

L'impact du leadership habilitant sur le bien-être des employés modéré par l'agréabilité des leaders

JUSTIN VINET & DENIS LAJOIE PH.D.

Université de Moncton

Le leadership habilitant est un style de leadership qui est associé au bien-être des employés. La présente étude repose sur l'idée que l'agréabilité des leaders pourrait influencer l'efficacité de ce style de leadership en raison d'une compatibilité possible entre les comportements de leadership habilitant et les facettes de l'agréabilité. Nous avons émis l'hypothèse que la relation entre le leadership habilitant et le bien-être des employés est modérée par le trait d'agréabilité des leaders. Afin d'examiner la question, 206 employés ont répondu à un sondage incluant des mesures du bien-être des employés, des comportements de leurs leaders ainsi que la personnalité de leurs leaders. Une régression hiérarchique a révélé que l'interaction entre le leadership habilitant et l'agréabilité des leaders a une influence significative sur le bien-être des employés. Ces résultats suggèrent que le trait d'agréabilité des leaders modère les effets du leadership habilitant sur le bien-être des employés.

Mots-clés : leadership habilitant, personnalité, agréabilité, bien-être

Empowering leadership is a style of leadership that has been associated with employee well-being. Because of a possible compatibility between empowering leadership behaviors and the components of agreeableness, we hypothesized that the relationship between empowering leadership and employee well-being is moderated by the leader's agreeableness. To examine the question, 206 employees answered a questionnaire in which measures of employee well-being, leader behaviors and leader personality were included. A hierarchical regression revealed that the interaction between empowering leadership and leader agreeableness significantly affected employee well-being. These results suggest that the trait agreeableness moderates the effects of empowering leadership on employee well-being.

Keywords: empowering leadership, personality, agreeableness, well-being

Le travailleur moyen passera environ 90 000 heures au travail pendant sa vie ou 21% des heures d'éveil pour une durée de vie de 76 ans (Thompson, 2016). En raison d'une telle proportion de vie passée au travail, les conditions de travail peuvent exercer une grande influence sur le bien-être psychologique. La santé mentale ou le bien-être psychologique, des termes pouvant être utilisés de façon interchangeable (Tennant et al., 2007), sont définis comme un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté (Organisation mondiale de la santé, 2003; Tennant et al., 2007). Il est essentiel que le travail des employés favorise leur bien-être psychologique, entre autres, en raison des coûts à long terme associés à une mauvaise santé mentale chez les travailleurs. Selon l'OMS (2003), les problèmes de santé mentale coûtent entre 3 et 4 % du produit national brut (c.-à-d. l'estimation de la valeur des

biens et services produits dans une période donnée dont les moyens de production appartiennent aux résidents d'un pays; Chappelow, 2020) des pays développés. De plus, les coûts liés aux services de santé pour les personnes souffrant de dépression seraient environ 4,2 fois plus élevés que chez les bénéficiaires typiques. Ces coûts sont cependant récupérés lorsque le taux d'absentéisme de ces personnes diminue et que leur taux de performance augmente. En augmentant le bien-être psychologique des travailleurs, il est possible que moins de gens aient recours aux services de santé en raison de troubles mentaux. Par conséquent, les coûts qui y sont associés devraient diminuer. En plus des conséquences économiques associées à une mauvaise santé mentale, Keyes et ses collègues (2012) ont trouvé un lien entre les comportements suicidaires et le niveau de santé mentale positive chez une population étudiante à la fois avec présence et absence de troubles mentaux. La santé mentale est donc cruciale, autant pour le bon fonctionnement d'une société que pour celui des individus qui en font partie. Puisque certains facteurs de risque liés au travail peuvent contribuer au

La correspondance concernant cet article doit être adressée à Justin Vinet (ejv7999@umoncton.ca)

développement de certains troubles mentaux (Harvey et al., 2017), des mesures visant à augmenter le bien-être des employés pourraient être avantageuses pour les entreprises et la société en général. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de vérifier la présence d'un effet de modération par l'agréabilité entre le leadership habilitant et le bien-être des employés. Nous cherchons donc à démontrer qu'un style de leadership qui est associé au bien-être des employés doit être accompagné d'agréabilité de la part du leader afin de maximiser ce bien-être.

En effet, l'un des facteurs au travail pouvant affecter le bien-être psychologique des employés est le style de leadership de leurs supérieurs. Un style de leadership est un ensemble de comportements exercés par un leader qui provoquent des effets spécifiques au sein d'une organisation. De plus, chaque style de leadership est associé à des effets qui se distinguent de ceux des autres styles. L'un de ces styles se nomme le leadership habilitant (*empowering leadership*). Cette forme de leadership se caractérise par l'augmentation des responsabilités des subordonnés, mais également par l'autonomie dont ceux-ci disposent pour remplir ces responsabilités. Pearce et Sims (2002) surnomment ce type de leadership *superleadership*, car on tente d'apprendre aux employés à se diriger eux-mêmes. Sur la base de la théorie de l'auto-détermination (Ryan & Deci, 2000), nous proposons qu'il existe une compatibilité entre le trait d'agréabilité des leaders et les comportements qui constituent le leadership habilitant, ce qui amplifierait les effets que ce dernier a sur le bien-être des employés. De plus, alors que plusieurs modérateurs situationnels des comportements de leadership sont proposés dans la littérature (Zaccaro et al., 2018), les traits de personnalité des leaders ne sont pas considérés, à ce jour, dans celle-ci. Comme nous suggérons que l'agréabilité complémente les comportements de leadership habilitant, nous montrons qu'une lacune était présente dans la recension du leadership en général dans la littérature tout en apportant de nouvelles informations quant aux conditions qui sont nécessaires pour maximiser les bienfaits du leadership habilitant. En effet, nous démontrerons que les comportements de leadership habilitant à eux seuls ne sont pas optimaux pour apporter le bien-être chez les employés. Le leader qui effectue ces comportements doit également faire preuve d'agréabilité pour faciliter le lien entre ces comportements et le bien-être.

Le leadership habilitant prend racine dans le concept de l'habilitation psychologique qui découle des travaux de Spreitzer (1995). L'habilitation psychologique serait une augmentation de la motivation intrinsèque liée aux tâches qui se manifeste par un ensemble de quatre cognitions : les sentiments

de sens (l'employé ressent que son rôle est relié à ses croyances et ses valeurs), de compétence (celui-ci ressent qu'il peut accomplir ses tâches avec adresse), d'autodétermination (il ressent qu'il peut choisir ses actions) et d'impact (le subordonné ressent que ses actions influencent significativement l'organisation). Ces sentiments sont associés à la performance au travail, à la satisfaction au travail et à une réduction des tensions reliées au travail (*work related strain*). Le *work related strain* réfère aux effets psychophysiologiques reliés au stress provenant du travail comme l'anxiété, la dépression et des symptômes somatiques chez les employés (Spreitzer et al., 1997). Le leadership habilitant a donc comme fonction d'induire l'habilitation psychologique chez les employés (Fong & Snape, 2015).

La présente étude se fonde sur l'opérationnalisation que Pearce et Sims (2002) ont faite du leadership habilitant. L'ensemble des comportements qui constitue le leadership habilitant figure au tableau 1.

Parmi les divers bienfaits associés au leadership habilitant, on retrouve l'augmentation du bien-être, des comportements de citoyenneté organisationnelle (actions contribuant au bon fonctionnement de l'organisation sans que celles-ci fassent partie des responsabilités formelles de l'employé) et de la satisfaction de vie ainsi qu'une diminution des comportements anti-productifs et de l'épuisement émotionnel (Gyu Park et al., 2017; Kim & Beehr, 2018). Bryson et al. (2015) ont par ailleurs trouvé que le bien-être subjectif est corrélé à une performance au travail supérieure chez des travailleurs britanniques. Puisque le leadership habilitant semble favoriser un environnement de travail sain et productif, les employeurs de divers domaines peuvent donc avoir intérêt à se familiariser avec ce style de leadership.

Les recherches citées ci-haut suggèrent que les leaders peuvent s'attendre à ce que leurs pratiques de leadership habilitant augmentent le bien-être des employés. Or, sur la base du fait que les employés doivent avoir l'espace nécessaire pour expérimenter et apprendre par l'erreur afin d'atteindre l'habilitation psychologique (Herrenkohl et al., 1999), nous avançons que le trait d'agréabilité des leaders entre en synergie avec les comportements de leadership habilitant de façon à renforcer son lien avec le bien-être des employés. Le trait d'agréabilité implique justement des tendances à gérer les erreurs de façon peu sévère (Lee & Ashton, 2004).

Il existe quatre composantes à l'agréabilité selon le modèle HEXACO (Lee & Ashton, 2004). Premièrement, le pardon, est la tendance à faire confiance et à vouloir maintenir des relations favorables avec quelqu'un qui nous a maltraité.

EFFET DU LEADERSHIP HABILITANT MODÉRÉ PAR L'AGRÉABILITÉ

Tableau 1

Comportements constituant le leadership habilitant (Pearce & Sims, 2002)

Comportements	Définitions
Encouragement aux actions indépendantes	Encourager les subordonnés à régler les problèmes qui surviennent sans consulter le leader.
Encouragement à la recherche d'opportunités	Encourager les subordonnés à voir les défis comme des opportunités pour croître.
Encouragement au travail d'équipe	Encourager les subordonnés à coordonner leurs efforts.
Encouragement à l'autodéveloppement	Encourager les subordonnés à apprendre et à développer leurs compétences.
Fixation de buts participative	Travailler en coopération avec les subordonnés pour établir leurs buts de performance.
Encouragement à l'autorécompense	Encourager les subordonnés à se récompenser soi-même avec quelque chose qu'ils aiment ou à s'autoféliciter lorsqu'ils font un bon travail.

Deuxièmement, la douceur veut dire être indulgent dans son jugement des autres. Troisièmement, la flexibilité signifie qu'une personne est prête à faire des compromis et à coopérer avec les autres. Finalement, la patience est l'inclinaison à rester calme plutôt que de se fâcher. Nous supposons ainsi que les comportements de leadership habilitant seront mieux reçus s'ils proviennent d'une personne qui présente ces quatre caractéristiques plutôt que d'une personne démontrant un niveau faible du trait d'agrabilité. Lee et Ashton (2004) décrivent une telle personne comme étant argumentative, capricieuse, irritable et critique.

En effet, nous proposons que le trait d'agrabilité chez un leader joue un rôle dans les effets que ses comportements de leadership habilitant vont avoir. Cette prédiction réside dans la nature des comportements qui constituent le leadership habilitant. Ces comportements, qui figurent au tableau 1, pourraient demander une certaine attitude prosociale de la part de celui qui les effectue. L'agrabilité pourrait donc interagir avec le leadership habilitant de diverses façons. Par exemple, une personne capricieuse pourrait avoir de la difficulté à accepter les actions indépendantes que ses subordonnés entreprennent; une personne flexible devrait aussi être moins réticente à laisser ses employés participer à la fixation de buts qu'une personne argumentative et critique. Également, faire preuve de pardon peut favoriser l'autodéveloppement des employés lorsque ceux-ci commettent des erreurs. Le fait de responsabiliser et d'habiliter les employés implique que ceux-ci puissent faire des erreurs dans leurs tentatives autonomes de compléter leurs tâches (Herrenkohl et al., 1999). S'attendre à ce qu'un employé expérimente sans commettre d'erreurs

pourrait entraîner de la dissonance cognitive. S'ils ont peur de commettre des erreurs, les employés risquent de limiter l'ampleur de leur autonomie, réduisant du même coup les bénéfices du leadership habilitant sur le bien-être. Puisque le leadership habilitant implique l'autodéveloppement des employés, un climat chaleureux et permissif qui résulterait de l'agrabilité du leader pourrait favoriser cet autodéveloppement. Les employés pourront donc se développer sans avoir à se soucier des caprices potentiels d'un leader ayant un faible niveau d'agrabilité, ce qui pourrait être une source de stress. Ainsi, l'agrabilité présente un lien direct avec les retombées émotives positives du leadership habilitant de même qu'un faible niveau d'agrabilité communique des attentes mixtes lorsque combiné au leadership habilitant.

Revue de la littérature

Les études qui mettent en lien la personnalité et le leadership ont souvent comme objectif de prédire l'émergence d'un style de leadership plutôt qu'un autre. En d'autres termes, on a étudié les corrélations entre les traits de personnalité et les comportements de leadership et on a trouvé que certains traits corrélaient plus fortement avec certains comportements que d'autres. Par exemple, Judge et Bono (2000) ont trouvé que parmi les traits de personnalité, l'extraversion et l'agrabilité sont ceux qui s'associent le plus fortement aux comportements de leadership transformationnel. Baptiste (2018) a pour sa part trouvé que le caractère consciencieux est corrélé positivement avec le leadership authentique et que le névrosisme corréla négativement avec ce style de leadership. Le leadership authentique est un style de leadership dans lequel le leader fait preuve de

conscience de soi, de transparence relationnelle, d'une perspective morale internalisée (agit de façon congruente avec ses convictions) et de traitement équilibré de l'information (porte attention aux points de vue opposés aux siens; Walumbwa et al., 2008). Des liens existent donc entre la personnalité et les styles de leadership. L'examen des facettes d'un trait de personnalité des leaders comme pouvant affecter les effets associés à leurs styles de leadership est, à notre connaissance, une approche novatrice dans ce domaine. Une contribution de cette recherche est donc de proposer un rôle différent des traits de personnalité dans les théories de leadership (modérateur plutôt que prédicteur seulement).

Certaines études ont étudié comment les traits de personnalité des leaders influencent leurs organisations. Par exemple, Kiarie et al. (2017) ont trouvé que l'extraversion, l'agréabilité, le caractère consciencieux, l'ouverture aux expériences et la stabilité émotionnelle des leaders sont tous associés à la satisfaction des employés dans un échantillon kényan. Par ailleurs, une méta-analyse de Derue et al. (2011) suggère que les leaders hauts en extraversion et en caractère consciencieux ont tendance à être évalués comme étant des leaders efficaces, tandis que les leaders hauts en caractère consciencieux et en agréabilité ont tendance à améliorer la performance des groupes qu'ils gèrent (Derue et al., 2011). On entend par leader efficace une agglomération des critères utilisés par ceux qui évaluent le leader (p.ex., performance individuelle du leader, performance du groupe, satisfaction des subordonnés par rapport au leader ou satisfaction des subordonnés par rapport à leur travail; Derue et al., 2011). Ces résultats démontrent que les traits de personnalité des leaders ont des effets distincts au sein de leurs organisations. Notre étude pousse cette réflexion plus loin en proposant que les facettes d'un trait de personnalité se conjuguent directement avec les comportements spécifiques qui constituent un style de leadership pour modifier l'ampleur d'un effet qui lui est associé.

La variable que nous avons mise en lien avec le leadership habilitant dans notre étude est le bien-être psychologique en raison du lien déjà identifié dans la littérature entre ces deux variables en plus de l'importance sociétale de cette dernière. En effet, la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) propose que les besoins de compétence, d'affiliation et d'autonomie sont essentiels à la croissance personnelle, au développement social constructif et au bien-être. Le leadership habilitant au sens large est orienté spécifiquement vers l'autonomisation des employés. Ce style de leadership agirait donc directement sur l'un de ces besoins de bases et par ce biais, sur le bien-être. De plus, certains comportements qui composent le leadership habilitant

sont directement liés aux trois besoins de base (encouragement à l'autodéveloppement, au travail d'équipe et aux actions indépendantes). Le leadership habilitant agirait donc sur le bien-être des employés, comme il est prédit par la théorie de l'autodétermination. Si l'agréabilité modère effectivement la relation entre le leadership habilitant et le bien-être, il serait à l'avantage des leaders qui disposent d'un haut niveau d'agréabilité d'adopter des pratiques de leadership habilitant pour contribuer au bien-être de leurs employés.

Comme mentionné plus haut, le leadership habilitant est associé au bien-être chez les employés (Gyu Park et al., 2017). De plus, les facettes de l'agréabilité et les comportements qui constituent le leadership habilitant semblent particulièrement compatibles. C'est pour ces raisons que cette étude va tenter de démontrer que le leadership habilitant améliore davantage le bien-être des employés lorsque le leader possède un haut niveau d'agréabilité. Ainsi, nous posons comme hypothèse que la relation entre le leadership habilitant et le bien-être des employés est modéré par le trait d'agréabilité du leader.

Méthode

Participants et procédure

Les participants ($n = 206$) ont répondu aux questionnaires par l'entremise d'un sondage par internet. L'échantillonnage s'est fait en ligne à travers le site web *Amazon Mechanical Turk* (MTurk). Les participants devaient avoir plus de 18 ans et avoir un emploi dans lequel ils répondaient d'un supérieur hiérarchique. Six participants ont dû être retirés des analyses en raison de réponses manquantes. Il s'agissait d'un échantillon de convenance et les participants ont reçu une compensation de 5\$ USD une fois le questionnaire terminé. L'échantillon comprenait uniquement des employés et c'est donc eux qui ont rempli les mesures concernant leurs leaders. Il s'agit alors d'une étude corrélacionnelle transversale. Les statistiques descriptives ainsi que les corrélations entre les variables sont disponibles au tableau 2.

Matériel

Les mesures incluses dans le sondage sont celles de la version à 60 items de l'inventaire de personnalité HEXACO (Ashton & Lee, 2009), les items qui mesurent le leadership habilitant dans le *Leadership Behavior Questionnaire* de Pierce et Sims (2002) ainsi que le *Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale* (WEMWBS; Tennant et al., 2007).

Les traits de personnalité mesurés par l'HEXACO sont l'honnêteté-humilité, l'émotivité, l'extraversion,

EFFET DU LEADERSHIP HABILITANT MODÉRÉ PAR L'AGRÉABILITÉ

Tableau 2

Variable	<i>M</i>	<i>É-T</i>	1	2	3	4	5	6
1. Agréabilité	3.34	.75	(0.84)					
2. Leadership habilitant	3.48	.83	.54*	(.92)				
3. Bien-être	3.67	.79	.25*	.36*	(.95)			
4. Âge	34.65	9.09	.01	-.11	.04	-		
5. Genre	.39	.49	-.09	.15*	-.04	.29*	-	
6. Niveau d'éducation	.70	.46	-.01	.10	.06	-.04	-.03	-

Note. Le genre fut codé de façon dichotomique où homme = 0 et femme = 1. Le niveau d'éducation a été codé de la même façon où aucun diplôme post-secondaire = 0 et diplôme post-secondaire = 1. Les alphas de Cronbach sont en parenthèses.

* $p < .05$.

l'agréabilité, le caractère consciencieux et l'ouverture aux expériences. Cet inventaire contient donc une dimension de plus que la plupart des inventaires de personnalité comme le NEO-PI-R (Costa & McCrae, 2008), qui conçoivent la personnalité comme ayant cinq facteurs. Une particularité de l'HEXACO en tant qu'instrument concerne cette étude : il s'agit de l'opérationnalisation de l'agréabilité. Il existe certaines différences en ce qui concerne l'opérationnalisation des traits entre ces deux échelles. Notamment, l'irritabilité, qui est une sous-dimension du névrosisme dans le NEO-PI-R, se retrouve sous l'agréabilité dans le modèle HEXACO sous le nom de patience. Cette opérationnalisation de l'agréabilité dans l'HEXACO est à l'avantage de l'étude du leadership habilitant puisque nous proposons que laisser place aux erreurs soit essentiel pour optimiser ce style de leadership. Les sous-dimensions de l'agréabilité sont donc le pardon, la douceur, la flexibilité et la patience. L'échelle d'agréabilité comprend 10 items. Les scores étaient évalués sur des échelles de 1 (*fortement en désaccord*) à 5 (*fortement en accord*). Nous nous sommes servis de la version rapport d'observateur de l'inventaire, où les participants évaluent une autre personne plutôt qu'eux-mêmes. Les questions étaient donc formulées à la troisième personne. Un exemple d'item mesurant le pardon est : *Il/elle est rarement rancunier(ère), même envers les personnes qui lui ont causé de graves préjudices* (Traduction libre).

Le *Leadership Behavior Questionnaire* de Pearce et Sims (2002) mesure quatre styles de leadership ayant chacun des comportements qui leur sont associés. Nous nous sommes servis des 22 items

mesurant le leadership habilitant aux fins de cette étude. Les sous-dimensions du leadership habilitant sont les comportements qui lui sont associés et ceux-ci figurent au tableau 1. Les réponses aux items sont sur une échelle de 1 (*définitivement faux*) à 5 (*définitivement vrai*). Des énoncés typiques sont : *Mon leader m'encourage à trouver des solutions à mes problèmes sans supervision* ou *Mon leader travaille avec moi pour développer mes buts de performance* (Traductions libres).

Le *Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale* (WEMWBS; Tennant et al., 2007) mesure trois composantes du bien-être psychologique : l'affect positif, les relations interpersonnelles satisfaisantes et le fonctionnement positif. D'abord, ce questionnaire mesure l'aspect hédonique du bien-être psychologique. C'est-à-dire l'expérience du bonheur et de la satisfaction de vie. Ensuite, le WEMWBS mesure l'aspect eudémonique, qui réfère au fonctionnement psychologique ainsi que l'actualisation de soi. Selon Tennant et al. (2007), la structure factorielle du questionnaire est telle qu'il n'y a qu'un seul facteur, soit le bien-être psychologique. C'est un questionnaire à 14 items mesurés sur des échelles de Likert à 5 points (*jamais, rarement, parfois, souvent, toujours*). Un exemple d'item est : *Je me sens bien dernièrement* (Traduction libre). Les auteurs du WEMWBS estiment que cet instrument capture une conception plus large du bien-être psychologique que d'autres échelles semblables tels que le *Positive Affect Negative Affect Scale* (Watson et al., 1988) ou le *Satisfaction With Life Scale* (Diener et al., 1985). Celles-ci sont davantage axés sur l'aspect hédonique ou eudémonique du bien-être

psychologique. Les qualités psychométriques de chaque instrument utilisé sont adéquates (HEXACO $\alpha = .84$, *Leadership Behavior Questionnaire* $\alpha = .92$ et WEMWBS $\alpha = .95$).

Analyses

Tout d'abord, des corrélations ont été effectuées dans *SPSS Statistics* entre l'âge, le genre, le niveau d'éducation des participants et leur bien-être en vue d'utiliser ces variables comme contrôles. Aucune des corrélations avec le bien-être n'était significative et ces variables n'ont donc pas été incluses dans l'analyse. Afin de tester l'hypothèse selon laquelle l'agréabilité modère les effets du leadership habilitant sur le bien-être, nous avons utilisé une analyse de modulation (Baron & Kenny, 1986) avec le leadership habilitant prédisant le bien-être des employés et avec le score d'agréabilité comme modérateur. Afin de mieux décortiquer les résultats de l'analyse de modulation, une analyse de pentes simples (simple slopes; Aiken & West, 1991) a été effectuée à $\pm 1 \text{ É.-T.}$ de la moyenne sur l'échelle d'agréabilité.

Résultats

Les moyennes, les écarts-types et les corrélations entre les variables sont regroupés dans le tableau 2. Les résultats de l'analyse de modulation indiquent que l'interaction entre le leadership habilitant et

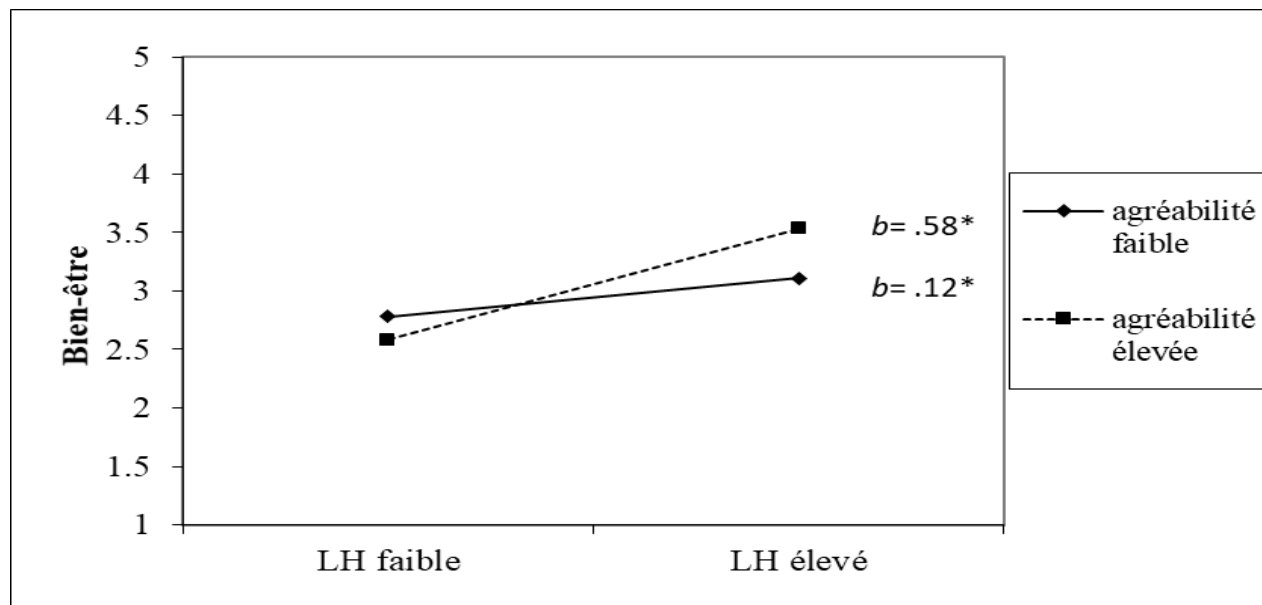
l'agréabilité affecte significativement le bien-être des employés. En d'autres termes, l'hypothèse est corroborée : la relation entre le leadership habilitant et le bien-être des employés diffère selon le niveau d'agréabilité du superviseur. Cette interaction explique 4,7% de la variabilité au niveau de la variable dépendante avec un coefficient de régression standardisé de .23 ($\Delta R^2 = .5, p < .05$). Les résultats de l'analyse de régression sont présentés dans le tableau 3 et l'interaction est illustrée dans la figure 1. Les analyses de pentes simples (Aiken & West, 1993), effectuées à $\pm 1 \text{ É.-T.}$ de la moyenne sur l'échelle d'agréabilité, suggèrent que le leadership habilitant est associé à un plus grand bien-être chez les employés lorsque le leader démontre un haut niveau d'agréabilité, $b = .58, p < .000$. Néanmoins, le leadership habilitant demeure associé au bien-être même lorsque le leader démontre un niveau faible d'agréabilité, $b = .12, p = .014$.

Discussion

Cette étude avait pour objectif de vérifier si la relation entre le leadership habilitant et le bien-être des employés est modérée par l'agréabilité des leaders. Les résultats de l'analyse d'interaction supportent notre hypothèse. Lorsque le niveau d'agréabilité est élevé chez les leaders, le leadership

Figure 1

Interaction entre le leadership habilitant et le bien-être des employés en fonction du niveau d'agréabilité du leader



Note. LH signifie leadership habilitant. Le symbole « * » signifie que la pente est significative à $p < .05$.

EFFET DU LEADERSHIP HABILITANT MODÉRÉ PAR L'AGRÉABILITÉ

Tableau 3

Résultat de l'analyse de régression entre le leadership habilitant et l'agréabilité des leaders.

Variable	Bloc 1			Bloc 2		
	<i>B</i>	<i>ES B</i>	β	<i>B</i>	<i>ES B</i>	β
LH	.30	.07	.31*	.34	.07	.36*
Agréabilité	.09	.08	.08	.11	.08	.11
LHxAgréabilité				.23	.07	.23*
<i>R</i> ²	.14			.18		
<i>F</i>	15.31*			14.49*		

Note. LHxAgréabilité réfère à l'interaction entre leadership habilitant et agréabilité. *B* = coefficient de régression non standardisé. *ES B* = erreur standard du coefficient de régression. β = coefficient de régression standardisé. Les blocs 1 et 2 démarquent les étapes de l'analyse de régression. L'interaction entre le leadership habilitant et l'agréabilité fut ajoutée à la deuxième étape. * $p < .05$.

habilitant fait augmenter davantage le bien-être des employés que lorsque les leaders ont des scores faibles en agréabilité. À des fins exploratoires, nous avons également effectué une régression avec les facettes de l'agréabilité comme termes d'interaction. Seule l'interaction entre le pardon et le leadership habilitant avait une influence significative sur le bien-être. Cela suggère que le pardon serait la composante la plus essentielle de l'agréabilité dans sa modulation entre le leadership habilitant et le bien-être. Il faut toutefois prendre garde quant à l'interprétation d'un tel résultat puisque la version à 60 items de l'HEXACO contient peu d'items par facettes. Davantage de recherche est nécessaire pour soutenir cette conclusion.

D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la littérature du leadership habilitant en démontrant que l'un des effets qui lui est associé est modéré par un trait de personnalité. À notre connaissance, aucune étude n'a examiné les liens entre les conséquences du leadership habilitant et la personnalité des leaders. Nos résultats suggèrent que même si le leadership habilitant est un outil efficace pour un leader souhaitant améliorer le bien-être de ses employés, ce ne sont pas tous les leaders qui pourront s'en servir à son plein potentiel. En effet, un leader doit posséder un haut niveau d'agréabilité pour maximiser les effets du leadership habilitant sur le bien-être de ses employés. La tendance dans la littérature du leadership semble être de voir la personnalité comme un antécédent aux comportements de leadership (Derue et al., 2011). Sans invalider l'idée que la personnalité serait antécédente aux comportements de leadership (le modèle de modulation n'exclut pas la possibilité d'une médiation), nos résultats rappellent le modèle de contingence du leadership de Fiedler

(1964) qui suggère que l'efficacité d'un leader est dictée par trois facteurs qui sont présents dans les situations où le leader doit exercer son rôle. Ces facteurs sont la relation qu'il entretient avec les membres de son groupe, le pouvoir et l'autorité associée à sa position et le degré de structure dans la tâche à laquelle son groupe est assigné. L'idée selon laquelle des éléments autres que les comportements de leadership peuvent influencer le groupe géré par un leader n'est donc pas nouvelle dans la littérature scientifique, mais nos résultats suggèrent la nouvelle considération que les traits de personnalité des leaders pourraient être l'un de ces éléments. En fait, nos résultats suggèrent qu'un leader qui souhaite favoriser le bien-être de ses employés en misant sur des comportements facilitant l'autonomie des employés pourrait gagner à encadrer ces comportements avec un style personnel conséquent.

Une explication possible de l'effet de modulation par l'agréabilité se retrouve dans les travaux de Van Knippenberg et Van Kleef (2016). Ces auteurs présentent un modèle dans lequel l'affect du leader influence l'affect des employés entre autres par l'interprétation cognitive que font ces derniers de l'affect des leaders. L'agréabilité du leader implique une humeur qui est peu volatile, ce qui peut être sécurisant pour un employé dans un contexte de leadership habilitant où celui-ci doit faire face à la possibilité de commettre des erreurs. Cette dynamique pourrait contribuer au bien-être des employés. Un faible niveau d'agréabilité de la part d'un leader habilitant pourrait rendre plus difficile le cheminement d'un employé vers l'habilitation psychologique, car en plus de devoir faire des efforts à s'améliorer, celui-ci aura à se soucier de l'humeur de son supérieur.

Par ailleurs, dans une méta-analyse explorant les stéréotypes de genre liés au leadership, Koenig et al. (2011) expliquent que l'on associe typiquement des caractéristiques agentiques (assertif, compétitif) aux leaders. Également, on associerait plus souvent ces caractéristiques aux hommes tandis que l'on associerait plutôt des caractéristiques communales (gentille, compassionnée) aux femmes. Ces auteurs ajoutent que puisque les caractéristiques agentiques sont plus souvent attribuées aux hommes, le leadership est généralement associé à la masculinité. Ces attributions peuvent donc agir comme barrière aux femmes visant des positions de leadership. Pour sa part, l'agréabilité est une caractéristique communale et pro-sociale. Puisque nos résultats suggèrent qu'un tel trait amplifie les effets positifs d'un style de leadership, nos résultats vont en faveur de la négation de ces stéréotypes

Cette étude comporte certaines forces méthodologiques. Tout d'abord, les participants de notre étude proviennent de divers pays, ce qui laisse envisager que nos résultats aient une validité externe (c.-à-d. soient généralisables) et les questionnaires que nous avons utilisés ont tous fait part d'efforts de validation empirique importants (Lee & Ashton, 2004; Pearce & Sims, 2002; Tennant et al., 2007), favorisant la validité interne. De plus, notre taille d'échantillon permet des estimations de tailles d'effets relativement précises (p.ex., l'erreur standard autour du coefficient de régression du terme d'interaction n'est que de 0.07).

Notre étude présente toutefois certaines limites. L'échantillon est composé uniquement de subordonnés qui évaluent à la fois la personnalité et les comportements de leurs leaders en plus de leur propre bien-être. Ces participants ont tous répondu au même questionnaire, ce qui peut résulter en un biais de variance commune (c.-à-d. une modification de la taille d'effet sur la base du fait que toutes les informations proviennent des mêmes sources). Dans une prochaine étude, avoir les leaders comme source alternative d'information pourrait corriger cette faille. De plus, il pourrait être avantageux de miser sur des moyens de mesures variés, comme des entrevues, pour diversifier nos méthodes. Par ailleurs, puisque nous nous sommes servis d'un échantillon de convenance en ligne, nous disposons de moins d'informations sur les organisations dans lesquelles les participants travaillent que si nous avions contacté les organisations directement. Il pourrait donc être bénéfique de modifier l'échantillonnage lors de prochaines études. Finalement, les conclusions tirées sur l'efficacité du leadership habilitant favorisant le bien-être doivent être interprétées dans le contexte où ce style de leadership n'a pas été comparé à d'autres styles. Il se peut donc que la variabilité retrouvée dans

les niveaux de bien-être soit partagée par des styles autres que le leadership habilitant.

Les prochaines études concernant les liens entre les traits de personnalité et les styles de leadership pourraient commencer par examiner si certains traits modèrent l'ampleur des effets de styles de leadership autres que le leadership habilitant. Si des interactions comme celle que nous avons trouvée existent avec différentes combinaisons, il sera possible d'identifier les traits qui se combinent le mieux avec chaque style. Ainsi, une fois que diverses combinaisons de traits et de styles de leadership sont connues, un leader pourrait effectuer les comportements de leadership qui s'intègrent le mieux avec sa personnalité, ce qui pourrait amplifier les effets de ses comportements. On pourrait d'ailleurs étudier longitudinalement des entreprises alors qu'elles passent à travers de changements de direction pour voir les effets des personnalités et des comportements de leadership des nouveaux dirigeants sur le bien-être des employés. Il serait également intéressant de vérifier notre hypothèse en mesurant la personnalité de gestionnaires puis de leur demander de modifier leurs comportements de leadership en conséquence pour en voir les effets. Des variables dépendantes autres que le bien-être ainsi que davantage de traits de personnalité devraient être examinés afin de connaître l'étendue de l'interaction entre les traits de personnalité et le leadership habilitant.

En conclusion, cette étude ouvre une porte en ce qui concerne les interactions entre les traits de personnalité et les comportements de leadership. L'apport de notre étude est novateur puisque nos résultats suggèrent qu'il ne suffit pas que les leaders adoptent des comportements de leadership habilitant pour maximiser le bien-être de leurs employés, comme le semblait indiquer la littérature jusqu'à présent. Ceux-ci doivent également être dotés d'un haut niveau d'agréabilité pour que les effets du leadership habilitant concernant le bien-être atteignent leur plein potentiel.

Références

- 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. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Aiken, L. S. & West S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. London, United Kingdom : Sage Publications inc.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social*

- psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baptiste, B. A. M. (2018). *The relationship between the big five personality traits and authentic leadership* [Thèse de doctorat, Université Walden]. Walden University ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4714>
- Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2015). Does worker wellbeing affect workplace performance? *IZA Discussion Paper No. 9096*.
- Chappelow, J. (2020). *Gross National Product (GNP)*. Investopedia. Repéré à <https://www.investopedia.com/terms/g/gnp.asp>
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). Dans Boyle, J. G., Matthews, G. & Saklofske, H. D, *The SAGE handbook of personality theory and assessment* (p.179-198). London, United Kingdom : Sage Publications, Inc.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64, 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with lifescale. *Journal of personality assessment*, 49, 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W. & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74, 301-310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 373-389. <https://doi.org/10.1177/0021886399353008>
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85, 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kiarie, M. A. W., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29, 133-146. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2015-0117>
- Keyes, C. L., Eisenberg, D., Perry, G. S., Dube, S. R., Kroenke, K., & Dhirga, S. S. (2012). The relationship of level of positive mental health with current mental disorders in predicting suicidal behavior and academic impairment in college students. *Journal of American College Health*, 60, 126-133. <https://doi.org/10.1080/07448481.2011.608393>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Lee, K. & Ashton, C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329-358. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2003). Investing in mental health. *World Health Organization*. Repéré à <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42823/9241562579.pdf>
- Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and

- validation. *Academy of management Journal*, 38, 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): Development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*, 5, 63. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63>
- Thompson, K. (2016) What percentage of your life will you spend at work? Repéré à <https://revisesociology.com/2016/08/16/percentage-life-work/>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7, 1-60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Van Knippenberg, D., & van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *The Academy of Management Annals*, 10, 799-840. <https://doi.org/10.180/19416520.2016.1160515>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29, 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>

Reçu le 13 juin 2019
 Révision reçue le 22 juin 2020
 Accepté le 6 juillet 2020 ■