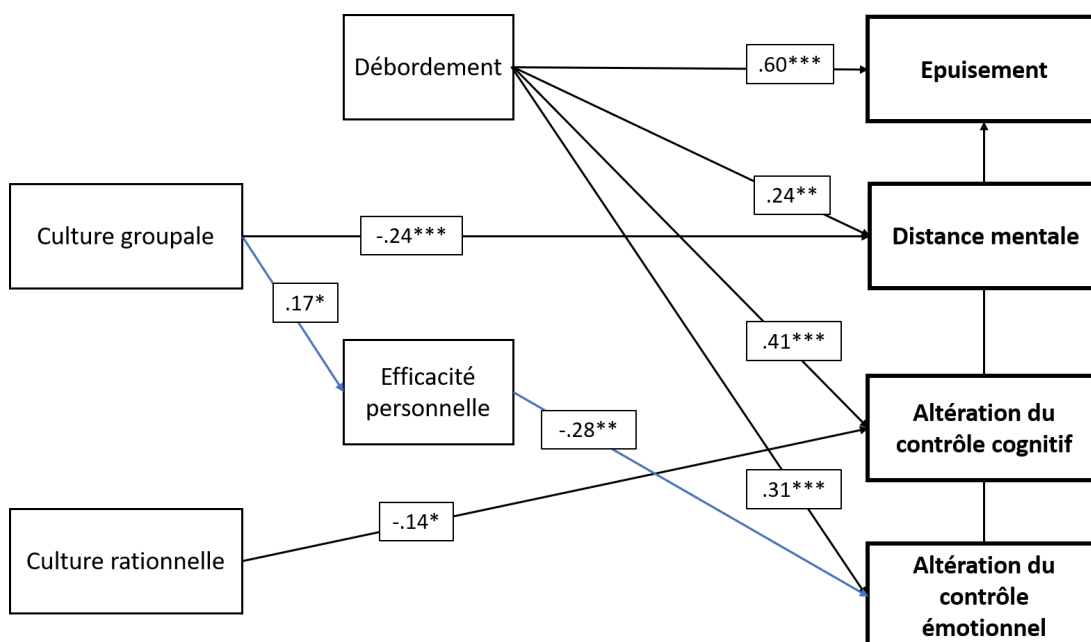


Figure 10. Schéma présentant les effets significatifs (β) dans les régressions sur la santé psychologique. Médiation représentée par flèches de couleur

perçu et du burn-out vers chacune des dimensions du leadership équilibré. L'effet des variables explicatives est très différent lorsque l'on compare les deux dimensions de leadership. En effet, le déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant n'est prédit significativement que par la culture hiérarchique ($b = 0.07$, $\beta = .23$, $z = 3.14$, $p = .002$, 95%IC [.027 ; .118]). Un effet marginal est également observé pour la culture rationnelle ($b = 0.03$, $\beta = .12$, $z = 1.78$, $p = .074$, 95%IC [-.003 ; .062]).

Pour ce qui est du déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable, celui-ci est prédit par la culture hiérarchique ($b = 0.05$, $\beta = .20$, $z = 2.85$, $p = .004$, 95%IC [.015 ; .082]), la culture rationnelle ($b = 0.03$, $\beta = .15$, $z = 2.23$, $p = .026$, 95%IC [.004 ; .058]), la culture groupale ($b = -0.03$, $\beta = -.17$, $z = -2.44$, $p = .015$, 95%IC [-.056 ; -.006]) et l'altération du contrôle émotionnel ($b = 0.05$, $\beta = .21$, $z = 2.48$, $p = .013$, 95%IC [.011 ; .094]).

Selon l'hypothèse **H3**, nous nous attendions à un effet de la culture organisationnelle sur le leadership équilibré. Cette hypothèse est validée pour les deux di-

mensions de leadership équilibré, quoi que ce lien semble plus fort pour la dimension Coach/Responsable. Notons que la culture groupale atténue le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable, là où la culture hiérarchique et la culture rationnelle accentuent ce déséquilibre dans les deux dimensions proposées.

Nous nous attendions également à un effet du stress perçu sur le leadership équilibré (**H6**). Cette hypothèse d'effet direct est rejetée pour toutes les dimensions du stress et du leadership équilibré. En revanche, l'effet significatif de l'altération du contrôle émotionnel sur le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable nous permet de valider partiellement l'hypothèse **H7** qui prévoyait un effet négatif du burn-out sur le leadership équilibré (déclinaison **H7b**).

Des effets indirects étaient attendus du stress perçu vers l'équilibre dans les postures du leader via le burn-out (**HM6**). Cette hypothèse est rejetée pour la dimension du leadership Pro-actif/Communiquant qui n'est pas significativement liée au burn-out. Pour tester cette hypothèse pour la dimension Coach/Responsable du leadership, nous avons spécifié des chemins indirects entre les dimensions du stress perçu et le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable via l'altération du contrôle émotionnel. Seul le chemin indirect du débordement perçu est significatif ($b = 0.01$, $\beta = .06$, $z = 2.06$, $p = .039$, 95%IC [.001 ; .022]). Par conséquent, l'hypothèse **HM6a** est confirmée pour le leadership équilibré dans les postures Coach/Responsable.

En accord avec l'hypothèse **HM2**, nous nous attendions à des effets indirects de la culture organisationnelle sur le leadership équilibré via le stress perçu. L'hypothèse est rejetée, puisqu'il n'y a pas de paramètre significatif concernant ses dimensions dans les équations des deux dimensions du leadership équilibré. De façon similaire, l'hypothèse **HM3** stipulait un effet indirect de la culture organisationnelle sur le leadership équilibré via le burn-out. Toutefois, aucune dimension de la culture organisationnelle n'avait d'effet significatif sur l'altération du contrôle émotionnel, seule dimension du burn-out à être un prédicteur significatif de l'équilibre dans les postures Coach/Responsable. Aussi, l'hypothèse **HM3** est rejetée.

En somme (cf. Figure 11), l'équilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant est peu influencé par sa santé psychologique. Parmi les orientations de culture organisationnelle, seule la culture hiérarchique exerce une influence sur cette facette du leadership équilibré : plus celle-ci est forte, moins les postures du leader sont équilibrées ($R^2 = .092$). Les déterminants identifiés du déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable sont l'altération du contrôle émotionnel et les trois orientations de culture organisationnelle, ainsi que le débordement perçu par effet indirect via l'altération du contrôle émotionnel. Malgré le nombre plus important de déterminants de cette facette du leadership équilibré, la variance expliquée n'est que légèrement plus élevée comparée à la facette Pro-actif/Communiquant ($R^2_{wbls.cr} = .108$). Parmi ces déterminants, seule la culture groupale favorise l'équilibre du leader.

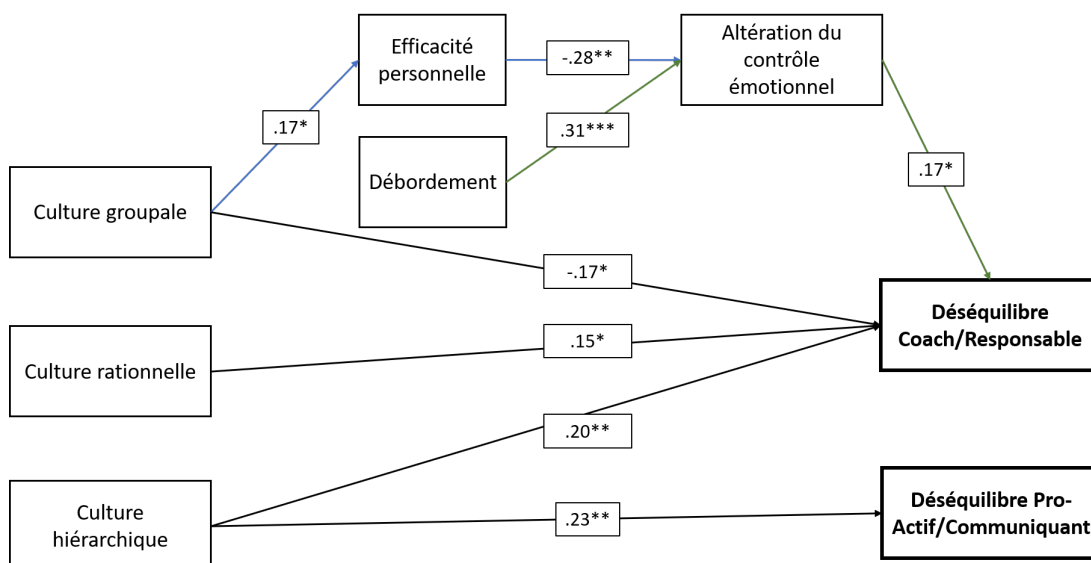


Figure 11. Schéma présentant les effets significatifs (β) dans les régressions sur le leadership équilibré. Médiations représentées par flèches de couleur.

11.4.4 La performance collective. Dans le Modèle 1, les dimensions de performance collective étaient régressées sur les dimensions de culture organisationnelle, de stress perçu, de burn-out et de leadership équilibré. Ainsi, conformément à l'hypothèse **H1** un lien positif était attendu entre l'équilibre dans les postures du leader et la performance collective. Cette hypothèse est rejetée pour ce qui est de la

dimension Pro-actif/Communiquant. En revanche le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable prédit significativement la performance collective opérationnelle ($b = -0.93$, $\beta = -.18$, $z = -2.72$, $p = .006$, 95%IC [-1.592 ; -.259]) et relationnelle ($b = 0.19$, $\beta = -.16$, $z = -2.26$, $p = .024$, 95%IC [-1.709 ; -.123]). Par conséquent, nous confirmons la déclinaison **H1a** de cette hypothèse.

Le modèle prévoit également un effet positif de la culture organisationnelle sur la performance collective. La culture rationnelle apparaît comme un prédicteur significatif de la performance collective opérationnelle ($b = 0.25$, $\beta = .24$, $z = 2.96$, $p = .003$, 95%IC [.084 ; .417]) et relationnelle ($b = 0.23$, $\beta = .20$, $z = 2.59$, $p = .010$, 95%IC [.055 ; .397]). Il en est même pour la culture hiérarchique ($b_{perf.op} = 0.17$, $\beta_{perf.op} = .13$, $z_{perf.op} = 2.20$, $p_{perf.op} = .028$, 95%IC [.018 ; .31] ; $b_{perf.rel} = 0.22$, $\beta_{perf.rel} = .16$, $z_{perf.rel} = 2.78$, $p_{perf.rel} = .005$, 95%IC [.066 ; .381]). En revanche, la culture groupale ne semble liée ni à la performance collective opérationnelle ($b = 0.08$, $\beta = .09$, $z = 1.19$, $p = .232$, 95%IC [-.053 ; .219]), ni à la performance collective relationnelle ($b = 0.13$, $\beta = .13$, $z = 1.67$, $p = .095$, 95%IC [-.023 ; .291]). Par conséquent, seules les hypothèses **H2b** et **H2c** sont confirmées pour les dimensions rationnelle et hiérarchique de la culture organisationnelle.

D'après l'hypothèse **H9**, il était attendu que le stress perçu du leader ait un effet négatif sur la performance de son équipe. Cette hypothèse est rejetée pour ce qui est de la dimension débordement perçu, pour les deux facettes de la performance collective. En revanche, l'efficacité personnelle perçue apparaît comme un prédicteur significatif de la performance collective opérationnelle ($b = 0.19$, $\beta = .15$, $z = 2.79$, $p = .005$, 95%IC [.058 ; .331]) et relationnelle ($b = 0.24$, $\beta = .17$, $z = 3.00$, $p = .003$, 95%IC [.083 ; .395]). Par conséquent, nous rejetons **H9a** et confirmons **H9b**.

Enfin, dans l'hypothèse **H10** un effet négatif du burn-out sur la performance collective était prévu. Seule la distance mentale a un effet significatif sur la performance collective, et ce uniquement pour la performance opérationnelle ($b = -0.31$, $\beta = -.25$, $z = -2.33$, $p = .020$, 95%IC [-.569 ; -.049]). Par conséquent nous validons

uniquement la déclinaison **H10d** de cette hypothèse.

Six hypothèses de médiation ont également été proposées concernant la performance collective. D'après l'hypothèse **HM1**, un effet indirect de la culture organisationnelle sur la performance collective via le leadership équilibré devait être observé. Cette hypothèse est rejetée pour le déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant qui ne prédit pas significativement la performance collective. Des chemins indirects ont été spécifiés dans le modèle pour relier les dimensions de la culture organisationnelle aux deux dimensions de la performance via le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Seul l'effet indirect de la culture hiérarchique sur la performance collective opérationnelle via le déséquilibre Coach/Responsable pourrait être considéré comme significatif ($b = -0.05$, $\beta = -.03$, $z = -1.95$, $p = .051$, 95%IC [-.091 ; .000]). Toutefois, l'intervalle de confiance inclut 0, ce qui nous conduit à le considérer comme une tendance d'effet. Les cinq autres chemins présentent également des tendances d'effet uniquement, ce qui ne nous permet pas de confirmer l'hypothèse **HM1**.

Il était également attendu que l'effet du stress perçu sur la performance collective soit médiatisé par le leadership équilibré (**HM4**). Cette hypothèse est rejetée en raison de l'absence de lien significatif entre stress perçu et leadership équilibré. L'hypothèse **HM5** prévoyait que les effets du burn-out sur la performance collective soient médiatisés par le leadership dans les postures du leader. Cette hypothèse a pu être testée pour l'effet indirect de l'altération du contrôle émotionnel sur les deux aspects de la performance collective via le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Les deux chemins spécifiés sont toutefois non significatifs, même si une tendance d'effet est observée pour l'effet indirect de l'altération du contrôle émotionnel sur la performance collective opérationnelle ($b = -0.05$, $\beta = -.04$, $z = -1.82$, $p = .069$, 95%IC [-.101 ; .004]). Par conséquent, l'hypothèse **HM5** est rejetée.

Par ailleurs, l'hypothèse **HM7** proposait un effet indirect du stress perçu sur la performance collective par l'intermédiaire du burn-out. Nous avons spécifié un chemin

indirect entre les dimensions du stress et la performance collective opérationnelle via la distance mentale. Les effets indirects sont toutefois non significatifs. Une tendance d'effet est observée pour la dimension débordement en tant que médiateur ($b = -0.06$, $\beta = -.06$, $z = -1.90$, $p = .058$, 95%IC [-.112 ; .002]). Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse HM7.

De plus, d'après l'hypothèse **HM8**, un effet indirect de la culture organisationnelle via le stress perçu était attendu. L'hypothèse HM8b et HM8c sont rejetées car ces dimensions de la culture organisationnelle ne contribuent pas significativement à expliquer le stress perçu. Des chemins ont été spécifiés de la culture groupale vers les deux dimensions de la performance collective via l'efficacité personnelle perçue qui est la seule dimension du stress perçu à être déterminée par la culture groupale. Pour la performance collective opérationnelle, une tendance d'effet est observée ($b = 0.03$, $\beta = .03$, $z = 1.90$, $p = .057$, 95%IC [-.001 ; .052]). En revanche, l'effet indirect sur la performance collective relationnelle est significatif ($b = 0.03$, $\beta = .03$, $z = 2.07$, $p = .038$, 95%IC [.002 ; .061]). Par conséquent, l'hypothèse **HM8a** est confirmée. Notons que la médiation est totale, puisque l'effet direct de la culture groupale sur la performance collective n'est pas significatif dans l'équation de régression.

Enfin, l'hypothèse **HM9** stipulait un effet indirect de la culture organisationnelle sur la performance collective via le burn-out. Cette hypothèse n'a pu être vérifiée que pour la dimension distance mentale du burn-out qui est la seule à être un prédicteur significatif de la performance collective dans sa facette opérationnelle. Un chemin a ainsi été spécifié de la culture groupale vers la performance collective opérationnelle via la distance mentale. La tendance d'effet observée ($b = 0.06$, $\beta = .06$, $z = 1.77$, $p = .076$, 95%IC [-.006 ; .118]) ne permet pas de confirmer l'hypothèse **HM9**.

En conclusion, la performance collective opérationnelle est déterminée positivement par la culture rationnelle et la culture hiérarchique ainsi que par l'efficacité personnelle perçue. En revanche, elle est déterminée négativement par le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable et par la distance mentale. Au total,

l'équation proposée explique plus d'1/4 de la variance de la performance collective opérationnelle ($R^2 = .284$). La Figure 12 récapitule l'ensemble des effets significatifs sur la performance collective opérationnelle.

Quant à la performance collective relationnelle, celle-ci est déterminée positivement par les orientations culturelles rationnelle et hiérarchique, par l'efficacité personnelle perçue du leader et de façon indirecte par la culture groupale via l'efficacité personnelle perçue. De plus, elle est déterminée négativement par le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Au total, la variance expliquée de la performance collective relationnelle dans notre modèle est de $R^2 = .229$. La Figure 13 récapitule l'ensemble des effets significatifs sur la performance collective relationnelle.

12 Discussion

12.1 La santé psychologique des leaders

Cette étude nous a permis de mettre en lumière de l'état de santé psychologique d'un échantillon de leaders français. Ceux-ci ont tendance à être « oubliés », probablement parce que leur rôle dans une organisation leur offre par définition bien plus de contrôle et donc de ressources personnelles pour faire face aux exigences de leur environnement. Pourtant, entre 20% et 25% des leaders de notre échantillon présentent un niveau de stress pouvant être associé à un état d'anxiété ou de dépression clinique. De plus, près de 17% des leaders présentent des symptômes de burn-out sévère. Certes, cette prévalence est moindre que celle de l'ensemble des salariés si l'on se réfère aux données Flamandes. Toutefois, cette moindre incidence ne signifie pas absence. Elle indique qu'une partie des managers/leaders sont dans une situation de stress prolongé non résolu qui atteint de manière importante leur fonctionnement psychologique, physique et social. Le burn-out peut entraîner une inaptitude au travail et des répercussions majeures sur la vie personnelle et professionnelle du leader, ainsi que sur l'efficacité organisationnelle (Taris, 2006). Par conséquent, il devrait

Tableau 15
Récapitulatif des hypothèses testées dans l'Étude 2 et de leur confirmation/infirmation.

n°	Hypothèse	Pistes causales/Régressions
H1	Leadership- ->Perf. collective+	confirmée
H2	Culture+ -> Perf. collective+	confirmée
H3	Culture -> Leadership	confirmée
H4	Équil. culturel ->Leadership-	rejetée
H5	Équil. culturel+ ->Perf. collective+	confirmée
H6	Stress+ -> Leadership+	rejetée
H7	Burn-out+ -> Leadership+	confirmée
H8a	Cult. groupale+->stress/burn-out-	confirmée
H8b	Cult. ration.+>stress/burn-out+	rejetée
H9	Stress+ ->Perf. collective-	confirmée
H10	Burn-out+ ->Perf. collective-	confirmée
H11	Stress+ -> Burn-out+	confirmée
HM1	Culture->Leadership->Perf. collective	rejetée
HM2	Culture-> Stress->Leadership	rejetée
HM3	Culture-> Burn-out->Leadership	rejetée
HM4	Stress->Leadership->Perf. collective	rejetée
HM5	Burn-out->Leadership->Perf. collective	rejetée
HM6	Stress->Burn-out->Leadership	confirmée
HM7	Stress->Burn-out->Perf. collective	rejetée
HM8	Culture->Stress->Perf. collective	confirmée
HM9	Culture->Burn-out->Perf. collective	rejetée
HM10	Culture->Stress->BAT	confirmée

être pris en compte également dans cette catégorie particulière de salariés que sont les managers/leaders.

Le stress des leaders est par ailleurs directement lié au burn-out de ces derniers. Ainsi, le débordement perçu est associé positivement à toutes les dimensions du burn-out. De plus, il est très fortement associé à la dimension épuisement, montrant ainsi le rôle joué par cette perception de sur-sollicitation sur l'épuisement aussi bien physique que psychologique. Quant à l'efficacité personnelle perçue, nos résultats suggèrent qu'elle joue un rôle protecteur notamment en ce qui concerne l'altération du contrôle cognitif et l'altération du contrôle émotionnel. Ainsi, agir pour augmenter les ressources personnelles des leaders et diminuer les exigences de leur environnement de travail sont à envisager comme des actions de prévention de leur santé psychologique. Plus encore, ces démarches peuvent indirectement agir sur l'efficacité des leaders dans leur leadership.

En effet, l'influence positive indirecte du débordement perçu sur le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable via l'altération du contrôle émotionnel montre que le stress perçu est susceptible de diminuer la capacité d'un leader à manier les postures contraires de facilitation et de directivité. Le débordement perçu résulte d'une perception d'accumulation excessive de contraintes ou problèmes à résoudre. D'un point de vue transactionnel, il reflète donc un état dans lequel le leader perçoit ces exigences environnementales comme excédant ses ressources (Lazarus et Folkman, 1984). Cela suggère que les ressources supplémentaires associées en termes d'auto-efficacité perçue et de latitude de décision ne sont pas toujours suffisantes pour contrebalancer les sollicitations liées au rôle de leader.

De plus, l'effet positif direct de l'altération du contrôle émotionnel sur le déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable suggère l'importance de la régulation émotionnelle du leader dans sa recherche d'équilibre entre des postures contraires. La capacité à identifier et exprimer ses émotions et celles des autres, la régulation de ses émotions et celles d'autrui sont des aspects relatifs à l'intelligence

émotionnelle telle que définie par Salovey et Mayer (1990). Ainsi, ces compétences interpersonnelles pourraient permettre une meilleure gestion émotionnelle et un leadership plus efficace (Sadri, 2012).

Enfin, la santé psychologique du leader contribue également à la performance de son équipe. Ainsi, l'efficacité personnelle perçue du leader influence positivement l'efficacité de l'équipe dans la résolution des problèmes et dans la réalisation des tâches en termes de quantité, de qualité et ce dans les délais impartis. De plus, elle contribue à un climat interpersonnel se traduisant par la coopération, le partage d'informations et le respect mutuel. Par conséquent, le leader ayant une perception positive de ses capacités à faire face aux exigences extérieures est susceptible de mieux organiser le travail de ses collaborateurs et d'être un soutien pour la résolution de problèmes, en même temps qu'il est susceptible d'instaurer une ambiance positive de coopération dans l'équipe. En outre, la distance mentale du leader a un effet négatif direct sur la performance opérationnelle de l'équipe. L'attitude cynique qui caractérise le leader ayant un niveau élevé de distance mentale, le détachement de son propre travail ainsi que du regard des autres sur son travail ont ainsi des effets délétères sur la capacité de l'équipe à réaliser ses activités. Le leader manifestant de la distance mentale est probablement un « anti-modèle » en termes d'implication en même temps qu'il n'est pas une ressource accessible pour l'équipe dans son organisation et dans la résolution de problèmes.

Ainsi, les résultats de cette recherche tendent à montrer que la santé psychologique des leaders gagne à être prise en compte par les organisations, qui ont pour responsabilité de préserver la santé physique et psychologique de leurs employés. Si les leaders ont des ressources personnelles importantes, les exigences organisationnelles auxquelles ils doivent faire face sont également élevées. Ainsi, dans notre échantillon, l'efficacité personnelle perçue pourtant assez élevée ne semble pas parvenir à « neutraliser » les effets du débordement. Les conséquences d'un stress élevé et du burn-out sur le parcours professionnel et la vie personnelle d'un leader étant particulièrement

lourdes, il est nécessaire d'intégrer cette catégorie particulière de salariés et les exigences propres à la nature de leur travail (exigences émotionnelles notamment) aussi bien dans l'élaboration du Document Unique que dans la conduite d'actions de prévention en vue de préserver et améliorer la santé psychologique au travail. D'un point de vue organisationnel, la santé psychologique des leaders peut avoir une incidence sur le leadership de la personne mais aussi sur l'efficacité de son équipe. Outre la responsabilité de préservation de la santé des employés, les organisations gagneraient donc à intégrer ce sujet également d'un point de vue strictement opérationnel et même financier. Du point de vue de la recherche maintenant, la santé psychologique des leaders est à prendre en compte non seulement en tant que déterminant potentiel de l'efficacité et de la santé de leurs collaborateurs, mais en tant que sujet de recherche à part entière.

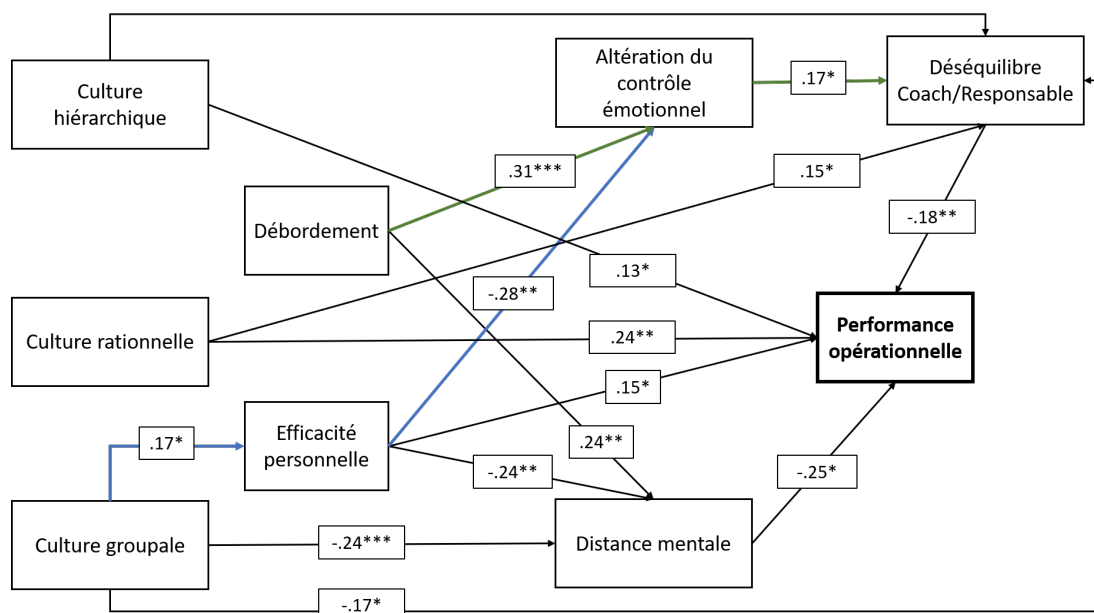


Figure 12. Présentation graphique des liens significatifs (β) dans la modélisation de la performance collective opérationnelle. Médiation représentée par flèches de couleur.

12.2 Le contexte culturel dans lequel évoluent les leaders et leurs équipes

Contrairement à ce qui était attendu, la culture organisationnelle a peu d'effets sur le stress perçu. Toutefois, l'association positive entre culture groupale et efficacité personnelle perçue est cohérente avec le soutien social que cette orientation culturelle implique (travail d'équipe, prête à collaborer) ainsi que l'attention portée à l'individu. Ainsi, la culture groupale au sein d'une organisation contribue à augmenter les ressources personnelles du leader. La culture groupale est également associée à une moindre distance mentale et à un moindre épuisement (tendance d'effet). La distance mentale représente une réaction d'auto-protection suite à l'épuisement et l'altération du contrôle émotionnel et cognitif. Si ses effets immédiats permettent de réduire les effets de l'érosion des ressources psychologiques, elle a pour issue finale une augmentation du stress en raison des réactions négatives qu'elle suscite chez les autres. Ainsi, l'orientation vers le travail en équipe, le respect et la tolérance préserve les ressources personnelles en même temps qu'elle renforce l'implication du leader dans son travail et auprès de son équipe. Elle empêcherait donc le retrait physique et mental du travail et par conséquent cette aggravation ultime de l'état psychologique du leader à laquelle la distance mentale peut conduire. L'étude de Dextras-Gauthier et Marchand (2016) montre que l'effet de la culture groupale est médiatisé par certaines caractéristiques de l'organisation du travail telles que les demandes psychologiques, le soutien du superviseur et la reconnaissance. Ces résultats nous permettent de supposer que les organisations dont la culture est portée de manière importante par les valeurs groupales tendent à diminuer les demandes psychologiques du leader, à lui assurer un meilleur soutien hiérarchique et lui manifester plus de reconnaissance. En soi, ces données représentent des pistes d'intervention afin de prévenir le burn-out chez les leaders. La position de leader expose l'individu à la solitude dans la prise de décisions ainsi que dans la mise en œuvre de changements ou décisions qui viennent de sa propre hiérarchie. Dans ce contexte, le soutien du supérieur peut avoir un rôle important, qui pourrait être favorisé par une culture organisationnelle orientée vers

la collaboration et la prise en compte de l'individu.

La culture rationnelle est également en lien avec le burn-out, dans ses dimensions altération du contrôle cognitif et altération du contrôle émotionnel (tendance d'effet pour cette dernière). Les résultats des études précédentes traitant de l'effet de la culture organisationnelle sur la santé psychologique (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016; Marchand et al., 2013) nous ont conduit à attendre un effet aggravant de la culture rationnelle sur le burn-out, notamment par le biais d'une augmentation des demandes psychologiques que peuvent induire les attentes fortes et la recherche de compétitivité. Toutefois, c'est l'effet inverse que nous avons observé. Dans notre échantillon, les valeurs portées par la culture rationnelle telles que l'analyse et le pragmatisme semblent diminuer l'altération du contrôle cognitif plutôt que de l'aggraver. Il est possible que l'attachement aux faits objectifs et l'analyse favorisent et maintiennent le fonctionnement cognitif des leaders. De plus, leur tâche étant l'atteinte des objectifs organisationnels par leur équipe, les valeurs de culture rationnelle pourraient venir faciliter et légitimer ce rôle. Par ailleurs, nous avons dû proposer une structure différente des dimensions de culture organisationnelle pour cette étude, et à ce titre ajouter des items qui appartenaient initialement à la culture développementale à la dimension culture rationnelle. Or, dans les études que nous avons citées, la culture développementale était positivement associée à la santé psychologique, au même titre que la culture groupale. Il est donc possible que cette incohérence de résultats par rapport aux études précédentes soit liée à la structure factorielle retenue dans notre étude pour la culture organisationnelle.

Du point de vue du leadership équilibré, la culture organisationnelle joue un rôle différent selon la dimension de leadership considérée et selon la dimension de culture considérée. L'équilibre dans le profil culturel est négativement associé au déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant. Toutefois, aucun effet n'est observé sur le déséquilibre Coach/Responsable. Ces données interpellent à plusieurs égards. Premièrement, l'équilibre culturel induit la coexistence de valeurs compéti-

tives, c'est-à-dire renvoyant à plusieurs orientations culturelles. Son effet négatif sur l'équilibre dans les postures du leader est donc contraire à ce qui est attendu d'un point de vue théorique, puisque la culture organisationnelle est également « prescriptive » des comportements du leader (Cameron et al., 2014). Cependant, dans notre échantillon, les valeurs de la culture développementale/adhocratique n'étaient pas représentées en tant qu'entité conceptuelle. Ainsi, il n'était pas possible de contrebalancer les valeurs de la culture hiérarchique. Il est donc possible que le score calculé pour l'équilibre dans le profil culturel de l'entreprise ne soit pas un bon moyen de rendre compte de la coexistence de valeurs compétitive au sein des organisations. En même temps, ce même score d'équilibre culturel est associé à une meilleure performance collective. Ainsi, notre score rend bien compte d'un facteur favorisant la performance. Il est possible que cet effet bénéfique de l'équilibre culturel sur la performance collective soit le reflet de la force des valeurs incarnées dans les organisations plus que de l'équilibre entre ces valeurs. En effet, Cameron et Quinn (2006) affirment que la force d'une culture est un paramètre de son efficacité. En fin de compte, il est difficile de conclure si l'effet de l'équilibre du profil culturel sur le leadership équilibré dans les postures Pro-actif/Communiquant est dû à la définition de l'équilibre dans le leadership ou à la définition de l'équilibre dans le profil culturel de l'organisation.

Les orientations culturelles hiérarchique et rationnelle sont associées négativement avec les deux dimensions de leadership équilibré. Or, ces deux dimensions sont caractérisées par la recherche de stabilité/maintien. Ainsi, ces deux dimensions de culture organisationnelle sont susceptibles d'agir à l'encontre de la flexibilité nécessaire pour le leader afin d'équilibrer ses postures de leadership. Cela peut également expliquer l'effet positif de la culture groupale sur l'équilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Ainsi, l'orientation vers la flexibilité plutôt que vers la stabilité créerait les conditions favorables pour que le leader adopte habilement des comportements contraires en fonction des situations auxquelles il est confronté.

Les résultats obtenus de l'effet de la culture organisationnelle sur la performance

collective indiquent que les trois orientations de la culture organisationnelle sont bénéfiques à la performance. Les régressions linéaires simples réalisées pour rendre compte de l'effet de l'équilibre du profil culturel sur chacune des dimensions de la performance collective confirment également cet effet bénéfique. Ensemble, ces résultats sont cohérents avec le modèle théorique des Valeurs en Compétition qui suggère qu'il n'y a pas d'orientation idéale pour promouvoir la performance, mais que c'est la combinaison, la présence conjointe de valeurs de plusieurs orientations qui garantit cette meilleure performance.

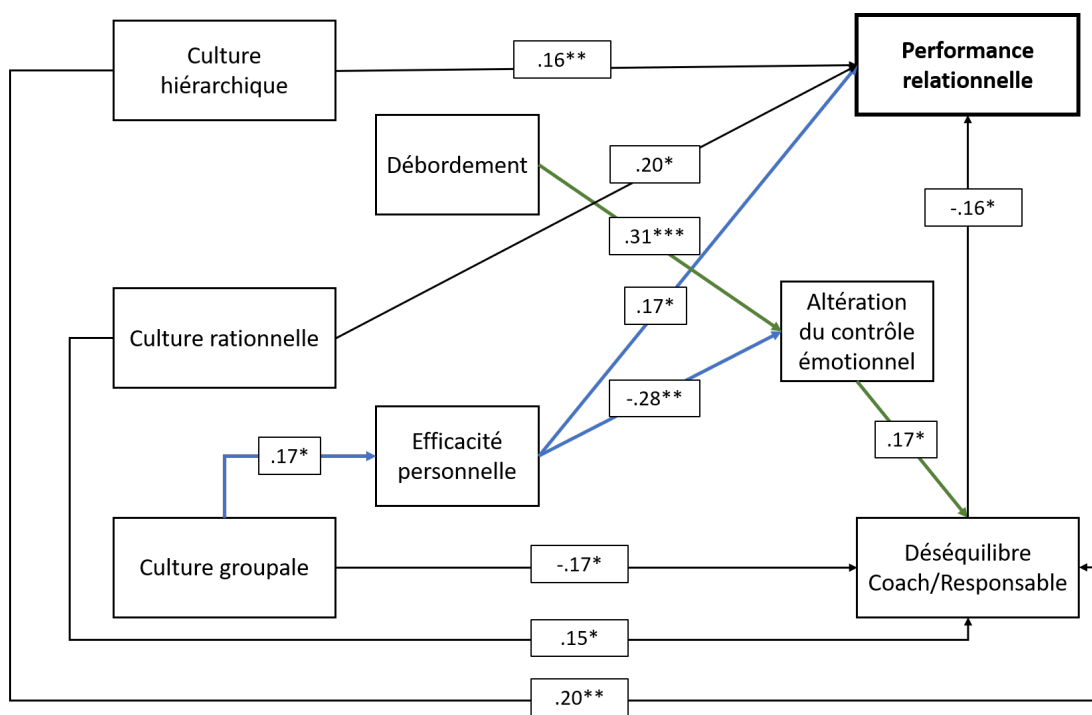


Figure 13. Présentation graphique des liens significatifs (β) dans la modélisation de la performance collective relationnelle. Médiations représentées par flèches de couleur.

12.3 Le leadership équilibré

Des différences importantes ont été observées dans les effets de la culture organisationnelle et la santé psychologique sur l'équilibre dans les postures du leader. Ainsi, seule la culture hiérarchique semble influencer le déséquilibre du leader dans les

postures Pro-actif/Communiquant. Il existe également une tendance d'effet pour la culture rationnelle, mais aucun pour le stress perçu et le burn-out. Ces résultats questionnent à plusieurs égards. Tout d'abord, la matrice des corrélations montre une corrélation positive entre le déséquilibre du leader Pro-actif/Communiquant et la culture groupale là où la corrélation et l'effet dans l'équation de régression sont positifs pour la dimension Coach/Communiquant. De plus, même si la corrélation du déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif/Communiquant avec la performance collective opérationnelle n'est pas significative, son orientation est positive là où elle est négative pour la deuxième dimension du leadership équilibré. Enfin, cette absence d'effet significatif sur la performance collective ne permet pas de confirmer la validité de critère pour cette dimension du leadership équilibré. Cette dimension combine l'insuffisance de leadership facilitateur et l'insuffisance de leadership énergique. Le nombre d'items étant beaucoup moins élevé que celui de la dimension Coach/Responsable, il est possible que cette dimension souffre d'une définition insuffisante et gagnerait à intégrer plus d'items afin d'enrichir la base situationnelle à partir de laquelle l'équilibre est induit. En effet, cette dimension rend surtout compte des comportements de communication du leader avec ses collaborateurs et reflète, du point de vue du déséquilibre que les items traduisent, l'immédiateté dans la transmission d'informations et dans les réponses ainsi que l'absence de filtrage ou de « traduction » adaptée aux interlocuteurs. Même si cette profusion d'informations, de qualité et/ou de clarté insuffisante peut conduire à une surcharge en informations (Graf et Antoni, 2020), il est possible que les comportements associés du leader ne puissent à eux seuls jouer un rôle différenciant sur la performance collective. Par conséquent, les résultats tendent à montrer la nécessité d'amender cette dimension de nouveaux items de façon à l'enrichir et à la diversifier en termes de situations représentant l'insuffisance dans les deux orientations de leadership interpersonnels identifiées par le modèle du leadership polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006).

Les résultats du modèle en pistes causales permettent d'étayer la validité de la

perspective « équilibrante » des comportements du leader si l'on se réfère à la dimension Coach/Responsable. Comme attendu du point de vue de la théorie, la culture organisationnelle et la santé psychologique apparaissent dans le modèle comme des déterminants du déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Plusieurs implications pratiques en découlent pour un intervenant sur le leadership en entreprise. Tout d'abord, la réflexion préalable à la mise en place d'une démarche d'accompagnement des leaders, comme celle conduite par FdF Conseil, devrait sensibiliser les commanditaires ou le groupe pilote aux valeurs qui tendent à promouvoir ou au contraire à empêcher l'équilibre dans les postures des leaders. Ainsi, l'élaboration ou la redéfinition de l'objectif stratégique dans lequel s'inscrit cette démarche d'accompagnement pourra être alignée afin de faciliter l'adoption de nouvelles postures par les leaders impliqués dans la démarche d'accompagnement. De plus, la gestion du stress et la régulation émotionnelle semblent des aspects qu'il est nécessaire d'intégrer aussi bien pour l'employeur (obligation légale de prévention) que pour les intervenants extérieurs, dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des accompagnements dans le développement du leadership entrepris. En fin de compte, ces résultats montrent la validité de critère du déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable, par rapport à la performance collective.

Comparons les résultats obtenus avec ceux issus du modèle du leadership polyvalent, évalué avec l'instrument LVI (Kaiser et al., 2012; R. B. Kaiser et Overfield, 2010b). En effet, les auteurs ont évalué la performance de l'équipe avec deux échelles qui sont comparables conceptuellement à celles que nous avons utilisées. L'échelle « vitalité de l'équipe » se réfère à l'état d'esprit de l'équipe, à l'engagement et à la cohésion entre les membres de l'équipe. Elle est donc assez similaire à la performance collective relationnelle que nous avons évaluée. La deuxième échelle, « productivité de l'équipe » se réfère à la qualité et la quantité du travail fourni et aux résultats globaux de l'équipe. Elle se rapproche de la performance collective opérationnelle que nous avons évaluée. Dans ces deux études citées, l'association entre la polyvalence

dans les comportements du leader Énergique versus Facilitateur est plus fortement liée à la vitalité de l'équipe qu'à la productivité de l'équipe. Les résultats de la modélisation en pistes causales montrent que le score de la WBLS dans la dimension Coach/Responsable est plus fortement associé à la performance collective opérationnelle qu'à la performance collective relationnelle. Toutefois, la magnitude de cette différence n'est pas grande. De plus, les corrélations entre la dimension du leadership équilibré Coach/Responsable et les deux facettes de la performance collective montre une corrélation plus importante avec la performance collective relationnelle. Cela suggère que la corrélation entre le leadership équilibré (Coach/Responsable) et la performance collective relationnelle intègre l'effet indirect d'un des autres déterminants de la performance collective relationnelle inclus dans le modèle en pistes causales. Cette différence de résultats par rapport aux recherches de Kaiser et ses collègues (2010, 2012) peut être due, outre la différence d'outil utilisé, à la source auprès de laquelle les données ont été recueillies. En effet, dans ces études citées, les données sont issues des subordonnés (vitalité de l'équipe) et les supérieurs hiérarchiques (productivité de l'équipe) dans l'étude de R. B. Kaiser et Overfield (2010b) ou par une combinaison des réponses de subordonnés, pairs et supérieurs pour l'étude de Kaiser et al. (2012).

12.4 La performance collective

Si l'on se réfère à la matrice des corrélations, la performance collective opérationnelle et relationnelle est corrélée avec tous les déterminants que nous avons identifiés (culture organisationnelle, stress, burn-out, leadership équilibré). Ce premier niveau d'analyse souligne l'importance de prendre en compte la santé psychologique du leader en plus de la culture organisationnelle et du leadership qui sont bien souvent cités dans la littérature scientifique mais aussi professionnelle comme des déterminants de la performance. Nous savons que le stress coûte énormément aux salariés qui en souffrent tout comme aux entreprises et à la société dans son ensemble (Béjean et Trontin, 2004; Sultan-Taïeb et Niedhammer, 2012; Trontin et al., 2010). De plus,

les millenials valorisent l'intérêt porté par les entreprises pour le bien-être de leurs employés et pour l'impact positif sur la société d'après l'enquête Deloitte (« The 2015 Deloitte Millennial Survey 2015 : Executive Summary », 2015). Les salariés de la génération Y ont également un focus éthique lorsqu'il s'agit de leur lieu de travail et s'attendent à ce que leur employeur soit engagé pour dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, mais aussi qu'il soit concerné par leur bien-être (Ahmed et al., 2013). Par conséquent, le focus sur la santé psychologique des employés et plus précisément des leaders est un enjeu d'attractivité des meilleurs talents et des leaders de demain.

Il est intéressant de noter que toutes les orientations culturelles contribuent positivement à la performance, alors que seule la culture groupale est associée négativement au déséquilibre du leader dans les postures Coach/Responsable. Puisque le déséquilibre dans cette dimension est associé négativement à la performance collective dans ses deux dimensions, cela suggère que les orientations culturelles rationnelle et hiérarchique agissent également sur d'autres aspects organisationnels qui ne sont pas liés au leadership. L'absence de médiation de l'effet de la culture organisationnelle sur la performance collective via le leadership équilibre corrobore cela.

12.5 Limites et perspectives de recherche

Nous avons utilisé les termes « déterminant » et « prédicteur » en nous basant sur le modèle spécifié en pistes causales et sur les régressions linéaires qui proposent un sens dans les relations entre les variables. Même si nous avons étayé ce choix des directions des liens intégrés dans la modélisation proposée, la méthodologie de recherche ne convient pas à la confirmation de cette directionnalité de liens. Par conséquent, il serait nécessaire de conduire une étude longitudinale qui permettra de confirmer réellement ces hypothèses de directionnalité. De plus, nous nous sommes basés uniquement sur les réponses des leaders. Or, les données d'une même source tendent à produire des tailles d'effets plus importantes. De plus, l'hétéro-évaluation,

notamment au niveau du leadership et de la performance, permettrait de prévenir les biais de désirabilité sociale et d'auto-présentation qui sont susceptibles d'intervenir dans les réponses des leaders. Aussi, recueillir les perceptions du leadership d'un leader par plusieurs de ses collaborateurs peut être une manière plus objective de rendre compte de ses comportements. Cela fera l'objet de la troisième étude de ce manuscrit. Cependant, pouvoir croiser les données des leaders et de leurs collaborateurs dans une étude multi-niveaux permettrait une meilleure compréhension de la manière dont le leadership influence la performance.

Du point de vue de l'instrument WBLS, nous avons abordé la nécessité d'un amendement de la dimension du leadership équilibré Pro-actif/Communiquant. Pour continuer dans la lignée de ce que nous avons préconisé dans la discussion de l'Étude 1, il paraît nécessaire de réaliser une itération d'analyses sur l'ensemble des items du TEEP Management après changement de l'échelle de réponse. Il peut toutefois être nécessaire de créer de nouveaux items qui ne font pas actuellement partie du référentiel TEEP Management afin de mieux représenter les orientations du leadership telles que décrites par le modèle du leadership polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006).

Enfin, l'instrument WBLS a pour visée non seulement l'évaluation de l'équilibre dans les postures d'un leader, mais aussi l'orientation de son accompagnement afin de l'aider à devenir plus polyvalent dans les comportements qu'il est en mesure de mobiliser en fonction des besoins des situations. En ce sens, il serait nécessaire de réaliser une étude longitudinale suivant des leaders avant, pendant et après leur accompagnement afin de vérifier la pertinence de l'évaluation du leadership apportée par l'outil en vue de l'accompagnement, mais aussi l'efficacité de la démarche entreprise pour cela.

Cette première étude est prometteuse et nécessiterait une réplique sur un échantillon de leaders plus important et si possible représentatif. En effet, les ajustements que nous avons dû réaliser sur l'échelle d'évaluation de la culture organisationnelle pourraient être le reflet de spécificités d'un échantillonnage non probabiliste.

13 Conclusion

Les entreprises sont des organisations dont l'objectif premier, leur raison d'être, est la réalisation de profits. Loin de vouloir remettre en question cet état de fait, cette étude donne un éclairage sur les enjeux organisationnels, sociaux et économiques à intégrer la santé psychologique des leaders au même titre que la culture organisationnelle et le leadership dans la recherche de cette meilleure performance. Cette recherche contribue à rendre visible et pertinente la prise en compte de la santé psychologique des leaders aussi bien dans les organisations de travail que dans la recherche scientifique. Elle contribue ainsi à une meilleure connaissance sur un sujet peu traité dans la littérature scientifique et professionnelle.

De plus, nous avons pu mettre en évidence la validité de critère de l'outil WBLS dans sa dimension Coach/Responsable, apportant ainsi un élément supplémentaire en faveur de la validité psychométrique de la WBLS. Le leadership équilibré apparaît ainsi un indicateur pertinent pour l'efficacité du leader et semble être un déterminant important de la performance de l'équilibre dont il a la responsabilité. Enfin, la culture organisationnelle apparaît comme étant un élément essentiel dans l'écosystème organisationnel qui façonne aussi bien le leadership équilibré, que la santé psychologique du leader et la performance de son équipe. Cela suggère que la réflexion autour des valeurs promeut au sein d'une entreprise peut être génératrice de bien-être et d'efficacité, notamment pour les nouvelles générations en recherche de sens dans leur activité professionnelle.

Étude 3 : Modélisation des processus reliant les comportements de leadership habilitant et leurs issues en termes d'empowerment, de santé psychologique et de performance des collaborateurs

14 Objectif de l'Étude 3

L'étude 2 présentait une perspective de notre problématique du point de vue des leaders. Cependant, le lien entre comportements de leadership et performance des collaborateurs est-il similaire lorsque les collaborateurs sont interrogés ? De plus, le leadership visant l'amélioration de la performance est-il associé à la santé psychologique des collaborateurs ? Telles sont les questions auxquelles nous chercherons à répondre dans cette troisième étude.

La revue de la littérature nous a permis d'identifier l'empowerment psychologique comme le médiateur principal par lequel le leader influence la performance de ses collaborateurs. Dans cette étude, c'est le leadership habilitant qui est évalué. En effet, celui-ci présente un intérêt particulier à deux égards. Premièrement, le leadership habilitant a été conceptualisé sur les bases théoriques de l'empowerment psychologique, cherchant ainsi à faciliter ce dernier. Deuxièmement, le leadership habilitant se rapproche de la facette « leadership facilitateur » du modèle du leadership polyvalent. Il sera ainsi possible de voir comment son influence sur la performance se rapproche ou au contraire se différencie de celle du leadership polyvalent tel qu'évalué dans l'Étude 2. D'ailleurs, à notre connaissance, il n'existe pas d'étude réalisée auprès de travailleurs français mettant en lien le leadership habilitant et la performance des collaborateurs.

Toutefois, l'empowerment psychologique n'est pas défini exclusivement par les comportements du leader. Il s'agit d'un processus dans lequel l'individu construit des cognitions d'impact, de sens, de compétence et d'autonomie. Les processus interprétatifs décrits par Thomas et Velthouse (1990) sont certes influencés par des éléments de son environnement organisationnel (dont les comportements du leader), mais également par des caractéristiques propres liées à l'individu. Par conséquent, l'empowerment psychologique est envisagé également comme un déterminant à part entière de la performance des collaborateurs.

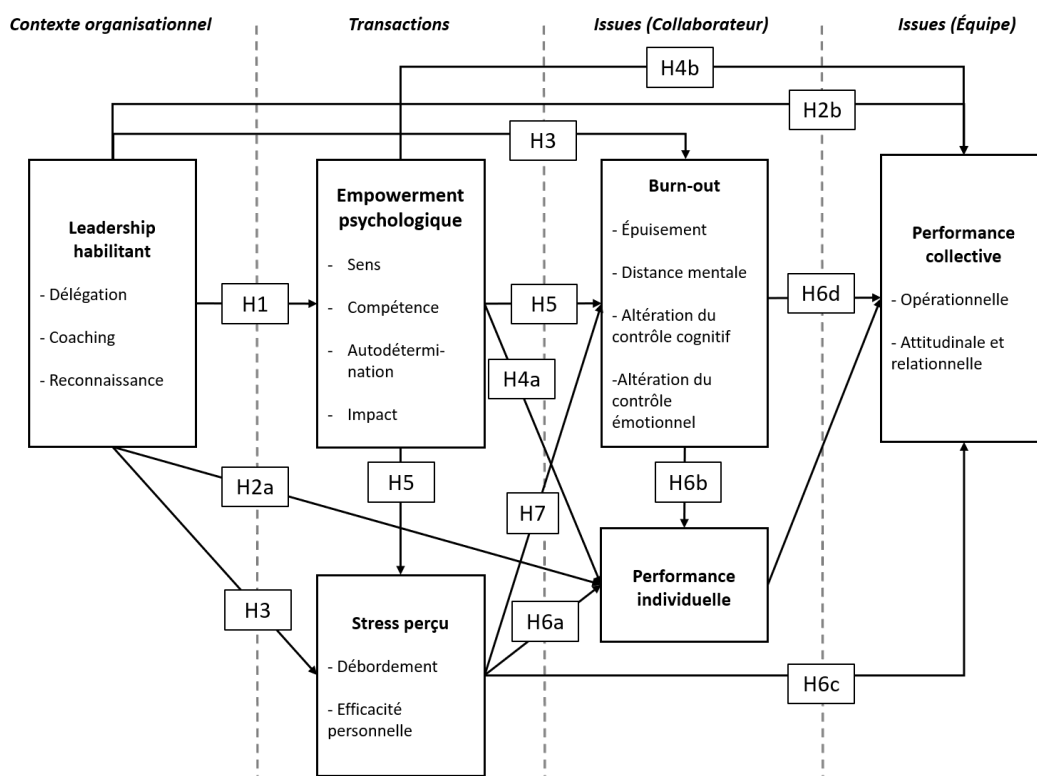


Figure 14. Modèle théorique des liens entre les comportements habilitants du leader et l'empowerment psychologique, la santé psychologique et la performance des collaborateurs.

Enfin, la revue de la littérature nous a conduits à prendre en compte la santé psychologique alors que nous évaluons l'influence du leadership. En effet, la performance organisationnelle ne peut être envisagée au détriment de la santé psychologique et de la qualité de vie au travail des travailleurs (Ford et al., 2011; Gilboa et al., 2008). De plus, plusieurs études montrent des effets positifs du leadership habilitant sur la santé psychologique des collaborateurs (Ahmed Yahia, Montani, et Courcy, 2018; Drouin et al., 2018). Deux issues de santé sont identifiées par ces auteurs : le stress et le burn-out. Nous plaçant dans une perspective intégrative (transactionnelle et interactionniste) de la santé, le stress est envisagé comme la transaction entre les exigences individuelles et du milieu de travail dans lequel évoluent les collaborateurs et leurs ressources personnelles et organisationnelles. En ce sens, le stress perçu traduit une transaction dans laquelle un individu perçoit les exigences d'une situation comme

dépassant les ressources dont il dispose (Lazarus et Folkman, 1984). Or, le stress est associé à une moindre performance, qu'il s'agisse des aspects cognitifs et de prise de décision ou d'aspects perceptifs et moteurs, à un niveau individuel ou collectif (Staal, 2004). De plus, il est un prédicteur puissant de santé aussi bien physique que psychologique, dont le burn-out, deuxième issue citée dans les études reliant leadership habilitant et santé psychologique. Ainsi, le stress perçu est également envisagé à la fois comme un déterminant de la performance et de la santé psychologique (burn-out) et comme médiateur des effets du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique. L'ensemble des liens hypothésisés sont exposés en Figure 14.

15 Méthode

15.1 Participants

Au total, 126 participants ont complété l'ensemble des items des échelles composant le questionnaire. Nous avons établi deux critères d'inclusion pour cette étude. En effet, compte tenu des données recueillies, une ancienneté et une activité hebdomadaire suffisantes sont nécessaires pour s'assurer que les réponses soient fiables et que les liens qui seront évalués entre les variables d'étude aient réellement trait aux caractéristiques actuelles de travail. Premièrement, les participants devaient travailler au moins à mi-temps ($\leq 17,5$ h/semaine). Tous les participants répondaient à ce critère. Deuxièmement, les participants devaient travailler depuis au moins six mois à leur poste de travail. Nous avons retiré 21 participants en raison de leur non adéquation avec ce critère d'inclusion. Parmi les 21 participants retirés de l'échantillon retenu, 4 n'avaient pas indiqué l'ancienneté de poste et 17 avaient indiqué une ancienneté de moins de 6 mois. Ainsi, l'échantillon final est composé de 105 participants.

L'échantillon est composé majoritairement d'hommes, les femmes représentant 31.22% des participants. L'âge moyen est de 38.08 ans ($SD = 10.98$), la moitié de l'échantillon ayant 36 ans ou moins au moment de l'étude. La personne la plus jeune

à répondre à l'étude avait 21 ans, alors que la plus âgée en avait 64. En moyenne, les participants travaillaient dans leur entreprise depuis 6.84 ans ($SD = 7.75$) et étaient à leur poste actuel depuis 4.65 ans en moyenne ($SD = 5.48$). Près de la moitié des participants avaient un niveau d'études BAC+5 ou plus (45.19%), alors que 23.08% avaient un niveau d'études équivalent à BAC+3 ou BAC+4. Les cadres sont les plus représentés (40.59%), les employés administratifs et les professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé et de la fonction publique représentent 10.9% pour chacune de ces catégories socio-professionnelles (CSP).

Les entreprises dont sont issus les participants sont dans 43.14% des cas de grandes entreprises (≥ 250 salariés) et dans 28.43% des cas des entreprises de taille moyenne (10 à 49 salariés). Les secteurs les plus représentés sont les autres activités de service (25.74%), l'information et la communication (17.82%), les activités spécialisées scientifiques et techniques (14.85%) et les industries manufacturières (10.89%).

Seuls 12.87% des participants travaillaient à temps partiel. La moyenne d'heures travaillées par semaine est de 38.78 ($SD = 5.922$), avec un maximum de 55 heures travaillées par semaine. La taille de l'équipe avec laquelle travaille chaque participant varie de façon importante, allant du binôme à 220 personnes, toutefois la moitié des participants travaillaient avec 6 coéquipiers ou moins. En moyenne, les participants travaillaient avec 11 autres personnes ($SD = 24.74$). La moitié des participants partageaient leur bureau avec quatre autres personnes, avec une moyenne de 7.15 ($SD = 10.38$). Pour la majorité des participants, l'entreprise ne proposait pas la possibilité de travailler à distance (62.38%). Le travail à distance correspondait à 1 jour par semaine maximum pour 71.05% des télétravailleurs.

15.2 Matériel

15.2.1 Pratiques d'habilitation du supérieur.

Chaque participant devait évaluer le leadership de son supérieur hiérarchique par l'échelle des pratiques

d'habilitation du supérieur élaborée par Boudrias (2004), dans sa version révisée par Chénard Poirier, Morin, et Boudrias (2017). Cet instrument est basé sur les travaux princeps entrepris pour conceptualiser le leadership habilitant (Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000). Il évalue trois catégories de pratiques du supérieur. La **déléga-tion** rend compte des comportements de partage de pouvoir d'action et de décision à travers 5 items (ex. *Me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabi-lités.*) et présente une très bonne consistance interne ($\alpha = .87$). La **reconnaissance** renvoie aux actes d'appréciation des efforts et réalisations du collaborateur, évaluée par 5 items (ex. *Me félicite pour mes réalisations.*). Cette dimension présente une excellente cohérence interne ($\alpha = .92$). Enfin la dimension **coaching** évaluée à travers 4 items ($\alpha = .81$) les comportements par lesquels le leader favorise le développement des compétences du collaborateur (ex. *Me suggère des façons d'améliorer ma perfor-mance.*). Chaque item a été évalué par une échelle de Likert en 5 points, allant de [1]-Jamais à [5] - Toujours. L'outil permet de calculer un score global renvoyant au niveau d'habilitation du leader par ses pratiques, d'après les études antérieures (Boudrias, 2004; Phaneuf et al., 2010). La cohérence interne est excellente pour notre échantillon ($\alpha = .92$). Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la structure factorielle de l'outil. La condition de normalité multivariée n'étant pas respectée, nous avons utilisé un estimateur robuste avec correction de Satorra-Bentler et des erreurs standards robustes. Même si le chi carré est significatif, l'ajustement du modèle est acceptable ($SB\chi^2(74) = 103.99, p < .001$; $CFI = .96$; $TLI = .95$; $RMSEA = .07$, CI 90% [.03 ; .10] ; $AGFI = .79$; $SRMR = .06$; $BIC = 3768.52$).

15.2.2 Empowerment psychologique. L'empowerment psychologique a été évalué via l'échelle d'habilitation psychologique validée par Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin, et Courcy (2010) qui est basée sur la conceptualisation d'empowerment psychologique de Spreitzer (1995). À l'instar de l'outil anglophone proposé par Spreitzer, l'instrument de Boudrias et ses collègues contient quatre dimensions de trois items chacune. La réponse aux items est évaluée par le biais d'une échelle de Li-

kert en 5 points allant de [1] - Peu d'accord à [5] - Tout à fait d'accord. La consistance interne globale de l'instrument est très bonne ($\alpha = .88$). La dimension **sens** renvoie aux cognitions d'importance des activités professionnelles pour le répondant (ex. *Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.*). La dimension **compétence** a trait à la perception de ses capacités pour la réalisation de son travail (ex. *Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail.*). La dimension **auto-détermination** se rapporte aux cognitions d'autonomie d'action et de décision (ex. *Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.*). Enfin, la dimension **impact** est relative aux perception de l'influence que l'on peut avoir dans son groupe de travail (ex. *Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail*). Les indices de cohérence interne pour les quatre dimensions sont excellents ($.85 \leq \alpha \leq .93$). Afin de vérifier la structure factorielle de l'outil, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire avec un facteur de second ordre, conformément au modèle validé par Boudrias et al. (2010). La normalité multivariée n'étant pas respectée, nous avons utilisé l'estimateur robuste MLM dans lavaan (Rosseel, 2012) qui applique une correction Satorra-Bentler et des erreurs standard robustes. L'ajustement du modèle est excellent ($SB\chi^2(50) = 42.39$, $p^* < .001$; $CFI = 1.00$; $TLI = 1.00$; $RMSEA = .00$, CI 90% [.00 ; .05] ; $AGFI = .88$; $SRMR = .06$; $BIC = 3075.62$), confirmant la structure factorielle de l'outil.

15.2.3 Performance individuelle. Nous avons utilisé 3 items issus de la Health and Work Survey élaborée par l'Organisation Mondiale de la Santé (Kessler et al., 2003) dans sa version française. Ces items comportent tous trois une échelle sémantique différentielle de 0 à 10, allant de « *Performance la plus mauvaise* » à « *Meilleure performance* ». Le premier item invite le répondant à évaluer la performance habituelle de la plupart des travailleurs à un poste similaire au sien. Les deuxième et troisième items invitent le répondant à évaluer sa propre performance sur les deux dernières années et sur les 4 dernières semaines. On peut ainsi prendre en compte la perception de la performance absolue du manager (avec l'item 3, se rap-

portant aux 4 dernières semaines), et la perception de sa performance relative, par rapport à celle des autres travailleurs à un poste similaire. La performance relative est calculée en divisant la performance personnelle perçue par la performance perçue des autres. Ce rapport peut ainsi aller de 0 à 10 ; cependant les auteurs suggèrent de définir une limite haute à 2, correspondant à une performance personnelle perçue deux fois supérieure à celle des autres travailleurs à un poste similaire. Seuls deux participants avaient un score de performance relative supérieur à ce seuil, la valeur maximale étant de 2.67.

15.2.4 Performance de l'équipe de travail. Les participants ont évalué la performance de leur équipe de travail à travers les échelles de performance collective élaborées par Liden et al. (2006) et Pitt-Catsouphes et al. (2015). La première se rapporte à la performance globale à la tâche, dans la quantité et la qualité du travail fourni, le respect des délais et la gestion des problèmes ($k = 5$, $\alpha = .89$) que nous avons nommée *performance opérationnelle* de l'équipe. La deuxième échelle renvoie aux attitudes et comportements interpersonnels des membres de l'équipe (ex. *Comportements de coopération*). Nous avons nommé cette dimension *performance relationnelle* de l'équipe ($k = 5$, $\alpha = .93$). Une échelle de réponse de type Likert en 7 points a été utilisée pour les deux échelles, allant de [1] - Très mauvaise à [7] - Exceptionnelle. Pitt-Catsouphes et al. (2015) ont réuni les deux échelles au sein d'un même modèle factoriel à deux facteurs corrélés, qui a montré un très bon ajustement. Nous avons donc réalisé une analyse factorielle confirmatoire en respect avec ce modèle spécifié, en utilisant un estimateur robuste comme précédemment en raison de l'absence de normalité multivariée. L'ajustement du modèle est plutôt bon ($SB\chi^2(34) = 58.81$, $p < .001$; $CFI = .95$; $TLI = .93$; $RMSEA = .11$, CI 90% [.06 ; .15] ; $AGFI = .75$; $SRMR = .06$; $BIC = 2697.53$), toutefois l'indice de parcimonie RMSEA est insatisfaisant. Les indices de modification suggèrent l'ajout de covariances entre les variances d'erreur des items « quantité du travail effectué par votre équipe » et « réponse rapide aux problèmes » d'une part, ainsi que des items

« partage de connaissances et d'informations » et « engagement collectif ». Dans les deux cas, ces modifications sont cohérentes d'un point de vue conceptuel. Ainsi, la capacité à répondre rapidement aux problèmes peut aider une équipe à réaliser plus de travail ensemble. De plus, l'engagement collectif peut se traduire par la transmission de connaissances et d'informations. L'ajout de ces deux covariances améliore significativement le modèle ($\Delta\chi^2(2) = 10.46, p = .005$) et conduit à un excellent ajustement ($SB\chi^2(32) = 40.43, p < .001$; $CFI = .98$; $TLI = .98$; $RMSEA = .06$, CI 90% [.00 ; .12] ; $AGFI = .82$; $SRMR = .05$; $BIC = 2671.32$).

15.2.5 Stress perçu. Afin d'évaluer le niveau de stress des participants, nous avons utilisé la *Perceived Stress Scale* de Cohen et al. (1983) validée en français par Koleck et al. (2002), dans sa version en 10 items. Même si cette échelle n'a pas été spécifiquement élaborée pour évaluer le stress professionnel, de nombreuses études en langue française confirment sa pertinence en milieu professionnel (Bellinghausen et al., 2009; Collange et al., 2013; Dupret et Bocéréan, 2013). Cette échelle basée sur le modèle transactionnel du stress permet d'évaluer le débordement et l'efficacité personnelle perçus. Le *débordement perçu* renvoie à la perception d'être dépassé ($k = 6, \alpha = .83$). Par exemple, un des items demande : *Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été dérangé(e) par un évènement inattendu ?* L'efficacité personnelle perçue se rapporte à la perception qu'a l'individu de ses capacités à faire face aux exigences externes (ex. *Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?*). Cette dimension comporte 4 items et présente une cohérence interne de .75. Pour chaque item, les participants étaient invités à se positionner sur une échelle de Likert en 5 points allant de [0] - Jamais à [4] - Souvent.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire avec l'estimateur robuste MLM afin de pallier à l'absence de normalité multivariée. Le modèle à deux facteurs obliques avait un ajustement médiocre ($SB\chi^2(34) = 64.83, p < .001$; $CFI = .90$; $TLI = .87$; $RMSEA = .10$, CI 90% [.06 ; .14] ; $AGFI = .80$; $SRMR = .07$; BIC

= 2703.27). Toutefois, Bellinghausen et al. (2009) avaient ajouté des covariances entre certaines variances d'erreurs des items afin d'obtenir un ajustement acceptable. Les indices de modification n'ont cependant pas conduit à l'ajout des mêmes covariances dans notre échantillon. Ainsi seules deux covariances entre les variances d'erreurs ont été ajoutées (PSS.DEB1 ~ PSS.DEB2 ; PSS.DEB5 ~ PSS.DEB6) contrairement aux 5 covariances du modèle de Bellinghausen et ses collègues. Ces deux covariances sont cohérentes d'un point de vue conceptuel, rendant compte du lien entre l'évènement inattendu et la perception de difficulté de contrôle pour la première, et de la perception d'absence de contrôle dans la deuxième. Le nouveau modèle ainsi spécifié a un ajustement significativement amélioré ($\Delta\chi^2(2) = 7.55, p = .023$). L'ajustement du modèle ainsi spécifié est acceptable ($SB\chi^2(32) = 55.04, p < .001$; $CFI = .93$; $TLI = .90$; $RMSEA = .09$, CI 90% [.05 ; .13] ; $AGFI = .82$; $SRMR = .07$; $BIC = 2698.64$).

15.2.6 Burn-out. Le burn-out des participants a été mis à jour grâce au Burnout Assessment Tool (BAT) élaboré par Schaufeli et al. (2020). Cet outil a été validé tout d'abord sur des échantillons Belges et Néerlandais. Depuis, l'outil a été également utilisé et validé en Allemagne, Autriche, Irlande, Finlande, Russie et au Japon (de Beer et al., 2020; Kolachev, Osin, Schaufeli, et Desart, 2019). L'étude de de Beer et ses collègues atteste de l'invariance de la mesure dans 7 contextes nationaux différents et de la bonne cohérence interne de l'outil dans son ensemble ainsi que de chacune des dimensions ($.84 \leq \alpha \leq .95$). La traduction réalisée pour l'Étude 2 a été utilisée également dans la présente étude. L'échelle est composée de quatre dimensions corrélées entre elles. La première rend compte de l'état d'épuisement physique et psychologique ($k = 8, \alpha = .86$). La dimension altération du contrôle émotionnel renvoie à la diminution de régulation émotionnelle qui se manifeste dans le burn-out ($k = 5, \alpha = .81$). L'outil intègre également une composante cognitive du burn-out via la dimension altération du contrôle cognitif ($k = 5, \alpha = .85$). Enfin, l'attitude cynique et la tentative de distanciation consécutive aux trois premières manifestations

du burn-out sont évaluées par la dimension distance mentale ($k = 5$, $\alpha = .81$).

Nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire avec facteurs de second ordre (les dimensions du burn-out étant expliquées par un facteur global), avec estimateur robuste MLM (correction de Satorra-Bentler et erreurs standards robustes) en raison de l'absence de normalité multivariée. Ce modèle a un ajustement médiocre ($SB\chi^2(224) = 350.57$, $p < .001$; $CFI = .87$; $TLI = .85$; $RMSEA = .08$, CI 90% [.06 ; .09] ; $AGFI = .70$; $SRMR = .09$; $BIC = 5950.54$). Nous avons d'abord tenté une amélioration du modèle par ajout de deux covariances entre les variances d'erreur des items de la dimension épuisement (BAT.EP3 ~ BAT.E5, BAT.EP4 ~ BAT.EP8). Cependant, l'amélioration du modèle n'était pas suffisante pour rendre l'ajustement acceptable. Par conséquent, nous avons conduit une analyse factorielle exploratoire avec rotation oblique Promax et méthode d'extraction par axes principaux (ceci afin de pallier à l'absence de normalité pour les données). Malgré un très bon ajustement du modèle obtenu, il était nécessaire de retirer certains items qui avaient des saturations croisées. Six items ont ainsi été progressivement retirés : 4 de la dimension épuisement (BAT.EP2, BAT.EP3, BAT.EP5, BAT.EP6), 1 de la dimension altération du contrôle cognitif (BAT.CE5) et 1 de la dimension distance mentale (BAT.DM1). Le modèle final nous a conduit à retenir une structure simple en 4 facteurs pour un total de 17 items.

L'ajustement du modèle est excellent ($\chi^2(74) = 81.14$, $p = .267$; $TLI = .98$; $CFI = .99$; $SRMR = .03$; $RMSEA = .03$, CI 90% [.00 ; .07]). Au total, la structure obtenue permet d'expliquer 56% de la variance. Le premier facteur a une valeur propre de 2.74, rendant compte de 28% de la variance expliquée. Il renvoie à l'altération du contrôle cognitif. Cette dimension est identique à celle de l'instrument initial. Le deuxième facteur, avec une valeur propre de 2.41, rend compte de 25% de la variance expliquée. Les quatre items qui y saturent renvoient à l'épuisement ($\alpha = .84$). Le troisième facteur à une valeur propre de 2.30, avec 24% de la variance expliquée. Il comporte 4 items qui se rapportent à l'altération émotionnelle ($\alpha = .78$). Enfin le

dernier facteur a une valeur propre de 2.32 et rend compte de 24% de la variance expliquée. Les quatre items se rapportent à la distanciation mentale ($\alpha = .81$). La consistance interne du facteur global est également très bonne ($\alpha = .90$).

15.2.7 Données sociodémographiques et variables contrôlées. Plusieurs caractéristiques socio-démographiques ont été incluses dans le questionnaire : sexe, âge, ancienneté dans l'entreprise et au poste de travail, salaire annuel, niveau d'études, catégorie socio-professionnelle (CSP), secteur d'activité et taille de l'entreprise, nombre d'heures travaillées par semaine, la taille de l'équipe de travail, nombre de personnes avec lesquelles le participant partage son bureau, possibilité de télétravailler et fréquence de télétravail. Pour ce qui est du niveau d'études, de la CSP, du secteur d'activité de l'entreprise et de la taille de l'entreprise, les indicateurs et grilles de l'INSEE ont été utilisés. Le salaire annuel était évalué par un item avec échelle de réponse avec 10 paliers de rémunération allant de moins de 20 000€ à plus de 100 000€. Le télétravail a été évalué à travers 2 items. Par le premier, l'on s'assurait de la possibilité ou non donnée par l'entreprise de travailler à distance. Si la réponse était positive, le participant était invité à indiquer la fréquence à laquelle il travaille en moyenne à distance, avec 7 niveaux de réponse proposés allant de [1] - Jamais à [7] - 5 jours ou plus par semaine.

15.3 Procédure

Les participants ont été sollicités à participer à l'étude sur la base du volontariat par plusieurs biais. Premièrement, conformément à la procédure de « recrutement » prévue initialement afin de recueillir des données multi-niveaux, des collaborateurs de managers ayant participé à l'étude 2 ont été invités par mail à participer à l'étude 3. De plus, des collaborateurs ont été sollicités directement par le chercheur sur leur lieu de travail. Enfin, certains participants ont été invités à répondre via une personne du service RH de leur entreprise qui s'est faite le relais de l'étude. Dans tous ces cas de figure, les réponses des participants ont été recueillies anonymement. Le participant

pouvait, à la fin du questionnaire, communiquer une adresse email afin de recevoir un résumé des résultats de l'étude. Le recueil des réponses a été réalisé en ligne d'avril 2018 à avril 2019. Le questionnaire en ligne était accessible sur ordinateur et appareil mobile et était optimisé pour faciliter la réponse aux questions par un défilement automatique des questions. Afin d'éviter les données manquantes, il n'était pas possible d'avancer dans le questionnaire si aucune réponse n'a été donnée à un item présenté au participant.

15.4 Plan d'analyse

Le modèle proposé s'adapterait le mieux à des analyses structurelles. Toutefois, l'échantillon est trop restreint pour que de telles analyses puissent être envisagées, ne serait-ce qu'en pistes causales. C'est pourquoi, les régressions linéaires hiérarchiques vont être privilégiées. Ces dernières ont l'avantage de permettre l'intégration de variables dont on souhaite contrôler l'effet sur la variable dépendante. Ces analyses de régressions hiérarchiques seront réalisées avec R (R Core Team, 2020) et Rstudio (RStudio Team, 2020). Les présupposés d'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes et de normalité, de linéarité, d'homogénéité et d'homoscédacité de la distribution des résidus seront vérifiés avant la conduite des analyses de régression. De plus, les outliers seront identifiés et retirés des analyses sur la base de la distance de Mahalanobis, de la distance de Cook et de l'effet de levier. Seront considérés comme outliers les participants qui sont « positifs » sur au moins deux de ces trois analyses.

La variance expliquée du modèle (R^2 ajusté) et la comparaison des modèles sur la base d'un changement significatif ou non de F seront utilisés afin d'évaluer si la nouvelle étape apporte un changement significatif à l'équation de régression précédente. Parmi les variables contrôlées, certaines étant catégorielles, un recodage a été nécessaire. La variable télétravail a été dichotomisée en [0] - aucun travail à distance et [1] - travail à distance 1 jour par semaine ou plus, ceci pour éviter la présence de catégories avec peu de participants. Pour les mêmes raisons, la variable

niveau d'études a été recodée pour ne garder que 3 niveaux : [bac5+] - niveau 1 correspondant à un niveau BAC+5 et équivalents ou plus élevé ; [bac3-4] - niveau 2 correspondant à un niveau BAC+3 ou BAC+4 et équivalents ; [bac2-] - niveaux 3 à 6, correspondant à un niveau allant du Collège à BAC+2. La variable ainsi catégorisée est analysée dans les régressions comme deux variables distinctes de présence-absence d'une des valeurs catégorielles. Les résultats de l'analyse de régression affichent la comparaison des deux premières catégories avec la troisième qui est considérée comme la catégorie « contrôle ». Il sera donc nécessaire de réaliser une deuxième régression à chaque étape avec la variable niveau d'études recodée (c'est-à-dire avec ordre des catégories inversé) afin de mettre à jour la comparaison entre les deux premières catégories et ainsi évaluer un effet éventuel sur la variable dépendante.

Le modèle hypothétisé intégrant des hypothèses de médiation, des analyses de médiation seront également conduites avec la librairie MeMoBootR (Buchanan, 2020) sous R. Cette librairie est un équivalent de la combinaison SPSS + Process et permet l'intégration de covariants dans l'analyse, de sorte à identifier l'effet indirect tout en contrôlant l'effet d'autres variables. De plus, un bootstrapping avec 1000 itérations sera réalisé afin de calculer la valeur de l'effet indirect de la VI sur la VD, ainsi qu'un intervalle de confiance de 95% pour cet effet indirect. Les résultats des régressions hiérarchiques serviront d'appui pour le choix des analyses de médiation à réaliser. En effet, si l'on se réfère à Baron et Kenny (1986), quatre conditions doivent être respectées pour que l'on puisse parler de médiation : (1) la variable indépendante (VI) prédit significativement la variable dépendante (VD) ; (2) la VI prédit significativement la variable médiatrice (VM) ; (3) la VM prédit significativement la VD ; (4) l'effet direct de la VI sur la VD après adjonction de la VM dans l'équation est moindre que son effet total. Ainsi, les régressions hiérarchiques, dans lesquelles les variables indépendantes sont ajoutées par étapes, donnent des indications pertinentes pour identifier les possibles effets de médiation. Le test de Sobel (1982) et l'intervalle de confiance bootstrappé pour l'effet indirect permettront de valider ou d'infirmer la

présence de médiation.

15.5 Hypothèses opérationnelles

Effets directs :

H1 Le leadership habilitant a un effet positif sur l'empowerment psychologique des collaborateurs.

- Le leadership habilitant est régressé positivement sur l'empowerment psychologique du collaborateur.

H2 Le leadership habilitant contribue à une meilleure performance des collaborateurs.

- Le leadership habilitant est régressé positivement sur la performance **individuelle** (H2a) et **collective** - opérationnelle (H2b) et relationnelle (H2c) des collaborateurs.

H3 Le leadership habilitant contribue à une meilleure santé psychologique des collaborateurs.

- Le leadership habilitant est régressé négativement sur le **stress perçu** (H3b) et sur le **burn-out** (H3c)

H4 L'empowerment psychologique des collaborateurs a un effet positif sur leur performance.

- L'empowerment psychologique du collaborateur est régressé positivement sur sa performance **individuelle** (H4a), ainsi que sur la performance **opérationnelle** (H4b) et **relationnelle** (H4c) de son équipe.

H5 L'empowerment psychologique des collaborateurs a un effet positif sur leur santé psychologique.

- L'empowerment psychologique du collaborateur est régressé négativement sur son niveau de **stress perçu** (H5a) et de **burn-out** (H5b).

H6 La santé psychologique des collaborateurs a un effet positif sur leur performance.

- Le **stress perçu** (H6a) et le **burn-out** (H6b) du collaborateur sont régressés négativement sur sa performance **individuelle**.
- Le **stress perçu** (H6c) et le **burn-out** (H6d) du collaborateur est régressé négativement sur la performance **opérationnelle** et **relationnelle** de son équipe.

Médiations :

H7 L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets du leadership habilitant sur leur performance.

- Le leadership habilitant du collaborateur a un effet indirect sur sa performance **individuelle** (H7a) et sur la performance **opérationnelle** (H7b) et **relationnelle** (H7c) de son équipe via l'empowerment psychologique du collaborateur.

H8 L'empowerment psychologique du collaborateur médiatise l'effet du leadership habilitant sur sa santé psychologique.

- Le leadership habilitant du collaborateur a un effet indirect sur le **stress perçu** (H8a) et sur le **burn-out** (H8b) via l'empowerment psychologique.

H9 La santé psychologique du collaborateur médiatise l'effet du leadership habilitant sur sa performance individuelle.

- Le leadership habilitant du collaborateur a un effet indirect sur sa performance individuelle via le **stress perçu** (H9a) et le **burn-out** (H9b).

H10 La santé psychologique du collaborateur médiatise l'effet du leadership habilitant sur la performance de son équipe.

- Le leadership habilitant du collaborateur a un effet indirect sur la performance opérationnelle et relationnelle de son équipe via le **stress perçu** (H10a) et le **burn-out** (H10b).

H11 La santé psychologique du collaborateur médiatise l'effet de l'empowerment psychologique sur sa performance individuelle.

- L'empowerment psychologique du collaborateur a un effet indirect sur sa performance individuelle via le **stress perçu** (H11a) et le **burn-out** (H11b).

H12 La santé psychologique du collaborateur médiatise l'effet son empowerment psychologique sur la performance de son équipe.

- L'empowerment psychologique du collaborateur a un effet indirect sur la performance opérationnelle et relationnelle de son équipe via le **stress perçu** (H12a) et le **burn-out** (H12b).

16 Résultats

16.1 Statistiques descriptives

En majorité, les participants à cette étude perçoivent leur performance comme très bonne. En effet, 62.86% des participants ont indiqué un score de 7 sur 10 ou plus. De plus, seuls 30.48% perçoivent leur performance comme moins bonne que celle des autres travailleurs.

Pour ce qui est de la performance collective, les évaluations sont moins élevées. Ainsi, les moyennes des deux scores de performance collective ne dépassent pas le score correspondant à une performance moyenne. Toutefois, la performance relationnelle est évaluée comme plus élevée que la performance opérationnelle, suggérant que les membres d'équipe sont moins efficaces dans la réalisation des tâches de travail que dans la collaboration et l'engagement collectif.

En contraste avec leur perception de leur performance individuelle, les participants estiment ne pas être assez habilités. En effet, la moyenne de l'empowerment psychologique rend compte d'une habilitation moyenne. Ainsi, seuls 35.24% ont un

score supérieur ou égal à 4 sur 5. De même, la fréquence des comportements d'habilitation du supérieur est perçue comme modérée, 26.67% des participants ayant un score correspondant à des comportements d'habilitation très fréquents ou systématiques ($\geq 4/5$). C'est la dimension délégation qui a le score moyen le plus élevé ($M = 3.86$, $SD = 0.87$), alors que c'est dans la dimension coaching que les comportements d'habilitation semblent les moins fréquents ($M = 2.86$, $SD = 0.94$).

Pour ce qui est du stress perçu, le score moyen est de 15.70 ($SD = 6.55$). Il n'y a qu'un effet marginal du sexe du participant sur son niveau de stress perçu ($F = 3.55$, $p = .063$). Ce score moyen est supérieur aux données rapportées à partir de larges échantillons français (Collange et al., 2013; Dupret et Bocéréan, 2013) mais se rapproche du score moyen rapporté par Lesage et al. (2012). Nous avons utilisé les scores seuils proposés par Collange et al. (2013) correspondant à des cas probables d'anxiété et la dépression. Ainsi, 45.71% présentent un score de stress perçu correspondant à un cas probables d'anxiété (score PSS ≥ 17). De plus, 36.19% des participants ont un score de stress perçu supérieur ou égal à 18, ce qui correspond à un cas probable de dépression.

Ces données sont corroborées par le score du burn-out. La moyenne du burn-out est de 2.30 ($SD = 0.62$). De plus, selon les normes statistiques proposées par Schaufeli et al. (2020) à partir d'un échantillon représentatif Flamand, 33.33% des participants présentent un score de burn-out correspondant à un niveau sévère de burn-out (contre 25,6% dans l'échantillon Flamand). Toutefois, ces normes n'ayant pas été établies sur un échantillon français, il est nécessaire de prendre cette proportion avec prudence. Parmi les quatre dimensions de burn-out, c'est l'épuisement qui présente le niveau le plus élevé ($M = 2.59$, $SD = 0.74$), alors que la distance mentale et l'altération du contrôle émotionnel présentent les scores les moins élevés ($M_{DM} = 2.04$, $SD_{DM} = 0.74$; $M_{CE} = 2.04$, $SD_{CE} = 0.74$).

Tableau 16

Statistiques descriptives des variables indépendantes et dépendantes de l'étude.

Variable	Moyenne	Médiane	SD	Minimum	Maximum	Alpha
Leadership	3.38	3.43	0.80	1.00	4.64	.92
Empowerment	3.56	3.58	0.73	1.75	4.92	.88
Stress perçu	15.70	16.00	6.55	0.00	35.00	.90
Burn-out	2.30	2.22	0.62	1.17	4.13	.85
Perf. Opérationnelle	3.98	4.00	0.95	0.80	6.00	.89
Perf. Relationnelle	4.00	4.00	1.18	0.40	6.00	.93
Perf. Individuelle	6.71	7.00	1.75	1.00	10.00	—
Perf. Ind. Relative	1.05	1.00	0.32	0.25	2.00	—

Note:

N = 105.

16.2 Corrélations

Le test de Wilcoxon a montré que toutes les variables indépendantes et dépendantes ne suivaient pas la loi normale. Par conséquent, des corrélations de Spearman ont été utilisées pour rendre compte des liens entre les variables. L'examen de la matrice des corrélations présentée dans le Tableau 17 nous donne un premier niveau d'évaluation des liens entre les variables. Les variables sont globalement corrélées significativement entre elles. Seule la performance individuelle relative n'entretient pas de liens significatifs avec la plupart des variables - seul le burn-out y est corrélé, négativement ($\rho = -.25$, 95% CI [-.06, -.42], $p = .012$). Par conséquent, cet indicateur semble peu pertinent pour la réalisation des analyses de régression hiérarchiques. L'indicateur absolu de performance individuelle est ainsi retenu pour les analyses de régression et de médiation.

Comme attendu, le leadership habilitant est corrélé positivement à l'empowerment psychologique du collaborateur ($\rho = .55$, 95% CI [.40, .76], $p < .001$). De plus, le leadership habilitant est corrélé négativement avec le stress perçu et le burn-

out ($\rho_{pss} = -.21$, 95% CI [-.39, -.02], $p = .031$; $\rho_{bat} = -.29$, 95%CI [-.46, -.11], $p = .003$). Toutefois, ces corrélations sont de moindre amplitude par rapport à celles de l'empowerment avec les issues de santé ($\rho_{pss} = -.44$, 95% CI [-.58, -.27], $p < .001$; $\rho_{bat} = -.42$, 95% CI [-.57, -.25], $p < .001$).

Cette tendance est observée également pour les corrélations avec les indicateurs de performance. C'est la performance collective relationnelle qui entretient les liens les plus forts avec le leadership habilitant ($\rho = .50$, 95% CI [.35, .63], $p < .001$) et l'empowerment psychologique ($\rho = .56$, 95% CI [.41, .68], $p < .001$).

Enfin, le stress perçu est négativement corrélé à la performance individuelle absolue ($\rho_{perf.ind} = -.30$, 95% CI [-.46, -.11], $p = .002$). De plus il est également corrélé négativement à la performance collective opérationnelle ($\rho_{perf.op} = -.43$, 95% CI [-.58, -.26], $p < .001$) et à la performance collective relationnelle ($\rho_{perf.rel} = -.45$, 95% CI [-.59, -.29], $p < .001$). Quant au burn-out, il est corrélé négativement à la performance individuelle absolue ($\rho = -.33$, 95% CI [-.49, -.15], $p < .001$) et relative. Il est également corrélé négativement à la performance collective opérationnelle et relationnelle ($\rho_{perf.op} = -.29$, 95% CI [-.46, -.11], $p = .003$; $\rho_{perf.rel} = -.38$, 95% CI [-.54, -.21], $p < .001$). Tout comme pour le leadership habilitant et l'empowerment psychologique, la performance collective relationnelle entretient les liens les plus forts avec le stress perçu et le burn-out, comparativement avec la performance collective opérationnelle.

Le sens des relations entre les variables est conforme à ce qui est attendu dans les hypothèses posées.

Tableau 17

Matrice des corrélations entre les scores des variables étudiées.

Variable	Indicateur	LEB	PSEM	BAT	PSS	PERF.OP	PERF.REL	PERF.IND
Leadership	Spearman's rho							
	Upper 95% CI	—						
	Lower 95% CI	—						
Empowerment	Spearman's rho	.55***						
	Upper 95% CI	.67	—					
	Lower 95% CI	.40	—					
Burn-out	Spearman's rho	-.29**	-.42***					
	Upper 95% CI	-.11	-.25	—				
	Lower 95% CI	-.46	-.57	—				
Stress perçu	Spearman's rho	-.21*	-.44***	.66***				
	Upper 95% CI	-.02	-.27	.76	—			
	Lower 95% CI	-.39	-.58	.53	—			
Perf. Opérationnelle	Spearman's rho	.32**	.46***	-.29**	-.43***			
	Upper 95% CI	.48	.60	-.11	-.26	—		
	Lower 95% CI	.14	.30	-.46	-.58	—		
Perf. Relationnelle	Spearman's rho	.50***	.56***	-.38***	-.45***	.75***		
	Upper 95% CI	.63	.68	-.21	-.29	.82	—	
	Lower 95% CI	.35	.41	-.54	-.59	.65	—	
Perf Individuelle	Spearman's rho	.23*	.37***	-.33***	-.30**	.34***	.28**	—
	Upper 95% CI	.40	.52	-.15	-.11	.50	.45	—
	Lower 95% CI	.04	.19	-.49	-.46	.16	.09	—
Perf. Ind. Relative	Spearman's rho	-.08	.08	-.25*	-.13	-.03	-.05	.57***
	Upper 95% CI	.11	.27	-.06	.06	.16	.14	.68
	Lower 95% CI	-.27	-.11	-.42	-.32	-.22	-.24	.42

Note:

N = 105.

16.3 Vérification des hypothèses de recherche

16.3.1 L’empowerment psychologique. D’après le modèle hypothétisé, nous nous attendions à un effet positif des pratiques habilitantes du leader sur l’empowerment psychologique du collaborateur (**H1**). Pour cela, nous avons réalisé une régression multiple sur le score global d’empowerment psychologique, avec pour variables indépendantes les trois dimensions des comportements d’habilitation du leader. En effet, introduire les dimensions du leadership habilitant plutôt que son score global permet une interprétation plus fine des résultats, possible à ce stade car une seule variable indépendante est concernée par l’équation. De plus, l’effet de trois variables a été contrôlé : le travail à distance, la durée hebdomadaire de travail et le niveau d’études. Au total, 101 des 105 participants avaient des données complètes pour toutes les variables. La recherche d’outliers nous a conduit à retirer des analyses les données de 2 participants. Les critères de conduite de régressions linéaires multiples de normalité, linéarité, homogénéité et homoscedasticité des résidus ainsi que d’absence de multicollinéarité entre les variables indépendantes ont été vérifiés et sont respectés.

Dans un premier modèle, les variables contrôlées ont été intégrées ensemble dans l’équation de régression. Le modèle spécifié est significatif ($F(7, 91) = 11.30$, $p < .001$, $R_{adj}^2 = .07$). Le travail à distance contribue à une perception plus positive de son pouvoir d’agir ($b = 0.15$, 95% CI $[-0.10, 0.39]$, $t(91) = 1.19$, $p = .238$). De plus, les personnes ayant un niveau d’études 2 (BAC+3 et BAC+4 et équivalents) se percevaient comme plus habilitées que les personnes ayant un niveau d’études 1 (BAC+5 et équivalents ou plus), $b = 0.47$, 95% CI $[0.10, 0.85]$, $t(94) = 2.52$, $p = .014$. La Figure 15 illustre cette différence observée.

Dans le modèle 2, les trois dimensions du leadership habilitant ont été intégrées à l’équation précédente. Ce modèle est différent du premier de façon significative ($\Delta F = 20.40$, $p < .001$, $\Delta R_{adj}^2 = .35$). La dimension coaching ($b = 0.25$, 95% CI

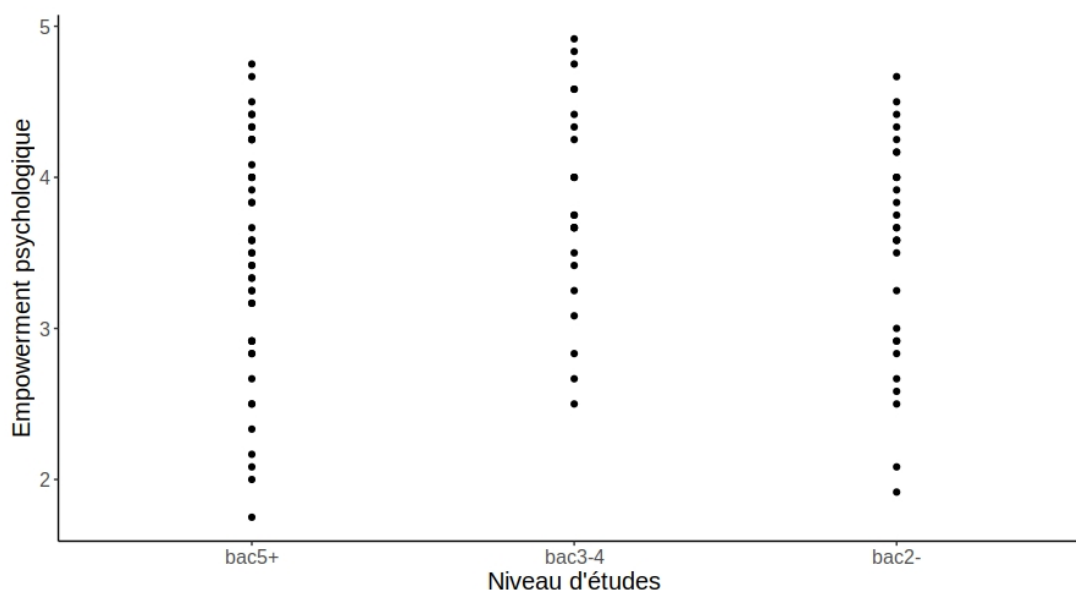


Figure 15. Différence dans l'évaluation de l'empowerment psychologique en fonction du niveau d'études

[0.08, 0.42], $t(91) = 2.97$, $p = .004$) et la dimension délégation ($b = 0.39$, 95% CI [0.23, 0.56], $t(91) = 4.65$, $p < .001$) contribuent significativement et positivement à l'empowerment psychologique du collaborateur. Au total, 42,4% de la variance est expliquée par les variables intégrées, avec un effet significatif des comportements de coaching et de délégation du leader, et du niveau d'étude. Ces résultats confirment l'hypothèse **H1**. Le Tableau 18 récapitule les résultats des régressions réalisées.

16.3.2 Stress perçu des collaborateurs. Nous avons indiqué deux prédicteurs du stress perçu dans notre modèle : le leadership habilitant (**H3a**) et l'empowerment psychologique (**H5a**). Toutefois, nous avons également contrôlé les effets du sexe, du télétravail et du nombre heures travaillées par semaine avant d'ajouter le leadership habilitant puis l'empowerment psychologique. Parmi les 105 participants, 101 avaient renseigné le nombre d'heures travaillées par semaine. Parmi eux, 2 participants ont été identifiés en tant que outliers, aussi leurs données ont été retirées des analyses. Les présupposés de la conduite de régressions linéaires ont été vérifiés et les conditions d'additivité ainsi que de linéarité, normalité et homoscedasticité des résidus

Tableau 18

Résultats des régressions multiples réalisées sur l'empowerment psychologique.

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1						
Modèle global				2.88 *	4, 93	.07
Heures/semaine	0.78	0.01	.07			
Télétravail	2.43 *	0.37	.23			
BAC+3 et BAC+4	2.47 *	0.46	.27			
Collège à BAC+2	0.77	0.13	.09			
Modèle 2						
Modèle global				11.17 ***	7, 90	.42
Heures/semaine	1.93 .	0.02	.15			
Télétravail	1.27	0.16	.10			
BAC+3 et BAC+4	2.45 *	0.37	.22			
Collège à BAC+2	1.81 .	0.25	.16			
Coaching	2.76 **	0.24	.32			
Reconnaissance	-0.24	-0.02	-.03			
Délégation	4.68 ***	0.40	.44			

Note:

N = 99 ; . p < .10 * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

ont été remplies.

Le modèle intégrant les variables contrôlées était significatif ($F(3, 95) = 2.79$, $p = .045$, $R_{adj}^2 = .05$). Seul le sexe avait un effet significatif sur le stress perçu ($b = 2.87$, 95% CI [0.19, 5.54], $t(95) = 2.13$, $p = .036$), les femmes étant plus stressées que les hommes. De plus, la durée du travail hebdomadaire avait un effet marginal ($b = 0.22$, 95% CI [0.00, 0.45], $t(95) = 1.95$, $p = .055$).

Ensuite, nous avons ajouté les comportements habilitants du leader dans l'équation de régression (Modèle 2). La comparaison des deux modèles ne montre pas de changement significatif de F ($\Delta F = 3.83$, $p = .053$, $\Delta R_{adj}^2 = .00$). Le leadership habilitant n'a qu'un effet marginal sur le stress perçu ($b = -1.68$, 95% CI [-3.39, 0.03], $t(94) = -1.96$, $p = .053$).

Enfin, l'empowerment psychologique a été ajouté dans l'équation de régres-

Tableau 19

Résultats des régressions hiérarchiques sur le stress perçu.

	<i>t</i>		<i>b</i>	β	<i>F</i>		<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1								
Modèle global					2.79 *		3, 95	.05
Sexe (Féminin)	2.13 *		2.87	.22				
Heures/semaine	1.95 .		0.22	.20				
Télétravail	-1.17		-1.61	-.12				
Modèle 2								
Modèle global					3.11 *		4, 94	.08
Sexe (Féminin)	2.10 *		2.78	.21				
Heures/semaine	1.60		0.18	.16				
Télétravail	-0.68		-0.95	-.07				
Leadership	-1.96 .		-1.68	-.20				
Modèle 3								
Modèle global					6.77 ***		5, 93	.23
Sexe (Féminin)	2.50 *		3.04	.23				
Heures/semaine	2.32 *		0.24	.22				
Télétravail	-0.38		-0.49	-.04				
Leadership	0.76		0.73	.09				
Empowerment	-4.36 ***		-4.35	-.49				

Note:

N = 99 ; . p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

sion (Modèle 3). Ce modèle montre un changement significatif de F par rapport au deuxième modèle ($\Delta F = 19.03$, $p < .001$, $\Delta R_{adj}^2 = .18$). L'empowerment psychologique diminue significativement le niveau de stress perçu ($b = -4.35$, 95% CI [-6.33, -2.37], $t(93) = -4.36$, $p < .001$). Cependant, dans cette dernière équation, la durée du travail hebdomadaire devient un prédicteur significatif ($b = 0.24$, 95% CI [0.03, 0.45], $t(93) = 2.32$, $p = .023$), de telle sorte que plus la durée du travail par semaine augmente, plus le stress perçu augmente. En fin de compte, l'équation de régression finale permet de prédire 22,75% de variance du stress perçu. Le Tableau 19 reprend les résultats des régressions réalisées. La durée hebdomadaire du travail tend à augmenter le stress perçu. De plus, les femmes ont tendance à être plus stressées que les hommes. Enfin, l'empowerment psychologique tend à diminuer le niveau de stress

perçu. Ces résultats conduisent au rejet de l'hypothèse **H3a** et à la confirmation de l'hypothèse **H5a**.

16.3.2.1 *Médiation de l'effet du leadership habilitant sur le stress perçu.*

L'hypothèse **H10a** stipulait l'existence d'un effet indirect du leadership habilitant sur le stress perçu via l'empowerment psychologique. Certes, le leadership habilitant n'apparaît pas comme un prédicteur significatif du stress perçu dans les équations de régressions hiérarchiques qui ont été réalisées. Toutefois, la corrélation significative entre le leadership habilitant et le stress est un argument en faveur du test de cette médiation. De plus, Rucker, Preacher, Tormala, et Petty (2011) suggèrent que la condition 1 proposée par Baron et Kenny (1986) pour la conduite d'une analyse de médiation, à savoir l'existence d'un effet total significatif de la VI sur la VD, n'est pas indispensable. Par conséquent, la médiation correspondant à l'hypothèse H10a a été testée. Pour cela, les variables contrôlées dans les régressions hiérarchiques ont été intégrées en tant que covariants dans l'analyse. Ainsi, leur effet a pu être contrôlé de la même manière que dans une régression multiple.

Dans cette analyse de médiation, seule la régression du leadership habilitant avec les covariants sur l'empowerment psychologique n'a pas été présentée dans les résultats des régressions réalisées plus haut. Par conséquent, seuls les résultats de cette régression sont rapportés ici. Conformément à ce qui était attendu, le leadership habilitant prédit significativement l'empowerment psychologique ($b = 0.56$, 95% CI [0.39, 0.72], $t(94) = 6.82$, $p < .001$, $F(4, 94) = 13.28$, $p < .001$, $R_{adj}^2 = .33$). L'effet indirect du leadership habilitant sur le stress perçu est de -2.42, $SE = 0.72$, 95% CI [-3.76, -0.96]. L'intervalle de confiance bootstrappé indique que cet effet indirect est significatif. Ce résultat est corroboré par le test de Sobel (1982) ($Z = -3.65$, $p < .001$). Par conséquent, l'hypothèse **H10a** est validée. La Figure 16 illustre les effets total, direct et indirect du leadership habilitant sur le stress perçu.

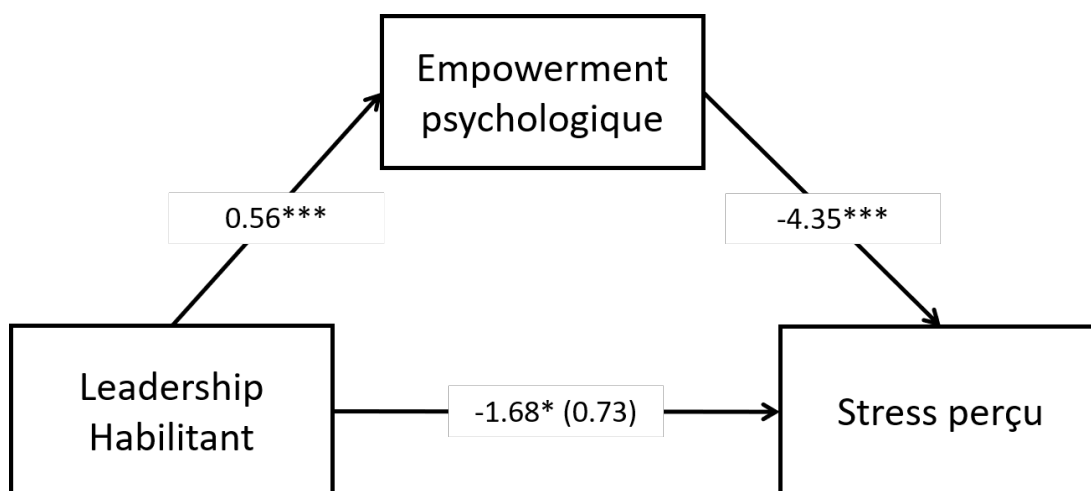


Figure 16. Médiation de l'effet du leadership habilitant sur le stress perçu via l'empowerment psychologique.

16.3.3 Le burn-out des collaborateurs. Le modèle final en régressions linéaires hiérarchiques spécifié pour rendre compte du burn-out des collaborateurs intégrait le sexe du participant, le nombre d'heures travaillées par semaine en tant que variables contrôlées, ainsi que le leadership habilitant (**H3b**), l'empowerment psychologique (**H5b**) et le stress perçu (**H7**). Seuls 101 des 105 participants avaient renseigné le nombre d'heures travaillées par semaine. La recherche d'outliers a conduit au retrait de 2 participants, ramenant le nombre de participants à 99 pour ces analyses. La vérification des prérequis à l'utilisation des régressions multiples a confirmé la normalité et la linéarité des résidus, ainsi que l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes. Toutefois, la condition d'homoscédasticité des variances n'était pas remplie, ni par l'évaluation graphique du nuage des résidus, ni par la réalisation du test de Breusch-Pagan ($BP = 15.13$, $p = .010$). Par conséquent, nous avons procédé à une transformation Box-Cox de la variable dépendante (burn-out). Cette transformation a permis de corriger l'hétéroscédasticité ($BP = 4.34$, $p = .50$) et de poursuivre donc avec les analyses statistiques prévues.

Dans la première régression multiple, nous avons intégré les variables sexe, télétravail et durée hebdomadaire du travail. Le modèle global est non significatif

($F(3, 95) = 0.72, p = .543, R_{adj}^2 = -.01$). La régression suivante (Modèle 2) intégraient à la première les pratiques de leadership habilitant en tant que prédicteur du burn-out. Ce nouveau modèle est significatif ($F(4, 94) = 4.17, p = .004, R_{adj}^2 = .11$) et montre une contribution significative du leadership habilitant ($b = -0.12, 95\% \text{ CI } [-0.18, -0.06], t(94) = -3.77, p < .001$). Ainsi, plus le collaborateur perçoit les comportements de son leader comme habilitants, moins il a tendance à être épuisé professionnellement.

Ensuite (Modèle 3), l'empowerment psychologique a été ajouté à l'équation précédente. Ce modèle apporte une modification significative de F ($\Delta F = 15.87, p < .001, \Delta R_{adj}^2 = .13$). L'empowerment psychologique contribue significativement en diminuant le niveau de burn-out ($b = -0.15, 95\% \text{ CI } [-0.22, -0.07], t(93) = -3.98, p < .001$). L'introduction de cette variable dans l'équation de régression conduit à la non significativité de l'effet du leadership habilitant, traduisant probablement le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation entre le leadership habilitant et le burn-out.

Enfin, le stress perçu a été ajouté à l'équation de régression précédente (Modèle 4). Ce dernier modèle contribue à modifier significativement la valeur de F ($\Delta F = 92.56, p < .001, \Delta R_{adj}^2 = .38$). Le stress perçu est ainsi le meilleur prédicteur du burn-out ($b = 0.03, 95\% \text{ CI } [0.02, 0.03], t(92) = 9.62, p < .001$). De plus, l'effet du sexe sur le burn-out devient significatif ($b = -0.08, 95\% \text{ CI } [-0.15, -0.01], t(92) = -2.28, p = .025$). En revanche, l'empowerment psychologique n'est plus un prédicteur significatif à cette étape ($b = -0.03, 95\% \text{ CI } [-0.09, 0.02], t(92) = -1.14, p = .258$), alors que le leadership habilitant prédit significativement le stress ($b = -0.07, 95\% \text{ CI } [-0.12, -0.02], t(92) = -2.84, p = .006$). Ces résultats présentés dans le Tableau 20 suggèrent l'existence d'une médiation de l'effet de l'empowerment sur le burn-out via le stress. Ainsi, cette série de régressions nous permet de confirmer les hypothèses **H3b** et **H7**.

Tableau 20
Résultats des régressions hiérarchiques sur le burn-out.

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1						
Modèle global				0.72	3, 95	-.01
Sexe (Féminin)	-0.25	-0.01	-.03			
Heures/semaine	1.02	0.01	.11			
Télétravail	-1.15	-0.07	-.12			
Modèle 2						
Modèle global				4.17 **	4, 94	.11
Sexe (Féminin)	-0.24	-0.01	-.02			
Heures/semaine	0.52	0.00	.05			
Télétravail	-0.45	-0.02	-.05			
Leadership	-3.77 ***	-0.12	-.37			
Modèle 3						
Modèle global				7.03 ***	4, 94	.24
Sexe (Féminin)	-0.13	-.01	-.01			
Heures/semaine	11.02	0.00	.10			
Télétravail	0.14	0.01	.01			
Leadership	-1.50	-0.05	-.16			
Empowerment	-3.98 ***	-0.15	-.42			
Modèle 4						
Modèle global				27.06 ***	6, 92	.62
Sexe (Féminin)	-2.28 *	-0.08	-.15			
Heures/semaine	-0.49	-0.00	-.03			
Télétravail	0.90	-0.03	.06			
Leadership	-2.84 **	-0.07	-.21			
Empowerment	-1.14	-0.03	-.09			
Stress perçu	9.62 ***	0.03	.70			

Note:

N = 99. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

16.3.3.1 Médiations des effets du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique sur le burn-out.

Deux analyses de médiation ont été réalisées afin de vérifier si les effets indirects observés sont significatifs. La première concerne l'effet indirect du leadership habilitant sur le burn-out via l'empowerment psychologique (**H10b**). Le sexe et les heures travaillées par semaine ont été ajoutés en tant que covariants, conformément aux régressions hiérarchiques réalisées. En revanche, l'analyse de médiation n'intégrait pas le stress perçu, contrairement aux régressions hiérarchique réalisées. En effet, l'équation finale intégrant le stress perçu ne permettait plus d'observer un effet significatif de l'empowerment psychologique sur le burn-out, condition pourtant nécessaire d'après Baron et Kenny (1986).

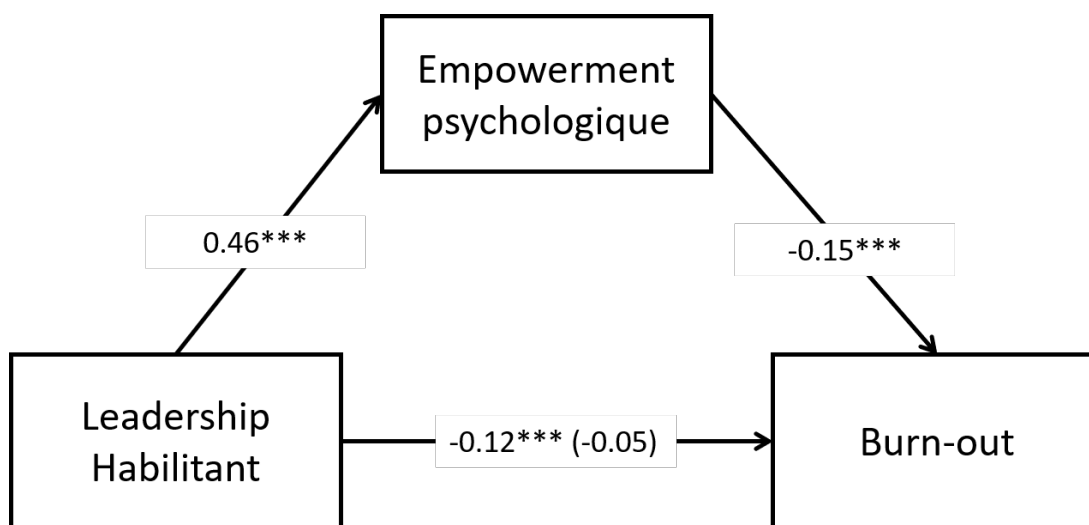


Figure 17. Médiation de l'effet du leadership habilitant sur le burn-out perçu via l'empowerment psychologique.

Le leadership habilitant a un effet direct significatif sur le burn-out ($b = -0.12$, 95% CI $[-0.18, -0.06]$, $t(94) = -3.77$, $p < .001$), de sorte que plus le score du leadership habilitant est élevé, moins le burn-out est élevé. L'effet du leadership habilitant sur le médiateur (empowerment psychologique) est également significatif ($b = 0.46$, 95% CI $[0.30, 0.62]$, $t(94) = 5.66$, $p < .001$; ($R^2 = .30$, 90% CI $[0.15, 0.40]$, $F(4, 94) = 9.95$, $p < .001$, $R_{adj}^2 = .27$). Enfin, l'effet de l'empowerment psycho-

logique sur le burn-out est également significatif ($b = -0.15$, 95% CI $[-0.22, -0.07]$, $t(93) = -3.98$, $p < .001$), alors que l'effet direct du leadership habilitant sur le burn-out est diminué et non significatif ($b = -0.05$, 95% CI $[-0.12, 0.02]$, $t(93) = -1.50$, $p = .138$). D'après le test de Sobel (1982), l'effet indirect du leadership habilitant sur le burn-out est significatif ($Z = -3.22$, $p = .001$). D'ailleurs, l'intervalle de confiance bootstrappé confirme ce résultat ($b_{indirect} = -0.069$, $SE = 0.026$, 95% CI $[-0.117, -0.015]$). Nous pouvons donc confirmer la médiation de l'effet du leadership habilitant sur le burn-out via l'empowerment psychologique (**H10b**).

La deuxième analyse de médiation concernait l'effet indirect de l'empowerment psychologique sur le burn-out via le stress perçu (**H16**). Pour cette analyse, le leadership habilitant, le sexe, le télétravail et les heures travaillées par semaine étaient intégrés en tant que covariants (cf. régressions hiérarchiques réalisées). Comme attendu, l'empowerment psychologique prédit significativement le burn-out ($b = -0.15$, 95% CI $[-0.22, -0.07]$, $t(93) = -3.98$, $p < .001$). De plus, l'empowerment psychologique prédit significativement le stress perçu ($b = -4.01$, 95% CI $[-5.84, -2.19]$, $t(93) = -4.37$, $p < .001$). Le stress perçu prédit significativement le burn-out ($b = 0.03$, 95% CI $[0.02, 0.03]$, $t(92) = 9.62$, $p < .001$), alors que l'effet direct de l'empowerment psychologique sur le burn-out diminue et devient non significatif ($b = -0.03$, 95% CI $[-0.09, 0.02]$, $t(92) = -1.14$, $p = .258$). L'effet indirect de l'empowerment psychologique sur le burn-out est confirmé par l'intervalle de confiance bootstrappé qui ne contient pas la valeur zéro ($b_{indirect} = -0.116$, $SE = 0.03$, 95% IC $[-0.173, -0.057]$). De plus, le test de Sobel confirme que cet effet indirect est significatif ($Z = -3.96$, $p < .001$). Par conséquent, nous confirmons la médiation totale de l'effet de l'empowerment psychologique sur le burn-out via le stress (**H16**).

Une dernière médiation avait été proposée dans l'hypothèse **H15**, à savoir un effet indirect du leadership habilitant sur le burn-out via le stress perçu. Les régressions hiérarchiques ne justifient pas cette hypothèse car l'effet du leadership habilitant sur le burn-out ne diminue pas après introduction du stress perçu. Par conséquent, cette

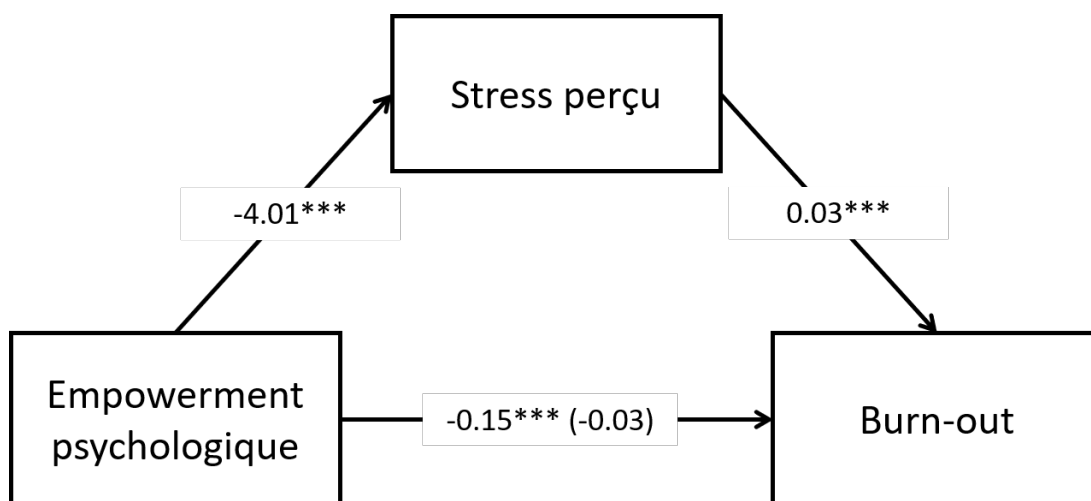


Figure 18. Médiation de l'effet de l'empowerment psychologique sur le burn-out perçu via le stress perçu.

hypothèse est rejetée.

16.3.4 Performance individuelle. Le modèle total spécifié pour rendre compte de la performance individuelle intégrait comme variables indépendantes le leadership habilitant (**H2a**), l'empowerment psychologique (**H4a**), le stress perçu (**H6a**) et le burn-out (**H6b**), en contrôlant les effets du niveau d'études, du nombre d'heures travaillées par semaine et du travail à distance. Deux participants des 101 ayant des données complètes pour toutes les variables ont été exclus des analyses car identifiés comme outliers. La vérification des présupposés des régressions multiples ont confirmé que les conditions de l'utilisation de ces analyses sont réunies, excepté pour l'hétéroscédacité des résidus. Une transformation Box-Cox de la variable dépendante a été réalisée, ce qui a permis de corriger l'hétéroscédacité ($BP = 14.65$, $p = .066$) et de réaliser les analyses.

Le premier modèle intégrait les variables contrôlées télétravail, la durée hebdomadaire de travail et niveau d'études. Le modèle global est significatif ($F(4, 94) = 3.50$, $p = .010$, $R_{adj}^2 = .09$). Les collaborateurs travaillant à distance au moins 1 jour par semaine percevaient leur performance comme meilleure ($b = 3.79$, 95% CI [0.34, 7.23], $t(94) = 2.18$, $p = .032$). De plus, les collaborateurs ayant un niveau d'études

équivalent à BAC+2 ou inférieur évaluaient mieux leur performance que les collaborateurs ayant un niveau BAC+5 ou équivalent et supérieur ($b = 5.87$, 95% CI [1.93, 9.80], $t(94) = 2.96$, $p = .004$) (cf. Figure 19).

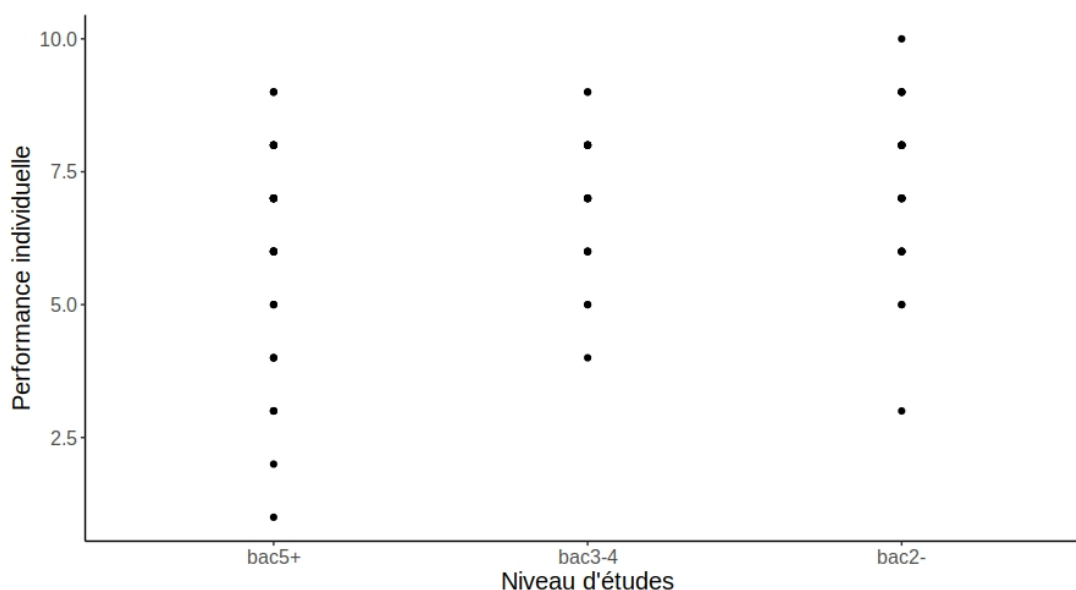


Figure 19. Perceptions de performance individuelle absolue selon le niveau d'études.

Dans le Modèle 2, le leadership habilitant a été intégré en tant que prédicteur de la performance individuelle. Ce nouveau modèle n'apporte pas modification significative par rapport au modèle précédent ($\Delta F = 3.33$, $p = .071$, $\Delta R_{adj}^2 = .01$). Le leadership habilitant n'apparaît pas comme étant un prédicteur significatif de la performance individuelle relative ($b = 1.89$, 95% CI [-0.17, 3.94], $t(93) = 1.82$, $p = .071$).

L'empowerment psychologique a par la suite été ajouté à l'équation (Modèle 3). Le nouveau modèle spécifié apporte une modification significative par rapport au précédent ($\Delta F = 9.06$, $p = .003$, $\Delta R_{adj}^2 = .07$). L'empowerment psychologique prédit positivement la performance individuelle de façon significative ($b = 3.89$, 95% CI [1.32, 6.46], $t(92) = 3.01$, $p = .003$).

Ensuite, le stress perçu a été ajouté dans l'équation de régression (Modèle 4), ce qui n'a pas conduit à une modification significative de la valeur de F ($\Delta F = 0.47$, $p = .494$, $\Delta R_{adj}^2 = -.01$). Le stress perçu ne contribue pas de manière significative

à expliquer la performance individuelle relative ($b = -0.10$, 95% CI $[-0.38, 0.19]$, $t(91) = -0.69$, $p = .494$).

Enfin, nous avons intégré le burn-out dans l'équation de régression (Modèle 5). Ce dernier modèle n'est pas significativement différent du précédent ($\Delta F = 0.47$, $p = .158$, $\Delta R_{adj}^2 = .01$). Par conséquent, c'est le Modèle 3 qui est retenu comme le mieux approprié pour rendre compte de la performance individuelle absolue (cf. Tableau 21). Deux indicateurs sont significatifs dans cette dernière équation. Tout d'abord, le niveau d'études est associé à une performance individuelle estimée moindre par les collaborateurs ayant un niveau d'études BAC+5 ou plus par rapport aux collaborateurs ayant un niveau d'études BAC+2 ou moins (). Puis, l'empowerment psychologique qui prédit positivement l'évaluation que le collaborateur fait de sa performance ($b = 3.89$, 95% CI $[1.32, 6.46]$, $t(92) = 3.01$, $p = .003$). Ainsi, seule l'hypothèse **H4a** est confirmée par cette série de régressions hiérarchiques.

16.3.4.1 Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance individuelle.

Les régressions hiérarchiques réalisées donnent peu d'éléments pour motiver la réalisation d'analyses de médiation. Notamment, pour ce qui est de la médiation des effets du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique via le stress perçu et le burn-out, ni les valeurs estimées du stress perçu et du burn-out ne sont significatives, ni une baisse des effets directs du leadership et de l'empowerment n'est observée à l'adjonction des variables de santé. Par conséquent, les hypothèses **H11** et **H13** sont rejetées.

Toutefois, même si l'effet total du leadership habilitant est marginal sur la performance individuelle absolue lorsque les variables contrôlées sont intégrées dans l'équation, il n'en demeure pas moins que l'effet direct est nettement diminué par l'adjonction de l'empowerment psychologique. Par conséquent, une analyse de médiation a été envisagée afin de vérifier si cette diminution est significative et donc s'il existe

Tableau 21

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance individuelle.

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>		<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1							
Modèle global				3.50	**	4, 94	.09
Heures/semaine	-0.78	-0.11	-.08				
Télétravail	2.18	*	3.79	.22			
BAC+3 et BAC+4	1.84	.	3.93	.20			
Collège à BAC+2	2.96	**	5.87	.31			
Modèle 2							
Modèle global				3.54	**	5, 93	.12
Heures/semaine	-0.51	-0.08	-.05				
Télétravail	1.80	.	3.16	.18			
BAC+3 et BAC+4	1.77	.	3.73	.19			
Collège à BAC+2	3.14	**	6.17	.33			
Leadership	1.82	.	1.89	.18			
Modèle 3							
Modèle global				4.71	***	6, 92	.19
Heures/semaine	-1.05	-0.15	-.10				
Télétravail	1.30		2.22	.13			
BAC+3 et BAC+4	1.04		2.17	.11			
Collège à BAC+2	2.86	**	5.43	.29			
Leadership	0.11		0.13	.01			
Empowerment	3.01	**	3.89	.34			
Modèle 4							
Modèle global				4.08	***	7, 91	.18
Heures/semaine	-0.98	-0.14	-.10				
Télétravail	1.81		2.04	.12			
BAC+3 et BAC+4	0.89		1.90	.10			
Collège à BAC+2	2.59	*	5.09	.27			
Leadership	0.14		0.16	.02			
Empowerment	2.56	*	3.55	.31			
Stress perçu	-0.686		-0.10	-.07			
Modèle 5							
Modèle global				3.87	***	8, 90	.19
Heures/semaine	-1.03	-0.15	-.10				
Télétravail	1.36		2.35	.13			
BAC+3 et BAC+4	0.91		1.94	.10			
Collège à BAC+2	2.31	*	4.60	.25			
Leadership	-0.29		-0.35	-.03			
Empowerment	2.26	*	3.17	.28			
Stress perçu	0.45		0.09	.07			
Burn-out	-1.42		-2.97	-.22			

Note:

N = 99 ; . p < .10* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

un effet indirect sur la performance via l'empowerment psychologique (**H9a**). C'est le Modèle 3 des régressions hiérarchiques qui a servi de base pour la construction du modèle de médiation. Ainsi, les variables contrôlées ont été intégrées en tant que covariants. En revanche, puisque le stress perçu et le burn-out n'ont pas contribué à une modification significative à ce modèle, ces variables n'ont pas été intégrées pour vérifier cette médiation potentielle.

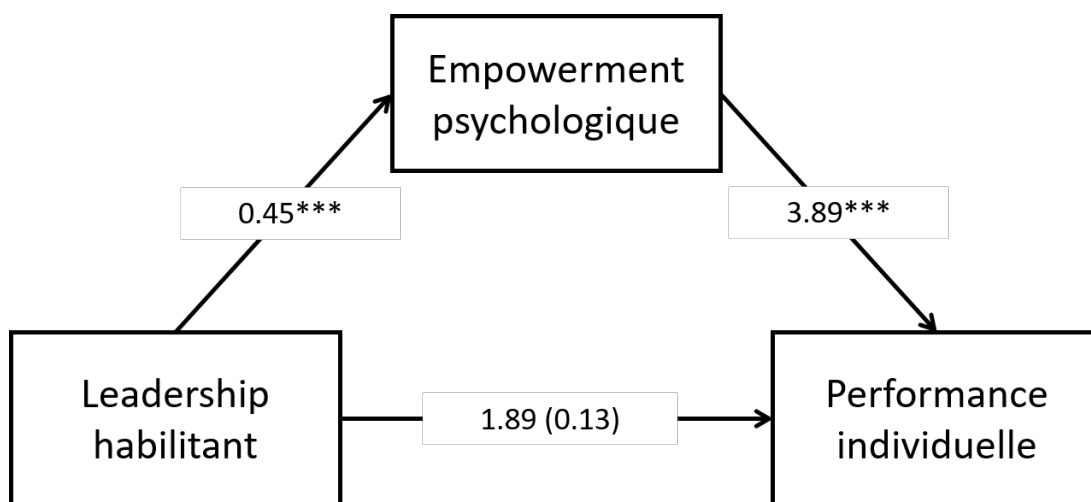


Figure 20. Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance individuelle via l'empowerment psychologique.

Seule l'équation de régression de la deuxième étape, à savoir l'effet du leadership habilitant sur l'empowerment psychologique en tenant compte des variables contrôlées, différerait des régressions dont les résultats ont déjà été décrits dans les régressions hiérarchiques ci-dessus. Le leadership habilitant prédit significativement l'empowerment psychologique ($b = 0.45$, 95% CI [0.29, 0.61], $t(93) = 5.67$, $p < .001$). L'effet indirect du leadership habilitant sur la performance individuelle est de 1.76, $SE = 0.79$, 95% CI [0.35, 3.45]. Par conséquent, l'intervalle de confiance bootstrappé indique que cet effet indirect est significatif. Le test de Sobel corrobore ces données ($Z = 2.63$, $p = .009$). L'hypothèse **H9a** est donc confirmée. La Figure 20 présente les effets total, direct et indirect du leadership habilitant sur la performance individuelle.

16.3.5 Performance collective. Un modèle a été proposé pour chacune des deux facettes de la performance collective évaluées. Pour les deux modèles, trois variables contrôlées ont été intégrées : la durée hebdomadaire du travail, le travail à distance et le niveau d'études. Les mêmes variables indépendantes ont également été intégrées dans les deux modèles, à savoir le leadership habilitant (**H2b** et **H2c**), l'empowerment psychologique (**H4b** et **H4c**), le stress perçu (**H6c**), le burn-out (**H6d**) et la performance individuelle absolue (**H8**).

16.3.5.1 Performance collective opérationnelle.

Parmi les 101 participants pour lesquels les données étaient complètes au niveau des variables contrôle, un a été retiré des analyses car identifié comme outlier. Les présupposés sous-jacents des régressions multiples ont été vérifiés et les conditions sont remplies pour conduire ces analyses.

Le premier modèle intègre les variables contrôlées. Le modèle global est significatif ($F(4, 95) = 4.55, p = .002, R_{adj}^2 = .13$). Le nombre d'heures travaillées par semaine a un effet négatif significatif sur la performance collective opérationnelle ($b = -0.03, 95\% \text{ CI } [-0.06, 0.00], t(95) = -2.20, p = .031$). De plus, le télétravail prédit positivement la performance collective opérationnelle ($b = 0.44, 95\% \text{ CI } [0.08, 0.80], t(95) = 2.39, p = .019$). Enfin, les collaborateurs ayant un niveau d'études BAC+5 ou plus ont tendance à évaluer la performance opérationnelle de leur équipe comme moindre par rapport aux collaborateurs ayant un BAC+2 ou moins ($b = -0.52, 95\% \text{ CI } [-0.94, -0.11], t(95) = -2.50, p = .014$).

Le leadership habilitant a été ajouté dans l'équation de régression (Modèle 2). Ce nouveau modèle contribue à un changement significatif de F ($\Delta F = 5.36, p = .023, \Delta R_{adj}^2 = .03$). Le leadership habilitant contribue à une meilleure performance collective opérationnelle ($b = 0.25, 95\% \text{ CI } [0.04, 0.47], t(94) = 2.32, p = .023$). Des effets marginaux sont observés pour le télétravail, la durée hebdomadaire de travail et le niveau d'études BAC+3/BAC+4 comparativement au niveau BAC+5 ou plus.

Nous avons par la suite introduit l'empowerment psychologique dans l'équation de régression (Modèle 3). Le modèle obtenu conduit à une modification significative de F ($\Delta F = 21.48$, $p < .001$, $\Delta R_{adj}^2 = .15$). L'empowerment psychologique contribue significativement à une meilleure performance collective opérationnelle ($b = 0.59$, 95% CI [0.34, 0.84], $t(93) = 4.63$, $p < .001$). En revanche, le leadership habilitant ne contribue plus à expliquer la performance collective opérationnelle de façon significative ($b = -0.01$, 95% CI [-0.24, 0.21], $t(93) = -0.12$, $p = .904$). Cette baisse de contribution peut renvoyer à un effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle via l'empowerment psychologique. À cette étape, la durée hebdomadaire de travail est associée négativement à la performance collective opérationnelle ($b = -0.03$, 95% CI [-0.06, -0.01], $t(93) = -2.77$, $p = .007$).

Ensuite, le stress perçu a été ajouté à l'équation de régression (Modèle 4). Ce nouveau modèle contribue également à modifier la valeur de F de façon significative ($\Delta F = 5.36$, $p = .023$, $\Delta R_{adj}^2 = .03$). Le stress perçu est associé significativement à une moindre performance collective opérationnelle ($b = -0.03$, 95% CI [-0.06, 0.00], $t(92) = -2.32$, $p = .023$). On observe une baisse dans la contribution de l'empowerment psychologique ($b = 0.48$, 95% CI [0.21, 0.74]), ce qui peut correspondre à une médiation de l'effet de l'empowerment sur la performance collective opérationnelle via le stress perçu.

Puis, le burn-out a été introduit dans le modèle précédent, ce qui ne conduit pas à une modification significative ($\Delta F = 0.39$, $p = .535$, $\Delta R_{adj}^2 = -.00$). Enfin, l'ajout de la performance individuelle relative à l'équation ne conduit pas non plus à une modification significative du modèle ($\Delta F = 0.10$, $p = .756$, $\Delta R_{adj}^2 = -.01$).

Compte tenu de la baisse du R^2 ajusté en raison de l'intégration de ces deux dernières variables qui ne contribuent pas significativement au modèle, le Modèle 4 a été retenu comme le modèle final de ces régressions hiérarchiques. Au total, 34,42% de la variance totale est expliquée par les variables intégrées dans cette équation de régression (cf. Tableau 22). L'empowerment psychologique prédit positivement la

performance, alors que le nombre d'heures travaillées ($b = -0.03$, 95% CI $[-0.06, -0.01]$, $t(92) = -2.53$, $p = .013$) et le stress perçu déterminent négativement la performance collective opérationnelle. Les hypothèses **H4b** et **H6c** sont confirmées par les résultats du Modèle 4.

Tableau 22

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance collective opérationnelle.

	<i>t</i>		<i>b</i>	β	<i>F</i>		<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1								
Modèle global					4.55	**	4, 95	.13
Heures/semaine	-2.20	*	-0.03	-.22				
Télétravail	2.39	*	0.44	.23				
BAC+3 et BAC+4	1.88	.	0.42	.20				
Collège à BAC+2	2.50	*	0.52	.26				
Modèle 2								
Modèle global					4.88	**	5, 94	.16
Heures/semaine	-1.91	.	-0.03	-.19				
Télétravail	1.94	.	0.36	.19				
BAC+3 et BAC+4	1.78	.	0.39	.18				
Collège à BAC+2	2.75	**	0.57	.28				
Leadership	2.32	*	0.25	.22				
Modèle 3								
Modèle global					8.53	***	6, 93	.31
Heures/semaine	-2.77	**	-0.04	-.25				
Télétravail	1.26		0.21	.11				
BAC+3 et BAC+4	0.81		0.17	.08				
Collège à BAC+2	2.39	*	0.45	.22				
Leadership	-0.12		-0.01	-.01				
Empowerment	4.63	***	0.59	.47				
Modèle 4								
Modèle global					8.42	***	7, 92	.34
Heures/semaine	-2.53	*	-0.03	-.22				
Télétravail	0.94		0.16	.08				

Tableau 22

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance collective opérationnelle.
(Suite)

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
BAC+3 et BAC+4	0.39	0.08	.04			
Collège à BAC+2	1.80 .	0.34	.17			
Leadership	-0.03	-0.00	-.00			
Empowerment	3.58 ***	0.47	.38			
Stress perçu	-2.32 *	-0.03	-.22			
Modèle 5						
Modèle global				7.37 ***	8, 91	.34
Heures/semaine	-2.54 *	-0.03	-.22			
Télétravail	0.84	0.14	.08			
BAC+3 et BAC+4	0.37	0.08	.04			
Collège à BAC+2	1.87 .	0.36	.18			
Leadership	0.15	0.02	.02			
Empowerment	3.62 ***	0.49	.40			
Stress perçu	-2.12 *	-0.04	-.28			
Burn-out	0.62	0.13	.09			
Modèle 6						
Modèle global				6.50 ***	9, 90	.33
Heures/semaine	-2.48 *	-0.03	-.22			
Télétravail	0.81	0.14	.07			
BAC+3 et BAC+4	0.34	0.07	.03			
Collège à BAC+2	1.75 .	0.35	.17			
Leadership	0.17	0.02	.02			
Empowerment	3.40 ***	0.48	.39			
Stress perçu	-2.12 *	-0.04	-.28			
Burn-out	0.66	0.14	.09			
Perf. Individuelle	0.31	0.02	.03			

Note:

N = 100 ; . p < .10*, p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Médiations des effets du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle.

Les régressions hiérarchiques réalisées donnent suffisamment d'appui pour tester deux médiations. La première concerne l'effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective via l'empowerment psychologique (**H9b**). Ont été intégrés au modèle de médiation en tant que covariants le stress perçu et les variables contrôlées (le télétravail, le niveau d'études et le nombre d'heures travaillées par semaine).

À l'étape 1, le leadership habilitant a un effet total non significatif sur la performance collective opérationnelle lorsque les covariants stress perçu, durée hebdomadaire du travail et télétravail sont intégrés dans l'analyse ($b = 0.19$, 95% CI $[-0.02, 0.39]$, $t(93) = 1.83$, $p = .070$). Par conséquent, il semble que le stress perçu agit sur l'effet du leadership habilitant d'une manière non prévue dans notre modèle et qui nécessite d'être explorée. Le leadership prédit significativement l'empowerment perçu ($b = 0.40$, 95% CI $[0.25, 0.55]$, $t(93) = 5.32$, $p < .001$). Enfin, l'empowerment prédit significativement la performance collective opérationnelle ($b = 0.48$, 95% CI $[0.21, 0.74]$, $t(92) = 3.58$, $p = .001$). L'effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle via l'empowerment psychologique est confirmé aussi bien par le test de Sobel ($Z = 2.93$, $p = .003$) que par l'intervalle de confiance bootstrappé de l'effet indirect ($b_{indirect} = 0.19$, $SE = 0.076$, 95% CI $[0.04, 0.34]$). Par conséquent, la médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle via l'empowerment psychologique est confirmée (**H9b**). Les résultats de l'analyse de médiation sont présentées en Figure 21.

Les résultats de l'analyse médiation montraient un effet total non significatif du leadership habilitant lorsque le stress perçu est intégré dans l'équation. Puisque le leadership habilitant ne prédit pas significativement le stress perçu, il ne peut s'agir d'un effet de médiation. Il est donc possible que le stress perçu modère les effets du leadership habilitant. Une analyse de modération a donc été réalisée avec la librairie MeMoBootR (Buchanan, 2020). L'effet du leadership habilitant sur la VD était com-

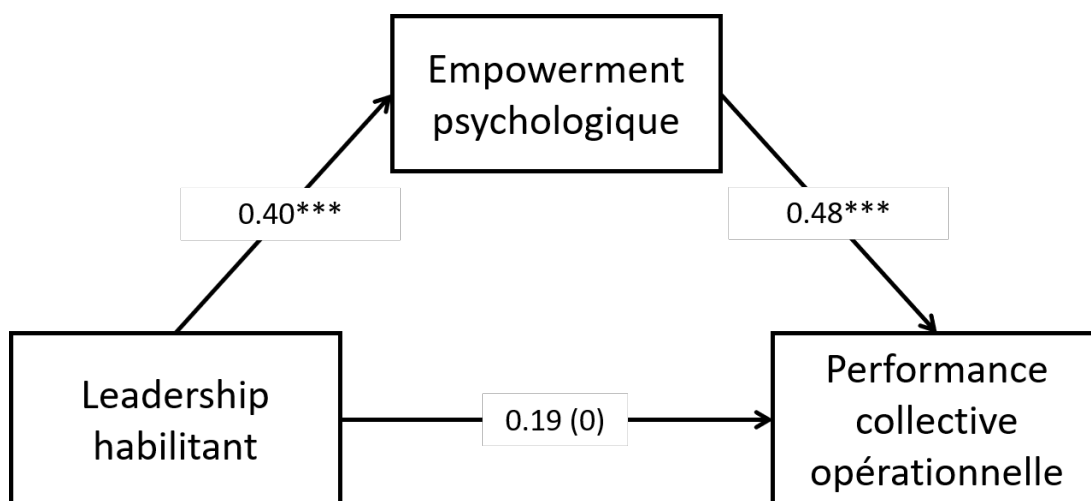


Figure 21. Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle via l'empowerment psychologique.

paré pour des niveaux bas, moyen et élevé du stress perçu. Les résultats indiquent qu'à un niveau de stress bas ($-1 SD$) et moyen, le leadership habilitant ne contribue pas significativement à la performance collective opérationnelle. En revanche, lorsque le niveau de stress est élevé ($+1 SD$), l'augmentation de 1 unité dans le score du leadership habilitant contribue à une augmentation de 0.34 unités de la performance collective opérationnelle ($b = 0.34$, 95% CI [0.06, 0.63], $t(92) = 2.38$, $p = .019$). La Figure 22 indique ainsi que la contribution du leadership habilitant pour une meilleure performance dans la réalisation collective des tâches est significative uniquement lorsque le niveau de stress perçu est élevé.

La deuxième médiation à tester concernait l'effet indirect de l'empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle via le stress perçu (**H14a**). Le leadership habilitant et les variables contrôlées ont été intégrés en tant que covariants. L'effet total de l'empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle est significatif ($b = 0.59$, 95% CI [0.34, 0.84], $t(93) = 4.63$, $p < .001$). De plus, l'empowerment psychologique prédit significativement le stress perçu ($b = -3.52$, 95% CI [-5.37, -1.66], $t(93) = -3.76$, $p < .001$), de sorte que plus l'empowerment est élevé, moins le stress perçu est élevé. Par ailleurs, le stress perçu prédit significa-

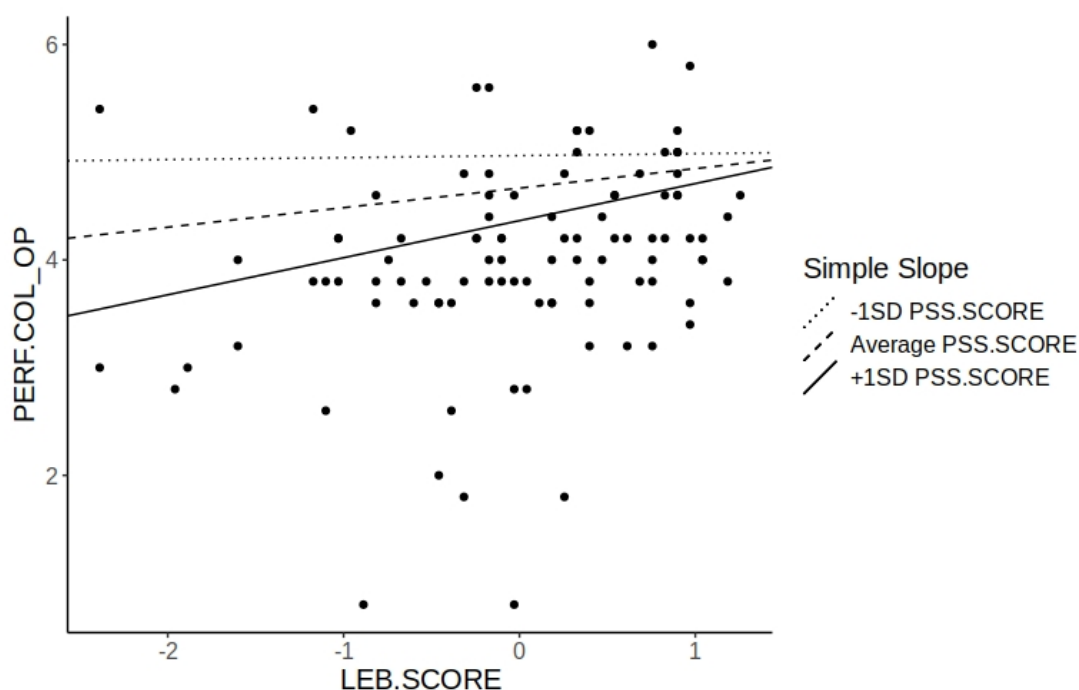


Figure 22. Modération de l’effet du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle par le stress perçu.

tivement la performance collective opérationnelle ($b = -0.03$, 95% CI $[-0.06, 0.00]$, $t(92) = -2.32$, $p = .023$). L’effet direct de l’empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle reste significatif mais de moindre amplitude ($b = 0.48$, 95% CI $[0.21, 0.74]$, $t(92) = 3.58$, $p = .001$) même s’il demeure significatif. Le test de Sobel indique que l’effet indirect de l’empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle est marginal ($Z = 1.92$, $p = .054$). Toutefois, l’intervalle de confiance bootstrappé calculé pour l’effet indirect de l’empowerment ne contient pas la valeur zéro ($b_{indirect} = 0.123$, $SE = 0.051$, 95% CI $[0.015, 0.214]$). Nous concluons donc à une médiation partielle de l’effet de l’empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle via le stress perçu, qui confirme l’hypothèse **H14a**. Les résultats de cette analyse de médiation sont illustrées en Figure 23.

Les hypothèses de médiation des effets du leadership habilitant et de l’empowerment psychologique via le burn-out sont rejetées (**H12b** et **H14b**). En effet, outre la non significativité de l’effet total du burn-out sur la performance collective opé-

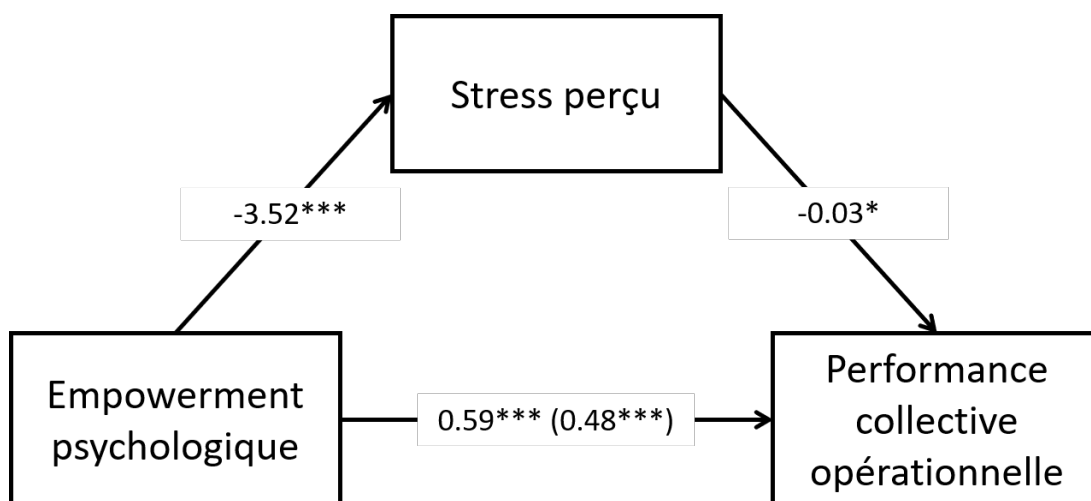


Figure 23. Médiation de l'effet de l'empowerment psychologique sur la performance collective opérationnelle via le stress perçu.

rationnelle, l'adjonction du burn-out dans l'équation de régression ne conduit pas à une baisse dans les effets directs estimés des deux VI considérées. D'ailleurs, l'effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle via le stress perçu n'est pas soutenu, ce qui ne conduit à rejeter l'hypothèse **H12a**.

16.3.5.2 Performance collective relationnelle.

Pour ce qui est de la performance collective relationnelle, la recherche d'outliers multivariés nous a conduit à écarter les données d'un participant des analyses. Les conditions d'utilisation des régressions linéaires multiples ont été vérifiées et sont respectées. Le premier modèle intégrant les variables contrôlées est significatif ($F(4, 95) = 3.26, p = .015, R_{adj}^2 = .08$). Seule la durée hebdomadaire du travail contribue significativement au modèle ($b = -0.06, 95\% \text{ CI } [-0.09, -0.02], t(95) = -3.22, p = .002$), de telle sorte que plus les heures de travail par semaine sont nombreuses, moindre est la performance collective relationnelle.

Dans le deuxième modèle, le leadership habilitant a été ajouté, ce qui constitue une modification significative par rapport au premier modèle ($\Delta F = 26.40, p < .001, \Delta R_{adj}^2 = .20$). Le leadership habilitant contribue significativement à une meilleure performance collective relationnelle ($b = 0.66, 95\% \text{ CI } [0.41, 0.92], t(94) = 5.14,$

$p < .001$).

Ensuite, l'empowerment psychologique a été ajouté au modèle précédent (Modèle 3). Cet ajout conduit à une modification significative de la valeur de F ($\Delta F = 21.94$, $p < .001$, $\Delta R_{adj}^2 = .13$). L'empowerment psychologique est ainsi associé de façon significative à une meilleure performance collective relationnelle ($b = 0.71$, 95% CI [0.41, 1.01], $t(93) = 4.68$, $p < .001$). Dans cette équation, l'effet du leadership habilitant diminue fortement par rapport à l'équation précédente ($b = 0.34$, 95% CI [0.08, 0.61], $t(93) = 2.56$, $p = .012$), suggérant l'existence d'un effet médiateur de l'empowerment dans l'influence du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle.

Le stress perçu a été intégré à l'équation de régression (Modèle 4), ce qui contribue à une modification significative du modèle ($\Delta F = 4.53$, $p = .036$, $\Delta R_{adj}^2 = .02$). Le stress perçu contribue significativement à la performance collective relationnelle ($b = -0.04$, 95% CI [-0.07, 0.00], $t(92) = -2.13$, $p = .036$). L'effet de l'empowerment psychologique demeure significatif mais diminué ($b = 0.71$, 95% CI [0.41, 1.01], $t(93) = 4.68$, $p < .001$). Cette baisse peut se référer à un effet médiatisé qui sera testé par la suite.

Puis, le burn-out a été ajouté à l'équation de régression (Modèle 5). Ce dernier modèle n'a pas permis une modification significative de la valeur de F ($\Delta F = .20$, $p = .660$, $\Delta R_{adj}^2 = -.00$). L'effet du stress perçu sur la performance collective relationnelle devient non significatif ($b = -0.03$, 95% CI [-0.07, 0.02], $t(91) = -1.27$, $p = .208$).

Tableau 23

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance collective relationnelle.

	<i>t</i>		<i>b</i>	β	<i>F</i>		<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Modèle 1								
Modèle global					3.26	*	4, 95	.08
Heures/semaine	-3.22	**	-0.06	-.33				
Télétravail	1.52		0.37	.15				

Tableau 23

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance collective relationnelle.
(Suite)

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
BAC+3 et BAC+4	0.70	0.20	.07			
Collège à BAC+2	-16	-0.04	-.02			
Modèle 2						
Modèle global				8.89	*** 5, 94	.28
Heures/semaine	-2.90	**	-0.05	-.26		
Télétravail	0.67		0.15	.06		
BAC+3 et BAC+4	0.48		0.13	.05		
Collège à BAC+2	0.26		0.06	.03		
Leadership	5.14	***	0.66	.45		
Modèle 3						
Modèle global				12.41	*** 6, 93	.41
Heures/semaine	-3.87	***	-0.06	-.32		
Télétravail	-0.13		-0.03	-.01		
BAC+3 et BAC+4	-0.69		-0.15	-.05		
Collège à BAC+2	-0.33		-0.07	-.03		
Leadership	2.56	*	0.34	.24		
Empowerment	4.68	***	0.71	.44		
Modèle 4						
Modèle global				11.69	*** 7, 92	.43
Heures/semaine	-3.64	***	-0.05	-.30		
Télétravail	-0.44		-0.09	-.04		
BAC+3 et BAC+4	-0.99		-0.24	-.09		
Collège à BAC+2	-0.85		-0.19	-.08		
Leadership	2.69	**	0.36	.25		
Empowerment	3.67	***	0.59	.37		
Stress perçu	-2.13	*	-0.04	-.19		
Modèle 5						
Modèle global				10.16	*** 8, 91	.43
Heures/semaine	-3.61	***	-0.05	-.30		

Tableau 23

Résultats des régressions hiérarchiques sur la performance collective relationnelle.
(Suite)

	<i>t</i>	<i>b</i>	β	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>adj. R</i> ²
Télétravail	-0.38	-0.08	-.03			
BAC+3 et BAC+4	-0.97	-0.24	-.09			
Collège à BAC+2	-0.91	-0.21	-.08			
Leadership	2.45	0.34	.23			
Empowerment	3.50 ***	0.57	.36			
Stress perçu	-1.27	-0.03	-.15			
Burn-out	0.24	-0.11	-.06			
Modèle 6						
Modèle global				8.98 ***	9, 90	.42
Heures/semaine	-3.63 ***	-0.05	-.30			
Télétravail	-0.33	-0.07	-.03			
BAC+3 et BAC+4	-0.91	-0.23	-.08			
Collège à BAC+2	-0.78	-0.19	-.07			
Leadership	2.40 *	0.33	.23			
Empowerment	3.49 ***	0.59	.37			
Stress perçu	-1.25	-0.03	-.15			
Burn-out	-0.51	-0.12	-.07			
Perf. Individuelle	-0.48	-0.03	-.04			

Note:

N = 100 ; . p < .10*, p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Enfin, la performance individuelle absolue a été ajoutée à l'équation de régression précédente (Modèle 6). Ce dernier modèle n'apporte pas de modification significative ($\Delta F = 0.23$, $p = .633$, $\Delta R_{adj}^2 = -.01$). Compte tenu de la baisse de variance expliquée ajustée avec l'adjonction du burn-out et de la performance individuelle dans l'équation, le Modèle 4 a été retenu comme celui qui rend le mieux compte de la performance collective relationnelle (cf. Tableau 23). Ainsi quatre prédicteurs significatifs de la performance collective relationnelle étaient observés. D'une

part, le nombre d'heures de travail par semaine ($b = -0.05$, 95% CI $[-0.08, -0.02]$, $t(92) = -3.64$, $p < .001$) et le stress perçu sont négativement associés à la performance collective relationnelle. D'autre part, les comportements habilitants du leader et l'empowerment psychologique du collaborateur contribuent à une meilleure performance collective relationnelle. Au total, 43,04% de la variance de la performance collective relationnelle sont expliqués par les variables intégrées au modèle 4. Ainsi, les hypothèses **H2c**, **H4c** et **H6c** sont confirmées, alors que l'hypothèse **H6d** et **H8** sont rejetées.

Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle.

Une médiation probable a été supportée par les régressions hiérarchiques. Elle concerne l'effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle via l'empowerment psychologique (**H9c**). Le stress perçu et les variables contrôlées intégrées dans les régressions hiérarchiques (heures travaillées par semaine, télétravail, niveau d'études) ont été introduits dans le modèle de médiation en tant que covariants.

Le leadership habilitant a un effet total significatif sur la performance collective relationnelle lorsqu'intégré dans l'équation en même temps que les covariants ($b = 0.59$, 95% CI $[0.35, 0.83]$, $t(93) = 4.79$, $p < .001$; $R^2 = .39$, 90% CI $[0.23, 0.49]$, $F(6, 93) = 10.04$, $p < .001$, $R_{adj}^2 = .35$). Plus le niveau de leadership habilitant est élevé, plus la performance collective relationnelle est élevée. De plus, le leadership habilitant prédit significativement l'empowerment psychologique ($b = 0.40$, 95% CI $[0.25, 0.55]$, $t(93) = 5.32$, $p < .001$; $R^2 = .42$, 90% CI $[0.26, 0.51]$, $F(6, 93) = 11.36$, $p < .001$, $R_{adj}^2 = .39$). Aussi, l'empowerment psychologique prédit significativement la performance collective relationnelle ($b = 0.58$, 95% CI $[0.27, 0.90]$, $t(92) = 3.67$, $p < .001$). En même temps, l'effet direct du leadership habilitant diminue ($b = 0.36$, 95% CI $[0.09, 0.62]$, $t(92) = 2.69$, $p = .008$). Le test de Sobel indique que l'effet indirect du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle est significatif (Z

= 2.99, $p = .003$). L'intervalle de confiance bootstrappé confirme ce résultat ($b_{indirect} = 0.234$, $SE = 0.086$, 95% CI [0.066, 0.404]). Nous pouvons donc conclure à une médiation partielle de l'effet du leadership habilitant sur la performance collective via l'empowerment psychologique et confirmer l'hypothèse **H9c**.

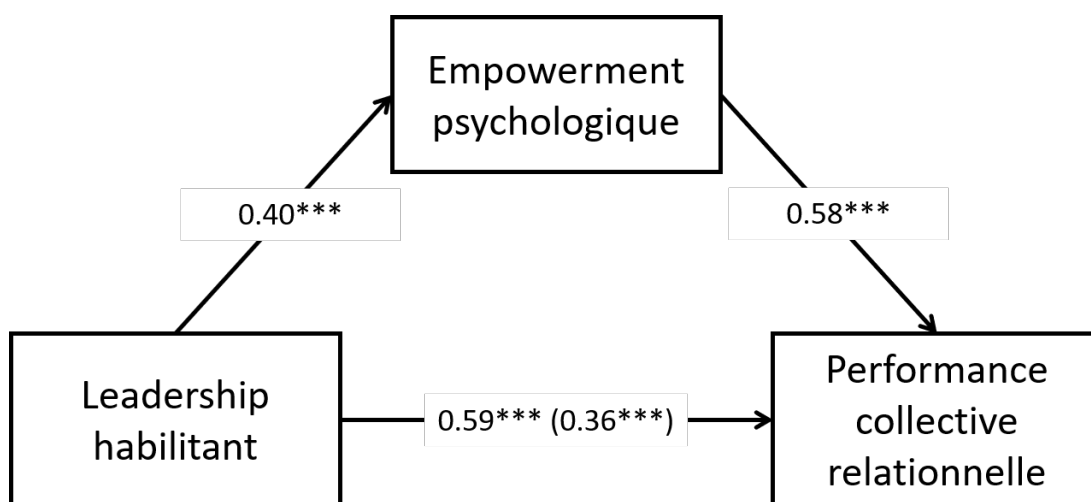


Figure 24. Médiation de l'effet du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle via l'empowerment psychologique.

Les hypothèses **H12** et **H14** prévoyaient également des effets indirects du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique sur la performance via le stress perçu et le burn-out. Les résultats des régressions hiérarchiques ne soutiennent pas ces hypothèses et la pertinence d'analyses de médiation pouvant tester la significativité d'effets indirects éventuels. Par conséquent, ces hypothèses rejetées (Figure 24)

17 Discussion

L'objectif de cette étude était de mieux comprendre les processus par lesquels le leadership habilitant prédit la santé psychologique et la performance des collaborateurs.

Tableau 24

Récapitulatif des hypothèses et de leurs confirmation ou infirmation.

n°	Hypothèse	Régressions/Médiations
H1	Leadership+ -> Empowerment+	confirmée
H2a	Leadership+ -> Perf. Individuelle+	rejetée
H2b	Leadership+ -> Perf. Collective+	confirmée (Perf. Relat.)
H3	Leadership+ -> Stress/Burn-out-	confirmée
H4a	Empowerment+ -> Perf. Individuelle+	confirmée
H4bc	Empowerment+ -> Perf. Collective+	confirmée
H5	Empowerment+ -> Stress/Burn-out-	confirmée
H6ab	Stress/Burn-out+ -> Perf. Individuelle-	rejetée
H6cd	Stress/Burn-out+ -> Perf. Collective-	H6c confirmée
H7	Stress+ -> Burn-out+	confirmée
H8	Perf. Individuelle+ -> Perf. Collective+	rejetée
H9a	Leadership -> Empowerment -> Perf. Individuelle	confirmée
H9bc	Leadership -> Empowerment -> Perf. Collective	confirmées
H10	Leadership -> Empowerment -> Stress/Burn-out	confirmée
H11	Leadership -> Stress/Burn-out -> Perf. Individuelle	rejetée
H12	Leadership -> Stress/Burn-out -> Perf. Collective	rejetée
H13	Empowerment -> Stress/Burn-out -> Perf. Individuelle	rejetée
H14	Empowerment -> Stress/Burn-out -> Perf. Collective	H14a confirmée
H15	Leadership -> Stress -> Burn-out	rejetée
H16	Empowerment -> Stress -> Burn-out	confirmée

17.1 Les comportements d'habilitation du leader

Les régressions réalisées ont confirmé les résultats de recherches antérieures montrant l'influence importante des comportements habilitants du leader sur l'empowerment psychologique de ses collaborateurs (Amundsen et L. Martinsen, 2014; Boudrias et al., 2009; Konczak et al., 2000; Lee et al., 2018). Dans notre échantillon, la taille de l'effet des dimensions du leadership habilitant est très large ($f^2 = .54$), montrant ainsi le rôle majeur joué par les comportements du leader afin de favoriser

des cognitions d'habilitation chez ses collaborateurs. Toutefois, seules deux des trois dimensions du leadership habilitant contribuaient significativement à l'empowerment psychologique. Ainsi, les comportements de reconnaissance du leader apparaissent dans cet échantillon comme moins importantes lorsque l'on cherche à favoriser des cognitions de capacité d'agir chez les collaborateurs. Toutefois, dans leur étude traitant de l'influence des pratiques habilitantes du leader sur l'habilitation comportementale⁹, Chénard Poirier et al. (2017) montrent que c'est la combinaison des trois catégories de comportements d'habilitation qui favorise l'habilitation comportementale, au-delà de leur effet additif. Les auteurs concluent en particulier à l'importance de la cohérence dans les comportements d'habilitation notamment en ce qui concerne la reconnaissance, dont les effets peuvent être délétères si les comportements de délégation et de coaching ne sont pas également mis en place. Dans notre échantillon, cette conceptualisation théorique ne semble pas étayée.

Le leadership habilitant détermine également la santé psychologique. Toutefois, son influence est plus nette en ce qui concerne le burn-out, puisque son effet total est marginal sur le stress perçu. Pour ces deux indicateurs de santé psychologique, l'empowerment psychologique médiatise les effets du leadership habilitant. Les niveaux plus bas de burn-out associés à plus de comportements habilitants du leader suggère un effet protecteur de ces comportements en ce qui concerne l'épuisement professionnel. Ces données sont en cohérence avec l'étude de Greco et al. (2006) qui montrent que les comportements d'habilitation du leader préviennent le burn-out sur un échantillon de 332 infirmières canadiennes.

Comme attendu, le leadership habilitant contribue à une meilleure performance individuelle (indicateur absolu) et collective. Ses effets sont là encore médiatisés par l'empowerment psychologique du collaborateur. C'est sur la performance collective

9. L'habilitation comportementale est définie par Boudrias et Savoie (2006, p.125) comme l'ensemble des « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation ». Elle est ainsi la traduction comportementale de l'habilitation/empowerment psychologique.

relationnelle que l'influence des comportements d'habilitation du leader est la plus importante. Cela suggère que par la délégation, le coaching et la reconnaissance, le leader crée des conditions favorables à une bonne coopération entre les membres de son équipe. Toutefois, l'effet significatif, même si moins important, du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle montre qu'au-delà du climat de coopération, le leadership habilitant contribue à une meilleure productivité de l'équipe. D'ailleurs, certaines études montrent que le leadership habilitant favorise l'efficacité des collaborateurs dans la créativité et l'innovation (Ahmed Yahia et al., 2018; Audenaert et Decramer, 2018), domaine de performance particulièrement prisé par les entreprises dans le contexte actuel (monde VUCA). Un effet non attendu a également été observé : la modération de l'influence du leadership habilitant par le stress perçu. Ainsi, ce n'est que lorsque le stress perçu est élevé que les effets du leadership habilitant sur la performance collective opérationnelle étaient significatifs. Par conséquent, les comportements d'habilitation du leader sont particulièrement importants pour la productivité de l'équipe en particulier dans des situations stressantes. Les résultats de l'étude de Ahmed Yahia et al. (2018) vont également dans ce sens, montrant que le leadership habilitant tend à optimiser les bénéfices des stresseurs de type challenge (ex. charge de travail élevée) et à diminuer les effets délétères des stresseurs de type menace (ambiguïté et conflit de rôle).

Trois médiateurs des effets du leadership habilitant étaient prévus dans notre modèle : l'empowerment, le stress perçu et le burn-out. Seul l'empowerment psychologique a pu être confirmé en tant que médiateur du leadership polyvalent d'après les résultats des analyses réalisées sur cet échantillon de collaborateurs.

Dans l'ensemble, le leadership habilitant semble agir de deux manières. Premièrement, il exerce une influence par le biais de l'amélioration de l'empowerment psychologique des collaborateurs (stress, performance individuelle, performance collective opérationnelle). Deuxièmement, le leadership habilitant agit directement et indirectement (via l'empowerment psychologique), pour ce qui est du burn-out et de

la performance collective relationnelle.

Nous pouvons conclure que les comportements d'habilitation du leader sont en effet efficaces en ce qui concerne l'amélioration de la performance des collaborateurs. De plus, cette amélioration ne se fait pas au détriment de la santé psychologique des collaborateurs, au contraire - le leadership habilitant contribue également à une baisse du niveau de stress et de burn-out. Ainsi, du point de vue des collaborateurs, le leadership habilitant contribue à une meilleure qualité de vie au travail, aussi bien pour ce qui est de l'état de santé que pour les relations au travail, la participation, l'engagement et l'enrichissement du contenu du travail qu'il induit. Du point de vue de l'entreprise, c'est également une orientation de leadership avantageuse. Au-delà de la performance des collaborateurs qui est améliorée, les effets bénéfiques sur la santé psychologique des collaborateurs apporte également un avantage en termes de diminution de l'absentéisme et des coûts liés au stress et au burn-out.

17.2 L'empowerment psychologique

Au-delà d'être un médiateur des effets du leadership habilitant, l'empowerment psychologique joue un rôle à part entière sur la santé et la performance des collaborateurs. D'ailleurs, ses effets sur les issues aussi bien de santé que de performance sont plus élevés que ceux du leadership habilitant. Cela suggère que l'empowerment influence la santé psychologique et la performance des collaborateurs au-delà des effets médiatisés du leadership habilitant. Ainsi, l'augmentation de la variance expliquée est substantielle aussi bien pour le stress ($\Delta R^2 = .15$) que pour le burn-out et la performance relationnelle ($\Delta R^2 = .12$) lorsque l'empowerment est ajouté dans les équations de régression en plus des variables contrôlées et du leadership habilitant. L'amélioration de l'empowerment des collaborateurs peut ainsi être un levier intéressant aussi bien pour la prévention primaire des risques psycho-sociaux au travail que pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Notons que le stress perçu médiatise totalement les effets de l'empowerment psychologique sur le burn-out et

partiellement sur la performance collective opérationnelle. Par conséquent, les effets atténuants de l'empowerment sur le stress sont importants non seulement pour ce qui est de la santé psychologique des collaborateurs, mais également pour leur capacité à travailler efficacement en équipe pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés.

17.3 La santé psychologique

Nous nous attendions également à une influence de la santé psychologique sur la performance des collaborateurs. À l'inverse de ce qui était attendu, le stress perçu et le burn-out ne prédisent pas significativement la performance individuelle. Plusieurs raisons pourraient conduire à ces résultats contre-intuitifs. Tout d'abord, il est possible que l'indicateur de performance individuelle, évaluée par un seul item, ne soit pas le plus adapté. En effet, cet item étant assez abstrait, il est possible que la réponse donnée renvoie plus à la perception d'efficacité personnelle qu'à l'efficacité dans la réalisation de ses activités de travail. En ce sens, le sentiment de débordement et d'épuisement par exemple peuvent être attribués à des facteurs externes à la personne, et par conséquent sans rapport avec sa performance individuelle. D'ailleurs, la performance individuelle n'est pas un prédicteur significatif de la performance de l'équipe dans notre échantillon, ce qui est également un résultat inverse à ce qui était attendu. De plus, pour ce qui est du burn-out en particulier, nous avons dû modifier l'échelle initiale dont la structure factorielle n'était pas satisfaisante en l'état. Il est possible que l'adaptation réalisée diminue la validité de cet instrument. En effet, il est étonnant que le burn-out ne soit pas associé à une moindre performance des collaborateurs. En effet, même si en ce qui concerne la performance individuelle les indicateurs de santé n'ont pas d'effets significatifs, le stress perçu influence négativement les deux dimensions de performance collective. Toutefois, compte tenu du pourcentage élevé de variance expliquée par l'équation de régression finale du burn-out ($R^2 = .62$) et de la taille de l'effet très importante du stress ($f^2 = .61$), nous pouvons également envisager la possibilité que toute la variance induite par le burn-out sur la performance

collective soit due aux prédicteurs de celui-ci.

17.4 Variables contrôlées

Nous avons également intégré des variables contrôlées dans les équations de régression. Parmi elles, trois exercent des effets significatifs. Le nombre d'heures travaillées par semaine est ainsi un prédicteur important du stress ($\beta = .16$), de la performance collective opérationnelle ($\beta = -.25$) et de la performance collective relationnelle ($\beta = -.30$). Ainsi, plus le nombre d'heures travaillées par semaine augmente, plus les collaborateurs sont stressés et moins ils sont performants dans la réalisation de leurs activités et de leur collaboration en équipe. D'ailleurs, pour ce qui est du stress perçu, ce n'est que lorsque l'empowerment psychologique est ajouté dans l'équation de régression que l'effet des heures travaillées par semaine devient significatif. Il est donc possible que l'empowerment psychologique favorise une augmentation du temps de travail qui ne soit pas bénéfique pour les collaborateurs en ce qui concerne le stress perçu.

De plus, conformément aux recherches antérieures (Dupret et Bocéréan, 2013; Lesage et al., 2012), les femmes tendent à être plus stressées. En revanche, ce sont les hommes qui semblent plus sujets au burn-out. Enfin, le niveau d'études influence les perceptions d'empowerment psychologique et de performance individuelle. Pour ce qui est de l'empowerment psychologique, les participants ayant un niveau BAC+5 ou plus se perçoivent moins habilités que les participants ayant un niveau BAC+3 ou BAC+4. Il est possible que les attentes de ceux ayant des atteint un niveau d'études plus élevé soient plus importantes en termes de sens, d'impact, d'auto-détermination et de compétence. Ces données suggèrent que les attentes des personnes ayant un niveau d'études BAC+5 en termes d'habilitation pourraient être plus importantes et nécessiteraient un environnement plus habilitant. Pour ce qui est de la performance individuelle, ce sont les personnes ayant un niveau d'études inférieur ou égal à BAC+2 qui se perçoivent comme plus performantes que celles ayant un niveau BAC+5 ou

supérieur. Cette différence peut refléter un niveau d'exigence plus élevé dans le travail pour les personnes ayant un niveau BAC+5 ou plus. En effet, plus de la moitié des participants avec un niveau d'études BAC+2 ou inférieur occupaient des postes de technicien, d'employé ou d'ouvrier, là où les participants avec un niveau d'étude BAC+5 ou plus sont majoritairement des cadres.

Dans l'ensemble, les équations de régression spécifiées en cohérence avec le modèle proposé en Figure 14 contribuent à expliquer une partie importante de la variance des variables étudiées. Le burn-out est la variable dépendante pour laquelle le plus de variance est expliquée. Par ailleurs, l'empowerment est également prédit de manière importante par les variables contrôlées et les dimensions du leadership habilitant ($R^2 = .42$). De plus, une différence nette est observée dans la variance expliquée pour les deux dimensions de la performance collective. Ainsi, elle est de 43% pour la performance relationnelle, alors qu'elle est de 34% pour la performance opérationnelle. Cela suggère que les prédicteurs sélectionnés dans cette étude contribuent plus fortement à instaurer un climat de collaboration dans l'équipe qu'à augmenter la productivité de l'équipe. Des facteurs individuels et organisationnels, au-delà du leadership, seraient donc également impliqués pour déterminer la performance opérationnelle des équipes de travail. Enfin, le stress perçu ($R^2 = .23$) et la performance individuelle ($R^2 = .19$) sont moins fortement expliquées dans le modèle proposé. Nous avons déjà discuté la qualité probablement insuffisante de la mesure de performance individuelle qui peut être à l'origine de cette faible variance expliquée. Pour ce qui est du stress perçu, les résultats montrent qu'au-delà du leadership habilitant et de l'empowerment psychologique, d'autres facteurs sont impliqués. Compte tenu des nombreux déterminants potentiellement à l'œuvre et qui sont proposés par le modèle intégratif en psychologie de la santé, cette variance expliquée semble déjà élevée.

17.5 Limites et perspectives

Cette étude nous a permis de tester un modèle reliant les comportements d'habilitation du leader et l'empowerment psychologique, la santé psychologique et la performance individuelle et collective des collaborateurs. Malgré les résultats intéressants obtenus, l'échantillon sur lequel les hypothèses ont été testées n'est pas représentatif et est plutôt réduit ce qui limite leur portée. De plus, le sens des liens proposé dans le modèle et dans les analyses statistiques réalisées repose uniquement sur les données antérieures et les modèles théoriques utilisés. Pour conclure à un véritable lien de cause à effet, une étude longitudinale devrait être conduite.

En outre, la mesure de la performance de cette étude, qu'elle soit individuelle ou collective, était basée sur des indicateurs subjectifs et auto-rapportés. La mesure de la performance individuelle notamment est le témoin de la limite méthodologique que cela représente. Vérifier l'efficacité du leadership habilitant par rapport à des indicateurs de performance hétéro-évalués peut ajouter à la crédibilité de ce modèle en même temps que cela diminuerait les biais d'auto-présentation.

Par ailleurs, le burn-out a été évalué à travers un instrument dont la structure n'a pas encore été validée en langue française à notre connaissance. Les résultats de Beer et al. (2020) montrent que les résultats obtenus dans différents pays sont invariants. Pourtant, dans notre échantillon, la structure factorielle n'a pas pu être confirmée, conduisant à une adaptation de l'outil pour qu'il puisse être utilisé dans cette étude. Cela est peut-être dû à la taille de l'échantillon dans cette étude. Par conséquent, les résultats obtenus en ce qui concerne le burn-out sont à prendre avec précaution.

Enfin, pour pouvoir tester le modèle que nous avons proposé initialement, il aurait été nécessaire d'utiliser des analyses structurelles permettant de prendre en compte l'ensemble des liens entre les variables. La taille de l'échantillon ne l'a pas permis, aussi il n'a pas été possible d'évaluer le modèle dans son ensemble.

Compte tenu de ces limites, il serait nécessaire de reproduire cette étude à une plus large échelle, auprès d'un échantillon représentatif et en y associant des mesures objectives de performance. De tels travaux menés sur le territoire français permettraient une meilleure connaissance des effets du leadership habilitant ainsi qu'une meilleure diffusion et promotion auprès des organisations de travail.

17.6 Implications pratiques

Dans un contexte dans lequel les entreprises recherchent à améliorer leur performance par le biais des leaders, le leadership habilitant semble une piste pertinente. Basé sur les comportements concrets de délégation, d'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences et de reconnaissance, ce modèle propose des indications pratiques pour l'amélioration de la performance. Plus encore, les organisations favorisant les comportements d'habilitation de leurs leaders augmenteraient également l'empowerment de leurs salariés et favoriseraient une meilleure santé psychologique. Ce modèle de leadership semble représenter un vrai rapport « gagnant-gagnant » dans lequel aussi bien les salariés que l'entreprise trouvent des bénéfices. Toutefois, la notion de partage de pouvoir pourrait constituer un frein à la mise en place effective de ce type de comportements de leadership. En effet, Quinn et Spreitzer (1997) alertent à propos de la nécessaire cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, notamment en termes de confiance et de tolérance de l'erreur de la part des leaders. Les auteurs suggèrent qu'au-delà des leaders, c'est l'organisation elle-même qui devrait être adaptée. Ils considèrent ainsi que réduire le nombre de niveaux hiérarchiques (et donc augmenter le nombre de salariés qu'un leader a sous sa responsabilité) pourrait favoriser l'empowerment et diminuer drastiquement le micro-management. Ainsi, une organisation souhaitant former et encourager ses leaders à une délégation et à une reconnaissance symbolique efficaces ainsi qu'à l'accompagnement des collaborateurs dans leur progression devrait intégrer ces efforts dans sa politique globale.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'intérêt du leadership habilitant va au-delà des leaders ou même du top management des entreprises. Les services en charge de la prévention des risques et de la qualité de vie au travail ont également tout intérêt à coopérer dans ce type de démarche compte tenu des retombées en termes d'empowerment psychologique et de santé psychologique des collaborateurs.

18 Conclusion

Cette étude nous a permis d'évaluer la pertinence du leadership habilitant en tant que prédicteur de la performance et de la santé psychologique des collaborateurs, avec l'empowerment psychologique comme processus psychologique principal par lequel ces effets influencent les collaborateurs. Sur un échantillon certes réduit, nous avons pu mettre en évidence les effets positifs du leadership habilitant sur la performance des collaborateurs, notamment en ce qui concerne les comportements interpersonnels dans l'équipe ainsi que la productivité de l'équipe. Par ailleurs, les comportements d'habilitation du leader semblent bénéfiques pour la santé psychologique des collaborateurs. Ainsi, l'effet du leadership habilitant sur la performance est exercé au bénéfice de la santé psychologique des collaborateurs plutôt qu'à ses dépens.

Les résultats ont également confirmé la pertinence de l'empowerment psychologique en tant que prédicteur de la performance des collaborateurs et de leur santé psychologique. Compte tenu de la variance expliquée importante des comportements d'habilitation du leader sur l'empowerment psychologique, promouvoir ces comportements auprès des leaders dans les organisations de travail et les accompagner, par la formation, le coaching, mais aussi par une gouvernance adéquate, sont autant de pistes que les dirigeants gagneraient à exploiter pour l'amélioration de la performance de leurs organisations.

Discussion générale

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des processus par lesquels le leadership influence la performance des collaborateurs. Ses apports majeurs pourraient être résumés comme suit :

1. L'élaboration et la validation du premier outil en langue française permettant d'évaluer l'équilibre des postures des leaders (Étude 1), conformément au modèle du leadership polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006). Ce modèle théorique est particulièrement pertinent pour les organisations qui évoluent actuellement dans un contexte de changements constants, d'incertitude, d'ambiguïté et de complexité. Par conséquent, disposer d'un tel outil est une avancée aussi bien pour la recherche scientifique sur le leadership que pour les organisations qui cherchent à développer leur adaptabilité dans l'environnement que nous venons de décrire. Les items étant basés sur des situations concrètes pour le leader, l'outil peut être facilement exploité par des professionnels de l'accompagnement organisationnel afin d'élaborer des préconisations et donner des indications précises à un leader en particulier sur la manière de faire évoluer ses pratiques. Outre les qualités psychométriques satisfaisantes, cet outil atteste la pertinence du modèle théorique dans un contexte français. En effet, ce modèle ayant été proposé outre Atlantique, il aurait été possible que sa validité dans un contexte européen et plus particulièrement français soit remise en question. D'ailleurs, les travaux d'élaboration de la Workpalce Balanced Leadership Scale ont montré qu'une des combinaisons possibles entre les orientations Leadership Énergique (en insuffisance) et Leadership Facilitateur (en excès) ne ressortait pas dans les analyses factorielles réalisées. Il est donc possible que la WBLS rende compte de manière contextualisée de la polyvalence du leader. D'ailleurs dans l'Étude 2, la pertinence du leadership polyvalent pour expliquer la performance collective dans un contexte français

a pu être attestée. Cette validation française est un argument supplémentaire à son adoption par les entreprises locales et à son utilisation par les professionnels de l'accompagnement organisationnel.

2. La santé psychologique des leaders constitue un enjeu majeur pour les entreprises dans le développement de leur performance. En effet, les données de l'Étude 2 ont montré qu'une santé psychologique détériorée, aussi bien par le stress perçu (dimension débordement) que par le burn-out (dimension altération du contrôle émotionnel), a un effet négatif sur la capacité des leaders à équilibrer leurs comportements. Puisque le déséquilibre dans les comportements Coach/Responsable du leader est associé à une moindre performance de son équipe, la prise en compte de la santé des leaders dans les programmes visant l'augmentation de leur efficacité par l'accompagnement au changement dans leurs pratiques semble indispensable pour s'assurer des effets bénéfiques finaux de telles démarches. De plus, la santé psychologique du leader induit une moindre performance de l'équipe du leader au-delà de ses effets sur le leadership, et ce aussi bien pour ce qui est de la capacité de l'équipe à réaliser le travail que pour ce qui est du climat de coopération en son sein. Plus précisément, une faible perception par le leader de son efficacité personnelle (dimension du stress perçu) conduit à une moindre performance collective, opérationnelle comme relationnelle. Ainsi, lorsque le leader perçoit ses ressources individuelles comme insuffisantes pour faire face aux exigences externes et internes, il serait moins à même d'accompagner son équipe pour atteindre efficacement et dans la coopération les objectifs organisationnels qui lui sont fixés. De plus, la distance mentale (dimension du burn-out) détériore la performance collective opérationnelle, suggérant qu'une attitude détachée et cynique du leader empêcherait l'équipe d'être productive.

Outre ces considérations en lien avec la performance collective, la santé psychologique des leaders mérite un intérêt à part entière. En effet, aussi bien les scores de

stress perçu que les scores de burn-out montrent qu'une proportion non négligeable de leaders souffrent d'une santé psychologique détériorée. Compte tenu des conséquences délétères du stress et du burn-out pour la qualité de vie, pour la santé physique et pour l'avancement dans la carrière professionnelle, la santé psychologique des leaders devrait être investiguée par les chercheurs et par les personnes en charge de la prévention, internes ou externes aux organisations. En ce sens, l'Étude 2 a montré le rôle joué par la culture organisationnelle dans la préservation d'une meilleure santé psychologique des leaders. En effet, la culture groupale tend à prévenir la distance mentale, alors que la culture rationnelle contribue à un meilleur contrôle cognitif pour les leaders. Plus encore, l'équilibre du profil culturel de l'organisation est associé à un moindre niveau de burn-out, suggérant que plus les valeurs organisationnelles sont fortes et intègrent différentes orientations (groupale, hiérarchique, rationnelle), moindre sera le niveau de burn-out chez ses leaders.

3. La culture organisationnelle est un déterminant important pour la santé psychologique et de l'équilibre comportemental du leader, mais aussi pour la performance des équipes. Les trois orientations de culture évaluées prédisent l'équilibre du leader dans ses postures Coach/Responsable, alors que seule l'orientation hiérarchique prédit l'équilibre du leader dans les postures Proactif/Communiquant. En revanche, seule la culture groupale semble avoir des effets bénéfiques sur l'équilibre du leader, ce qui suggère que les leaders bénéficieraient d'un climat organisationnel où le respect, l'équité, la tolérance et le travail d'équipe sont valorisés. En revanche, les organisations fortement orientées vers la compétitivité ou vers le respect des règles et des procédures ne favoriseraient pas le leadership équilibré. Outre l'influence jouée par la culture organisationnelle sur la santé des leaders que nous avons abordée dans le point précédent, la culture organisationnelle détermine également la performance collective des collaborateurs. Puisque les effets des trois orientations culturelles sont attestés en contrôlant l'effet des autres variables et notamment le leader-

ship, la culture organisationnelle agit sur la performance des équipes au-delà du leadership équilibré et de la santé psychologique du leader. Par conséquent, le contexte organisationnel englobant les leaders et les collaborateurs joue un rôle important sur la performance.

4. Dans l'Étude 3, nous avons testé la pertinence d'un autre modèle comportemental de leadership, à savoir le leadership habilitant. Celui-ci représente une autre intégration de comportements opposés, puisqu'il implique la délégation et la reconnaissance et en même temps une certaine responsabilisation à travers les comportements de coaching. Cette étude a ainsi permis de montrer que le leadership habilitant est un prédicteur de la performance individuelle et collective dans un contexte français. En effet, peu de recherches francophones ont été menées sur le leadership habilitant concernant les leaders français, et à notre connaissance aucune n'a intégré une mesure de performance. L'influence des comportements d'habilitation du leader est totalement médiatisée par l'empowerment psychologique pour la performance individuelle et pour la performance collective opérationnelle. En revanche, les effets du leadership habilitant sur la performance collective relationnelle ne sont que partiellement médiatisés par l'empowerment psychologique. Ainsi, le leadership habilitant favorise une meilleure coopération et une meilleure réalisation du travail de l'équipe, ainsi qu'une évaluation plus élevée de la performance individuelle par les collaborateurs.

De plus, cette recherche a démontré les effets bénéfiques du leadership habilitant sur la santé psychologique des collaborateurs. S'il ne semble pas avoir d'effets sur le stress perçu, il joue en revanche un rôle protecteur contre le burn-out des collaborateurs. Ces résultats apportent un argument supplémentaire pour la pertinence du leadership habilitant, qui contribue à une meilleure performance des collaborateurs tout en contribuant à leur santé psychologique.

5. Cette recherche a également montré l'efficacité de l'empowerment psychologique à prédire les issues des collaborateurs aussi bien en termes de santé psychologique que de performance. Ces données confirment les recherches antérieures sur ses liens avec la performance (Chamberlin, Newton, et LePine, 2018; D'Innocenzo, Luciano, Mathieu, Maynard, et Chen, 2016; Maynard et al., 2014; Seibert et al., 2011) et la santé (Boudrias et al., 2012). En outre, l'empowerment psychologique est apparu comme un médiateur important des effets du leadership habilitant.
6. Le stress perçu des collaborateurs influence négativement leur capacité à travailler efficacement ensemble en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que leur capacité à coopérer ensemble dans un état d'esprit de partage d'information et d'engagement collectif. Ces résultats sont cohérents avec le modèle intégratif en psychologie de la santé et montrent la nécessité d'œuvrer en vue d'une atténuation du stress au travail.

19 Leadership polyvalent versus leadership habilitant

Cette recherche n'a pas permis une comparaison statistique des effets des deux modèles comportementaux de leadership qui ont été utilisés. Toutefois, les données ont montré qu'ils sont tous deux pertinents du point de vue de la performance collective des collaborateurs. De plus, ces modèles proposent des intégrations différentes et complémentaires des orientations vers la tâche et vers les personnes. Ils sont similaires en ce qu'ils intègrent tous deux les notions de délégation, de participation aux décisions et de reconnaissance. Toutefois, le leadership polyvalent met un accent plus fort sur le suivi et le contrôle des activités, sur la direction à donner aux collaborateurs et sur la responsabilisation. De son côté, le leadership habilitant est davantage porté vers le rôle du leader dans le développement des compétences de ses collaborateurs. Ces deux visions ne s'opposent pas mais peuvent au contraire être intégrées. Elles contribueraient ensemble à un équilibre accru dans les postures du leader et à une

compréhension plus complète de son influence potentielle sur ses collaborateurs.

Dans l'ensemble, les analyses conduites dans l'Étude 3 ont permis d'expliquer une plus large part de variance en ce qui concerne la performance collective. Cependant, ces résultats ne sont pas étonnants. En effet, les attentes en termes de performance pour le leader et pour les collaborateurs peuvent différer, car ils n'ont pas les mêmes responsabilités vis-à-vis de l'organisation. De plus, les équations de régression de l'Étude 3 intégraient l'empowerment psychologique qui est certes une variable médiatrice du leadership mais aussi un prédicteur à part entière dépendant aussi des ressources individuelles. Afin de vérifier la part de variance expliquée propre à chaque modèle, il serait nécessaire de conduire un autre projet de recherche permettant d'évaluer les deux simultanément.

20 Implications pratiques pour les psychologues du travail et des organisations et pour les autres professionnels d'accompagnement en organisation

20.1 Accompagner les changements de comportements de leadership

Tous ces apports de cette recherche sont en faveur du développement de l'ambidextrie des leaders en ce qui concerne leur capacité à manier des compétences opposées que sont la directivité et la facilitation, que celle-ci soit liée au leadership polyvalent ou au leadership habilitant. Plusieurs pistes d'action par la formation et l'accompagnement peuvent ainsi être proposées sur la base des données de l'étude 2 et de la théorie.

1. Aider les leaders à **prendre conscience de leurs forces exagérées afin d'en faire des atouts dans leur leadership**. En effet, Kaplan et Kaiser (2010, 2006) montrent que les leaders ignorent leurs forces et sont peu enclins à les reconnaître. N'ayant pas identifié les compétences qu'ils pourraient

considérer comme un point d'appui, ils auraient tendance justement à exagérer les comportements qui y sont liés. Aussi, par le biais de la Workplace Balanced Leadership Scale, ils pourraient prendre connaissance de leurs excès comportementaux et en ajuster l'intensité afin d'en tirer bénéfice.

2. Accompagner les leaders dans le **développement des compétences de leadership opposées à leurs forces** afin d'être à même d'équilibrer leurs postures. En effet, une compétence dans une des orientations sur laquelle le leader peut s'appuyer dans son leadership est généralement associée à une lacune dans la compétence opposée. Ainsi, un leader ayant tendance à contrôler toute l'activité de son équipe (excès de leadership énergique) est généralement peu à l'aise avec la délégation de son pouvoir et de son autorité à ses collaborateurs (insuffisance de leadership facilitateur).
3. Améliorer l'**analyse des situations** des leaders et les aider ainsi à mieux anticiper les conséquences de leurs prises de position, aussi bien pour les collaborateurs que pour l'organisation. L'analyse des situations organisationnelles est en effet essentielle pour qu'ils soient à même de choisir le comportement adapté et donc de manier les postures opposées de manière habile.
4. Former les leaders à une meilleure **gestion émotionnelle**. Les résultats de l'Étude 2 montraient que les leaders dont le contrôle émotionnel était plus altéré présentaient un déséquilibre plus important dans leur leadership. Par conséquent, une bonne gestion des émotions pourrait favoriser une meilleure santé psychologique du leader et une meilleure efficacité de son leadership. Puisque le débordement perçu était également médiatisé dans ses effets par l'altération du contrôle émotionnel, cet accompagnement devrait entre autres proposer des pistes de gestion du stress en plus de la gestion des autres émotions négatives. Il pourrait par exemple intégrer des éléments tels que la respiration profonde, l'activité sportive et la gestion des pensées et des émotions sur la base d'un modèle cognitivo-comportemental.

5. Accompagner les leaders pour **favoriser une délégation efficace**. La délégation est dans l'Étude 3 la dimension de leadership habilitant qui favorise le plus fortement l'empowerment psychologique des collaborateurs. Pourtant, c'est également la dimension qui avait le score moyen le plus élevé. Par conséquent, l'incapacité d'un leader à déléguer semble avoir une incidence importante sur l'habilitation de ses collaborateurs. Les leaders perçus comme peu délégants par leurs collaborateurs bénéficieraient particulièrement d'un tel accompagnement.

20.2 Limites des modèles explicatifs proposés et perspectives

20.2.1 Le leader est-il réellement l'acteur principal de l'amélioration de la performance ? Dans les deux modèles que nous avons testés, dans l'Étude 2 et l'Étude 3, le leader se trouve au cœur des enjeux de l'amélioration de la performance, de l'empowerment et de la santé de ses collaborateurs. D'ailleurs, les pistes d'action qui ont découlé de ce parti pris se focalisent également sur les leaders. Or, nous avons également pu constater le rôle joué par la culture organisationnelle qui indique déjà que le leader n'est qu'un des acteurs du système organisationnel pouvant contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Si l'on se base sur les travaux sur l'empowerment psychologique par exemple, de nombreuses études montrent que l'empowerment structurel est un prédicteur puissant de l'empowerment psychologique. Sur la base du modèle de Kanter (1977) par exemple, Laschinger et ses collègues (2001; 2004) montrent comment l'empowerment structurel influence le stress et la satisfaction des infirmières. Ainsi, six éléments sont identifiés pour créer ce climat organisationnel d'empowerment : les opportunités d'apprendre et de grandir, l'information, le soutien, l'accès aux ressources nécessaires pour réaliser le travail, le pouvoir formel (lié au poste de travail) et le pouvoir informel (lié aux alliances avec les supérieurs, collègues et subordonnés de l'organisation). Certes, certains de ces éléments sont amenés par les leaders. Toutefois, le contexte global de

l'organisation joue également un rôle non négligeable pour actionner ces leviers d'habilitation. Ces éléments sont corroborés par Conger et Kanungo (1988) qui, en plus des facteurs liés à la supervision, listent de nombreux facteurs liés à l'organisation (ex. climat bureaucratique, centralisation importante des ressources), au système de récompenses (ex. absence de récompenses liées à la compétence ou à l'innovation, allocation arbitraire) et à la conception du travail (objectifs irréalistes, faibles opportunités de carrière) qui freinent les cognitions d'habilitation chez les travailleurs.

Par ailleurs, dans son article au titre symbolique « L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur », (Argyris, 1998) montre comment un changement organisationnel visant l'empowerment des salariés provoque des postures contradictoires aussi bien chez les leaders que chez le PDG. Si ces contradictions ne sont pas explicitées et traitées, toute la démarche de changement organisationnel entreprise est vouée à l'échec. D'ailleurs, l'auteur désigne le PDG comme le frein numéro 1 de la réussite de ces changements. En effet, dans le contexte d'un monde VUCA dans lequel les organisations évoluent, la volonté de voir les retombées positives de l'empowerment des salariés est contrariée par la non acceptation d'une baisse de productivité intermédiaire.

Le changement culturel d'une organisation étant à envisager sur le long-terme en raison de la stabilité importante des postulats sous-jacents de ses valeurs (Schein, 1985), il n'est pas réaliste de s'attendre à un changement pérenne dans les postures des leaders et dans l'empowerment des collaborateurs sans une volonté forte de la direction de l'organisation. D'ailleurs, Heller (2003) montre qu'il est nécessaire d'institutionnaliser les pratiques de partage d'influence si l'on souhaite que celles-ci soient réellement appliquées. C'est donc une affaire de politique d'entreprise avant d'être un objectif à atteindre pour un leader. D'ailleurs, les leaders seraient-ils à même d'habiliter leurs collaborateurs s'ils ne sont pas eux-mêmes habilités ? Quinn et Spreitzer (1997) tendent à répondre par la négative et proposent un ensemble de questions permettant à un leader d'évaluer en quoi il est lui-même le modèle de ce qu'il souhaite favoriser chez les autres.

Dans le domaine de la performance, les études montrent qu'au-delà de la culture organisationnelle et du leadership, d'autres facteurs influencent également la performance d'une organisation. Ainsi, Hartnell et al. (2019) montrent que la structure, la stratégie de l'organisation, les pratiques de performance élevée au travail constituent d'autres prédicteurs importants de la performance.

Toutes ces données montrent la nécessité d'envisager la question de la performance organisationnelle et des changements entrepris pour y parvenir au niveau des leaders tout comme au niveau des collaborateurs d'une manière systémique, englobant la gouvernance et les politiques globales de l'organisation. Une intervention de transformation organisationnelle devrait donc être envisagée en incluant le top management et en l'intégrant dans la stratégie globale de l'organisation.

20.2.2 Tous leaders ? Dans cette recherche, nous avons envisagé le leadership d'un point de vue institutionnel, c'est-à-dire qui s'appuie sur une délégation de pouvoir et d'autorité officielle de type management. Or, d'autres perspectives ont émergé, notamment celle du leadership partagé. Dans cette conceptualisation du leadership, le focus n'est pas sur une personne, mais sur une équipe. En effet, le leadership partagé désigne un « *processus d'influence dynamique et interactive entre les individus dans lequel l'objectif est de se guider l'un l'autre vers l'atteinte d'objectifs du groupe ou de l'organisation ou les deux* » (Pearce et Conger, 2003, cités par Barnett et Weidenfeller, 2016). Ainsi, contrairement aux théories de leadership traditionnelles, le leadership partagé envisage les influences non seulement du haut vers le bas, mais également du bas vers le haut et horizontalement. Cette nouvelle conceptualisation du leadership est plutôt prometteuse car les recherches actuelles montrent que le leadership partagé favorise une meilleure performance collective au-delà des effets du leadership hiérarchique. Loin d'exclure le leadership hiérarchique, ce modèle du leadership est complémentaire en ce qu'il favorise un meilleur fonctionnement en équipe. Il est d'ailleurs possible que le leadership partagé convienne mieux aux nouvelles générations que les modèles traditionnels qui semblent peu efficaces pour les plus jeunes

qui rejoignent les organisations de travail (Anderson et al., 2017).

21 Conclusion générale

Cette recherche de thèse avait pour objectif de modéliser les processus reliant les comportements de leadership, la performance et la santé au travail, et ce pour permettre une meilleure évaluation et un meilleur accompagnement des managers.

S'inscrivant dans une perspective comportementale du leadership, nous avons identifié des modèles de leadership permettant de rendre compte d'une combinaison de comportements orientés vers la performance et vers les personnes : le leadership polyvalent et le leadership habilitant.

L'Étude 1 avait pour visée l'élaboration d'un outil d'évaluation du leadership polyvalent dont aucune mesure n'existait en langue française. À partir d'un outil existant et sur la base du modèle théorique du leadership polyvalent de Kaplan et Kaiser (2006), la Workplace Balanced Leadership Scale (WBLS) a été ainsi validée, contenant 30 items saturant sur deux facteurs obliques. Le premier rend compte du déséquilibre du leader dans les postures Coach et Responsable, alors que le deuxième du déséquilibre du leader dans les postures Pro-actif et Communiquant. Cet outil présente de très bonnes qualités psychométriques et a l'avantage et la particularité des mises en situation concrètes pour les leaders y répondant. Il est ainsi autant un outil d'évaluation qu'un outil d'accompagnement des leaders. Par ailleurs, sa validité de critère a pu être démontrée en ce qui concerne la performance collective, pour le premier facteur de l'instrument (cf. Étude 2).

Puis, dans des perspectives manager (Étude 2) et collaborateur (Étude 3), les processus reliant comportements de leadership, performance et santé psychologique ont été identifiés et leurs effets testés. Nous pouvons ainsi conclure que les comportements du leader intégrant une orientation vers les personnes et une orientation vers la performance sont efficaces pour prédire la performance individuelle (Étude 3) et collective (Études 2 et 3) des collaborateurs. À l'instar d'autres modèles de leadership (i.e. leadership transformationnel), c'est la performance collective contextuelle - liée aux attitudes et comportements interpersonnels dans l'équipe - qui est plus fortement influencée par les comportements du leader, qu'il s'agisse du leadership polyvalent ou

du leadership habilitant.

Dans le système organisationnel envisagé dans cette recherche (organisation - leader - collaborateurs), quatre prédicteurs de la performance ont été mis en évidence. Premièrement, l'organisation, à travers sa culture, influence la capacité du leader à équilibrer ses comportements (polyvalence), la santé psychologique du leader et la performance de l'équipe du leader. Deuxièmement, la santé psychologique du leader influence son leadership (polyvalence) et la performance de son équipe, alors que la santé psychologique des collaborateurs influence leur performance individuelle et collective. Troisièmement, le leadership (polyvalence, habilitation) prédit la performance individuelle et collective des collaborateurs. Enfin, l'empowerment psychologique des collaborateurs prédit leur santé psychologique et leur performance individuelle et collective, en même temps qu'il médiatise les effets du leadership (habilitation).

En somme quatre niveaux d'action en vue d'une meilleure performance ont été identifiés dans cette recherche :

1. L'organisation, à travers ses valeurs et sa politique influence fortement le climat dans lequel leaders et collaborateurs évoluent et agissent (comportements de leadership, performance collective). Ainsi, c'est le premier niveau auquel il est nécessaire de s'intéresser lorsqu'on souhaite conduire un changement organisationnel visant une amélioration de l'efficacité du leadership ou de la performance des collaborateurs.
2. Le leader, par ses comportements, influence la manière dont ses collaborateurs travaillent et interagissent pour produire des biens et des services. Sa capacité à responsabiliser, clarifier ses attentes et suivre l'activité de son équipe, et en même temps de donner du pouvoir aux autres, de les soutenir et de les écouter facilite la performance de ses collaborateurs. Accompagner les leaders à prendre conscience de leurs forces et points d'amélioration et des conséquences de leurs comportements, à équilibrer leurs postures pourrait ainsi être bénéfique aussi

bien pour la performance de l'équipe que pour la santé psychologique de ses membres.

3. L'augmentation de l'empowerment psychologique, à travers des actions visant une meilleure perception par les collaborateurs de leur auto-efficacité, pourrait améliorer aussi bien la performance que la santé psychologique.
4. La santé psychologique des leaders et des collaborateurs est une issue du contexte organisationnel, du leadership et de l'empowerment psychologique. Pourtant, elle est également un prédicteur de l'efficacité du leader et des collaborateurs. Les actions précédentes seraient ainsi bénéfiques également à la santé des leaders et des collaborateurs. De plus, des actions de prévention visant une meilleure gestion du stress et des émotions pourraient être bénéfiques, pour la santé psychologique des leaders et collaborateurs et pour la performance de l'organisation.

Dans cette modélisation, plusieurs liens n'ont pas été envisagés et testés : comment la culture organisationnelle influence-t-elle la santé des collaborateurs ? L'empowerment psychologique des leaders prédit-il leur capacité à équilibrer ses comportements et la performance de son équipe ? Comment leadership polyvalent/équilibré influence-t-il la santé des collaborateurs ? Quels sont les effets de la polyvalence comportementale sur la santé du leader à long-terme ? Enfin, le leadership polyvalent explique-t-il plus de variance comparativement au leadership habilitant ? Ces questions sont autant de perspectives de recherche qu'il serait intéressant d'explorer. De plus, le modèle du leadership polyvalent (Kaplan et Kaiser, 2006) prévoyait l'équilibre entre deux autres catégories de comportements : le leadership opérationnel (court-terme) et le leadership stratégique (long-terme). Compléter l'outil WBLS avec ces deux dimensions permettrait une évaluation plus complète de l'équilibre comportemental des leaders et ainsi un meilleur accompagnement pour l'amélioration de leur efficacité et *in fine* celle de l'organisation.

Bibliographie

- Abramis, D. J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, 75(3_suppl), 1411-1433. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>
- Ahmed, R. I., Scott-Young, C. M., Ahmed, E., et Fein, E. C. (2013). Profiling Generation Y: A Review of the Literature. Dans *Proceedings of the 23rd International Business Research Conference* (Vol. 8, pp. 1-10). Melbourne, Australie: World Business Institute.
- Ahmed Yahia, N., Montani, F., et Courcy, F. (2018). Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation : Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.005>
- Amundsen, S., et L. Martinsen. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., et Buckley, M. R. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen)Me: Limitations of Present Leadership Theories for the New Generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. NY: ILR Press.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., et Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizatio-*

- nal Behavior*, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3/3C249::AID-JOB10/3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3/3C249::AID-JOB10/3E3.0.CO;2-2)
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., et McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Audenaert, M., et Decramer, A. (2018). When Empowering Leadership Fosters Creative Performance: The Role of Problem-Solving Demands and Creative Personality. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 4-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.20>
- Aust, F., et Barth, M. (2020). *papaja: Create APA manuscripts with R Markdown*. (R package version 0.1.0.9997). Repéré à <https://github.com/crsh/papaja>
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (Éds). (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., et Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-18. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable

- ? Dans *Responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 135-152). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0135>
- Barling, J., et Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Barling, J., Loughlin, C., et Kelloway, E. K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>
- Barnett, R. C., et Weidenfeller, N. K. (2016). Shared Leadership and Team Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/1523422316645885>
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, M. S. (1937). Properties of Sufficiency and Statistical Tests. *Proceedings of the Royal Society of London. Series A, Mathematical and physical Sciences*, 160(901), 268-282.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

- Bass, B. M., et Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Béjean, S., et Trontin, C. (2004). Conditions de Travail et Coût Du Stress: Une Évaluation Économique. *Revue Française des Affaires Sociales*, (3), 173-204.
- Bellinghausen, L., Collange, J., Botella, M., Emery, J.-L., et Albert. (2009). Validation factorielle de l'échelle française de stress perçu en milieu professionnel. *Santé Publique*, 21(4), 365. <https://doi.org/10.3917/spub.094.0365>
- Bennis, W. G. (1997). *Managing People Is like Herding Cats*. Provo: Executive Excellence Publishing.
- Bennis, W. G., et Nanus, B. (1987). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York, NY: Harper Business.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis Psychotherapy* (6th ed). New York: Evergreen Grove.
- Berne. (1984). *Des jeux et des hommes*. Paris: Stock.
- Blake, R. R., et Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., et Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III* (Third). Houston: Gulf Publishing Company.
- Bobko, P., Roth, P. L., et Potosky, D. (1999). Derivation and Implications of a Meta-Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictors, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 52(3), 561-589. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00172.x>
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., et Marmot, M. (1998). Two Alternative Job Stress

- Models and the Risk of Coronary Heart Disease. *American Journal of Public Health*, 88(1), 68-74.
- Boudrias, J.-S. (2004). *L'habilitation des employés: de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale* (thèse de doctorat).
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., et Morin, A. J. S. (2009). Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S., et Brodeur, M.-M. (2012). Role of Psychological Empowerment in the Reduction of Burnout in Canadian Healthcare Workers. *Nursing & Health Sciences*, 14(1), 8-17. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00650.x>
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S., et Courcy, F. (2010). Habilitation psychologique : Validation d'une mesure en langue française. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000017>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., et Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Bresó, E., Salanova, M., et Schaufeli, W. B. (2007). In Search of the "Third Dimension" of Burnout: Efficacy or Inefficacy? *Applied Psychology*, 56(3), 460-478. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x>
- Broc, G. (2016). *Stats faciles avec R*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé: Modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.

- Buchanan, E. (2020). *MeMoBootR: Mediation-Moderation with Bootstrapping in R*. (R package version 0.0.0.7001).
- Buchanan, E. M., Gillenwaters, A., Scofield, J. E., et Valentine, K. D. (2019). *MOTE: Measure of the Effect: Package to assist in effect size calculations and their confidence intervals*. (R package version 1.0.2). Repéré à <http://github.com/doomlab/MOTE>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., . . . Dupré, K. (2014). The Depleted Leader: The Influence of Leaders' Diminished Psychological Resources on Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Cameron, K. S., et Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., et Thakor, A. V. (2014). *Competing Values Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Cannon, W. B. (1936). The Rôle of Emotion in Disease. *Annals of Internal Medicine*, *9*(11), 1453-1465. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-9-11-1453>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., et Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change: Leadership and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, *34*, 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Carver, C. S., Weintraub, J. K., et Scheier, M. F. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.56.2.267>

- Cerny, B. A., et Kaiser, H. F. (1977). A Study of a Measure of Sampling Adequacy for Factor-Analytic Correlation Matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43-47. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1201_3
- Chamberlin, M., Newton, D. W., et LePine, J. A. (2018). A Meta-Analysis of Empowerment and Voice as Transmitters of High-Performance Managerial Practices to Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans *Gestion des performances au travail* (De Boeck Supérieur, pp. 97-150). Bruxelles: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Chénard Poirier, L.-A., Morin, A. J. S., et Boudrias, J.-S. (2017). On the Merits of Coherent Leadership Empowerment Behaviors: A Mixture Regression Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.003>
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., et Leggat, S. (2016). Transformational Leadership and Social Identity as Predictors of Team Climate, Perceived Quality of Care, Burnout and Turnover Intention among Nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200-1216. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., et Yun, S. (2016). Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., et Tsai, C.-Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cohen, S., Kamarck, T., et Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived

- Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Collange, J., Bellinghausen, L., Chappé, J., Saunder, L., et Albert, E. (2013). Stress perçu : à partir de quel seuil devient-il un facteur de risque pour les troubles anxiodépressifs ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 74(1), 7-15. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2012.12.009>
- Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Dansereau, F., Graen, G., et Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations a Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, (13), 46-78.
- Darus, A., Azizan, F. L., et Ahmad, F. (2016). Work Stress, Pay Satisfaction, Psychological Empowerment and Organisational Commitment among Academic Staff. *International Journal of Management Studies*, 23(1), 51-72.
- de Beer, L. T., Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J. J., Shimazu, A., Glaser, J., ... Rudnev, M. (2020). Measurement Invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) Across Seven Cross-National Representative Samples. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5604. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155604>
- Deci, E. L., Connell, J. E., et Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., et Gutermann, D. (2015). Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., et Siegrist, J. (2000). Job Strain, Effort-Reward Imbalance and Employee Well-Being: A Large-Scale Cross-Sectional Study. *Social Science*, 50(9), 1317-1327. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3)
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., et Masoura, E. (2014). Job Burnout and Cognitive Functioning: A Systematic Review. *Work & Stress*, 28(2), 107-123. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545>
- Demeuse, M. (2004). *Introduction aux théories et aux méthodes de la mesure en sciences psychologiques et en sciences de l'éducation*. Liège: Presses Universitaires de Liège.
- Desart, S., Schaufeli, W. B., et de Witte, H. (2017). Op Zoek Naar Een Nieuwe Definitie van Burn-Out. *OVER.WERK*, (1).
- Deshpandé, R., et Farley, J. U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Dextras-Gauthier, J., et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>

- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., et Haines, V. (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81-104. <https://doi.org/10.1037/a0028164>
- Diebig, M., Poethke, U., et Rowold, J. (2017). Leader Strain and Follower Burnout: Exploring the Role of Transformational Leadership Behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2397002217721077>
- D’Innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., et Chen, G. (2016). Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290-1307. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1073>
- Drouin, P., Laroche, C.-O., Provost-Savard, Y., Baraby, L.-P., Agier, F., et Londei-Shortall, J. (2018). Prévenir l’épuisement Professionnel : La Contribution Des Pratiques de Leadership Habilitant. *Journal sur l’identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 11, 40-52.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., et Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. Dans B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Éds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5)*. (Second, pp. 39-70). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Dupret, E., et Bocéréan, C. (2013). La mesure du stress en milieu professionnel avec l’échelle de stress perçu (Perceived Stress Scale): pertinence des versions en dix et quatre items. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 362-384. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30049-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30049-8)

- Ekvall, G., et Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(91\)90024-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(91)90024-U)
- Epitropaki, O., et Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Epitropaki, O., et Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Evraert, S., et Prat dit Hauret, C. (2003). La Culture Organisationnelle Perçue Des Cabinets Comptables Français: Essai de Typologie. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 5-24.
- Faupel, S., et Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees during Organizational Change An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Fey, C. F., et Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organizational Science*, 14(6), 615-758. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., et Decesare, A. L. (2011). Relationships between Psychological, Physical, and Behavioural Health and Work Performance: A Review and Meta-Analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>

- Fox, J. (2019). *polycor: Polychoric and Polyserial Correlations*. (R package version 0.7-10). Repéré à <https://CRAN.R-project.org/package=polycor>
- French, J. R. P., Caplan, R. D., et Van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. Chichester, New York: Wiley.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gamer, M., Lemon, J., et Singh, I. F. P. (2019). *irr: Various Coefficients of Interrater Reliability and Agreement*. (R package version 0.84.1). Repéré à <https://CRAN.R-project.org/package=irr>
- Garnett, J. L., Marlowe, J., et Pandey, S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266-281. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00861.x>
- George, B. (2017, février). VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/>.
- Ghaniyoun, A., Shakeri, K., et Heidari, M. (2017). The Association of Psychological Empowerment and Job Burnout in Operational Staff of Tehran Emergency Center. *Indian Journal of Critical Care Medicine*, 21(9), 563-567. https://doi.org/10.4103/ijccm.IJCCM_56_17
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., et Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>

- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., et Stevenson, J. G. (1986). *Stress in Organizations: Toward a Phase Model of Burnout*. New York: Praeger.
- Gong, Z., et Zhang, J. (2015). Job Burnout and Psychological Empowerment among Police in Mainland China. *Iranian Journal of Public Health*, 44(7), 1014-1015.
- Graen, G. B., et Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graf, B., et Antoni, C. H. (2020). The Relationship between Information Characteristics and Information Overload at the Workplace - a Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1813111>
- Graham, S., Wedman, J. F., et Garvin-Kester, B. (1994). Manager Coaching Skills: What Makes a Good Coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x>
- Greco, P., Spence Laschinger, H., et Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18599>
- Green, A. E., Miller, E. A., et Aarons, G. A. (2013). Transformational Leadership Moderates the Relationship between Emotional Exhaustion and Turnover Intention among Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Journal*, 49(4), 373-379. <https://doi.org/10.1007/s10597-011-9463-0>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., et Jeung, W. (2017). Leadership and Stress: A Meta-Analytic Review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.

- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., et Doyle Corner, P. (2016). Do Similarities or Differences between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 846-861. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., et Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., et Karam, E. P. (2019). A Meta-Analytic Test of Organizational Culture's Association with Elements of an Organization's System and Its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Heller, F. (2003). Participation and Power: A Critical Assessment. *Applied Psychology, 52*(1), 144-163. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00128>
- Hersey, P., et Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal, 23*(5), 26-34.
- Hetland, H., Sandal, G. M., et Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(1), 58-75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>
- Hijmans, R. J. (2020). *raster: Geographic Data Analysis and Modeling*. (R package version 3.3-13). Repéré à <https://CRAN.R-project.org/package=raster>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., et Binnewies, C. (2018). Transformational

- Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hochwalder, J., et Brucefors, A. B. (2005). Psychological Empowerment at the Workplace as a Predictor of Ill Health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.010>
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., et Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). Cultural Dimensions for Project Management. *International Journal of Project Management*, 1(1), 41-48. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90038-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90038-8)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (2010a). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Third). New York: McGraw-Hill Professional.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (2010b). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Paris: Pearson Education France.
- Homans, G. C. (1974). *Social Behavior; Its Elementary Forms* (Second). New York:

- Harcourt Brace Jovanovich.
- Horn, J. L. (1965). A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Johnson, J. V., et Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Johnson, J. V., Hall, E. M., et Theorell, T. (1989). Combined Effects of Job Strain and Social Isolation on Cardiovascular Disease Morbidity and Mortality in a Random Sample of the Swedish Male Working Population. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 15(4), 271-279.
- Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., et Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., et Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaiser, R. B., Lindberg, J. T., et Craig, S. B. (2007). Assessing the Flexibility of Managers: A Comparison of Methods. *International Journal of Selection and*

- Assessment*, 15(1), 40-55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00366.x>
- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., et Overfield, D. V. (2012). The How and the What of Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119-135. <https://doi.org/10.1037/a0029331>
- Kaiser, R. B., et Overfield, D. V. (2010a). Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105-118. <https://doi.org/10.1037/a0019987>
- Kaiser, R. B., et Overfield, D. V. (2010b). The Leadership Value Chain. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(3), 164-183. <https://doi.org/10.1080/10887156.2010.500261>
- Kanste, O., Kyngäs, H., et Nikkilä, J. (2007). The Relationship between Multidimensional Leadership and Burnout among Nursing Staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplan, R. E., et Kaiser, R. B. (2003). Developing Versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 19-26.
- Kaplan, R. E., et Kaiser, R. B. (2010). Toward a Positive Psychology for Leaders. Dans P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Éds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 107-119). New York: Oxford University Press.
- Kaplan, R., et Kaiser, R. (2006). *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths without Overdoing It*. San Francisco: Pfeiffer.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction Of Working Life*. New York: Basic Books.

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., et Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress*, *26*(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., . . . Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *45*(2), 156-174. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51>
- Kieffer, C. H. (1984). Citizen Empowerment: A Developmental Perspective. *Prevention in Human Services*, *3*(2-3), 9-36. https://doi.org/10.1300/J293v03n02_03
- Kirkman, B. L., et Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition* (Fourth). New York: The Guilford Press.
- Kluska, K., Spence Laschinger, H., et Kerr, M. (2004). Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance. *Nursing Leadership*, *17*(1), 112-128. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2004.16247>
- Koh, D., Lee, K., et Joshi, K. (2019). Transformational Leadership and Creativity: A Meta-Analytic Review and Identification of an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Kolachev, N., Osin, E., Schaufeli, W., et Desart, S. (2019). Personal Resources and Burnout: Evidence from a Study among Librarians of Moscow Region. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, *9*(2), 129-147.
- Koleck, M., Quintard, B., et Tastet, S. (2002). French Validation of the Perceived Stress Scale: The Construct Validity. Dans *16e Conférence de l'European*

Health Psychology Society. Lisbonne, Portugal.

- Konczak, L. J., Stelly, D. J., et Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Korkmaz, S., Goksuluk, D., et Zararsiz, G. (2014). MVN: An R Package for Assessing Multivariate Normality. *The R Journal*, *6*(2), 151-162. Repéré à <https://journal.r-project.org/archive/2014-2/korkmaz-goksuluk-zararsiz.pdf>
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., et Denison, D. R. (2012). Do Consistent Corporate Cultures Have Better Business Performance? Exploring the Interaction Effects. *Human Relations*, *65*(2), 241-262. <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, *68*(3), 103-111.
- Kozlowski, S., Gully, S., Mchugh, P., Salas, E., et Cannon-Bowers, J. (1996). A Dynamic Theory of Leadership and Team Effectiveness: Developmental and Task Contingent Leader Roles. *Research in personnel and human resources management*, *14*, 253-306.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., et Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work & Stress*, *19*(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Langfred, C. W., et Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 934-945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., et Wilk, P. (2001). Impact of Structural

- and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *The Journal of Nursing Administration*, 260-272. <https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., et Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545. <https://doi.org/10.1002/job.256>
- Lawler, E. E. I. (1990). *High-Involvement Management* (Sixth). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lee, A., Willis, S., et Tian, A. W. (2018). Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, R. T., et Ashforth, B. E. (1993). A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 369-398. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1016>
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., et Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship between Empowering Leadership and Task Performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Leiter, M. P., et Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

- Leiter, M. P., et Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the Burnout Construct across Occupations. *Anxiety, Stress, & Coping*, 9(3), 229-243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Lesage, F.-X., Berjot, S., et Deschamps, F. (2012). Psychometric Properties of the French Versions of the Perceived Stress Scale. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(2). <https://doi.org/10.2478/s13382-012-0024-8>
- Lewin, K., et Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1, 292-300. <https://doi.org/10.2307/2785585>
- Lewin, K., Lippitt, R., et White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created « Social Climates ». *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., et Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Lin, S.-H., Ma, J., et Johnson, R. E. (2016). When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive via Ego Depletion and Moral Licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815-830. <https://doi.org/10.1037/apl0000098>
- Liu, C., Liu, S., Yang, S., et Wu, H. (2019). Association between Transformational Leadership and Occupational Burnout and the Mediating Effects of Psychological Empowerment in This Relationship among CDC Employees: A Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 437-446. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S206636>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance:

- Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Manz, C. C., et Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- Marchand, A., Haines, V. Y., et Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: A Theory-Based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-443>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 9(5), 16-22.
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1984). Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., et Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maynard, M. T., Luciano, M. M., D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., et Dean, M. D. (2014). Modeling Time-Lagged Reciprocal Psychological Empowerment-Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1244-1253. <https://doi.org/10.1037/a0037623>
- McGinnis Johnson, J., et Ng, E. S. (2016). Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305. <https://doi.org/10.1177/0891246416666666>

[//doi.org/10.1177/0734371X15587980](https://doi.org/10.1177/0734371X15587980)

- Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., et Liu, J. (2015). Relationships among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Intent to Stay and Burnout in Nursing Field in Mainland China-Based on a Cross-Sectional Questionnaire Research: Relations among Empowerment, Intent to Stay and Burnout. *International Journal of Nursing Practice*, *21*(3), 303-312. <https://doi.org/10.1111/ijn.12279>
- Migneault, P., Rousseau, V., et Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, *59*(3), 239-252. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.02.001>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., et Hüffmeier, J. (2017). Leadership, Followers' Mental Health and Job Performance in Organizations: A Comprehensive Meta-analysis from an Occupational Health Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Munir, F., Nielsen, K., et Carneiro, I. G. (2010). Transformational Leadership and Depressive Symptoms: A Prospective Study. *Journal of Affective Disorders*, *120*(1-3), 235-239. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.03.020>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., et Carneiro, I. G. (2012). Mediating the Effects of Work-Life Conflict between Transformational Leadership and Health-Care Workers' Job Satisfaction and Psychological Wellbeing: Mediating the Effects of Work-Life Conflict. *Journal of Nursing Management*, *20*(4), 512-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., et Schroeder, R. G. (2008). The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, *39*(4), 671-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00208.x>

- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., et Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways. *The Leadership Quarterly, 28*(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Niedhammer, I., Tek, M.-L., Starke, D., et Siegrist, J. (2004). Effort-Reward Imbalance Model and Self-Reported Health: Cross-Sectional and Prospective Findings from the GAZEL Cohort. *Social Science & Medicine, 58*(8), 1531-1541. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00346-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00346-0)
- Nielsen, K., et Daniels, K. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Follower Sick Leave: The Role of Presenteeism. *Work & Stress, 30*(2), 193-208. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1170736>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., et Brenner, S.-O. (2008a). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work and Stress, 22*(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R., et Borg, V. (2008b). The Importance of Transformational Leadership Style for the Well-Being of Employees Working with Older People. *Journal of Advanced Nursing, 63*(5), 465-475. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x>
- Nohe, C., et Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology, 8*, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nomenclature d'activités Française NAF Rév. 2. (2018, août). INSEE.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., et Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational

- Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ota, A., Masue, T., Yasuda, N., Tsutsumi, A., Mino, Y., Ohara, H., et Ono, Y. (2009). Psychosocial Job Characteristics and Insomnia: A Prospective Cohort Study Using the Demand-Control-Support (DCS) and EffortReward Imbalance (ERI) Job Stress Models. *Sleep Medicine*, 10(10), 1112-1117. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2009.03.005>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., et Joo, B.-K. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-Being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., et Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers and beyond: A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Penley, J. A., Tomaka, J., et Wiebe, J. S. (2002). The Association of Coping to Physical and Psychological Health Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Behavioral Medicine*, 25(6), 551-603. <https://doi.org/10.1023/A:1020641400589>
- Peter, R., Alfredsson, L., Hammar, N., Siegrist, J., Theorell, T., et Westerholm, P. (2002). Job Strain, EffortReward Imbalance, and Coronary Risk Factors: Complementary Job Stress Models in Risk Estimation? *International Congress Series*, 1241, 165-171. [https://doi.org/10.1016/S0531-5131\(02\)00637-4](https://doi.org/10.1016/S0531-5131(02)00637-4)
- Phaneuf, J.-E., Pigeon, M., et Boudrias, J.-S. (2010). L'influence Des Pratiques d'habilitation Du Supérieur : L'effet Modérateur Des Besoins Psychologiques Des Employés. Dans F. Ben Hassel & B. Raveleau (Éds), *Management Humain Des Organisations. Grandeurs et Misères de La Fonction de Dirigeant* (pp.

- 123-141). Paris: L'Harmattan.
- Pierce, J. R., et Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, *39*(2), 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., et Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, *25*(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Pines, A., et Aronson, E. (1981). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Pitt-Catsouphes, M., James, J. B., McNamara, T., et Cahill, K. (2015). Relationships between Managers Who Are Innovators/Early Adopters of Flexible Work Options and Team Performance. *Journal of Change Management*, *15*(3), 167-187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1035665>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., et Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Quinn, R. E., et Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management science*, *29*(3), 363-377.
- Quinn, R. E., et Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *organizational Dynamics*, *26*(2), 37-49.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., et Schillewaert, N. (2006). The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience. *International Journal of Research in Marketing*,

- 23(3), 279-293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.003>
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- R Core Team. (2020). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing. Repéré à <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2018). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. Evanston, Illinois: Northwestern University. (R package version 1.8.12). Repéré à <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Revelle, W., et Rocklin, T. (1979). Very Simple Structure: An Alternative Procedure For Estimating The Optimal Number Of Interpretable Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 14(4), 403-414. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1404_2
- Richardson, H. A., et Vandenberg, R. J. (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561-589. <https://doi.org/10.1002/job.329>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. Repéré à <http://www.jstatsoft.org/v48/i02/>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- RStudio Team. (2020). *RStudio: Integrated Development Environment for R*. Boston, MA: RStudio, PBC. Repéré à <http://www.rstudio.com/>

- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., et Petty, R. E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations: Mediation Analysis in Social Psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Sackmann, S. A. (2010). Culture and Performance. Dans N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Éds), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (Second, pp. 188-224). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Salovey, P., et Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sandström, A., Rhodin, I. N., Lundberg, M., Olsson, T., et Nyberg, L. (2005). Impaired Cognitive Performance in Patients with Chronic Burnout Syndrome. *Biological Psychology*, 69(3), 271-279. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2004.08.003>
- Sassi, N., et Neveu, J.-P. (2010). Traduction et Validation d'une Nouvelle Mesure d'épuisement Professionnel: Le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 42(3), 177-184. <https://doi.org/10.1037/a0017700>
- Schaufeli, W. B., et Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. Dans M. J. Schabracq, J. A. M. Winnbst, & C. L. Cooper (Éds), *Handbook of Work and Health Psy-*

- chology* (pp. 513-527). New York: Wiley.
- Schaufeli, W. B., de Witte, H., et Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT), Version 2.0*. Belgium: KU Leuven.
- Schaufeli, W. B., et Taris, T. W. (2005). The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart The Views Expressed in *Work & Stress* Commentaries Are Those of the Author(s), and Do Not Necessarily Represent Those of Any Other Person or Organization, or of the Journal. *Work & Stress, 19*(3), 256-262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W., Desart, S., et de Witte, H. (2017). Towards A Medical Diagnostic Instrument For Assessing Burnout. Mineapolis.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schwab, K. (Éd.). (2018). The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwarz, G. (1978). Estimating the Dimension of a Model. *Annals of Statistics, 6*(2), 461-464. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344136>
- Seibert, S. E., Wang, G., et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic

- Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23(1), 407-412. <https://doi.org/10.1146/annurev.me.23.020172.002203>
- Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Shirom, A., et Melamed, S. (2006). A Comparison of the Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., et Peter, R. (2004). The Measurement of Effort/Reward Imbalance at Work: European Comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Simola, S., Barling, J., et Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 229-237. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1080-x>
- Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104. <https://doi.org/10.1108/09534819910263640>
- Sin, L. Y. M., et Tse, A. C. B. (2000). How Does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 295-309. <https://doi.org/10.1108/08876040010334510>
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S., et Lapointe. (2014). Les différentes pratiques managé-

- riales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. Dans J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.-E. Bobillier Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Éds), *Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels* (pp. 169-179). Paris: L'Harmattan.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Sonnentag, S., et Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. Dans S. Sonnentag (Éd.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25). Chichester: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Srivastava, U. R., et Singh, M. (2013). Linking Job Characteristics and Mental Health among Middle Level Indian Managers: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychological Studies*, 58(2), 188-200. <https://doi.org/10.1007/s12646-013-0185-y>
- Staal, M. A. (2004). *Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework* (Rapport No. NASA/TM-2004-212824). Moffett Field, California: Ames Research Center.
- Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leader Behavior Questionnaire - Form XII. Fisher College of Business, The Ohio State University.
- Sultan-Taïeb, H., et Niedhammer, I. (2012). Le poids imputable à l'exposition au stress au travail en termes économiques et de santé publique : enjeux et écueils

- méthodologiques. *Travail et Emploi*, 129(1), 35-49. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5534>
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Taris, T. W. (2006). Is There a Relationship between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- The 2015 Deloitte Millennial Survey 2015 : Executive Summary. (2015).
- Thomas, K. W., et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An « Interpretive » Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tian, X., Liu, C., Zou, G., Li, G., Kong, L., et Li, P. (2015). Positive Resources for Combating Job Burnout among Chinese Telephone Operators: Resilience and Psychological Empowerment. *Psychiatry Research*, 228(3), 411-415. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2015.05.073>
- Tremblay, M., Guay, P., et Simard, G. (n.d.). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines* (Rapport No. 2000s-24). Montréal: CIRANO.
- Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., et Rinal, S. (2010). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*. Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*. Paris: Dunod.
- Tuckey, M., Bakker, A. B., et Dollard, M. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>

- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the Effort-Reward Imbalance Model: Drawing up the Balance of 45 Empirical Studies. *Social Science & Medicine, 60*(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., et Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Velicer, W. F. (1976). Determining the Number of Components from the Matrix of Partial Correlations. *Psychometrika, 41*(3), 321-327. <https://doi.org/10.1007/BF02293557>
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., et Fruyt, F. D. (2017). The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects. *Organizational Research Methods, 20*(3), 518-544. <https://doi.org/10.1177/1094428117706534>
- Vinberg, S., et Gelin, G. (2005). Organizational and Health Performance in Small Enterprises in Norway and Sweden. *Work, 24*(3), 305-316.
- Vroom, V. H., et Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. London: University of Pittsburgh Press.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., et Paul, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 840-850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>

- Walsh, M. M., Dupré, K. E., et Arnold, K. A. (2014). Processes through Which Transformational Leaders Affect Employee Psychological Health. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 162-172. <https://doi.org/10.1177/239700221402800109>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., et Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/10596011111401017>
- Wilderom, C. P. M., et van den Berg, P. (2000). *Firm Culture and Leadership as Firm Performance Predictors: A Resource-Based Perspective* (Rapport No. 2000-03). Tilburg: Operations research.
- Willse, J. T. (2018). *CTT: Classical Test Theory Functions*. (R package version 2.3.3). Repéré à <https://CRAN.R-project.org/package=CTT>
- Wong Humborstad, S. I., et Giessner, S. R. (2018). The Thin Line between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- Xenikou, A., et Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership. Dans *23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*. San Francisco.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth). Boston: Pearson.
- Yukl, G., et Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Yukl, G., Gordon, A., et Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leader-

- ship Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., et Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Yukl, G., et Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership Is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., et Mumford, M. D. (1991). Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perspectiveness and Behavioral Flexibility to Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90018-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90018-W)
- Zhang, Y., et Han, Y.-L. (2019). Paradoxical Leader Behavior in Long-Term Corporate Development: Antecedents and Consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 42-54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., et Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of HumanCapital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., et Spangler, W. D. (2006). Corrigendum to « CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management ». *The Leadership Quarterly*, 17(3), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.03.001>
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction between Individual and Psychological Conceptions. *American Journal of*

Community Psychology, 18(1), 169-177. <https://doi.org/10.1007/BF00922695>

Zwingmann, I., Wolf, S., et Richter, P. (2016). Every Light Has Its Shadow: A Longitudinal Study of Transformational Leadership and Leaders' Emotional Exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/jasp.12352>

Annexes

Annexe 1 : Organizational Culture Profile (O'Reilly et al., 1991), validé en français par Marchand et al., 2013

Chaque organisation a sa propre culture composée d'un ensemble de valeurs. L'organisation attend que ses valeurs soient implicitement partagées par l'ensemble de ses membres. Veuillez indiquer si les différentes caractéristiques indiquées ci-dessous décrivent la culture organisationnelle de votre entreprise. Les réponses possibles varient entre 1 (pas du tout) à 5 (dans une très large mesure).

	Item	Libellé
1 ^b	OCP-DEV1	Axée sur l'action
2 ^a	OCP-DEV2	Expérimentale
3 ^b	OCP-DEV3	Cherchant les opportunités
4 ^a	OCP-DEV4	Innovante
5 ^c	OCP-DEV5	Prenant des risques
6	OCP-GRP1	Equitable/Juste
7	OCP-GRP2	Respect des droits de l'individu
8	OCP-GRP3	Tolérante
9	OCP-GRP4	Responsable vis-à-vis de la société
10	OCP-GRP5	Axée sur l'individu
11	OCP-GRP6	Axée sur le travail d'équipe
12	OCP-GRP7	Prête à collaborer
13	OCP-HIE1	Prudente
14 ^a	OCP-HIE2	Attentive aux détails
15 ^a	OCP-HIE3	Précise
16	OCP-HIE4	Axée sur les règles
17	OCP-HIE5	Cherchant la sécurité
18	OCP-HIE6	Cherchant la stabilité
19	OCP-RAT1	Compétitivité
20	OCP-RAT2	Axée sur la réussite
21	OCP-RAT3	Ayant de fortes attentes/Exigeante

(Suite)

Item	Libellé
22	OCP-RAT4 Axée sur les résultats/Pragmatique
23	OCP-RAT5 Analytique

^a Items retirés de la structure utilisée dans l'Étude 2 ;
^b Items rattachés à l'orientation rationnelle dans l'Étude 2 ;
^c Item rattaché à l'orientation hiérarchique dans l'Étude 2.

Annexe 2 : Mesures de la performance

Performance collective (Liden ec al., 2006, Pitt-Catsoupes et al, 2015). Sur une échelle de 1 à 7, où 1 correspond à une performance très mauvaise, et 7 à une performance exceptionnelle, comment noteriez-vous le travail de votre équipe des 3 derniers mois sur les caractéristiques suivantes :

Très mauvaise	Mauvaise	Passable	Moyenne	Bonne	Très bonne	Exceptionnelle
1	2	3	4	5	6	7

Item	Libellé
Performance collective opérationnelle	
PERF-COL1	Quantité du travail effectué par l'équipe
PERF-COL2	Qualité du travail effectué par l'équipe
PERF-COL3	Achèvement du travail dans les temps
PERF-COL4	Réponse rapide aux problèmes
PERF-COL5	Performance globale de votre équipe
Performance collective relationnelle	
PERF-COL6	Comportement de coopération
PERF-COL7	Pratage de connaissances et d'informations
PERF-COL8	Courtoisie et respect
PERF-COL9	Engagement collectif
PERF-COL10	État d'esprit

Performance individuelle (Kessler et al., 2003).

- Sur une échelle de 0 à 10 où 0 est la plus mauvaise performance au travail possible à votre poste et 10 la meilleure performance possible, comment noteriez-vous la performance habituelle de la plupart des travailleurs à un poste similaire au vôtre ?
- Sur la même échelle de 0 à 10, comment noteriez-vous votre performance habituelle pendant la ou les deux dernières années ?
- Sur la même échelle de 0 à 10, comment noteriez-vous votre performance globale pendant les jours où vous avez travaillé au cours de ces 4 dernières semaines (28 jours) ?

Annexe 3 : Mesures de santé psychologique

Stress perçu : PSS10 (Cohen et al., 1983), validée en français par Koleck et al. (2002). Les énoncés suivants vous questionnent sur vos sentiments et pensées durant le dernier mois. Pour chaque énoncé, il vous est demandé d'indiquer, en cliquant sur le bouton correspondant, à quelle fréquence vous vous êtes senti(e) ou vous avez pensé d'une certaine manière.

Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Souvent
1	2	3	4	5

Item	Libellé
------	---------

Débordement perçu

- PSS-DEB1 Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu ?
- PSS-DEB2 Au cours du dernier mois, combien de fois vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?
- PSS-DEB3 Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) nerveux(se) ou stressé(e) ?
- PSS-DEB4 Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?
- PSS-DEB5 Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les événements échappaient à votre contrôle ?
- PSS-DEB6 Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouviez les contrôler ?

Efficacité personnelle perçue

- PSS-EFP1 Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) confiant(e) dans vos capacités à prendre en main vos problèmes personnels ?

(Suite)

Item	Libellé
PSS-EFP2	Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?
PSS-EFP3	Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été capable de maîtriser votre énervement ?
PSS-EFP4	Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que vous dominiez la situation ?

Burn-out : Burnout Assesment Tool (Schaufeli et al, 2017; 2019), traduction en français réalisée pour cette recherche. Les propositions suivantes concernent votre vécu au travail. Veuillez indiquer la fréquence à laquelle vous vous trouvez dans chacune des situations présentées.

Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Souvent
1	2	3	4	5

Item	Libellé
------	---------

Altération du contrôle cognitif

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | BAT-CC1 | Au travail, j'ai des difficultés à rester focalisé(e) sur ce que je fais. |
| 2 | BAT-CC2 | Quand je suis en train de travailler, j'ai des difficultés à me concentrer. |
| 3 | BAT-CC3 | Au travail, j'ai du mal à penser clairement. |
| 4 | BAT-CC4 | Je fais des erreurs dans mon travail parce que j'ai d'autres choses en tête. |
| 5 | BAT-CC5 | Je suis étourdi(e) et distrait(e) au travail. |

Altération du contrôle émotionnel

- | | | |
|-----------------|---------|---|
| 6 | BAT-CE1 | Lorsque je suis au travail, je deviens irritable quand les choses ne se passent pas comme je le voudrais. |
| 7 | BAT-CE2 | Au travail, il m'arrive de réagir de manière excessive, sans que je n'en aie eu l'intention. |
| 8 | BAT-CE3 | Au travail, je me sens incapable de contrôler mes émotions. |
| 9 | BAT-CE4 | Je ne me reconnais pas dans la manière dont je réagis émotionnellement au travail. |
| 10 ^a | BAT-CE5 | Au travail, je deviens contrarié(e) et triste sans que je ne sache pourquoi. |

Distance mentale

- | | | |
|-----------------|---------|--|
| 11 ^a | BAT-DM1 | Au travail, je ne pense pas à ce que je fais et je fonctionne en pilote automatique. |
| 12 | BAT-DM2 | J'ai une aversion forte pour mon travail. |
| 13 | BAT-DM3 | Je suis cynique à propos de ce que mon travail signifie pour les autres. |

(Suite)

	Item	Libellé
14	BAT-DM4	Mon travail m'indiffère.
15	BAT-DM5	J'ai du mal à trouver de l'enthousiasme pour mon travail.
Épuisement		
16	BAT-EP1	Au travail, je me sens physiquement épuisé(e).
17 ^a	BAT-EP2	Quand je fais des efforts au travail, je me fatigue plus rapidement que d'habitude.
18 ^a	BAT-EP3	Quand je me lève le matin, je manque d'énergie pour commencer une nouvelle journée au travail.
19	BAT-EP4	Au travail, je me sens épuisé(e) mentalement.
20 ^a	BAT-EP5	J'ai envie d'être actif(ve) au travail, néanmoins je n'y arrive pas.
21 ^a	BAT-EP6	Tout ce que je fais au travail nécessite un effort conséquent.
22	BAT-EP7	Après une journée de travail, j'ai du mal à retrouver mon énergie.
23	BAT-EP8	A la fin d'une journée de travail, je me sens mentalement vidé(e) et épuisé(e).

^a Items retirés de la structure utilisée dans l'Étude 3.

Annexe 4 : Échelle d'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995), adaptée en français par Boudrias et al. (2010)

Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience actuelle au travail. Cliquez sur le bouton qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

Item	Libellé
Auto-détermination	
PSEM-AUTO1	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.
PSEM-AUTO2	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail.
PSEM-AUTO3	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome.
Compétence	
PSEM-COMP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail.
PSEM-COMP2	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail.
PSEM-COMP3	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail.
Impact	
PSEM-IMPA1	J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail.
PSEM-IMPA2	Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail.
PSEM-IMPA3	Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail.
Sens	
PSEM-SENS1	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.
PSEM-SENS2	Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi.
PSEM-SENS3	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.

Annexe 5 : Pratiques d'habilitation du supérieur (Chénard Poirier et al., 2017)

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, cliquez sur le bouton qui reflète le mieux la fréquence à laquelle votre supérieur immédiat fait les comportements suivants. Par supérieur immédiat, nous entendons la personne à laquelle vous devez vous rapporter et/ou qui dirige votre travail.

Jamais	Peu souvent	Modérément	Souvent	Toujours
1	2	3	4	5

Item	Libellé
------	---------

Coaching

- LEB-COA1 Mon supérieur immédiat m'aide à reconnaître mes besoins de formation.
- LEB-COA2 Mon supérieur immédiat m'explique comment ce que je fais contribue au bon fonctionnement de l'organisation.
- LEB-COA3 Mon supérieur immédiat m'informe des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés.
- LEB-COA4 Mon supérieur immédiat me suggère des façons d'améliorer ma performance.

Délégation

- LEB-DEL1 Mon supérieur immédiat me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabilités.
- LEB-DEL2 Mon supérieur immédiat me permet de décider de la meilleure façon d'atteindre mes objectifs de travail.

(Suite)

Item	Libellé
LEB-DEL3	Mon supérieur immédiat me laisse prendre les décisions dans l'exécution de mon travail.
LEB-DEL4	Mon supérieur immédiat me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail.
LEB-DEL5	Mon supérieur immédiat me permet de décider de la meilleure façon d'accomplir mon travail.
Reconnaissance	
LEB-REC1	Mon supérieur immédiat témoigne son appréciation pour mes contributions.
LEB-REC2	Mon supérieur immédiat reconnaît ma performance.
LEB-REC3	Mon supérieur immédiat apprécie mes efforts
LEB-REC4	Mon supérieur immédiat se préoccupe de mon bien-être.
LEB-REC5	Mon supérieur immédiat me félicite pour mes réalisations.

Annexe 6 : Paramètres estimés et résidus du modèle retenu en pistes causales (Étude 2)

VD	op	VI	label	Est	SE	Z	pvalue	IC bas	IC haut	std
PERF.COL1	~	WBLS.CR	a1	-0.93	0.34	-2.72	0.006	-1.592	-0.259	-0.18
PERF.COL1	~	WBLS.PC		0.26	0.29	0.89	0.375	-0.314	0.834	0.06
PERF.COL1	~	OCP.HIER		0.17	0.08	2.20	0.028	0.018	0.313	0.13
PERF.COL1	~	OCP.RAT		0.25	0.08	2.96	0.003	0.084	0.417	0.24
PERF.COL1	~	OCP.GRP		0.08	0.07	1.19	0.232	-0.053	0.219	0.09
PERF.COL1	~	PSS.DEB		-0.06	0.07	-0.77	0.441	-0.197	0.086	-0.06
PERF.COL1	~	PSS.EFP	a2	0.19	0.07	2.79	0.005	0.058	0.331	0.15
PERF.COL1	~	BAT.CC		-0.09	0.09	-0.99	0.320	-0.254	0.083	-0.08
PERF.COL1	~	BAT.CE		-0.03	0.10	-0.30	0.765	-0.232	0.170	-0.02
PERF.COL1	~	BAT.DM	a3	-0.31	0.13	-2.33	0.020	-0.569	-0.049	-0.25
PERF.COL1	~	BAT.EP		0.19	0.11	1.78	0.075	-0.019	0.400	0.19
PERF.COL2	~	WBLS.CR	b1	-0.92	0.40	-2.26	0.024	-1.709	-0.123	-0.16
PERF.COL2	~	WBLS.PC		-0.07	0.30	-0.24	0.809	-0.667	0.520	-0.02
PERF.COL2	~	OCP.HIER		0.22	0.08	2.78	0.005	0.066	0.381	0.16
PERF.COL2	~	OCP.RAT		0.23	0.09	2.59	0.010	0.055	0.397	0.20
PERF.COL2	~	OCP.GRP		0.13	0.08	1.67	0.095	-0.023	0.291	0.13
PERF.COL2	~	PSS.DEB		-0.12	0.08	-1.53	0.125	-0.283	0.035	-0.12
PERF.COL2	~	PSS.EFP	b2	0.24	0.08	3.00	0.003	0.083	0.395	0.17
PERF.COL2	~	BAT.CC		-0.04	0.10	-0.42	0.678	-0.234	0.152	-0.03
PERF.COL2	~	BAT.CE		-0.17	0.10	-1.62	0.106	-0.369	0.035	-0.11
PERF.COL2	~	BAT.DM		-0.03	0.15	-0.18	0.860	-0.319	0.266	-0.02
PERF.COL2	~	BAT.EP		0.13	0.11	1.17	0.243	-0.090	0.356	0.12
WBLS.CR	~	OCP.HIER	c1	0.05	0.02	2.85	0.004	0.015	0.082	0.20
WBLS.CR	~	OCP.RAT	c2	0.03	0.01	2.23	0.026	0.004	0.058	0.15
WBLS.CR	~	OCP.GRP	c3	-0.03	0.01	-2.44	0.015	-0.056	-0.006	-0.17
WBLS.CR	~	PSS.DEB		0.01	0.01	0.77	0.442	-0.017	0.040	0.06
WBLS.CR	~	PSS.EFP		0.02	0.02	0.91	0.365	-0.024	0.065	0.09
WBLS.CR	~	BAT.CC		-0.02	0.02	-1.24	0.216	-0.061	0.014	-0.11
WBLS.CR	~	BAT.CE	c4	0.05	0.02	2.48	0.013	0.011	0.094	0.21

(Suite)

VD	op	VI	label	Est	SE	Z	pvalue	IC bas	IC haut	std
WBL.S.CR	~	BAT.DM		0.01	0.02	0.55	0.582	-0.033	0.058	0.05
WBL.S.CR	~	BAT.EP		0.00	0.02	-0.07	0.943	-0.044	0.041	-0.01
WBL.S.PC	~	OCP.HIER		0.07	0.02	3.14	0.002	0.027	0.118	0.23
WBL.S.PC	~	OCP.RAT		0.03	0.02	1.78	0.074	-0.003	0.062	0.12
WBL.S.PC	~	OCP.GRP		0.01	0.02	0.62	0.534	-0.024	0.047	0.05
WBL.S.PC	~	PSS.DEB		-0.02	0.02	-0.80	0.425	-0.057	0.024	-0.07
WBL.S.PC	~	PSS.EFP		0.02	0.03	0.73	0.467	-0.036	0.079	0.07
WBL.S.PC	~	BAT.CC		0.01	0.02	0.58	0.561	-0.033	0.061	0.05
WBL.S.PC	~	BAT.CE		-0.01	0.03	-0.48	0.631	-0.071	0.043	-0.04
WBL.S.PC	~	BAT.DM		0.00	0.03	-0.12	0.904	-0.070	0.062	-0.01
WBL.S.PC	~	BAT.EP		0.02	0.03	0.82	0.412	-0.033	0.081	0.10
BAT.CC	~	OCP.RAT		-0.13	0.06	-2.06	0.040	-0.260	-0.006	-0.14
BAT.CC	~	OCP.GRP		0.04	0.06	0.71	0.480	-0.071	0.150	0.05
BAT.CC	~	PSS.DEB		0.34	0.06	6.01	0.000	0.231	0.454	0.41
BAT.CC	~	PSS.EFP		-0.20	0.10	-1.90	0.057	-0.400	0.006	-0.17
BAT.CE	~	OCP.RAT		-0.09	0.05	-1.77	0.076	-0.198	0.010	-0.12
BAT.CE	~	OCP.GRP		-0.02	0.04	-0.39	0.695	-0.105	0.070	-0.02
BAT.CE	~	PSS.DEB	d1	0.22	0.06	3.91	0.000	0.108	0.324	0.31
BAT.CE	~	PSS.EFP	d2	-0.27	0.10	-2.77	0.006	-0.457	-0.078	-0.28
BAT.EP	~	OCP.RAT		-0.04	0.05	-0.72	0.470	-0.139	0.064	-0.04
BAT.EP	~	OCP.GRP		-0.08	0.05	-1.67	0.095	-0.173	0.014	-0.08
BAT.EP	~	PSS.DEB		0.55	0.06	9.34	0.000	0.436	0.667	0.60
BAT.EP	~	PSS.EFP		-0.15	0.11	-1.38	0.166	-0.352	0.060	-0.12
BAT.DM	~	OCP.RAT		-0.10	0.06	-1.74	0.081	-0.211	0.012	-0.12
BAT.DM	~	OCP.GRP	e1	-0.18	0.05	-3.62	0.000	-0.278	-0.083	-0.24
BAT.DM	~	PSS.DEB	e2	0.18	0.07	2.68	0.007	0.048	0.310	0.24
BAT.DM	~	PSS.EFP	e3	-0.22	0.11	-1.92	0.055	-0.439	0.004	-0.22
PSS.DEB	~	OCP.RAT		-0.06	0.08	-0.69	0.488	-0.223	0.106	-0.05
PSS.DEB	~	OCP.GRP		-0.03	0.08	-0.36	0.718	-0.175	0.120	-0.03
PSS.EFP	~	OCP.RAT		0.04	0.06	0.70	0.485	-0.069	0.146	0.05
PSS.EFP	~	OCP.GRP	f	0.13	0.06	2.33	0.020	0.021	0.240	0.17

(Suite)

VD	op	VI	label	Est	SE	Z	pvalue	IC bas	IC haut	std
PERF.COL1	~~	PERF.COL2		0.19	0.03	5.64	0.000	0.127	0.262	0.53
WBLS.CR	~~	WBLS.PC		0.01	0.00	4.92	0.000	0.004	0.010	0.40
PSS.DEB	~~	PSS.EFP		-0.14	0.03	-5.03	0.000	-0.192	-0.084	-0.37
BAT.CC	~~	BAT.CE		0.06	0.02	3.08	0.002	0.021	0.096	0.27
BAT.CC	~~	BAT.EP		0.10	0.02	4.20	0.000	0.052	0.143	0.39
BAT.CE	~~	BAT.EP		0.07	0.02	3.55	0.000	0.030	0.103	0.31
BAT.CE	~~	BAT.DM		0.07	0.02	3.44	0.001	0.029	0.106	0.34
BAT.EP	~~	BAT.DM		0.11	0.02	4.84	0.000	0.064	0.152	0.48
BAT.CC	~~	BAT.DM		0.06	0.03	2.25	0.025	0.007	0.106	0.24
OCP.HIER	~~	OCP.GRP		0.07	0.03	2.39	0.017	0.012	0.126	0.19
OCP.RAT	~~	OCP.GRP		0.12	0.04	3.26	0.001	0.048	0.194	0.27
PERF.COL1	~~	PERF.COL1		0.32	0.04	8.54	0.000	0.247	0.395	0.72
PERF.COL2	~~	PERF.COL2		0.42	0.05	8.48	0.000	0.321	0.514	0.77
WBLS.CR	~~	WBLS.CR		0.01	0.00	10.16	0.000	0.012	0.017	0.89
WBLS.PC	~~	WBLS.PC		0.02	0.00	10.40	0.000	0.019	0.028	0.91
BAT.CC	~~	BAT.CC		0.26	0.03	8.97	0.000	0.204	0.318	0.72
BAT.CE	~~	BAT.CE		0.18	0.02	9.34	0.000	0.146	0.224	0.73
BAT.EP	~~	BAT.EP		0.24	0.03	9.03	0.000	0.187	0.290	0.55
BAT.DM	~~	BAT.DM		0.21	0.04	5.12	0.000	0.129	0.290	0.74
PSS.DEB	~~	PSS.DEB		0.52	0.05	11.13	0.000	0.428	0.611	1.00
PSS.EFP	~~	PSS.EFP		0.27	0.03	8.46	0.000	0.208	0.334	0.96
OCP.HIER	~~	OCP.HIER		0.26	0.03	9.55	0.000	0.208	0.316	1.00
OCP.RAT	~~	OCP.RAT		0.40	0.04	9.09	0.000	0.317	0.491	1.00
OCP.GRP	~~	OCP.GRP		0.49	0.05	10.58	0.000	0.400	0.582	1.00
ind1	:=	a1*c1	ind1	-0.05	0.02	-1.95	0.051	-0.091	0.000	-0.03
ind2	:=	a1*c2	ind2	-0.03	0.02	-1.83	0.067	-0.059	0.002	-0.03
ind3	:=	a1*c3	ind3	0.03	0.02	1.77	0.077	-0.003	0.061	0.03
ind4	:=	a1*c4	ind4	-0.05	0.03	-1.82	0.069	-0.101	0.004	-0.04
ind5	:=	a2*f	ind5	0.03	0.01	1.90	0.057	-0.001	0.052	0.03
ind6	:=	a3*e1	ind6	0.06	0.03	1.77	0.076	-0.006	0.118	0.06
ind7	:=	a3*e2	ind7	-0.06	0.03	-1.90	0.058	-0.112	0.002	-0.06

(Suite)

VD	op	VI	label	Est	SE	Z	pvalue	IC bas	IC haut	std
ind8	:=	a3*e3	ind8	0.07	0.04	1.53	0.127	-0.019	0.153	0.05
ind9	:=	b1*c1	ind9	-0.04	0.02	-1.82	0.069	-0.093	0.003	-0.03
ind10	:=	b1*c2	ind10	-0.03	0.02	-1.75	0.080	-0.060	0.003	-0.02
ind11	:=	b1*c3	ind11	0.03	0.02	1.67	0.094	-0.005	0.062	0.03
ind12	:=	b1*c4	ind12	-0.05	0.03	-1.56	0.120	-0.108	0.012	-0.03
ind13	:=	b2*f	ind13	0.03	0.02	2.07	0.038	0.002	0.061	0.03
ind14	:=	c4*d1	ind14	0.01	0.01	2.06	0.039	0.001	0.022	0.06
ind15	:=	c4*d2	ind15	-0.01	0.01	-1.91	0.056	-0.028	0.000	-0.06
ind16	:=	d2*f	ind16	-0.03	0.02	-1.99	0.046	-0.069	-0.001	-0.05

Note: VD - Variable dépendante, op - opérateur du lien (\sim régression ; $\sim\sim$ covariance ; $:=$ définition de paramètre), VI - Variable indépendante, label - label utilisé pour spécifier les effets indirects, est - paramètre estimé, SE - erreur standard, Z - score Z, pvalue - probabilité pour le score Z, IC bas - limite basse de l'intervalle de confiance de 95%, IC haut - limite haute de l'intervalle de confiance de 95%, std - valeurs standardisée du paramètre estimé, ind1 à ind16 - chemins indirects spécifiés dans le modèle.

	PERF.COL1	PERF.COL2	WBL.S.CR	WBL.S.PC	BAT.CC	BAT.CE	BAT.EP	BAT.DM	PSS.DEB	PSS.EFP	OCP.HIER	OCP.RAT	OCP.GRP
PERF.COL1	0.000	0.005	0.012	0.014	-0.009	-0.007	0.003	-0.002	-0.001	0.006	0.052	0.011	0.006
PERF.COL2	0.005	0.000	0.011	0.013	-0.011	-0.008	0.004	-0.003	-0.001	0.007	0.046	0.013	0.006
WBL.S.CR	0.012	0.011	0.000	0.003	-0.018	-0.014	0.006	-0.004	-0.003	0.012	0.009	0.015	0.006
WBL.S.PC	0.014	0.013	0.003	0.000	-0.022	-0.016	0.006	-0.005	-0.003	0.014	0.018	0.022	0.007
BAT.CC	-0.009	-0.011	-0.018	-0.022	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.094	0.000	-0.003
BAT.CE	-0.007	-0.008	-0.014	-0.016	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	-0.071	-0.001	-0.003
BAT.EP	0.003	0.004	0.006	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.028	-0.002	-0.002
BAT.DM	-0.002	-0.003	-0.004	-0.005	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	-0.001	-0.019	-0.005	-0.003
PSS.DEB	-0.001	-0.001	-0.003	-0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.014	0.000	-0.001
PSS.EFP	0.006	0.007	0.012	0.014	0.000	0.000	0.000	-0.001	0.000	0.000	0.062	0.003	0.002
OCP.HIER	0.052	0.046	0.009	0.018	-0.094	-0.071	0.028	-0.019	-0.014	0.062	0.000	0.095	0.025
OCP.RAT	0.011	0.013	0.015	0.022	0.000	-0.001	-0.002	-0.005	0.000	0.003	0.095	0.000	0.017
OCP.GRP	0.006	0.006	0.006	0.007	-0.003	-0.003	-0.002	-0.003	-0.001	0.002	0.025	0.017	0.000



Titre : Modélisation des processus reliant comportements de leadership, performance et santé psychologique, au service du développement d'un outil d'évaluation et d'accompagnement des managers

Mots clés : leadership, performance, stress, burn-out, santé psychologique

Résumé : L'objectif de ce travail de thèse est d'examiner les processus qui relient les comportements de leadership à la performance et à la santé psychologique. La notion de leadership est envisagée selon une conception de polyvalence comportementale du leader à travers trois études quantitatives. Dans l'Étude 1, un outil d'évaluation de l'équilibre du leader dans ses comportements est élaboré et validé, à partir de deux échantillons de managers ($N_1 = 709$, $N_2 = 226$). Sur la base du deuxième échantillon, l'Étude 2 modélise les processus reliant le leadership équilibré, la culture organisationnelle, la santé psychologique du leader et la performance de son équipe. L'Étude 3 cherche à rendre compte des processus par lesquels les comportements de leadership influencent la santé psychologique et la performance des collaborateurs ($N = 105$).

Cinq résultats majeurs découlent de cette thèse : 1) Le leadership équilibré évalué par l'outil élaboré prédit une meilleure performance collective. 2) La culture organisationnelle contribue à l'équilibre de son leadership et à la performance collective. 3) Le stress et le burn-out du leader diminuent sa capacité à équilibrer ses comportements. 4) Le leadership habilitant est associé à une meilleure performance collective et à un moindre niveau de stress et de burn-out chez les collaborateurs. 5) L'empowerment psychologique des collaborateurs médiatise les effets du leadership habilitant sur la santé psychologique et sur la performance des collaborateurs et y contribue de façon indépendante. Les implications théoriques et pratiques de ces résultats sont discutés, notamment en termes d'accompagnement des leaders.

Title : Modelling the processes linking leadership behavior, performance and psychological health, for the development of an assessment and training tool for managers

Keywords : leadership, performance, stress, burn-out, psychological health

Abstract : The aim of this thesis is to evaluate the processes linking leadership behaviors to performance and psychological health. Leadership is considered according to a conception of behavioral versatility of the leader through three quantitative studies. In Study 1, an assessment tool of the leader's balance in his behavior was developed and validated, based on two samples of managers ($N_1 = 709$, $N_2 = 226$). Based on the second sample, Study 2 models the processes linking balanced leadership, organizational culture, leader's psychological health and team performance. Study 3 seeks to evaluate the processes by which leadership behaviors influence the psychological health and performance of employees ($N = 105$). Five main results arise

from this thesis: 1) Balanced leadership evaluated by the developed tool predicts better collective performance. 2) Organizational culture contributes to balanced leadership and to collective performance. 3) The leader's stress and burn-out reduce his ability to balance his behaviors. 4) Empowering leadership is associated with better collective performance and a lower level of stress and burnout among employees. 5) Employee psychological empowerment mediates and independently contributes to the effects of empowering leadership on the psychological health and performance of employees. The theoretical and practical implications of these results are discussed, particularly in terms of leaders' coaching and training.