



Humain et organisation

Revue de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

Rédactrice en chef : Pascale L. Denis

ISSN : 2369-1522

Volume 1 Numéro 1 Avril 2015

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

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

Page 1

Le leadership de la diversité : une compétence négligée?

Lise Hebabi

Page 7

Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés : une distinction de profils

Irène Samson, Anne-Marie Paiement, David Emmanuel Hatier, Chloée Bourgeois, Savannah Riopel & Véronique Dagenais Desmarais

Page 12

Comportements d'habilitation : La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité

Jessica Bérard, Denis Lajoie & Jean-Sébastien Boudrias

Page 17

L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail

Luc Brunet, Denis Morin, Marie Alderson, Gerlanda Cacciatore, André Savoie, Jean-Sébastien Boudrias & Katia Nelson

Page 25

Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits

Marie Gwen Castel-Girard & Louis Baron

Page 30



Co-fondatrices de la revue



© Nathalie St-Pierre

Pascale L. Denis
Rédactrice en chef



© Émilie Tournevache

Carole Lamoureux
Présidente SQPTO



Joanne Greene

Coordonnées de la rédactrice en chef

Dre Pascale L. Denis, psychologue du travail et des organisations
Professeure, Département d'Organisation et ressources humaines
Directrice, Laboratoire de recherche et d'intervention en sélection du personnel (LRISP)

École des sciences de la gestion (ESG UQAM)

1290 St-Denis, bureau AB-9140

Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514 987-3000 poste 1965

Télécopieur : 514 987-0407

denis.pascale@uqam.ca

<http://www.lrisp.uqam.ca/>

humainetorganisation@sqpto.ca

Évaluateurs

Les co-fondatrices tiennent à remercier chaleureusement l'ensemble des évaluateurs qui ont commenté et évalué les articles publiés dans ce premier numéro de *Humain et organisation*.

Localisation web : www.sqpto.ca/Humainetorganisation

Adresse de l'éditeur : permanence@sqpto.ca

Mot de la présidente

Au nom du Conseil d'administration de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) et en mon nom personnel, c'est avec joie que je salue la première parution de la revue *Humain et organisation*. La Société, fondée depuis plus de 30 ans, est vigoureuse et active. Animée par plus de 80 bénévoles, elle compte au-delà de 325 membres réguliers et 2000 sympathisants. La création et la mise en œuvre de la revue participe pleinement à la mission de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations qui vise notamment à favoriser le rayonnement, à développer les compétences et à faire valoir les réalisations dans ses différents domaines de pratique et de recherche. La Revue, supportée par la Société, est animée par les mêmes valeurs de collaboration, de partage et de rigueur dans l'action qui la caractérise. Nous souhaitons de tout cœur qu'elle contribue à placer l'humain au centre de nos organisations.

Carole Lamoureux, Ph.D.

Présidente de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations
Professeure titulaire, École des sciences de la gestion, UQAM

Mot des co-fondatrices

La psychologie du travail et des organisations joue un rôle de premier plan pour le développement et le mieux-être des personnes et des organisations au Québec. Grâce à la SQPTO, des tribunes ponctuelles de rayonnement et de partage existent. Avec la création de la revue *Humain et organisation* (HO), nous créons ensemble un lieu visible et pérenne au service de l'avancement, du transfert et de la diffusion de la connaissance.

L'objectif de la revue est de valoriser et de diffuser la recherche en psychologie du travail et des organisations. Tous les textes traiteront de réflexion ou de recherches récentes, alliant la théorie et la pratique.

Les auteurs sont aussi invités à poursuivre un objectif didactique lors de la rédaction afin de fournir des textes utiles à l'enseignement universitaire, qui permettent de mieux connaître un domaine et les réalisations québécoises qui s'y rattachent ou qui permettent de s'initier à la rigueur et aux méthodes de recherche et d'intervention en psychologie du travail et des organisations. Nous souhaitons également que les textes puissent être utilisés dans le contexte d'activités de développement professionnel et de réflexion pour les cadres et les praticiens dans nos organisations. Enfin, la revue HO espère contribuer positivement et significativement à la vie professionnelle de celles et ceux qui y publient et également de celles et ceux qui la lisent.

Joanne Greene
Pascale L. Denis
Carole Lamoureux

Mot de la rédactrice en chef

Cher lectorat,

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté le mandat de rédactrice en chef de la nouvelle revue *Humain et organisation* (HO). En tant que psychologue du travail et des organisations, il m'est toujours apparu essentiel que ce champ de pratique de la psychologie ait une place importante et unique dans les écrits scientifiques, ce à quoi HO contribuera dès maintenant.

Ce premier numéro est entièrement consacré aux articles issus des présentations du colloque *Les différents visages du leadership* tenu en mai 2014. Au travers de ces textes, les auteurs ont tenté à la fois de définir le leadership, de synthétiser les connaissances sur ce sujet mais aussi, de vérifier ce qui l'influence et ce qu'il entraîne au plan humain et organisationnel.

HO n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de la SQPTO, que je tiens à remercier chaleureusement, au nom des auteurs qui sont et seront publiés au cours des prochaines années mais également, au nom des trois cofondatrices et psychologues du travail que nous sommes. Longue vie à HO!

Pascale L. Denis
Rédactrice en chef
Humain et organisation

Guide aux auteurs

Humain et organisation est une revue bi-annuelle qui publie des articles originaux sur un des six domaines de pratique reconnus par la SQPTO, à savoir la dotation et l'évaluation du potentiel, le diagnostic et le développement organisationnel, la formation du personnel cadre, professionnel ou technique, le coaching professionnel dans les organisations, la gestion des carrières et la réaffectation du personnel et l'aide aux employés/la santé psychologique au travail.

But

La revue *Humain et organisation* vise à assurer le rayonnement de la recherche menée en psychologie du travail et des organisations et ce, en lien avec la pratique et les valeurs de rigueur et de collaboration de la SQPTO.

Type de publication

Les articles faisant état de recherches appliquées, de revue de la documentation scientifique, de courte méta-analyse, de revue et de critique de livre peuvent être soumis à *Humain et organisation*. Le comité de rédaction peut également proposer à des chercheurs reconnus internationalement dans le domaine de soumettre un article qui présente des données ou qui traite d'un sujet novateur. L'article devra être rédigé dans un langage accessible pour tous.

Critères d'évaluation

- Appui théorique
- Pertinence et importance de la question de recherche/du sujet
- Présentation claire des hypothèses
- Rigueur et pertinence de la méthode suivie (participants, procédure, mesures) et des analyses menées
- Clarté des résultats
- Retombées pratiques et théoriques
- Adéquation de la conclusion en lien avec le sujet traité
- Contribution originale de l'article par rapport aux connaissances actuelles
- Incidence et pertinence pour la pratique des psychologues du travail et des organisations au Québec mais également, pour les psychologues de langue française

Fréquence de publication

En novembre et en avril de chaque année. Pour le numéro de novembre, les articles doivent être soumis au plus tard le 30 juin. Pour le numéro d'avril, les articles doivent être soumis au plus tard le 31 octobre. Lors de l'année du colloque, la publication du mois d'avril suivant est dédiée aux articles issus des présentations du colloque.

Normes pour la publication

Les normes de présentation obligatoires sont celles de l'American Psychological Association (2010) (6^e ed.). Voir les sites suivants pour le mode de présentation des références :

<http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=106>

<http://www.apastyle.org/>

Soumettre un article

Tout article doit être soumis de manière électronique à l'adresse suivante : Humainetorganisation@sqpto.ca

Les auteurs doivent s'assurer de soumettre l'article et le document comportant les informations sur les auteurs en format Word et que ces derniers soient exempts de virus. L'article doit être prêt pour l'évaluation à l'aveugle. Le courriel de soumission doit être adressé à la rédactrice en chef, Dre Pascale L. Denis, psychologue du travail et des organisations, à l'adresse suivante : Humainetorganisation@sqpto.ca

Tous les articles doivent minimalement respecter les balises suivantes :

- Résumé de 120 mots
- 5 mots-clés
- Longueur maximale de 10 pages à double interligne (excluant le résumé, les références, les figures et tableaux)
- Références complètes à la fin avec le doi
- Tableaux et figures en bonne résolution (en format Word)

Pour les articles empiriques, les auteurs doivent présenter le contexte théorique, la problématique/question de recherche, les hypothèses, la méthode, les analyses, les résultats, une discussion qui comprend notamment les retombées pratiques et théoriques ainsi que les limites et la conclusion.

Documents

Deux documents doivent être envoyés pour chaque article soumis pour évaluation : 1) l'article; 2) les coordonnées des auteurs.

- 1) La version de l'article soumise ne doit comporter aucune référence aux auteurs car elle sera soumise pour l'évaluation à l'aveugle.
- 2) Les coordonnées des auteurs doivent être présentées dans un fichier Word à part et comprendre les informations suivantes pour chacun des auteurs : nom, titres, adresse, numéro de téléphone, courriel.

Entente de droits d'auteurs

Une autorisation pour le transfert des droits d'auteurs devra être signée par tous les auteurs préalablement à la publication de tout article dans *Humain et organisation*. Cette autorisation est une condition obligatoire de publication.

Informations générales

Chaque article est évalué par deux ou trois évaluateurs indépendants. La décision de la rédactrice en chef est finale. Seuls les articles originaux (non soumis ou publiés ailleurs) sont acceptés. La rédactrice en chef et le comité de rédaction ne sont pas responsables de la perte/non réception d'articles qui auraient été soumis. Un courriel de confirmation sera acheminé à l'auteur principal sur réception de l'article par la rédactrice en chef.

La version finale de chaque article devra faire l'objet d'une approbation par les auteurs avant sa publication.

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

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

*Université de Montréal

**HEC-Montréal

Contact : jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca

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

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

Introduction

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

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

Contexte théorique

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

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

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

La littérature scientifique ne contient actuellement que très peu d'information relative aux antécédents du leadership transformationnel et aux conditions favorables à son déploiement dans les organisations. Le peu d'études sur le sujet gravite principalement autour de trois types d'antécédents, soit : les caractéristiques de la personnalité, les caractéristiques contextuelles favorisant l'émergence ou la perception du leadership transformationnel, ainsi que l'engagement et la motivation des leaders. D'abord, certaines caractéristiques de personnalité telles que l'extraversion ou la stabilité émotionnelle ont été identifiées comme étant liées au leadership transformationnel (Bono et Judge, 2004). On constate toutefois le côté épars de cette littérature par le peu d'uniformité dans la sélection des traits considérés et la présence de liens empiriques faibles. En ce qui a trait aux caractéristiques contextuelles, des caractéristiques telles qu'une culture ou un climat organisationnel d'innovation (Howell et Higgins, 1990), une structure organique, c'est-à-dire peu bureaucratique et flexible pour s'adapter aux changements externes (Pawar et Eastman, 1997), ainsi qu'un contexte incertain de crise ou

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

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

Méthode

Participants et mesures

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

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

Stratégie d'analyse

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

Résultats et discussion

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

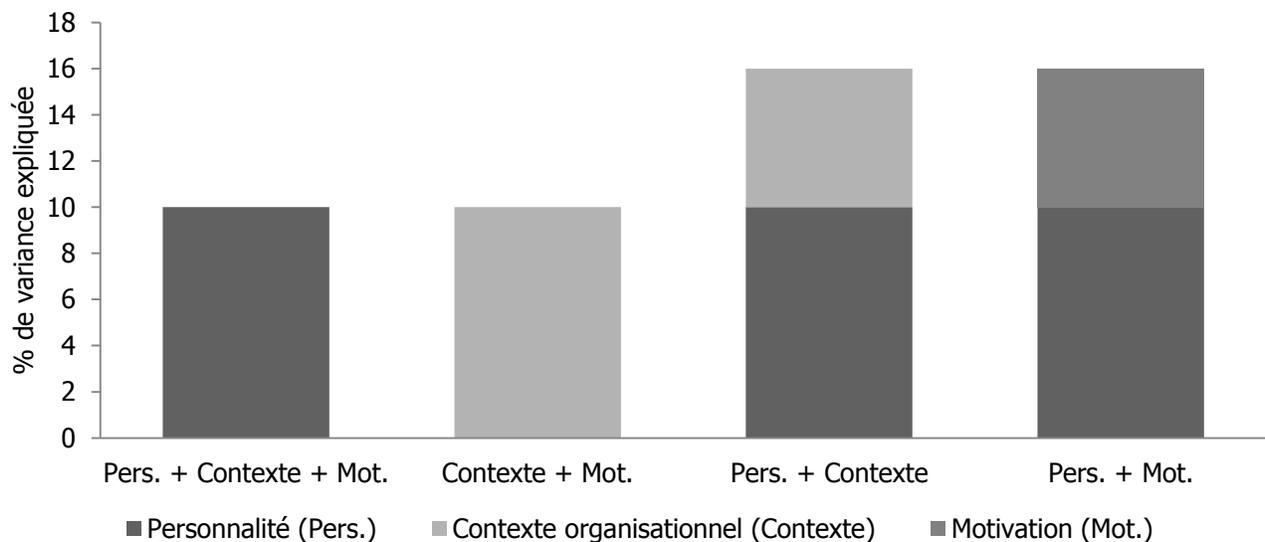
En conclusion, il est envisageable que des qualités personnelles attendues dans un poste de gestion présentes en concomitance avec un contexte propice et/ou en présence de motivation et d'engagement envers les collègues de la part du leader soient les conditions nécessaires à l'émergence de leaders transformationnels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

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

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

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

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



Références

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

Le leadership de la diversité : une compétence négligée?

Lise Hebabi

Consultante, Groupe Intersol

contact : lhebabi@intersol.ca

Sous l'effet migratoire et l'influence de la mondialisation, nos milieux de travail deviennent de plus en plus diversifiés. Dans ce contexte, il semble clair qu'un leadership durable passe par une compréhension de ce qu'exige le leadership de la diversité. Ce texte présente une recension des écrits académiques qui traitent explicitement du croisement entre le leadership et la diversité, et plus spécifiquement du leadership de la diversité. Il révèle une littérature limitée et fragmentée, avec des pistes d'exploration mais peu de réponses sur les conséquences que peut avoir la diversification de la main d'œuvre pour le leadership organisationnel.

Mots clés : leadership, diversité, groupes diversifiés

Introduction

Lorsqu'on compare les environnements de travail d'aujourd'hui à ceux d'il y a 20 ou 30 ans, surtout dans les milieux urbains, on constate une diversité accrue et toujours croissante de la main d'œuvre (Recensement, 2008). Nous travaillons côte à côte avec des personnes qui proviennent de différents pays et de différents milieux culturels et qui portent différentes croyances, et ces différences sont parfois visibles, parfois invisibles. Dans ce contexte, il est logique de supposer qu'un leadership durable passe par une compréhension de ce qu'exige le leadership de la diversité. Une revue de la littérature académique a donc été menée afin de clarifier ce que nous savons du rôle que peut jouer le leadership dans l'amélioration des résultats ou de l'expérience d'un groupe diversifié. Plus spécifiquement, les questions de recherche étaient les suivantes: À quel point est-ce que nos théories du leadership tiennent compte de la diversité? Quelles études ont été faites sur l'adaptabilité de nos concepts de leadership à un contexte où la main d'œuvre est de plus en plus diversifiée?

Démarche méthodologique et analyse

La première difficulté fut de bien cadrer la recherche. Une recherche dans des bases de données académiques pour des articles avec soit le mot « leadership » ou le mot « diversity » dans le titre retournait des centaines de milliers de résultats.

Et le concept de leadership lui-même ne fait l'objet d'aucune définition commune (Kort, 2008); certains utilisent le terme pour désigner un rôle formel dans une organisation (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2008), d'autres une caractéristique personnelle (Pitcher, 1997, 1995), d'autres un comportement (Kouzes & Posner, 2007), et encore d'autres une fonction ou un processus (Wielkiewicz & Stelzner, 2005). La décision a donc été prise de cibler les textes effectuant un croisement entre le leadership et la diversité, en limitant la recherche bibliographique aux termes « leadership » ou « leader » combinés avec « diversity » « diverse » ou « diversité » dans le titre de l'article. Cette recherche a révélé que malgré tout l'intérêt porté sur chacun de ces sujets – le leadership d'une part et la diversité de l'autre – il existe un curieux vide en ce qui a trait à l'étude du leadership de la diversité en milieu de travail. En effet, la recherche, effectuée d'abord en 2011 et répétée fin 2013, a retourné moins de 200 résultats. En outre, parmi ces textes, nombreux sont ceux qui déplorent le peu de recherche faisant le lien entre le leadership et la diversité (Chen & Van Velsor, 1996; Chin & Sanchez-Hucles, 2007; Hooijberg & DiTomaso, 1996; Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz, 2011; Lumby & Coleman, 2007; Mitchell & Boyle, 2009).

Il est important de souligner que les termes de la recherche ont exclu tout un champ d'études en leadership, soit le leadership global ou interculturel, portant surtout sur le leadership dans un contexte international, et où on n'utilise pas le terme « diversité ».

À partir des résultats de la recherche bibliographique, un deuxième tri a été effectué, pour ne retenir que les textes portant sur le leadership de la diversité, et non ceux portant sur la diversité des leaders, une problématique tout aussi intéressante mais qui déborde des objectifs de ce projet. Lors de la première phase de cette recherche, réalisée en 2011, 22 textes ont été retenus, dont 21 articles et un livre, qui portaient directement sur le sujet à l'étude. La même recherche répétée en novembre 2013 a donné une douzaine de textes additionnels, avec des contenus semblables aux premiers. La majorité des textes portant sur l'intersection entre le leadership et la diversité sont relativement récents, et plusieurs des articles étudiés sont tirés d'éditions spéciales sur le sujet publiées par le *Leadership Quarterly* en 1996, le *Journal of School Leadership and Management* en janvier 2010, et le *American Psychologist* en avril 2010. D'autres articles de revues académiques ont également été étudiés, ainsi que le livre "*Leadership and Diversity*" (Lumby & Coleman, 2007). Ces textes peuvent être divisés en deux grands groupes selon leur genre : des rapports de recherches empiriques d'une part, et des textes critiques et propositions théoriques d'autre part. On les retrouve surtout dans deux grandes disciplines, les sciences de la gestion et les sciences sociales (éducation et psychologie).

La section suivante résume les grandes lignes de ces différents groupes de textes, en commençant par les rapports de recherche empiriques.

Recherches empiriques sur le leadership de la diversité

En ce qui concerne les recherches empiriques, les chercheurs en gestion semblent favoriser les recherches quantitatives, prenant pour acquises diverses théories du leadership sans y jeter un regard critique (Acar, 2010; Kearney & Gebert, 2009; Stewart & Johnson, 2009; Watson, Johnson, & Zgourides, 2002). Ils s'intéressent au lien entre le leadership et le rendement de groupes ou d'équipes diversifiés (Klein et al., 2011) et posent des questions de recherche semblables portant sur l'effet du leadership sur les résultats de groupes diversifiés. Par contre, ils mesurent le leadership, la diversité et les résultats de façon différente. À titre d'exemple, Watson et al. (2002) et Klein et al. (2011) ont fait appel au concept du leadership orienté vers la tâche

ou vers la personne, mais les premiers ont mesuré la diversité ethnique et observé les comportements de leadership émergeant dans le groupe, tandis que les deuxièmes ont étudié des différences de valeurs et le leadership d'un leader formel dans chaque groupe.

Parmi les théories auxquelles font référence les recherches en gestion sur le leadership et la diversité, on note entre autres la théorie des échanges leaders-membres (LMX) portant sur la qualité des relations dyadiques entre le leader d'un groupe et chacun de ses membres (Stewart & Johnson, 2009), la théorie du leadership partagé (Acar, 2010), et la théorie du leadership transformationnel (Kearney & Gebert, 2009). Les mesures de diversité sont aussi variées que l'origine ethnique, les valeurs reliées au travail, le sexe, l'âge, la nationalité, et le domaine d'études. Les auteurs rapportent généralement des corrélations statistiques faibles, souvent modérées par d'autres variables, n'établissant un lien entre le leadership et le rendement de groupes diversifiés que dans des circonstances limitées. Kearney et Gebert (2009), par exemple, ont trouvé qu'un leadership transformationnel élevé avait un effet positif sur le lien entre la diversité de domaine d'études ou de citoyenneté et le rendement d'équipes de recherche et développement d'une compagnie pharmaceutique multinationale, mais pas sur le lien entre la diversité d'âge et le rendement. De plus, ils ont calculé que le lien entre la diversité et le rendement passait par l'élaboration de renseignements reliés à la tâche (variable médiatrice). Dans un autre exemple, Stewart et Johnson (2009) ont trouvé une relation entre des niveaux LMX élevés et un rendement plus élevé dans les groupes diversifiés selon le sexe, mais seulement lorsqu'il y avait des différences marquées dans la relation LMX avec différents membres de l'équipe, et ils n'ont pas trouvé de corrélation significative pour la diversité de fonction (civil versus militaire).

Puisque les concepts varient tellement d'une étude à l'autre, il est impossible de tirer des conclusions générales sur le lien entre le leadership et les résultats de groupes diversifiés à partir de ces études quantitatives.

En sciences sociales, l'approche est toute autre. Il y a un grand nombre de recherches empiriques sur les leaders « divers », c'est-à-dire les femmes ou les personnes de minorités visibles, mais très peu sur le

leadership de groupes diversifiés. Contrairement à ce qu'on retrouve en sciences de la gestion, ces chercheurs semblent privilégier la recherche de nature qualitative, et leur travail se situe presque exclusivement dans des milieux éducationnels. Niesche et Keddie (2011), par exemple, rapportent une étude de cas sur l'effet transformateur du leadership « productif » dans une école en Australie dont la majorité des étudiants sont des immigrants. Dans un autre exemple, Shields (2010) analyse des comportements de leadership « transformatif » de deux directeurs d'écoles, mettant l'accent sur la réussite de projets de changement axés sur la justice sociale. Dans les deux cas, la démarche vise à identifier les pratiques de leadership qui peuvent mener à une meilleure intégration de groupes défavorisés en milieu scolaire. Niesche & Keddie (2011) constatent l'importance de deux aspects du leadership productif dans un contexte de diversité culturelle : un *engagement* envers la propagation du leadership et des processus de prise de décision collaboratifs pour bâtir une vision et des buts communs, et des *relations sociales de soutien* entre le personnel de l'école (enseignants et autres) et les élèves. Shields (2010), pour sa part, développe sa théorie du leadership transformatif, qui exige du leader la capacité de composer avec la tension et les défis, un courage moral et de l'activisme, contrairement au leadership transformationnel et au leadership transactionnel.

Ces travaux empiriques utilisent la théorie pour expliquer les faits observés, contrairement à la deuxième catégorie de textes, qui jettent un regard critique sur la théorie elle-même.

Textes critiques et propositions théoriques

Les textes qui évaluent des théories du leadership dans un contexte de diversité se retrouvent autant en gestion qu'en sciences sociales. Dans un exemple tiré des sciences de la gestion, Scandura et Lankau (1996) effectuent une analyse de la théorie des échanges leader-membre (LMX) et proposent un nouveau modèle qui tient compte de l'impact de la diversité sur les échanges LMX. Nancy DiTomaso et Robert Hooijberg, pour leur part, signent en 1996 deux articles. Le premier étudie la littérature sur le leadership pour voir ce qu'on y dit de la diversité (Hooijberg & DiTomaso, 1996) et le deuxième étudie la littérature sur la diversité pour y trouver des

références au leadership (DiTomaso & Hooijberg, 1996). Dans les deux cas, la conclusion des textes indique que les modèles de leadership existants ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité et que nous avons besoin de plus de recherches pour bien comprendre l'impact de la diversité sur le leadership. Ils suggèrent que la théorie du leadership adaptif de Heifetz pourrait servir à encadrer le leadership de la diversité et proposent des comportements de leadership adaptés, tels qu'accepter l'ambiguïté, éviter de juger, et créer des cultures organisationnelles qui tolèrent et encouragent les différences entre les groupes (DiTomaso & Hooijberg, 1996).

Le travail de DiTomaso et Hooijberg semble être un cas d'exception en gestion tandis qu'en sciences sociales, les critiques des théories existantes du leadership semblent plutôt être la norme (Chin, 2010; Lumby & Coleman, 2007). Le thème général est que les principales théories du leadership ne tiennent pas compte des questions de diversité (Chin, 2010). Dans leur livre *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice*, Lumby et Coleman (2007) vont plus loin, suggérant que l'importance que ces théories donnent à une vision et à des valeurs communes peut avoir l'effet pervers de réprimer la différence et de mettre à l'écart les personnes dont la perspective n'est pas identique à celle des leaders en place (qui sont plus souvent qu'autrement des hommes de race blanche). Ils proposent un nouveau modèle de compétences pour le leadership de la diversité, avec les quatre compétences suivantes : l'attention (*mindfulness*), et la conscience de ses propres processus de pensée et de communication et leur impact; la reconnaissance de la nécessité du changement à tous les niveaux – personnel, individuel, de groupe et organisationnel; la volonté de travailler au niveau des émotions; et la volonté de vivre à long terme avec l'incertitude, l'ambiguïté, et des succès et des échecs partiels.

Discussion et Conclusion

En somme, cette revue révèle une littérature sur le leadership de la diversité fragmentée et éclectique, typique d'un domaine de recherche à ses débuts. Peu de chercheurs se sont penchés sur le leadership de la diversité en tant que compétence distincte. Parmi ceux-ci, certains ont cherché à appliquer les théories des échanges leaders-membres (LMX) et du

leadership transformationnel, mais d'autres ont également esquissé des théories du leadership spécifiques à un contexte de diversité. Tel qu'illustré dans les exemples présentés, l'image du leader qui émerge de ces nouvelles théories est bien différente de celles des théories plus traditionnelles; il s'agit de quelqu'un qui vit dans l'incertitude plutôt que d'avoir toutes les réponses, quelqu'un qui bâtit le leadership des autres plutôt que de se mettre de l'avant, un rassembleur plutôt qu'un héros ou un messie.

Ces contrastes semblent découler d'une différence importante dans la façon de voir les objectifs du leadership : d'un côté on parle de fixer une direction commune et d'inspirer les autres à suivre tandis que de l'autre on parle plutôt de créer les conditions qui permettront aux autres de grandir et de réussir. Il semblerait que nous n'ayons pas encore de théorie du leadership qui englobe pleinement ces deux dimensions, et donc qui tienne compte de la diversité sans négliger une dimension fondamentale du leadership plus traditionnel. Les recherches effectuées à ce jour suggèrent des pistes de solutions, mais beaucoup reste à apprendre sur les comportements de leadership qui tiennent compte de la dynamique de la diversité. Pour développer cette théorie plus complète, une démarche interdisciplinaire sera nécessaire, tissant ensemble les multiples perspectives abordées plus ou moins en isolation jusqu'à présent. Il serait intéressant, de plus, de faire le croisement de la littérature discutée ci-dessus avec la littérature sur le leadership global et interculturel, afin d'en tirer des leçons et de nouvelles pistes de recherche, et de voir à quel point le leadership global pourrait s'appliquer dans un contexte national.

Pour les praticiens, une chose est claire : les différences entre les leaders et les membres de leurs groupes, ainsi qu'entre les membres qui ne sont pas en position de leadership, peuvent avoir un effet important sur la dynamique de groupe. La capacité du leader à mobiliser un groupe dépendra de son habileté à gérer cette dynamique, mais pour le moment du moins, il y a peu de réponses dans la littérature académique sur la meilleure façon d'y arriver.

Références

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1733 - 1753. doi: 10.1080/09585192.2010.500492
- Chen, C. C., & Van Velsor, E. (1996). New directions for research and practice in diversity leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*, 285-302. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90045-4
- Chin, J. L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, *65*, 150-156. doi: 10.1037/a0018716
- Chin, J. L., & Sanchez-Hucles, J. V. (2007). Diversity and leadership. *American Psychologist*, *62*, 608-609. doi: 10.1037/0003-066X62.6.608
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*, 163-187. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90039-9
- Hooijberg, R., & DiTomaso, N. (1996). Leadership in and of demographically diverse organizations. *The Leadership Quarterly*, *7*, 1-19. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90032-6
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 77-89. doi: 10.1037/a0013077
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*, 25-36. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.08.004
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly*, *19*, 409-425. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.05.003
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4e ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. London, UK: Sage Publications Inc.
- Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2009). A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*, 455-474. doi: 10.1108/01437730910968714

- Niesche, R., & Keddie, A. (2011). Foregrounding issues of equity and diversity in educational leadership. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 31, 65 - 77. doi: 10.1080/13632434.2010.545381
- Pitcher, P. (1997). *Artists, craftsmen, and technocrats: The dreams, realities, and illusions of leadership*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Ltd.
- Recensement de 2006. Origine ethnique, minorités visibles, lieu de travail et mode de transport. (2008). *Le Quotidien*. Extrait le 19 mars 2015 du site <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080402/dq080402a-fra.htm>
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 7, 243-263. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90043-0
- Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46, 558-589. doi: 10.1177/0013161X10375609
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader—member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34, 507-535. doi: 10.1177/1059601108331220
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2008). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. In M. Uhl-Bien, R. Marion, & B. McKelvey (Eds.), *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations* (pp. 185-224). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Zgourides, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16. doi: 10.1016/s0147-1767(01)00032-3
- Wielkiewicz, R. M., & Stelzner, S. P. (2005). An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research, and Practice. *Review of General Psychology*, 9, 326-341. doi: 10.1037/1089-2680.9.4.326

Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés : une distinction de profils

Irène Samson, Anne-Marie Paiement, David Emmanuel Hatier, Chloée Bourgeois, Savannah Riopel et Véronique Dagenais Desmarais
Université de Montréal
contact : irenesamson@hotmail.com

Dans la documentation scientifique, peu d'études s'intéressent au lien entre les styles de supervision et la santé psychologique des subordonnés. De plus, aucune étude n'aurait établi le lien entre les styles de supervision et le bien-être eudémonique au travail. Selon la théorie de l'autodétermination, un individu vit du bien-être psychologique lorsque ses besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits. Une étude a été effectuée auprès de 95 travailleurs, puis une analyse de classification en deux étapes a fait ressortir trois profils de superviseurs : *soutenant l'autonomie, psychologiquement contrôlant et ayant un profil intermédiaire*. Le style soutenant est celui qui favoriserait le plus le bien-être eudémonique au travail.

Mots-clés : théorie de l'autodétermination, bien-être psychologique, soutien à l'autonomie, contrôle psychologique.

Introduction

On s'intéresse de plus en plus aux aspects bénéfiques de la santé psychologique (Seligman, 2008; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Pourtant, seulement 17 % de la population vivrait une santé psychologique optimale, en termes de faible sentiment de détresse et de sentiment de bien-être élevé (Keyes, 2007). Des études ont démontré que les styles de supervision avaient des conséquences sur la santé psychologique des subordonnés (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, et Colombat, 2011; Parfyonova, 2009). Par exemple, les subordonnés ayant un gestionnaire soutenant leurs besoins fondamentaux vivraient davantage d'affects positifs. Toutefois, ces études ont conceptualisé la santé psychologique selon une approche hédonique, soit en utilisant la satisfaction au travail comme indicateur de santé psychologique au travail. Ainsi, aucune étude à notre connaissance ne s'est intéressée au lien entre les styles de supervision et le bien-être eudémonique au travail, défini comme un état de fonctionnement optimal et d'actualisation de soi (Deci et Ryan, 2008; Ryff et Keyes, 1995). La présente étude explore les liens entre les pratiques de gestion, soit le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique, et le bien-être eudémonique

au travail. Il est important d'étudier ces pratiques de gestion, puisqu'elles affectent les sphères affectives, cognitives, physiques et comportementales des individus (Moreau et Mageau, 2013).

Contexte théorique

Dans la section qui suit, une brève description des variables et de la théorie utilisée dans cette étude sera présentée. Plus précisément, il sera question des comportements soutenant l'autonomie, des comportements de contrôle psychologique, du bien-être psychologique au travail et de la théorie de l'autodétermination. Enfin, au cours de cette section, les objectifs de l'étude seront nommés.

Comportements soutenant l'autonomie

Les comportements qui soutiennent l'autonomie des subordonnés sont définis par des actions comme considérer la perspective de ses employés, reconnaître ses sentiments, procurer des informations significatives et utiles, fournir des opportunités pour faire des choix et prendre des initiatives ainsi que minimiser la pression et les demandes provenant de l'extérieur (Black et Deci, 2000; Mageau et Vallerand, 2003). Ces comportements sont associés à la motivation

autodéterminée des subalternes au travail ainsi qu'à des niveaux plus faibles d'intention de quitter (Moreau et Mageau, 2013).

Comportements de contrôle psychologique

Selon Black et Deci (2000), les comportements de contrôle psychologique se définissent par des comportements comme le fait de donner des ordres, de faire sentir son employé coupable, d'utiliser des menaces et de manipuler son employé en offrant des récompenses. Un environnement contrôlant peut générer des conséquences négatives sur la motivation et est associé à davantage d'anxiété (Black et Deci, 2000).

Bien-être psychologique au travail

L'étude s'ancre dans le cadre conceptuel de la psychologie positive, le pendant positif de la santé psychologique, le bien-être, est privilégié à son analogue négatif, la détresse. Le bien-être psychologique au travail se définit par « une expérience subjective de nature positive, qui se construit tant à travers soi-même, qu'à travers ses relations interpersonnelles au travail et l'interaction avec son organisation » (Dagenais-Desmarais, 2010, p. 167). Il est constitué des cinq dimensions suivantes : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence dans le travail, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). La satisfaction et les émotions positives au travail résulteraient des manifestations associées au sentiment de compétence ou bien à la réalisation de son potentiel.

Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) est une théorie de la motivation humaine. Selon cette théorie, un individu vit du bien-être psychologique lorsque ses besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont comblés (Deci et Ryan, 2008). La satisfaction de ces trois besoins est cruciale pour définir et conserver la motivation (Forest et Mageau, 2008). Parfyonova (2009) a démontré que des pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, alors qu'une seconde étude a observé que la perception du

contrôle psychologique est négativement corrélée à la satisfaction de ces besoins (Gillet et al., 2011).

Objectif

Les buts de cette étude sont :

1. Explorer les liens entre le type de pratiques de gestion, soit le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique, et le bien-être eudémonique au travail;
2. Identifier les profils des superviseurs en fonction de leurs pratiques de gestion telles que perçues par leurs subordonnés;
3. Vérifier de quelles façons ces profils sont associés au bien-être eudémonique de ces mêmes subordonnés.

Méthode

Participants et procédure

Des travailleurs francophones ont été invités à participer à l'étude par des étudiants au baccalauréat en psychologie dans le cadre d'un cours universitaire d'introduction à la recherche offert à l'automne 2013. L'échantillon se compose de 95 travailleurs, soit 56 femmes (59%) et 39 hommes (41%). Ils sont âgés de plus de 18 ans, travaillent en moyenne 32 heures par semaine (ET =12.16) et travaillent depuis un minimum de six mois dans leur organisation. Ils proviennent principalement des secteurs de la gestion et des affaires (23%), des ventes et services (22%) et du secteur relié aux sciences sociales (17%). Les participants ont répondu en ligne à une batterie de questionnaires auto rapportés. Tous les participants ont répondu de façon volontaire suite à un consentement libre et éclairé. En tout temps, il était possible de se retirer de l'étude.

Mesure des variables

Les pratiques de gestion ont été mesurées à l'aide de l'Échelle de perception de soutien des besoins individuels (ÉPSBI; Moreau, 2011). Cet instrument possède 21 énoncés séparés en deux dimensions : 9 énoncés mesurent le soutien à l'autonomie ($\alpha = .93$) et 12 énoncés mesurent le contrôle psychologique (α

= .90). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout en accord) à 7 (très fortement en accord).

Le bien-eudémonique au travail a été mesuré par l'Indice du bien-être psychologique au travail (IBEPT) de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Cet instrument ($\alpha = .96$) a 25 énoncés. Les participants devaient également indiquer à quel point ils étaient en accord avec les énoncés sur une échelle de type Likert allant de 1 (en désaccord) à 6 (tout à fait en accord).

Analyses et résultats

Des analyses de régressions multiples ont été effectuées afin de vérifier si les pratiques de gestion soutenant l'autonomie et de contrôle psychologique permettent de prédire le bien-être eudémonique au travail. Le modèle global permet d'expliquer 32,4 % de la variance du bien-être eudémonique au travail ($F(2, 95) = 22.77, p < .001$) et seules les pratiques soutenant l'autonomie se révèlent significativement

liées au bien-être eudémonique au travail ($\beta = .50, p < .001$); les pratiques de gestion de contrôle psychologique ne sont quant à elles pas significativement associées au bien-être eudémonique au travail ($\beta = -.10, p > .05$).

Par la suite, une analyse de classification en deux étapes (*two-step cluster analysis*) a fait ressortir trois profils de superviseurs : *soutenant l'autonomie, psychologiquement contrôlant* et *ayant un profil intermédiaire* (voir le tableau 1). Cette analyse est centrée sur les personnes, c'est-à-dire qu'elle regroupe les participants par profils similaires sur les variables d'intérêt. Une analyse de variance multivariée (MANOVA) révèle que les profils sont significativement distincts sur chacune des variables ($F(10, 182) = 6.76, p < .001$). De plus, les tests post-hoc de Tukey indiquent que chaque profil de superviseurs est associé à un niveau moyen différent de bien-être au travail chez les subordonnés ($p < .05$). Le *style soutenant* est associé au niveau le plus élevé de bien-être eudémonique au travail ($M = 5.25; ET = .55$), alors que pour le style *contrôlant* le niveau de bien-être eudémonique est le plus bas ($M = 4.27; ET = .70$).

Tableau 1 : Moyenne de bien-être au travail des subordonnés et de perception des pratiques de gestion des gestionnaires

Libellé du profil	N	Moyenne sur les échelles (<i>écart-type entre parenthèses</i>)		
		Soutien à l'autonomie	Contrôle psychologique	Bien-être au travail
Soutenant	43	6.12 (.60)	1.12 (.06)	5.25 (.55)
Intermédiaire	27	4.71 (.74)	1.86 (.12)	4.87 (.60)
Contrôlant	25	2.88 (.97)	3.50 (.19)	4.27 (.55)

Discussion et Conclusion

La présente étude avait pour objectifs d'explorer les divers liens entre les pratiques de gestion et le bien-être psychologique au travail et d'identifier des profils de superviseur s'y rapportant. On peut conclure que les pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent le bien-être eudémonique au travail des subordonnés, et que celles de contrôle psychologique ont l'effet inverse. Ainsi, plus un superviseur endosse des pratiques perçues comme soutenant l'autonomie, plus on peut s'attendre à ce que ses employés ressentent du bien-être psychologique au travail. En ce qui concerne les pratiques de gestion de contrôle psychologique, elles ne semblent pas être un levier sur le sentiment de bien-être eudémonique. Toutefois, elles pourraient avoir un effet sur la détresse psychologique des subalternes des gestionnaires lorsqu'elles sont émises par celui-ci. En outre, l'étude révèle que les superviseurs de l'échantillon se regroupent selon trois profils distincts de pratiques de gestion. Toujours dans la même direction, le profil *soutenant l'autonomie* est celui qui favoriserait le plus le bien-être eudémonique au travail, tandis que le profil *psychologiquement contrôlant* est celui qui le favoriserait moins.

Cette étude apporte des contributions à la fois pratiques et théoriques. D'un côté pratique, les résultats démontrent qu'il est possible d'agir sur le bien-être eudémonique au travail perçu par les employés lorsque ceux-ci perçoivent que leur superviseur adopte un style soutenant. Cela se veut un incitatif aux gestionnaires d'adopter des pratiques de gestion telles qu'offrir à ses employés une certaine latitude dans la façon d'exécuter les tâches et leur expliquer le rationnel derrière les tâches demandées. De plus, les formations et le coaching offerts aux gestionnaires permettent de développer les comportements de soutien à l'autonomie lorsque ceux-ci cherchent à favoriser un sentiment de compétence et de réalisation de son potentiel chez leurs subordonnés.

Sur le plan théorique, cette étude s'intéresse à la conception eudémonique du bien-être alors que la plupart des études recensées dans la documentation emploient une conception hédonique (Deci et Ryan, 2008). À notre connaissance, il s'agit de la première étude s'intéressant aux profils des superviseurs en

fonction de leurs pratiques de gestion telles que perçues par leurs subordonnés.

Cette étude contient certaines limites. D'abord, elle a été effectuée auprès d'un échantillon de convenance de petite taille, et aucune variable n'a été contrôlée, ce qui limite la validation externe et la généralisation des résultats. De plus, il est important de considérer que la détresse n'a pas été prise en compte, cette étude s'est limitée au bien-être eudémonique au travail. Dans une perspective future, il serait intéressant d'explorer les liens entre les pratiques de gestion et la détresse psychologique puisqu'il s'agit d'un axe distinct de la santé psychologique, mais relié à celle-ci.

Références

- Black, A. E., et Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, *84*, 740–756. doi: 10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, *13*, 659-684. doi: 10.1007/s10902-011-9285-3
- 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*, 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life domains. *Canadian Psychology*, *49*, 14–23. doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14
- Forest, J., et Mageau, G.A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, *25*, 33-36.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., et Colombat, P. (2011). The impact of organizational factor on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27, 437-450. doi: 10.1007/s10869-011-9253-2
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62, 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Mageau, G. A., et Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883-904. doi: 10.1080/0264041031000140374
- Moreau, E. (2011). *Favoriser la santé psychologique des professionnels de la santé en début de carrière: l'importance du soutien à l'autonomie, de la concordance des tâches et de la conscience de soi*. Thèse de doctorat inédite. Université de Montréal.
- Moreau, E., et Mageau, G.A. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française*, 58, 195-227. doi: 10.1016/j.psfr.2013.03.003
- Parfyonova, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: the role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs*. Thèse de doctorat. The University of Western Ontario.
- Ryff, C.D. et Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3-18 doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x
- Seligman, M. E., et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5

Comportements d'habilitation : La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité

Jessica Bérard, Denis Lajoie et Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

contact : jessica.berard.1@umontreal.ca

Le leadership d'habilitation (*empowerment*) correspond à déléguer des responsabilités et à fournir des ressources (e.g., coaching, reconnaissance) à ses employés afin de favoriser leur autonomie et leur implication au travail. Considérant l'idée que l'habilitation puisse ne pas avoir le même attrait pour tous, la présente étude cherche à vérifier si des facteurs de personnalité peuvent modérer le lien entre le leadership d'habilitation et l'habilitation comportementale des employés. Les résultats indiquent que c'est le cas pour quatre des six facteurs de la personnalité du modèle HEXACO. De façon générale, les employés dont la personnalité les prédispose moins à s'impliquer dans leur milieu de travail semblent bénéficier davantage du leadership d'habilitation.

Mots-clés : leadership d'habilitation, habilitation comportementale, personnalité, différences individuelles.

Introduction

Le leadership d'habilitation s'est développé dans les années 1980 afin de promouvoir la responsabilisation et une implication élevée des employés dans leurs tâches, leur groupe de travail, et leur organisation (Sinclair, Boudrias, & Lapointe, 2014). Ce style de leadership se caractérise par différentes pratiques de gestion, dont la délégation de pouvoirs décisionnels, une approche de coaching, ainsi que la reconnaissance, qui permettent d'offrir aux employés les opportunités et les ressources nécessaires pour s'impliquer de façon significative dans leur travail (Amundsen & Martinsen, 2014; Sinclair et al., 2014). Aujourd'hui, plusieurs études montrent les avantages d'une gestion habilitante privilégiant la délégation des tâches et le développement du potentiel des employés comme valeur ajoutée pour l'organisation (Sinclair, et al., 2014). De façon générale, la théorie du leadership d'habilitation s'est beaucoup concentrée sur les conséquences des comportements du leader sur les travailleurs (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009; Robbins, Crino, & Fredendall, 2002). Or comme les subordonnés ne sont pas tout simplement passifs dans leur relation avec leur leader (Riggio, Chaleff et Lipman-Blumen, 2008), il

semble pertinent de s'attarder davantage aux caractéristiques individuelles des subordonnés et à leur effet dans la relation de leadership.

Contexte théorique

Le leadership d'habilitation repose sur le postulat suivant: un employé qui se voit attribuer davantage de responsabilités et de pouvoir décisionnel quant à sa tâche produit un travail de qualité supérieure en plus d'atteindre un meilleur rendement et une plus grande satisfaction au travail (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). L'habilitation comme pratique de gestion consiste à aménager des conditions sociostructurelles (e.g., latitude décisionnelle, style de supervision, type de coaching) afin que les employés aient plus d'autonomie et plus de responsabilités dans leur travail. Ainsi, les superviseurs devraient déléguer suffisamment de pouvoir et de marge de manœuvre aux employés afin de favoriser l'implication et l'amélioration continue dans l'accomplissement du travail, tout en leur fournissant la rétroaction et la reconnaissance appropriées (Boudrias et al., 2009). Ces pratiques de gestion généreraient un état d'habilitation chez les employés, soit une implication active des employés par rapport à leur travail, reposant sur des

cognitions d'auto-efficacité, d'auto-détermination, d'impact et de sens au travail. En retour, l'habilitation des employés a des effets positifs sur la performance individuelle, la créativité, la motivation, et globalement sur la performance organisationnelle (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999).

L'influence du leadership d'habilitation du gestionnaire sur les employés se manifeste entre autres par la présence d'un ensemble de comportements proactifs au travail (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002). Le terme habilitation comportementale (HC) est utilisé pour référer à ce type de comportements, et représente ainsi les comportements adoptés par une personne se percevant comme étant habilitée au travail. L'HC se définit comme l'adoption par les employés de « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation » (Boudrias & Savoie, 2006). Selon Boudrias et Savoie (2006), l'HC se manifeste par cinq types de comportements : la réalisation consciencieuse de ses tâches, l'amélioration continue de la façon de réaliser son travail, la collaboration avec ses collègues pour assurer le bon fonctionnement du groupe, l'amélioration continue de l'efficacité du groupe, et la participation au maintien et à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

Des études récentes suggèrent que des facteurs de personnalité pourraient influencer le processus d'habilitation des employés. Seibert, Wang et Courthwright (2011) ont constaté que l'évaluation de soi positive (*positive self-evaluation trait*) chez les subordonnés, un trait de personnalité qui réfère à l'évaluation de ses capacités et de son contrôle (reflétant donc une disposition généralisée à la croyance d'auto-efficacité), est fortement liée à l'habilitation des employés au travail. De plus, une étude menée par Phaneuf, Pigeon et Boudrias (2010) laisse également entrevoir que des traits de personnalité modèrent les effets du leadership d'habilitation. Effectivement, les résultats de cette étude suggèrent que les besoins d'accomplissement et de pouvoir peuvent rehausser la relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique des employés. Par contre, cette dernière étude demeure embryonnaire, car elle n'a pas été effectuée à partir d'une taxonomie complète de la personnalité.

Vu le fait que certaines caractéristiques individuelles chez les subordonnés sont liées à l'habilitation et à la réceptivité au leadership d'habilitation, il est possible de supposer que l'habilitation pourrait ne pas avoir le même attrait pour tous. Dans une perspective exploratoire, la présente étude cherche donc à vérifier, d'une part, si la personnalité de l'employé est liée à l'HC au travail, et d'autre part, si les facteurs de personnalité peuvent intervenir pour moduler l'influence du leadership d'habilitation du gestionnaire sur l'HC des subordonnés. La taxonomie de la personnalité retenue est celle du modèle HEXACO, spécifiant six facteurs de la personnalité: l'honnêteté-humilité, l'extraversion, l'agréabilité, l'esprit consciencieux, l'ouverture et le névrosisme (Ashton et Lee, 2009). Ce modèle présente un avantage intéressant puisqu'il propose des facteurs semblables au modèle en cinq facteurs, tout en ajoutant le facteur honnêteté-humilité. Ceci formerait un portrait plus complet de la personnalité (Ashton et Lee, 2009).

Méthode

Procédure et participants

Au total, 426 travailleurs francophones provenant de milieux organisationnels variés, constituant un échantillon non aléatoire de convenance, ont répondu à un questionnaire en ligne. Les participants ont été sollicités par divers médiums électroniques (courriel, réseaux sociaux, etc.) à l'aide d'un message officiel d'invitation à participer à l'étude. Pour participer, les travailleurs devaient être âgés de plus de 18 ans et œuvrer au sein de leur organisation depuis au moins six mois. À cet effet, 53% des répondants occupent leur poste depuis 2 ans et moins, 21% des répondants occupent leur poste depuis 3 à 5 ans, et 26% occupent leur poste depuis plus de 6 ans. En ce qui concerne le statut d'emploi, 55,6% des répondants occupent un poste régulier à temps plein, 35,2% occupent un poste régulier à temps partiel et 10% ont un statut sur appel ou à contrat. De plus, l'échantillon est composé majoritairement de femmes (58,9%) et les participants sont âgés en moyenne entre 18 et 25 ans (47,9%). Finalement, concernant la taille des organisations, la proportion de répondants provenant d'une petite entreprise (1 à 99 employés) est de 52%, d'une moyenne entreprise (100 à 499

employés) est de 18% et d'une grande entreprise (plus de 500 employés) est de 30%.

Instruments de mesures

Le leadership d'habilitation a été mesuré avec un instrument de 16 énoncés selon trois dimensions de l'habilitation : la délégation, le coaching et la reconnaissance (Sinclair et al., 2014). Les participants devaient indiquer la fréquence à laquelle leur supérieur immédiat émet chaque type de comportement à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points (1= jamais et 5= toujours).

L'HC a été mesurée à l'aide d'un instrument composé de 19 énoncés, et couvrant les cinq dimensions de l'HC (Boudrias, Rousseau, Aubé, Savoie, Duguay, & Morin, 2010). Les participants devaient inscrire la fréquence à laquelle ils ont émis

chaque type de comportement au cours des six derniers mois à l'aide d'une échelle à 10 points (1= *presque jamais*, 0-10 % des occasions où je pouvais le faire, et 10= *presque toujours*, 91-100 % des occasions où je pouvais le faire).

La personnalité a été mesurée avec l'inventaire de personnalité HEXACO-60 d'Ashton et Lee (2009). Les participants devaient compléter 60 énoncés, à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points selon leur niveau d'accord (1= fortement en désaccord et 5= fortement en accord). Il est à noter que les trois instruments utilisés ont été validés en français. Les coefficients de cohérence interne obtenus dans cette étude (tableau 1) s'avèrent comparables aux résultats des études de validation citées dans les références ci-dessus.

Tableau 1. Statistiques descriptives (moyennes et écarts-types), corrélations et coefficients de cohérence interne des variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Leadership d'habilitation	(.96)							
2. Honnêteté-Humilité	.54	(.74)						
3. Névrosisme	-.18	-.07	(.78)					
4. Extraversion	.12*	.05	-.18*	(.74)				
5. Agréabilité	.13*	.34*	-.16*	.15	(.62)			
6. Esprit consciencieux	.08	.32*	-.01	.11*	.13*	(.69)		
7. Ouverture	.01	.14*	-.02	.13*	.01	.02	(.78)	
8. Habilitation comportementale	.37*	.16*	-.19*	.33*	.12*	.23*	.10*	(.92)
M	3.55	3.63	2.98	3.59	3.24	3.81	3.55	7.30
ÉT	0.89	0.61	0.68	0.54	0.52	0.51	0.72	1.59

Notes : Les coefficients de cohérence interne (alphas de Cronbach) sont présentés entre parenthèses sur la diagonale.

* $p < .05$. $N = 426$ participants

Résultats

Dans un premier temps, les résultats des analyses descriptives et corrélationnelles entre les différentes variables à l'étude sont présentés dans le tableau 1. En lien avec un des objectifs de cette étude, on peut observer dans ce tableau que chacun des facteurs de personnalité présente un lien avec l'HC ($r = -0.19$ à $r = 0.37$; $p < .05$). Le lien le plus fort est avec l'extraversion, alors que le lien le plus faible est avec l'ouverture. Le névrosisme, pour sa part, présente un lien négatif avec l'HC.

Dans un deuxième temps, des analyses de régression multiple hiérarchique (Aiken & West, 1991) ont permis de trouver un effet d'interaction significatif entre le leadership d'habilitation perçu par les employés et quatre facteurs de la personnalité dans la prédiction de l'HC des employés, soit l'agréabilité ($\beta = -.10$, $p = .02$), l'extraversion ($\beta = -.12$, $p < .01$), le névrosisme ($\beta = .09$, $p = .04$) et

l'honnêteté-humilité ($\beta = -.19$, $p < .01$). Les résultats indiquent que pour l'agréabilité, l'extraversion et l'honnêteté-humilité, la relation entre le leadership d'habilitation et l'HC des employés est modérée par les facteurs de personnalité de sorte que les employés ayant des résultats plus faibles sur ces facteurs bénéficieront davantage de l'approche habilitante. La figure 1 illustre cet effet d'interaction pour l'extraversion dans la prédiction de l'HC des employés. Les effets d'interaction pour les facteurs de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité sont présentés aux figures 2 et 3. Pour ce qui est du névrosisme, les résultats indiquent que ce sont les employés qui présentent un résultat élevé sur ce facteur qui sont avantagés par l'approche habilitante, comme illustré par la figure 4. Enfin, pour ce qui est des facteurs de l'ouverture et de l'esprit consciencieux, aucun effet de modération significatif n'a été trouvé.

Figure 1. Interaction entre le leadership d'habilitation et l'extraversion dans la prédiction de l'HC des employés

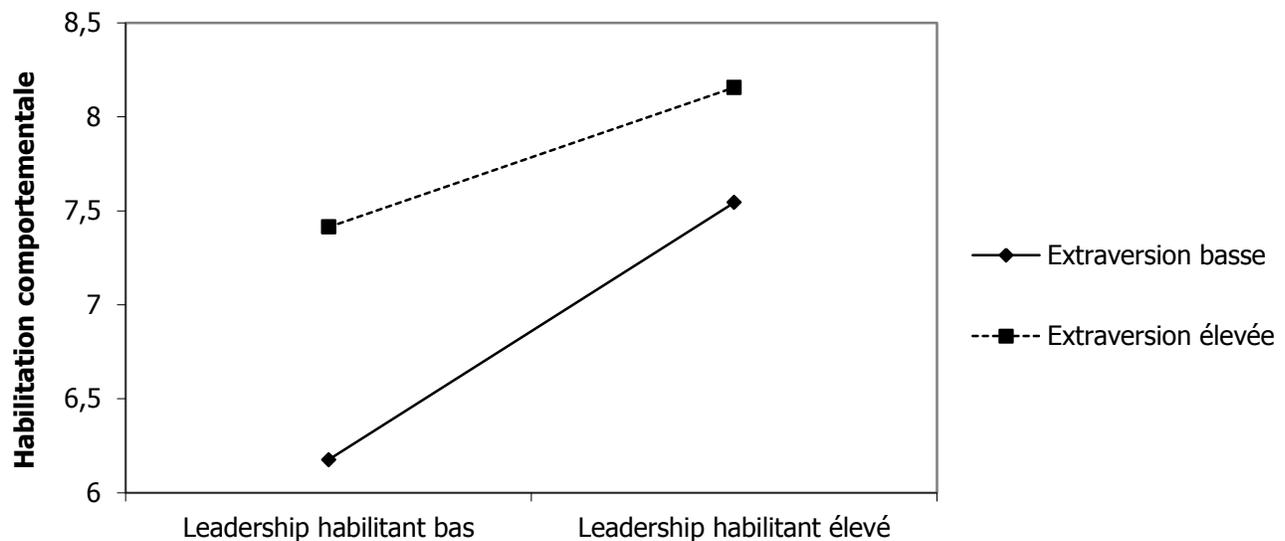


Figure 2. Interaction entre le leadership d’habilitation et l’honnêteté-humilité dans la prédiction de l’HC des employés

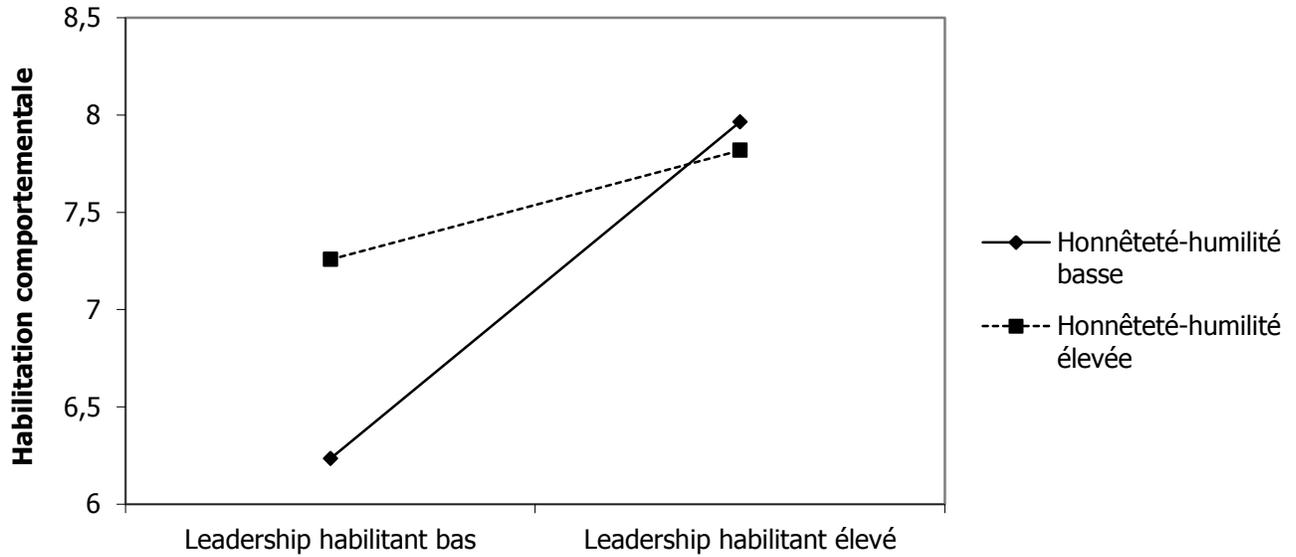


Figure 3. Interaction entre le leadership d’habilitation et l’agréabilité dans la prédiction de l’HC des employés

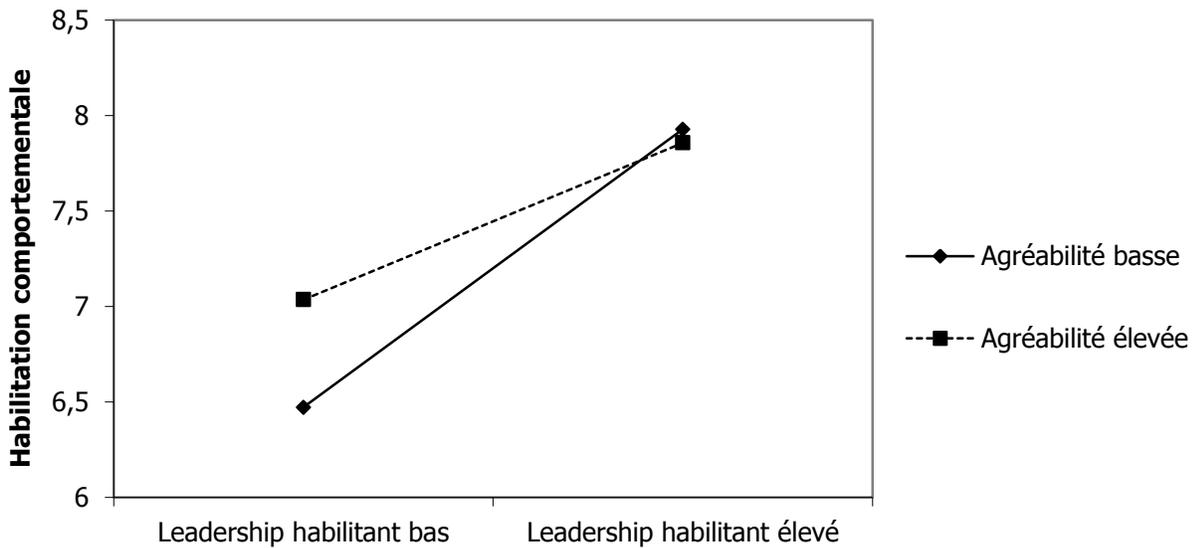
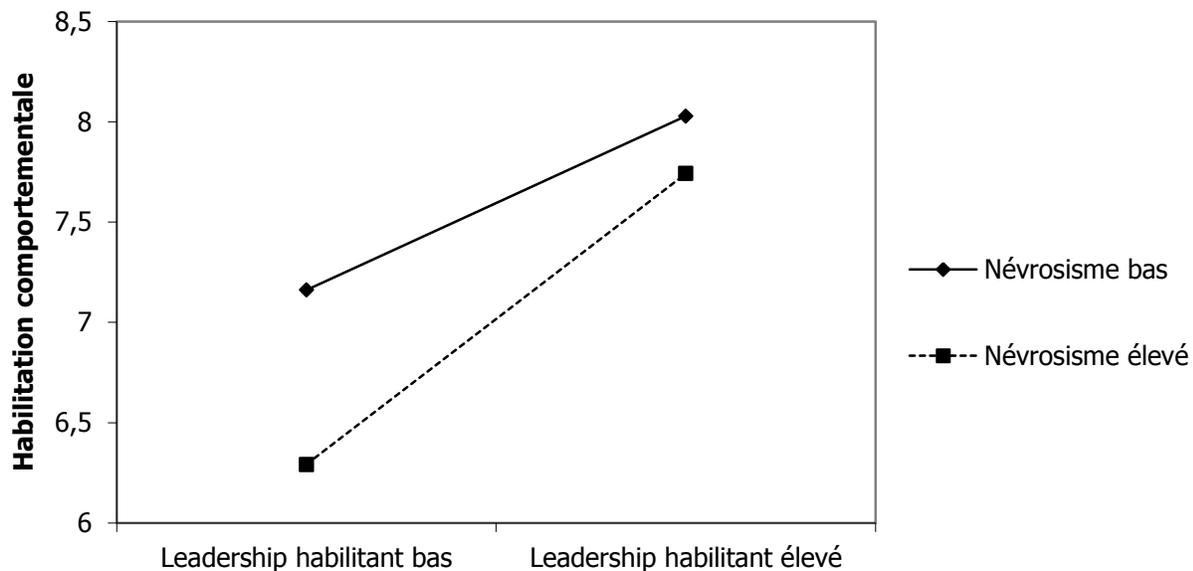


Figure 4. Interaction entre le leadership d'habilitation et le névrosisme dans la prédiction de l'HC des employés



Discussion

L'objectif de cette étude était de vérifier dans quelle mesure différents facteurs de la personnalité sont liés à l'HC chez les employés et de vérifier la présence d'un effet modérateur de la personnalité sur la relation entre le leadership d'habilitation et l'HC. La mesure de la personnalité a été utilisée dans le but de mieux comprendre ce qui fait en sorte que certains employés sont plus réceptifs au leadership d'habilitation alors que d'autres ont une moins grande réceptivité. Bien que chacun des facteurs de personnalité étudiés soit lié à l'HC au niveau corrélationnel, il s'avère que seulement quatre des facteurs modèrent les effets du leadership d'habilitation. Ainsi, en utilisant l'extraversion comme exemple, les résultats démontrent que les subordonnés avec un faible résultat sur ce facteur auraient moins tendance à émettre des comportements d'HC que des subordonnés plus extravertis. Cela dit, les subordonnés dont le niveau d'extraversion est faible bénéficieraient davantage des pratiques de leadership d'habilitation. Ainsi, dans cet exemple et dans les autres modérations trouvées, les pratiques d'habilitation du supérieur semblent avoir un effet

compensatoire pour les personnes ayant des facteurs de personnalité favorisant moins l'HC puisque ces pratiques permettent à ces personnes de s'améliorer et de rehausser leur niveau d'implication au travail. Ainsi, le leadership d'habilitation permettrait de mettre en place des conditions (opportunités et ressources) qui seraient facilitantes pour favoriser l'expression de soi et les initiatives chez des subordonnés étant moins naturellement enclins à s'impliquer activement dans leur milieu de travail.

Compte tenu de ces résultats, il serait avantageux pour les gestionnaires de bien connaître la personnalité de leurs subordonnés afin d'identifier les personnes susceptibles de réagir davantage au leadership d'habilitation ou d'émettre davantage de comportements d'HC en fonction de leur prédispositions de personnalité. Bien que l'ensemble des individus semble bénéficier du leadership habilitant, une attention particulière pourrait être accordée aux employés dont la personnalité est moins alignée avec l'HC. Un leadership d'habilitation pourrait leur permettre de rehausser de façon plus marquée leur niveau d'implication dans l'organisation.

Par ailleurs, certaines limites s'imposent quant aux résultats de cette étude. Par exemple, le devis transversal ne permet pas de tirer des conclusions quant aux relations de causalité entre les variables à l'étude. De plus, comme toutes les données sont auto-rapportées en une seule passation, les résultats sont susceptibles d'être influencés par un biais de variance commune. Ainsi, de futures études gagneraient à tabler sur différentes sources d'information pour limiter ce biais et des études longitudinales pourraient être menées afin de vérifier les effets de modération trouvés en séparant de façon temporelle la mesure du leadership d'habilitation et la mesure d'HC.

Conclusion

La théorie du leadership d'habilitation se concentre sur les conséquences positives de ce style pour tous les travailleurs (Sinclair et al., 2014), mais peu d'études ont considéré la possibilité que certaines personnes pourraient bénéficier davantage de ce style de leadership que d'autres. Les résultats de cette étude abondent en ce sens. En effet, plusieurs facteurs de personnalité se sont avérés rehausser ou diminuer l'effet des pratiques d'habilitation d'un leader sur les comportements des employés au travail. Par ailleurs, considérant le caractère exploratoire de cette étude, il serait pertinent d'en répliquer les résultats avant de faire des recommandations concrètes concernant l'adoption de pratiques de leadership différenciées selon les caractéristiques de personnalité des employés.

Références

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, *25*, 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashton, M.C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, *91*, 340-345. doi: 10.1080/00223890902935878
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*, 625-638. doi:10.1108/01437730910991646
- Boudrias, J.S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G., & Morin, E.M. (2010). L'habilitation comportementale au travail : structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, *31*, 173-199.
- Boudrias et Savoie (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, *12*, 119-138. doi:10.1016/j.pto.2006.03.005
- Phaneuf, J.É., Pigeon, M., & Boudrias, J.S. (2010). L'influence des pratiques d'habilitation du supérieur: L'effet modérateur des besoins psychologiques des employés. Dans F.B. Hassel et B. Raveleau (Eds). *Management humain des organisations grandeurs et misères de la fonction de dirigeants*. Paris: L'Harmattan, p.123-141.
- Riggio, R.E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (2008) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, *12*, 419-443. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00068-2
- Seibert, S.E., Wang, G., et Courtwright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations : A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 981-1003. doi:10.1037/a0022676
- Sinclair, R., Boudrias, J.S., & Lapointe, É. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. E. Bobillier Chaumon, R. Kouabenan et P. Sarnin (Eds). *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et*

innovations managériales (p.169-179). Paris : L'Harmattan.

Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 24, 330-339. doi: 10.1177/1059601199243004

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, 530-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014

L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail

Luc Brunet*, Denis Morin**, Marie Alderson*, Gerlanda Cacciatore**, André Savoie*, Jean-Sébastien Boudrias* et Katia Nelson*

*Université de Montréal

**Université du Québec à Montréal

contact : luc.brunet@umontreal.ca

La documentation scientifique traite abondamment du leadership idéal, mais qu'en est-il du leadership destructeur, un vocable qui regroupe les leaderships tyrannique, machiavélique, narcissique et laisser-faire. Ce type de leadership est susceptible d'avoir des effets, entre autres, sur la santé psychologique, le climat de travail et la performance. Cet acte traite des conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements d'infirmières québécoises. Parmi les 7997 infirmières (membres de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec) sollicitées, 907 ont répondu au questionnaire électronique. Les résultats démontrent que 9 à 34% des infirmières participantes perçoivent à l'occasion ou régulièrement des comportements tyranniques chez leur supérieur. Cette perception de leadership tyrannique aurait des conséquences négatives sur le rendement au travail, les comportements de mobilisation, le bien-être et la détresse psychologique, le climat de travail et l'intention de quitter l'unité, l'organisation et la profession.

Mots clés : leadership tyrannique, infirmière, bien-être psychologique, détresse, rendement.

Introduction

Depuis presque cent ans, le concept de leadership demeure un sujet abondamment traité selon Krasikova, Green et Le Breton (2013). Plusieurs textes sur cette problématique ressemblent à la quête de la pierre philosophale et les autres se concentrent généralement sur les comportements positifs ou les comportements désirables en matière de leadership. La démonstration scientifique traite abondamment du leadership transformationnel (Bono et Judge, 2004). Toutefois, l'étude du leadership destructeur demeure, pour sa part, très peu explorée (Ashforth, 1987). Le but de ce texte est de présenter des résultats de l'incidence du leadership destructeur sur le rendement et la santé psychologique d'infirmières québécoises.

Leadership destructeur : définition et conséquences

Le leadership destructeur peut-être défini selon Krasikova et al.(2013) comme un ensemble de comportements volontaires de la part du

gestionnaire visant à porter préjudice, à faire du mal, à nuire et à affecter émotionnellement les cadres hiérarchiques ou les employés en les encourageant : a) à transgresser les normes et les intérêts légitimes de l'organisation, b) à adopter à leur tour un style de leadership recourant à des méthodes et des comportements nuisibles injustifiés afin d'influencer négativement les membres de l'organisation. Selon Aasland, Skogstad, Notalaers, Nelsen., & Einarsen (2010), dans une étude effectuée auprès de 4500 employés de tous les niveaux d'emplois inscrits au Norwegian Central Employee Register et âgés entre 18 et 65 ans, la prévalence du leadership destructeur peut varier de 33.5% à 61% dans la plupart de nos organisations, tandis que selon Bardes et Piccolo (2010), ce serait plutôt entre 15% à 17% des organisations qui seraient touchées. Tepper, Duffy, Henle, & Lambert (2006) affirment que le leadership destructeur serait responsable aux États Unis d'une augmentation des coûts de santé et d'une baisse de productivité avoisinant les 23,8 milliards chaque année. Ainsi, peu importe le pourcentage, ces comportements (Tepper et al., 2006) sont coûteux et néfastes pour les employés et l'organisation.

Dans la documentation, selon Krasikova et al. (2013) et Bardes et Piccolo (2010), l'intitulé « leadership destructeur » regroupe en fait plusieurs types de leadership nocifs tel que : a) le leadership tyrannique fondé sur les favoritisme avec un mode d'autorité orienté vers l'obtention de gains personnels et le plaisir de diminuer les subordonnés; b) le leadership narcissique accompagné d'arrogance et associé à un besoin de pouvoir, d'admiration et de domination; c) le leadership machiavélique fondé sur la manipulation et le contrôle interpersonnel; d) le leadership toxique empreint d'abus de pouvoir caractérisé par un contrôle excessif destiné à satisfaire les besoins personnels du titulaire; et e) le laisser-faire dans lequel l'individu en position d'autorité a abdiqué ses responsabilités et ses devoirs.

Selon Martinko, Harvey, Brees et Mackey (2013), un leadership destructeur est susceptible d'engendrer, entre autres chez les employés, des comportements de violence, de l'épuisement émotionnel, de l'anxiété/irritabilité, une faible image de soi, de la dépression, un faible engagement et une faible performance, de la peur, un faible bien-être et un mauvais climat organisationnel. Brunet et Savoie (1999) et Koene, Vogelaar et Soeters (2002), rapportent aussi un effet délétère d'un mauvais leadership sur le climat. Plusieurs variables peuvent être à l'origine d'un leadership destructeur. Martinko et al. (2013) mentionnent des caractéristiques organisationnelles (structure, normes, justices organisationnelles, etc.), les objectifs de travail (Bardes et Piccolo, 2010) et les caractéristiques individuelles du leader dont des traits narcissiques très marqués (Campbell, Hoffman, Campbell et Marchisio, 2011; Sulea, Fine, Fischmann, Sava et Dumitru, 2013).

En général, le leadership destructeur a des conséquences très néfastes sur l'organisation. Au niveau empirique, les liens entre le leadership destructeur et la détresse psychologique sont particulièrement élevés et stables dans les recherches. En effet, des corrélations ayant une étendue de $r = .01$ à $.40$ avec une moyenne oscillant autour de $r = .29$ (Grandey, Kern, & Frone, 2007 et Tepper et al., 2006). Selon une méta-analyse effectuée par Schyns et Schilling (2013), le leadership destructeur serait relié, de façon significative ($p \leq .05$) aux comportements antisociaux ($.30$), au manque de confiance ($-.57$), à un manque

de satisfaction au travail ($-.34$), à l'intention de quitter l'organisation ($.31$), au sentiment d'injustice organisationnelle ($-.32$), à une baisse de bien-être au travail ($-.35$) ainsi qu'à une baisse de rendement individuel en emploi ($.20$). Au niveau du travail infirmier, il y a peu de recherches dans la documentation scientifique portant sur cette problématique. Stordeur, D'Hooreet et Vanderberghe (2001) ont réalisé une étude sur la relation entre le burn-out et le leadership dans un hôpital universitaire belge. Les résultats démontrent qu'il y aurait une corrélation positive et significative ($r = .12$, $p \leq .05$) entre une supervision très autocrate et le stress vécu au travail. Ainsi, notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : est-ce qu'il y a une corrélation entre la perception du leadership tyrannique chez les infirmières et le rendement au travail, la mobilisation, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, le climat de travail, l'intention de quitter l'organisation, sa profession ou son unité.

Méthodologie

La collecte de données s'est effectuée auprès d'un échantillon aléatoire, tiré d'une partie de la population des infirmiers et infirmières du Québec au mois de mai 2011. Parmi les 7997 participants sollicités, membres de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (tout milieu de travail confondu, privé, public, en enseignement), 907 ont répondu au questionnaire électronique. L'échantillon final comptait 91,5% de femmes; 40% des participants avaient entre 25 et 39 ans et 45% avaient entre 45 et 54 ans; 24% ont un diplôme collégial, 45% ont un diplôme de 1^{er} cycle universitaire et 21% ont un diplôme de cycle supérieur universitaire. La majorité de nos répondants travaillent à temps plein (71%) et viennent du secteur public. Au niveau des instruments de mesure, le leadership tyrannique fut mesuré par la version française de l'instrument de mesure d'Ashforth (1987). Les infirmières répondaient en fonction de leur supérieur immédiat. Les coefficients de consistance interne (α) varient de $.81$ à $.94$. La santé psychologique a été mesurée à l'aide de l'instrument de Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair et Battaglini (1998). Cet instrument mesure le bien-être (α entre $.85$ à $.91$) et la détresse

psychologique (α entre .85 à .92). La performance est mesurée selon deux dimensions : la performance citoyenne et la performance de tâches. La performance citoyenne est mesurée par les six énoncés de l'échelle de Poropat et Jones (2009 : $\alpha = .89$) et la performance de tâches est quant à elle mesurée par trois énoncés de l'échelle de Farh, Dobbins et Cheng (1991 : $\alpha = .84$). Finalement, l'intention de quitter est mesurée par une échelle de trois questions, élaborée spécialement pour les infirmières du Québec et inspirée de l'instrument de

Mobley, Griffith, Hand et Meglino (1979 : $\alpha = .92$). Les résultats ont été traités à l'aide du logiciel SPSS.

Résultats et discussion

Le tableau 1 présente les résultats des répondants au questionnaire de leadership tyrannique. À la lecture des résultats on remarque que près de 9 à 34% des participants affirment observer/percevoir à l'occasion des comportements tyranniques chez leur supérieur.

Tableau 1. Résultats des répondants au questionnaire (EPT-12) de leadership tyrannique N= 907

Énoncés du questionnaire	Jamais (1)	À l'occasion (2)	Régulièrement (3)	Moyenne	Écart-type
Utilise son autorité ou son statut à des fins personnelles	65% (n= 588)	26% (n=238)	9% (n= 81)	1.44	.65
Tire profit de son statut auprès de ses employés	59% (n = 536)	29% (n= 260)	12% (n= 111)	1.53	.70
S'attribue le crédit pour le bon travail réalisé par les autres	61% (n = 555)	29% (n= 260)	10% (n= 92)	1.49	.67
Blâme les autres pour ses propres erreurs	72% (n=653)	23% (n= 208)	5% (n= 46)	1.33	.57
Dévalorise ou diminue ses employés	69% (n= 626)	26% (n= 231)	5% (n= 50)	1.36	.59
Exagère l'importance des erreurs et des faiblesses de ses employés	66% (n= 594)	28% (n= 255)	6% (n = 58)	1.41	.61
Critique sévèrement ses employés qui font des erreurs	58% (n= 528)	34% (n= 310)	8% (n= 69)	1.49	.63
Est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente	83% (n= 751)	15% (n= 136)	2% (n= 20)	1.19	.45
Se montre souvent critique à l'égard de mon travail, même si je fais bien	78% (n= 704)	19% (n= 171)	3% (n= 32)	1.30	.51
Me réprimande souvent sans que je ne sache pourquoi	89% (n= 811)	9% (n= 81)	1% (n= 15%)	1.12	.38
Me tient souvent responsable de choses sur lesquelles je n'ai pas de contrôle	82% (n= 741)	14% (n= 127)	4% (n= 39)	1.23	.51
Critique ses employés devant les autres	70% (n= 638)	23% (n= 207)	7% (n= 62)	1.12	.61

Tableau 2. Conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail (n = 907; r de Pearson)

Comportements/attitudes	Corrélations avec le résultat global du leadership tyrannique
Rendement au travail	-.14**
Mobilisation	-.07*
Bien-être psychologique	-.30**
Détresse psychologique	-.33**
Climat de travail	-.42**
Intention de quitter l'organisation	-.33*
Intention de quitter la profession	-.24**
Intention de quitter l'unité	-.36**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .001$

Le tableau 2 présente les conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail. Les résultats démontrent que la perception du leadership tyrannique aurait un lien avec la réduction du rendement au travail ($r = -.14$, $p \leq .001$); les comportements de mobilisation ou de performance de citoyenneté des infirmières ($r = -.07$, $p \leq .05$); le bien-être psychologique des infirmières ($r = -.30$, $p \leq .001$); l'augmentation de la détresse psychologique des infirmières ($r = -.33$, $p \leq .001$); une incidence négative sur le climat de travail ($r = -.42$, $p \leq .001$); l'intention de quitter l'unité, l'organisation et la profession (de $-.24$ à $-.36$, $p \leq .001$). Concernant la santé psychologique, la réduction du bien-être psychologique et l'augmentation de la détresse psychologique sont conformes aux études de Tepper et al., (2006), Bardes et Piccolo (2010) et à celle de Stordeur et al., (2011) effectuée sur des infirmières belges. La corrélation négative entre le climat et le leadership tyrannique est conforme aux études (Brunet et Savoie, 1999; Koene et al., 2002 et Martinko et al., 2013) qui démontrent que les individus qui ont une mauvaise perception du leadership de leurs supérieurs ont l'impression de vivre dans un climat organisationnel plus fermé et froid. Pour ce qui est de l'intention de quitter l'organisation et d'une baisse de rendement individuel, nos données rejoignent celles de Schyns et Schilling (2013) à l'effet qu'un leadership destructeur provoque chez les employés une augmentation de la détresse, une baisse de rendement et de performance et une tentation de changer d'employeur. Cette étude a permis de mettre en lumière le rôle joué par un leadership

perçu comme tyrannique sur le bien-être psychologique des infirmières.

Conclusion

La santé psychologique au travail dépend de facteurs personnels et organisationnels. De ces facteurs organisationnels, le leadership tyrannique est susceptible d'avoir une influence négative sur la santé psychologique telle que nos résultats chez des infirmières québécoises semblent le démontrer. Cette étude est basée sur des perceptions. Il serait intéressant de valider ces perceptions avec une mesure concrète, tel que des griefs syndicaux. D'autre part, les organisations doivent se préoccuper de cette situation et se questionner sur leurs politiques de sélection du personnel en essayant de dépister les personnalités à risque (les individus fortement narcissiques) ou en donnant de la formation et du coaching aux leaders actuels ayant tendance à adopter des comportements tyranniques.

Références

- Ashforth, B. E. (1987). *Organizations and the petty tyranny: An exploratory study*. Communication présentée à la réunion annuelle de l'Académie de Management, New Orleans, Louisiane. Completer format APA
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notalaers, G., Nelsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, *21*, 438-452. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x

- Bardes, M. S., & Piccolo, R. F. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive behaviors, dans : B. Schyns & T. Hansbrough (dir) *When Leadership Goes Wrong* (pp.3-23). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership : A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brunet, L et Savoie , A.(1999). *Le climat de travail. Montréal* : Les Éditions Logiques
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management, 21*, 268-284. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.10.007
- Farh, J. H., Dobbins, G. H., & Cheng, B. S. (1991). Cultural relativity in action : A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers. *Personnel Psychology, 44*, 129-145. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00693.x
- Grandey, A. A., Kern, J., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders : Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 63-79. doi: .org/10.1037/1076-8998.12.1.63
- Koene, A. S., Vogelaar, L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly, 13*, 193-215. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00103-0
- Krasikova, D., Green, S. G., & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership : A theoretical review, integration and future research agenda. *Journal of Management, 39*, 1308-1338. doi: 10.1177/0149206312471388
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 120-137. doi:10.1002/job.1888
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'EMMBEP. *Revue Canadienne de Santé Publique, 89*, 352-357. doi: 10.1023/A:1006992032387
- Mobley, W. H., Griffeth, R.H., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522. doi: .org/10.1037/0033-2909.86.3.493
- Poropat, A., & Jones, L. (2009). Development and validation of a unifactorial measure of citizenship performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 851-869. doi: 10.1348/096317908X374139
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and his outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*, 138-158. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors. *Journal of Personnel Psychology, 12*, 196-200. doi: 10.1027/1866-5888/a000097
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vanderberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*, 533-542. doi: 10.1007/s10597-011-9463-0
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*, 101-121. Doi : 10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x

Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits

Marie Gwen Castel-Girard et Louis Baron

Université du Québec à Montréal

contact : castel-girard.marie_gwen@courrier.uqam.ca

Le coaching de gestion est très utilisé en organisation pour accompagner les gestionnaires dans les divers défis auxquels ils font face, mais cette pratique est peu soutenue par la recherche scientifique. En effet, à ce jour, rares sont les études empiriques qui ont testé rigoureusement son efficacité en mesurant les retombées associées à la démarche de coaching de gestion. À cet effet, cette recension des études empiriques comprenant 21 articles présente les principales retombées positives associées au coaching de gestion. Aussi, les constats suite à la recension des écrits permettent d'identifier certaines variables contribuant à l'efficacité de la démarche de coaching de gestion.

Mots-clés : Coaching; efficacité; retombées; facteurs communs; perfectionnement des gestionnaires

Contexte théorique

Le coaching de gestion est de plus en plus utilisé dans les organisations comme stratégie de développement pour les gestionnaires, ce qui explique l'augmentation de l'offre et de la demande dans ce domaine au cours des dernières années (Gray, Ekinci & Goregaokar, 2011). Gray et Goregaokar (2010) constatent cependant que l'expansion commerciale du coaching de gestion semble beaucoup plus importante que l'expansion scientifique de cette pratique. En effet, il existe actuellement un déséquilibre entre la popularité du coaching dans les organisations et l'état des connaissances dans le domaine de la recherche scientifique. Gray et Goregaokar (2010) et Foucher (2007) notent un manque dans les écrits scientifiques actuellement disponibles quant aux retombées associées au coaching de gestion ainsi qu'aux facteurs contribuant au succès d'une démarche. Ceci contribuerait à l'absence de balises claires pour les organisations lorsque vient le temps de sélectionner des coachs compétents. Afin de pallier à cette lacune, nous proposons de répertorier les études portant sur les retombées associées au coaching de gestion, ainsi que sur les facteurs contribuant à l'efficacité de la démarche. Pour les fins de cette recension des écrits, le coaching de gestion, ci-après nommé coaching, sera défini comme « une relation durant laquelle un client

amorce une démarche avec un coach, afin de l'amener à devenir un leader plus efficace » (Ely et al., 2010). Le modèle à quatre niveaux d'évaluation des retombées de la formation de Kirkpatrick (1998) servira de cadre intégrateur, afin de classer les retombées du coaching selon qu'elles sont associées : à la satisfaction et aux réactions du participant, aux apprentissages du participant, au transfert de ces apprentissages, ou aux résultats de l'entreprise. Les facteurs contribuant à l'efficacité du coaching seront ensuite présentés à l'aide du modèle des facteurs communs. Ce modèle met en évidence les facteurs étant considérés comme contribuant à l'efficacité de la démarche (Smith et Brummel, 2013). Les implications pratiques seront ensuite discutées.

Cadre d'analyse

Les études répertoriées proviennent autant du domaine de la gestion que de celui de la psychologie (1997-2014). Suite à une recherche utilisant les mots-clés *executive coaching* ou *coaching* sur les bases de données ABI/inform et psycINFO, 21 articles empiriques ont été sélectionnés. Les articles théoriques sur le coaching, les articles dont la méthodologie n'était pas détaillée, dont le coaching était informel (i.e. gestionnaires ou superviseurs), ainsi que ceux portant sur d'autres formes de

coaching (i.e. vie, sportif, au travail, dans le cadre d'un cours) ont été exclus. Toutes les études choisies n'associent pas explicitement le coaching à une stratégie de formation, car certains le lient à des effets développementaux plus larges. Or, un consensus des auteurs de la présente étude aura permis de classer les études à l'aide du modèle de Kirkpatrick (1998), afin d'organiser les retombées du coaching selon les niveaux associés à chaque résultat (satisfaction/réactions, apprentissage, transfert (comportements) et résultats organisationnels).

Constats

Dans un premier temps, les études ayant associé le coaching à des retombées positives seront répertoriées.

Satisfaction/utilité

Le premier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est celui de la satisfaction et de la perception d'utilité. Plusieurs auteurs utilisent des questionnaires rétrospectifs afin d'évaluer la perception des coachés face à la démarche de coaching. Comme rapporté par Bono, Purvanova, Towler et Peterson (2009), il existe un consensus à travers ces études selon lequel le coaching est perçu comme utile et efficace. En effet, ces auteurs rapportent que les participants à une démarche de coaching évaluent cette pratique comme un bon investissement et la majorité d'entre eux se déclarent satisfaits du processus de coaching, rapportant une moyenne de 4.3 sur 5.

Apprentissage

Le deuxième niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est en lien avec les apprentissages des participants durant l'activité de formation. Le coaching est, par définition, une pratique axée sur le transfert des apprentissages amenant des changements comportementaux. Un des seuls apprentissages du coaching identifié par les études concerne la connaissance de soi. En utilisant un devis pré test-post test et une évaluation multi-sources, l'étude de Luthans et Peterson (2003) montre une diminution de l'écart entre l'auto-évaluation et l'évaluation des pairs de 20 gestionnaires suite à leur participation à une démarche de coaching de gestion. La plupart des

recherches effectuées avec des évaluations multisources montrent un écart entre l'évaluation par les répondants et l'auto-évaluation, cette dernière évaluation tendant à être plus élevée que celle faite par des répondants. Dans leur étude, Luthans et Peterson (2003) opérationnalisent l'augmentation de la connaissance de soi comme la diminution de l'écart entre l'auto-évaluation et l'évaluation des pairs, c'est-à-dire l'auto-évaluation qui diminue et se rapproche de l'évaluation des pairs. Ainsi, le coaching a été associé à un apprentissage du coaché, c'est-à-dire une augmentation de la connaissance de soi.

Transfert (comportements)

Le troisième niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est celui du transfert des apprentissages en comportements. Plusieurs retombées comportementales positives ont été associées au coaching de gestion et celles-ci peuvent être regroupées dans les catégories suivantes : une amélioration des comportements liés au style de gestion, à la gestion de soi, à la collaboration et aux aptitudes cognitives. Un résumé de ces retombées est présenté dans le Tableau 1. Certaines études associent le coaching à une amélioration des comportements liés au style de gestion, notamment les habiletés de gestion des coachés (Bowles, Cunningham, De La Rosa et Picano, 2007; Grant, Curtayne et Burton, 2009), les comportements de leadership (Thach, 2002; Bowles et al., 2007; Nieminen, Smerek, Jotrba et Denison, 2013; Grant, 2013; Cerni, Curtis et Colmar, 2010; Finn, 2007) et la flexibilité managériale (Jones, Rafferty et Griffin, 2006). D'autres auteurs mettent plutôt en lumière la capacité du coaching à développer des comportements de gestion de soi, telle l'habileté à définir des objectifs clairs et spécifiques (Smither, London, Flautt, Vargas, Kucine, 2003; Moen et Skaalvik, 2009), une perception améliorée de l'atteinte des objectifs développementaux (Grant et al., 2009; Grant, 2013), une meilleure capacité à planifier son propre développement (Finn, 2007), davantage d'attribution causale intra-personnelle de succès (i.e., la personne s'attribue la responsabilité de ses succès; Moen et Skaalvik, 2009) et une augmentation du sentiment d'auto-efficacité, une variable perceptuelle fortement associée au transfert des apprentissages (Evers et al., 2006; Baron et Morin, 2010; Finn, 2007; Moen et Skaalvik, 2009).

L'étude de Kochanowski, Seilfert et Yuki (2009) montre également une augmentation des comportements de collaboration avec les subordonnés. Finalement, d'autres résultats d'études associent le coaching à une augmentation des comportements liés aux aptitudes cognitives, comme une augmentation de la pensée rationnelle (Cerni et al., 2010), un meilleur raisonnement centré sur les solutions (Grant, 2013) et une plus grande volonté de tester de nouveaux comportements (Finn, 2007). En somme, ces études associent le coaching à divers indicateurs de transferts des apprentissages en comportements, plus précisément à une augmentation de certains comportements liés au style de gestion, à la gestion de soi, à la collaboration ainsi qu'aux aptitudes cognitives.

Retombées organisationnelles

Le dernier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick inclut les retombées organisationnelles (de nature tangible ou intangible) suite à une démarche de coaching. Les retombées identifiées dans les études recensées ont été organisées en catégories, soit les retombées organisationnelles désirables, les attitudes au travail et la santé psychologique du coaché. Les études portant sur ce sujet sont répertoriées dans le Tableau 2. À cet effet, plusieurs études montrent que la participation à une démarche de coaching est associée à des retombées organisationnelles désirables, notamment l'atteinte des objectifs de l'organisation (Bowles et al., 2007; Libri et Kemp, 2006), l'augmentation de la performance de l'équipe du coaché (Bowles et al., 2007; Olivero, Bane et Kopelman, 1997), et une plus grande ouverture du gestionnaire face au changement (Grant, 2013). De plus, les résultats de l'étude de Luthans et Peterson (2003) associent le coaching à une amélioration des attitudes au travail du coaché, soit une augmentation de la satisfaction au travail, de l'engagement envers l'entreprise et une diminution de l'intention de quitter. En outre, des retombées liées à la santé psychologique des gestionnaires ont également été étudiées. En effet, le coaching de gestion a été associé à une augmentation de la résilience et du bien-être, à une diminution de la dépression (Grant et al., 2009; Grant, 2013) et du stress (Grant et al., 2009; Gyllensten et Palmer, 2005), à une augmentation de la satisfaction des besoins de compétence, d'affiliation sociale et d'autonomie (Moen et Skaalvik,

2009), ainsi qu'à une augmentation de la satisfaction face à la carrière (Bozer et Sarros, 2012). Ainsi, l'utilisation du coaching est associée à plusieurs résultats organisationnels positifs, des retombées organisationnelles désirables en plus d'une amélioration des attitudes au travail et de certains indicateurs de santé psychologique du coaché.

Enfin, les études empiriques recensées ont permis d'identifier des retombées associées au coaching de gestion à tous les niveaux du modèle d'évaluation de Kirkpatrick. Les études jusqu'à maintenant ont davantage porté sur les retombées associées au transfert des apprentissages et aux retombées organisationnelles. Ce dernier niveau est celui qui suscite le plus d'intérêt pour les organisations, mais davantage de recherches sont encore nécessaires afin d'identifier toutes les retombées organisationnelles associées au coaching, et mieux comprendre les mécanismes amenant ces retombées organisationnelles. Ceci suggère donc la pertinence d'investir dans un programme de coaching pour une organisation.

Facteurs communs en coaching

Suite à une recension des écrits sur le coaching, De Haan et Duckworth (2013) avancent que les résultats des études antérieures et la popularité de cette pratique de formation suggèrent son efficacité. Devant ce constat, ces auteurs proposent comme piste de recherche future de s'intéresser davantage aux facteurs associés à l'efficacité de la démarche plutôt que de continuer à dépenser temps et ressources afin de prouver l'efficacité de cette pratique. En effet, McKenna et Davis (2009) proposent d'utiliser la théorie des facteurs communs contribuant à l'efficacité d'une psychothérapie dans le domaine du coaching de gestion compte tenu des similarités existant entre ces deux pratiques. La théorie des facteurs communs de Asay et Lambert (1999) identifie quatre facteurs expliquant l'efficacité d'une psychothérapie. En les transposant au domaine du coaching, on obtient les quatre facteurs suivants : 1 - les facteurs liés au client et/ou externes à la démarche, 2 - les facteurs liés au coach (techniques utilisées, compétences), 3 - l'alliance de travail et 4 - l'effet placebo ou l'espoir (McKenna et Davis, 2009).

Les facteurs communs en coaching

Afin de confirmer la pertinence d'utiliser ces facteurs dans le domaine du coaching, Smith et Brummel (2013) mènent une étude rétrospective auprès de 30 cadres ayant participé à une démarche de coaching s'étant terminée en moyenne 15 mois avant la réalisation de l'étude. Les auteurs voulaient tester l'association entre 3 des 4 facteurs identifiés par McKenna et Davis (2009) et le succès d'une démarche de coaching. Le succès du coaching de gestion était opérationnalisé ici comme le développement de certaines compétences. En effet, lors des entrevues menées avec les gestionnaires, les chercheurs ont utilisé des échelles à ancrages comportementales afin de déterminer le degré de changement dans les compétences que le gestionnaire avait ciblé durant la démarche de coaching. Pour ce qui est des trois facteurs sélectionnés par Smith et Brummel (2013), il s'agissait de : l'engagement du coaché (comme facteur lié au client), l'utilisation d'un plan de développement individualisé (comme technique utilisée par le coach) ainsi que la perception que la compétence peut être développée (comme facteur d'espoir). Les résultats obtenus suite à une cotation rigoureuse des verbatim d'entrevues montrent que les facteurs étaient tous trois positivement associés au succès du coaching. Ceci suggère donc que le modèle des facteurs communs serait applicable au domaine du coaching. Plusieurs autres études empiriques sur les facteurs contribuant à l'efficacité du coaching ont également été menées dans les dernières années. Parmi celles-ci, huit études ont été sélectionnées afin de montrer la contribution de chaque facteur à l'efficacité de la démarche de coaching en utilisant deux études empiriques récentes pour chaque facteur. Ces 8 études ne représentent pas une liste exhaustive des études réalisées sur le sujet, mais elles permettent d'illustrer la relation entre la démarche de coaching et chacun des quatre facteurs communs en psychothérapie. Ces études seront décrites en détail dans la section qui suit.

Pour ce qui est des facteurs liés au client et/ou externes à la démarche, l'étude de Bozer et al., (2013) s'intéresse à la contribution des caractéristiques du coaché, qui fait varier l'efficacité de la démarche de coaching. Les résultats de l'étude indiquent que l'orientation vers l'apprentissage, la motivation et la réceptivité à la rétroaction sont

associées à l'efficacité du coaching. L'étude de Seamons (2004) s'est intéressée au soutien du superviseur du coaché, et révèle que ce facteur contribue également à l'efficacité de la démarche. En s'intéressant maintenant aux facteurs liés au coach, les résultats de De Haan et al. (2011) nous permettent de conclure qu'une attitude du coach centrée sur l'écoute, l'empathie et l'acceptation contribue à l'efficacité de la démarche. L'étude de Franklin et Doran (2009) a comparé des coachs utilisant deux techniques de coaching différentes (Préparation, Action, Apprentissage Adaptatif (PAAL) et auto-régulation) et concluent que les techniques spécifiques utilisées par le coach n'influencent pas l'efficacité. Deux études de Baron et Morin (2009; 2011) montrent que la construction d'une bonne alliance de travail est un facteur essentiel à l'efficacité de la démarche. En ce qui a trait au quatrième facteur commun, soit le placebo et l'espoir, deux études abordent directement la contribution de ce facteur à l'efficacité de la démarche. L'espoir est défini comme la croyance du coaché en sa capacité à apprendre durant le processus de coaching ou, dit autrement, la croyance qu'un changement est possible. Deux études se sont penchées sur ce facteur, et leurs résultats suggèrent que l'espoir est associé à l'efficacité de la démarche (Bozer et al., 2013 ; De Haan et al., 2013).

Conclusion

Cette recension des écrits dresse un portrait des retombées et des facteurs associés à l'efficacité d'une démarche de coaching. À l'instar des observations de De Haan et Duckworth (2013), les résultats des études recensées suggèrent que le coaching de gestion est une pratique associée au développement de multiples retombées, et qu'elle contribue à l'adaptation des gestionnaires aux défis d'un environnement de travail en constant changement. Bien que plusieurs effets du coaching aient pu être documentés, du travail reste à accomplir pour circonscrire tant les critères à considérer pour s'assurer du succès de la démarche que de ses effets plus transformationnels largement abordés dans la littérature pratique. Finalement, alors que la sélection des coachs continue de constituer un défi pour les entreprises, la clarification des compétences nécessaires à la pratique du

coaching constitue également une piste de recherche. Le coaching de gestion est une pratique prometteuse et efficace, mais davantage de recherches sur les facteurs menant à cette efficacité sont encore nécessaires (Foucher, 2007).

Références

- Asay, T. P., & Lambert, M. J. (1999). The Empirical Case for the Common factors in Therapy: Quantitative findings. In *The heart and soul of change: What works in therapy*. (pp. 23-55). Washington, DC, US. doi : 10.1037/11132-001
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 85-106. doi: 10.1002/hrdq.20009
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31, 18-38. doi: 10.1108/01437731011010362
- Baron, L., Morin, L. & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30, 847-864. doi: 10.1108/02621711111164330
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Bowles, S., Cunningham, C. J., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 388-408. doi:10.1108/01437730710761715
- Bozer, G. & Sarros, J.C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 14-33. Extrait du site://ijebcm.brookes.ac.uk.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32, 277-294. doi:10.1108/02621711311318319
- Cerni, T., Curtis, G., & Colmar, S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5, 81-86. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40, 24-44. doi:10.1108/004834811111095500
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40. doi:10.1037/a0031635
- De Haan, E. & Duckworth, A. (2013). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8. Extrait du site: <http://www.erikdehaan.com>
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599. doi : 10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174
- Finn, F. (2007). *Leadership development through executive coaching: the effects on leaders' psychological states and transformational leadership behaviour*. (Unpublished doctoral dissertation). Queensland University of Technology, Brisbane, Australie.
- Foucher, R. (2007). Évaluer l'efficacité du coaching exécutif. *Psychologie Québec*, 2, 30-34. Extrait du site : <http://www.ordrepsy.qc.ca>
- Franklin, J., & Doran, J. (2009). Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model and content. *International Coaching Psychology Review*, 4. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 1-23. doi:10.1080/14697017.2013.805159.

- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 396-407. doi:10.1080/17439760902992456.
- Gray, D. E., Ekinci, Y., & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 863-882. doi: 10.1080/09585192.2011.555129
- Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach : The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning, 41*, 525-544. doi:10.1177/1350507610371608
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3*, 75-85. Extrait du site: <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin M. A. (2006). The executive coaching trend : towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal, 27*, 584-596. doi : 10.1108/01437730610692434
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, US: Berrett-Ko.
- Kochanowski, S., Seifert, C.F., & Yukl, G. (2009). Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*, 363-369. doi: 10.1177/1548051809352663
- Libri, V., & Kemp, T. (2006). Assessing the efficacy of a cognitive behavioral executive coaching programme. *International Coaching Psychology Review, 1*. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching : Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management, 42*, 243-256. doi:10.1002/hrm.10083
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 244-260. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Moen, F., & Frederici, R. A. (2012). The Effect of External Executive Coaching and Coaching-Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development, 30*. Extrait du site: <http://www.isodc.org>
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 31-49. Extrait du site: <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly, 24*. doi:10.1002/hrdq.21152
- Oliviero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management, 26*, 461-469. doi:10.1177/009102609702600403
- Seamons, B. (2004). *The Most Effective Factors in Executive Coaching Engagements According to the Coach, the Client and the Client's Boss*. (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, US.
- Smith, I. M., & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice, 6*, 57-71. doi:10.1080/17521882.2012.758649
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology, 56*, 23-44. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 23*, 205-2014. doi :10.1108/01437730210429070

Tableau 1. Retombées positives liées au transfert (comportements) ayant été associées au coaching de gestion

Retombées	Auteurs/étude
(+) Habileté de gestion (planification, gestion du temps, rapport de progrès quotidien, capacité d'analyse)	Bowles, Cunningham, Rosa, et Picano (2007) : $N = 59$, $S = 6$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $r = 0.39$ et $r = 0.48$); Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Collaboration avec les subordonnées	Kochanowski, Seifert, et Yukl (2009) : $N = 30$, $S = 6$ de 30 minutes sur 6 semaines, pré-post test avec groupe contrôle
(+) Comportements de leadership	Thach (2002) : $N = 281$, $S = 4$ sur 1 an, pré-post test Bowles et al. (2007) : $N = 59$, $S = 6$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $r = 0.39$ et $r = 0.48$); Nieminen, Smerek, Kotrba, et Denison (2013) : $N = 429$, $S = 4$ de 60 minutes sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $d = 0.17$ et $d = 0.27$) Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.25$).
(+) Comportements de leadership transformationnel	Finn (2007) : $N = 21$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : entre $d = -0.01$ et 0.79); Cerni, Curtis et Colmar (2010) : $N = 14$, $S = 10$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(+) Clarté et spécificité des objectifs	Smither, London, Flautt, Vargas et Kucine (2003) : $N = 1202$, $S = 5$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : $d = 0.16$); Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Flexibilité managériale	Jones, Rafferty et Griffin (2006) : $N = 11$, $S = 6$ de 1 heure sur 3 mois, pré-post test.
(+) Perception d'atteinte des objectifs développementaux	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle; Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : entre $d = 1.46$ et $d = 1.62$).
(+) Capacité à planifier son propre développement	Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 2.40$).
(+) Volonté de tester de nouveaux comportements	Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 1.90$).
(+) Raisonnement centré sur les solutions	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.40$).
(+) Pensée rationnelle	Cerni, Curtis et Colmar (2010) : $N = 14$, $S = 10$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(+) Sentiment d'auto-efficacité	Evers, Brouwers et Tomic (2006) : $N = 60$, $S = 3.67$ sur 4 mois, pré-post test avec groupe contrôle; Baron et Morin (2010) : $N = 73$, $S = 14$ de 30 minutes sur 8 mois, pré-post test; Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 0.90$); Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Attribution causale intrapersonnelle de succès	Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.

Légende : N = nombre de participants dans l'étude, S = nombre de séances de coaching de gestion et TE = taille d'effet lorsque rapportée

Tableau 2. Retombées positives ayant un impact sur les résultats de l'organisation ayant été associées au coaching de gestion

Retombées	Auteurs/étude
(+) Atteinte des objectifs de l'organisation	Bowles, Cunningham, Rosa et Picano (2007) : $N = 59$, $S = 6h$ sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle; Libri et Kemp (2006) : $N = 1$, $S = 6$ semaines, devis à cas unique.
(+) Performance de l'équipe	Bowles et al. (2007) : $N = 59$, $S = 6h$ sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle; Olivero, Bane et Kopelman (1997) : $N = 31$, $S = 8$ sur 8 semaines, pré-post test.
Attitudes au travail	Luthans et Peterson (2003) : $N = 20$, $S = 1$ sur 3 mois, pré-post test.
(+) Satisfaction au travail, (+) engagement envers l'entreprise, (-) intention de quitter	
Santé psychologique au travail	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(+) résilience, (+) bien-être, (-) dépression	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : entre $d = 0.22$ et $d = 0.24$).
(-) Stress	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle; Gyllensten et Palmer (2005) : $N = 31$, $S = 4$ sur 8 mois, pré-post test avec groupe contrôle
(+) Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (compétence, affiliation sociale et autonomie)	Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle. Moen et Federici (2012) : $N = 70$, $S = 11$ de 1h sur 1an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : état carré partiel entre 0.179 et 0.389).
(+) Satisfaction face à la carrière	Bozer et Sarros (2012) : $N = 72$, $S = 6.8$ de 80 minutes sur 3.7 mois, pré-post avec groupe contrôle.
(+) Ouverture au changement	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.26$).

Légende : N = nombre de participants dans l'étude, S = nombre de séances de coaching de gestion et TE = taille d'effet lorsque rapportée