

Université de Montréal

Pourquoi nos gestionnaires deviennent-ils destructeurs? Vers une application du modèle
demandes-ressources au travail (*JD-R*) pour comprendre l'impact de l'épuisement professionnel
sur le leadership

Par

Adélaïde Vautier

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.)
en psychologie, option travail et organisation

Octobre 2023

© Adélaïde Vautier, 2023

Université de Montréal

Département de psychologie, Faculté des arts et sciences

Cette thèse intitulée :

Pourquoi nos gestionnaires deviennent-ils destructeurs? Vers une application du modèle demandes-ressources au travail (JD-R) pour comprendre l'impact de l'épuisement professionnel sur le leadership

Présentée par

Adélaïde Vautier

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Jean-Sébastien Boudrias

Président-rapporteur

Denis Morin

Directeur de recherche

Vincent Rousseau

Membre du jury

Marie-Hélène Gilbert

Examinatrice externe

Résumé

Les conséquences du leadership destructeur ont largement été documentées et étudiées; les impacts sur les subordonnés sont vastes et représentent un coût très important pour les organisations. Il en est de même pour le gestionnaire émetteur de ces comportements. Pourtant, on connaît actuellement un débalancement au sein de la littérature quant aux études recensant les conséquences versus les antécédents du leadership destructeur, alors qu'une meilleure compréhension des antécédents nous permettrait de pouvoir prévenir ces comportements. De plus, peu d'études se sont intéressées au vécu du gestionnaire lui-même et son contexte tel qu'il le perçoit ainsi qu'à la relation entre sa santé psychologique, plus précisément l'épuisement professionnel et ses comportements de leadership.

Cette thèse cherche à fournir des éléments de réponses à ces lacunes à travers deux objectifs. Le premier objectif de cette thèse est de mieux comprendre comment un gestionnaire en vient à émettre ce type de comportements, entre autres à mieux comprendre la relation entre la perception qu'il a de son contexte de travail, son niveau d'épuisement professionnel et la fréquence à laquelle il émet des comportements de leadership destructeur en utilisant un modèle de médiation. Le second objectif est l'étude des ressources personnelles du gestionnaire et comment celles-ci peuvent faire une différence quant au niveau d'épuisement du gestionnaire. L'innovation de cette thèse réside dans son modèle intégrateur permettant de mieux comprendre la relation entre ces différentes variables et leur impact respectif sur le leadership. Pour ce faire, plus de 500 gestionnaires ont été interrogés sur leur contexte de travail, leur épuisement professionnel et leurs comportements de leadership. Des analyses de médiation modérée à l'aide du logiciel statistique « JASP » ont été réalisées. Les résultats indiquent un effet de médiation de l'épuisement professionnel entre les demandes psychologiques et le leadership destructeur, mais uniquement pour le leadership passif-évitant ainsi qu'un effet de modération des ressources personnelles. Plus particulièrement, les habiletés politiques modèreraient la relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel, dans ce sens où plus un gestionnaire perçoit une charge de travail élevée, plus il aurait recours à ses habiletés politiques et pourrait vivre un épuisement professionnel supérieur à celui des personnes ayant peu d'habiletés politiques. Les

principaux constats de cette étude doctorale sont discutés dans les prochaines pages et ce, à la lumière de l'état actuel des connaissances. Les contributions, les limites ainsi que les pistes de recherches futures qui en découlent sont également présentées.

Mots-clés : leadership destructeur, supervision abusive, leadership passif-évitant (leadership laissez-faire), demandes psychologiques, épuisement professionnel, habiletés politiques, sentiment d'efficacité managériale, médiation modérée.

Abstract

The consequences of destructive leadership have been widely documented and studied. The impact on subordinates is vast and represents a very significant cost to organizations, as well as for the managers exhibiting such behaviors. However, the literature is currently missing key elements in terms of studies that observe the consequences of those behaviors versus their antecedents. If we are to prevent destructive behaviors, a better understanding of the antecedents is needed. Furthermore, few studies have focused on managers' experiences and the contexts in which they perceive those experiences, or the links between managers' psychological health—or more specifically, their exhaustion at work—and their leadership behaviors.

This thesis aims to address these gaps in the literature through two objectives. The first objective is to gain a better understanding of how managers come to engage in destructive behaviors, including an analysis of the relationship between their perception of their work context, their level of burnout and the frequency with which they exhibit destructive leadership behaviors. The second objective is to study managers' personal resources and their possible impacts on the level of burnout experienced. The innovation of this thesis lies in its integrative model which permits a better understanding of the relationship between these variables as well as their respective impacts on leadership. To this end, over 500 managers were interviewed about their work context, burnout and leadership behaviors. Moderated mediation analyses were performed using JASP statistical software. The results reveal that burnout has a mediating effect on the relationship between psychological demands and destructive leadership, but only in the case of passive-avoidant leadership, and that burnout has a moderating effect on personal resources. More specifically, political skills moderate the relationship between psychological demands and burnout, in that the higher a manager perceives their workload to be, the more they resort to their political skills, and they may experience greater burnout than those with lesser political skills. The main findings of this doctoral study are discussed in the following pages in the light of the current state of knowledge. Contributions, limitations and possible avenues for future research are also presented.

Keywords: destructive leadership, abusive supervision, passive-avoidant leadership (*laissez-faire*), psychological demands, burnout, political skills, managerial self-efficacy, moderated mediation.

Table des matières

Résumé	1
Abstract	3
Table des matières	4
Liste des tableaux	9
Liste des figures	10
Liste des sigles et abréviations	11
Remerciements	14
Introduction	16
Objectifs de l'étude	20
Positionnement et contribution de cette thèse	21
Chapitre 1 – Fondements théoriques et empiriques	23
1.1. Le leadership au sein des organisations	23
1.1.1. Le leadership	23
1.1.2. Le modèle conceptuel du leadership destructeur	25
1.1.2.1. Le leadership constructif.....	26
1.1.2.2. Les types de leadership destructeurs.....	27
1.1.2.3. Le leadership solidaire, mais déloyal envers l'organisation	28
1.1.2.4. Le leadership déviant	28
1.1.2.5. Le leadership tyrannique.....	28
1.1.2.6. Le leadership <i>laissez-faire</i>	29
1.2. Portrait de la situation en matière de supervision abusive	29

1.2.1.	La supervision abusive	29
1.2.2.	Les antécédents de la supervision abusive	31
1.2.2.1.	L'agression déplacée.....	32
1.2.2.2.	L'instrumentalité de la supervision abusive	33
1.2.2.3.	L'épuisement des ressources du gestionnaire	35
1.3.	Portrait de la situation en matière de leadership <i>laissez-faire</i>	37
1.3.1.	Le leadership <i>laissez-faire</i>	37
1.3.2.	Les antécédents du leadership passif-évitant	38
1.4.	État des connaissances sur les demandes et ressources au travail.....	39
1.4.1.	Les principales théories.....	39
1.4.1.1.	Le modèle demande-contrôle.....	40
1.4.1.2.	La théorie de la conservation des ressources	40
1.4.1.3.	La théorie demandes-ressources	40
1.4.1.3.1.	L'épuisement professionnel	41
1.4.1.3.2.	L'intégration de la capacité d'autorégulation au modèle JD-R.....	42
1.4.1.3.3.	Les demandes associées au contexte du gestionnaire	44
1.4.1.3.4.	Les ressources associées au contexte du gestionnaire.....	48
1.4.1.3.5.	Le sentiment d'efficacité managériale	48
1.4.1.3.6.	Les habiletés politiques du gestionnaire.....	51
Chapitre 2 – Méthodologie.....		56
2.1.	La médiation modérée	56
2.2.	Déroulement et procédure	57
2.2.1.	Devis de recherche	57
2.2.2.	Le biais de variance commune	58
2.2.3.	Critères d'inclusion	59

2.2.4.	Échantillon	59
2.2.5.	Instruments de mesure.....	60
2.2.5.1.	Questionnaire – temps 1.....	60
2.2.5.1.1.	Les demandes psychologiques au travail	60
2.2.5.1.2.	Le sentiment d’auto-efficacité managériale	61
2.2.5.1.3.	Les habiletés politiques	62
2.2.5.2.	Variables contrôles.....	63
2.2.5.2.1.	Désirabilité sociale	63
2.2.5.2.2.	Triade sombre.....	63
2.2.5.3.	Questionnaire – temps 2.....	63
2.2.5.3.1.	Leadership passif-évitant.....	63
2.2.5.3.2.	La supervision abusive	64
2.2.5.3.3.	L’épuisement professionnel	65
2.2.5.3.4.	Mesures des informations sociodémographiques.....	65
Chapitre 3 – Analyses statistiques et résultats		66
3.1.	Stratégie d’analyse des données	66
3.2.	Analyses préliminaires	67
3.2.1.	Analyses factorielles confirmatoires	70
3.2.1.1.	Les demandes psychologiques.....	72
3.2.1.2.	La triade sombre.....	73
3.2.2.	Relations entre les variables	73
3.2.3.	Analyse de variances	74
3.3.	Analyses principales.....	76
3.3.1.	Analyses de médiation modérée.....	77
3.3.1.1.	La médiation modérée.....	77

3.3.1.2.	Résultats de la médiation de la relation entre demandes et supervision abusive.	78
3.3.1.3.	Résultats de la médiation de la relation entre demandes et leadership passif- évitant	79
3.3.1.4.	Résultats de la modération de la relation entre demandes et épuisement	81
3.3.2.	Retour sur les hypothèses	84
Chapitre 4 – Discussion.....		86
4.1.	Rappel des objectifs de la thèse et retour sur les résultats	86
4.2.	Retour sur les résultats	87
4.2.1.	Retour sur les résultats concernant le leadership destructeur.....	87
4.2.1.1.	L’effet de médiation entre les demandes psychologiques et le leadership passif- évitant	87
4.2.1.2.	Exploration de la relation positive négative entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant	89
4.2.1.3.	La supervision abusive, un phénomène anormal	90
4.2.2.	Les ressources personnelles comme modérateur de la relation demandes psychologiques et épuisement professionnel	91
4.3.	Retombées théoriques et pratiques	94
4.4.	Limites de la thèse.....	95
4.5.	Voies de recherches futures.....	97
Conclusion.....		100
Références bibliographiques		102
Annexes.....		130
Annexe A. Annonces d’invitation à participer sur la plateforme <i>Prolific Academic</i>		130
Annexe B. Questionnaires.....		132

Message d'accueil – Temps 1.....	132
Questionnaire sur les demandes et la latitude décisionnelle au travail.....	133
Questionnaire sur le sentiment d'auto-efficacité managériale	134
Questionnaire sur les habiletés politiques	135
Questionnaire sur la désirabilité sociale	136
Questionnaire sur la triade sombre	137
Message de fin – Temps 1	138
Message d'accueil – Temps 2.....	140
Questionnaire sur l'épuisement professionnel.....	141
Questionnaire sur la supervision abusive	142
Questionnaire sur le leadership passif-évitant	143
Questions sur le télétravail et l'impact de la pandémie de COVID-19	144
Questions sociodémographiques	145
Texte de fin – Temps 2	148
Annexe C. Formulaire de consentement	150
Annexe D. Matrices des corrélations entre les variables d'intérêts et leur sous-dimension	155
Annexe E. Résultats des analyses de variances.....	156
Par pays d'origine.....	156
Par secteur d'activités.....	157
Par niveau de gestion.....	158

Liste des tableaux

Tableau 1. – Répartition de l'échantillon par secteur d'activité.....	600
Tableau 2. – Données descriptives et alpha de Cronbach	69
Tableau 3. – Critères d'évaluation pour les indices d'adéquation dans le cadre de AFC	711
Tableau 4. – Résultats des analyses factorielles confirmatoires.....	722
Tableau 5. – Effet indirect des demandes psychologiques sur le leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel selon le niveau d'habiletés politiques et d'efficacité managériale...	811
Tableau 6. – Effet des variables de contrôle sur les variables focales des modèles de médiation modérée.....	84
4	
Tableau 7. Synthèse des résultats des hypothèses de recherche	85

Liste des figures

Figure 1 : Variables latentes du modèle théorique proposé	21
Figure 2: Conceptualisation du leadership destructeur.....	26
Figure 3: Représentation schématique du modèle de recherche	55
Figure 4: Représentation conceptuelle d'un modèle de médiation modérée	56
Figure 5 : Médiation de la relation entre demandes psychologiques et supervision abusive via l'épuisement professionnel, modérée par les habiletés politiques et l'efficacité managériale	79
Figure 6 : Médiation de la relation entre demandes psychologiques et leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel, modérée par les habiletés politiques et l'efficacité managériale	80
Figure 7 : Effet des demandes psychologiques sur l'épuisement professionnel en fonction des habiletés politiques.....	83

Liste des sigles et abréviations

AFC : Analyse factorielle confirmatoire

AFE : Analyse factorielle exploratoire

APA : American Psychological Association

CFI : *Comparative Fit Index*

dl : Degrés de liberté

ÉT: Écart-Type

Etc. : *Et cætera*

M : Moyenne

N : Nombre de cas

r : Corrélation de Pearson

R^2 : Coefficient de détermination

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

SEM : Sentiment d'efficacité managériale

SRMR : Standardized Root Mean Squared Residual

S. D. : Sans date

χ^2 : Chi-carré

α : Coefficient alpha de Cronbach

*À mon frère, Pierre-Alexandre, et mes sœurs Angélique, Pénélope et Aliénor qui ont toujours été
ma plus grande motivation à avancer.*

*« Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence ainsi n'est pas un acte,
mais une habitude ».*

Aristote

*« La perfection est atteinte non pas quand il n'y a plus à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à
retirer ».*

Antoine de Saint-Exupéry

Remerciements

Si ce parcours doctoral qui s'achève m'a bien appris une chose, c'est d'oser. Oser questionner davantage, oser demander l'appui et le soutien dont on a besoin sans penser que c'est montrer ses failles et oser s'affirmer quand il est temps. Ainsi, mes apprentissages ont été nombreux au cours des dernières années, mais le soutien reçu a été encore plus important. Un proverbe africain, bien souvent repris, dit qu'il faut un village pour élever un enfant. Il se trouve que l'achèvement d'une thèse ne se fait pas seul non plus, mais grâce à sa communauté. C'est pourquoi bien que ces remerciements ne contribuent point à la littérature scientifique ils sont pour moi d'une grande importance.

Je remercie mon directeur de recherche Denis Morin. Merci pour votre bienveillance et votre soutien. Nos discussions m'ont ouvert l'esprit, m'ont fait prendre plusieurs chemins qui ont divergé pour finalement converger en cette thèse. Je tiens aussi à remercier les professeurs qui ont marqué mon parcours. Merci, monsieur Robert Haccoun, pour votre enseignement dès le baccalauréat qui m'a convaincu que ce métier était le chemin que je voulais emprunter. Merci à vous, monsieur Boudrias pour votre enseignement et pour vos conseils.

Je tiens également à remercier mes précieux collègues de doctorat, mais surtout amis : Lara, Jean, Stéphanie, Alexandre, Vincent, Inès, Raphaëlle, Leila, Charlotte et Julie. Merci pour vos conseils, votre soutien, nos discussions et nos moments de rédaction qui m'ont permis d'avancer. Merci à mes nombreux mentors informels et particulièrement à Jessica et Anne-Marie qui m'ont toujours guidé tout au long de ce parcours et pour l'inspiration que vous pouvez être. Merci également à tous les autres avec qui j'ai pu travailler, collaborer et rire ! Vous saurez vous reconnaître. Je remercie également mes collègues de travail qui m'ont pris sous leurs ailes, avec qui j'apprends chaque jour et avec qui mon travail et toutes ces années d'études prennent tout un sens : Mathieu, Daniel, Marie-Josée et les autres.

Un merci des plus particulier à mon frère et mes sœurs qui m'ont toujours encouragé et cru en moi. Un remerciement bien particulier à ma sœur aînée, Angélique et à mon beau-frère, Nicholas. Merci de m'avoir accueilli au sein de votre foyer et de votre aide durant toutes ces années. Grâce à vous, j'ai pu aller tout d'abord à l'université, puis envisager les études supérieures. Merci de m'avoir

permis de garder l'équilibre à travers ce chapitre de ma vie. Merci à vous, Pierre-Alexandre et Chloé de répondre toujours présent pour moi. Merci, Pénélope et Aliénor, d'être là pour moi, et ce, même à 6000 km de distance. Merci aussi à tous mes neveux, nièces et filleuls (Océane, Nathan, Alexis, Logan, Aria, Kaëlia et Raphaëlle), vos sourires et votre amour ont été mon carburateur des dernières années.

Merci également à mes précieux amis qui ont toujours été là pour me remonter le moral dans les moments de découragement et pour m'avoir changé les idées quand il le fallait. Vous m'avez aidé à faire face aux différentes épreuves et aux défis que la vie m'a amenés. Merci Laura, Valentine, Camille, Arnaud, Myriam, Marianne, Carolane, Mélissa et les autres. Bien sûr, je remercie également tous ceux qui ont croisé mon parcours et qui ont ajouté une pierre à l'édifice.

Enfin, merci aux Fonds de recherche du Québec, société et culture (FRQSC) qui ont financé une partie de mes études doctorales. Pour terminer, je remercie les Red Hot Chilli Peppers, The Eagles et Oasis pour leurs chansons qui m'ont permis de passer à travers de mes analyses statistiques.

Introduction

« Humiliant », « intimidant », « harcelant » ou « leader toxique » ont marqués les titres des manchettes ces dernières années démontrant que les comportements hostiles en milieu de travail se trouvent encore bien présents (Lortie, 2020). L'ordre des conseillers en ressources humaines estiment qu'il y aurait approximativement 96 800 personnes victimes de harcèlement en milieu travail annuellement, soit près de 100 000 personnes (Ordre des conseillers en ressources humaines, 2024). Dans 30% des cas, les persécuteurs pourraient être les supérieurs directs des victimes (Hango et Moyser, 2018).

Quand on porte un regard sur le monde du travail, on constate une complexification et une intensification de celui-ci au cours des dernières décennies (Ashkanasy et al., 2016). Les entreprises se doivent d'être de plus en plus innovantes et proactives dans le développement d'un atout concurrentiel et elles sollicitent davantage leurs employés pour la création de la valeur ajoutée. Les normes de performance sont constamment élevées, mais les ressources de plus en plus limitées. Ces constats suggèrent que la culture organisationnelle « *d'en faire plus avec moins* » ainsi que le culte de l'urgence organisationnelle puissent être des approches managériales privilégiées. Du côté des gestionnaires, cette intensification s'accompagne également de nombreux défis. Ils doivent répondre à une charge de travail toujours plus élevée, réduire les temps de production tout en composant avec le manque de main-d'œuvre (Espace Stratégies, s.d ; Gallagher et al., 2015). Se pourrait-il qu'en voulant atteindre ces objectifs ou en voulant s'ajuster aux nombreuses demandes, certains gestionnaires puissent adopter des comportements destructeurs envers leurs subordonnés, et ce malgré leur caractère délétère à long terme?

Plusieurs études ont révélé que le leadership destructeur était commun dans nos différents milieux de travail; Erickson et al. (2015) rapportent que ce serait potentiellement jusqu'à 25% des leaders au sein de nos organisations qui auraient des comportements destructeurs. Pourtant, notre connaissance des antécédents du leadership destructeur demeure limitée (Martinko et al., 2013; Schilling, 2009; Tepper et al., 2017). Limitée puisqu'il faut comprendre que le leadership est un phénomène social complexe dont l'étude nécessite de prendre en compte plusieurs facteurs contextuels et personnels (Aravena, 2019).

Au niveau des facteurs contextuels, les nombreuses demandes psychologiques auxquelles font face les gestionnaires peuvent avoir une influence sur la trajectoire de leur leadership. Le rôle et la vision du rôle des gestionnaires ont évolué depuis les dernières décennies. Si la définition littérale n'a que peu changé, l'éventail d'actions et de réflexions qu'un gestionnaire doit poser pour assurer le suivi, le bon fonctionnement des activités et l'atteinte des résultats s'est considérablement élargi. Un nombre grandissant d'auteurs se questionnent sur l'impact de l'intensification du travail managérial en lien avec l'épuisement professionnel (Ashkanasy et al., 2016) à savoir si la multitude de demandes psychologiques pourrait favoriser le développement de l'épuisement professionnel. Ainsi au niveau des facteurs personnels, la santé psychologique des superviseurs serait également à considérer au moment d'apprécier les comportements de leadership destructeurs (Lundqvist et al., 2012). Une étude s'intéressant à la santé psychologique des gestionnaires dans le milieu de la santé au Québec indiquait que 32,51% des répondants qui étaient cadres présentaient des symptômes d'épuisement alors que différentes études réalisées auprès de la population générale obtenaient des taux se situant entre 17,6 et 18,8% (Fortin, 2014). Les gestionnaires en état d'épuisement professionnel ou vivant de la détresse psychologique auraient une plus grande tendance à réagir négativement lors de situations critiques, à générer des émotions négatives dans leurs relations avec les employés et avoir une plus grande difficulté de régulation émotionnelle (Gilbert et al., 2011). Ils seraient alors plus irritables, plus agressifs ou arrogants et plus enclins à s'engager dans des comportements destructeurs (Krasikova et al., 2013).

La recherche sur le leadership destructeur a longtemps été portée sur les conséquences de celui-ci en s'appuyant sur la perspective des subordonnés (Qin et al., 2018). Cependant, il convient de comprendre l'origine de ces comportements en adoptant une approche centrée sur l'acteur, soit le gestionnaire, pour mieux comprendre le rôle des facteurs individuels et contextuels dans la prévalence des comportements de leadership destructeurs (Tepper et al., 2017).

L'une des premières avenues de recherche de ce projet est d'établir le lien entre le contexte du gestionnaire (les demandes psychologiques vécues au travail) et les comportements de leadership qu'il émet en lien avec l'épuisement professionnel qu'il ressent. La recherche constante de la productivité afin de demeurer compétitif comme entreprise contribue à une intensification du travail managérial et à la mise en place d'objectifs imposants tant pour les employés que pour les gestionnaires créant des environnements de travail dans lesquels les facteurs de stress sont

nombreux (Ashkanasy et al., 2016; Burton et al., 2012). La présence de ces facteurs mène à long terme à un état d'épuisement impactant la performance, ici le leadership du gestionnaire (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Jourdain et Chênevert, 2010; Pejtersen et al., 2010). Une récente méta-analyse présente des résultats où la santé psychologique du gestionnaire pourrait expliquer entre 43% et 53% de la variance dans l'émission de comportements de leadership, constructifs ou destructeurs (Kaluzna et al., 2020). L'une des explications proviendrait de la théorie de l'autorégulation suivant laquelle le gestionnaire faisant face à des difficultés d'autorégulation, c'est-à-dire une baisse de ses capacités à gérer ses émotions, comportements et/ou capacités d'attention ayant pour conséquence l'émission de comportements de supervision abusifs par exemple (Courtright et al., 2016; Hobfoll et al., 2018). La théorie de la conservation des ressources constituerait également une avenue intéressante dans laquelle le gestionnaire évite d'agir afin de préserver ses ressources, ayant pour conséquence de nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels ou même éventuellement au bien-être de ses subordonnés (Bakker et al., 2023; Einarsen et al., 2007; Hobfoll et al., 2018).

Les comportements destructeurs peuvent se décliner en plusieurs styles. Deux types sont particulièrement connus chez les gestionnaires : la supervision abusive et le leadership *laissez-faire*. Il s'agit de deux types de leadership destructeur se différenciant par leur caractère non intentionnel contrairement au leadership toxique ou tyrannique, dans lequel le leader nuit délibérément aux autres en cherchant à améliorer leur position aux dépens des autres (Lipman-Blumen, 2005). On distingue ces types de leadership comme étant une démonstration d'un faible leadership ("*poor leadership*"), l'un étant actif (la supervision abusive), l'autre de nature plus passive (*laissez-faire*) dans ses comportements (Kelloway et al. 2005; Krasikova et al., 2013). Tandis qu'un gestionnaire s'engageant dans des comportements de supervision abusive a recours à des comportements majoritairement actifs et hostiles (Ashforth, 1997; Tepper, 2007). Les conséquences négatives de la supervision abusive sur le bien-être sur la satisfaction ou la performance au travail des subordonnés ont été largement répertoriées (Ashforth, 1997; Harms et al., 2017; Harris et al., 2013; Liang et Brown, 2016; Mackey et al., 2017; Martinko et al., 2013; Tepper et al., 2009, 2017). Les retombées négatives de la supervision abusive seulement représenteraient jusqu'à un coût annuel de 23,8 milliards de dollars (US) pour les organisations américaines (Tepper et al., 2006). Les comportements de leadership *laissez-faire* se situent à l'opposé du continuum où le gestionnaire a des comportements passifs et évite la prise d'action de

quelque nature que ce soit (Skogstad et al., 2007). Parmi les principales conséquences que ce type de comportements engendre, on recense un manque de clarté de rôle pour les employés, une baisse de leur motivation, de leur satisfaction et de leur santé psychologique (Lundmark et al., 2022; Skogstad et al., 2007), tout en générant un manque de confiance chez les subordonnés et un manque de volonté de suivre leur leader (Fosse et al., 2019).

Une seconde avenue de recherche est l'établissement du lien entre les compétences interpersonnelles ou sociales évaluées par le biais du sentiment de maîtrise de ces compétences (sentiment d'efficacité managériale) et les comportements de leadership. L'une des compétences interpersonnelles pouvant influencer le leadership du gestionnaire serait les habiletés politiques (Bergeron Bonnelly et Sénéchal, 2018). Celles-ci réfèrent à la capacité d'adapter son comportement et son message en fonction d'autrui et d'user de son influence pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Ferris et al., 2005). Plus particulièrement dans le cadre de la supervision abusive où il est postulé que le manque d'habiletés politiques du gestionnaire ferait en sorte qu'il s'engagerait plus facilement dans des comportements de type abusif, tels que la supervision abusive (Tepper et al., 2017). Rappelons que ces derniers constituent une forme de leadership en soi, car bien que de types destructeurs, ils sont émis dans l'optique d'influencer les subordonnés à effectuer certaines actions (augmenter leur performance, ne pas reproduire certaines erreurs, encourager le départ de l'employé, etc.) et sont pour ainsi dire *instrumentaux* (Rousseau et Aubé, 2020; Tepper et al., 2012, 2017). À l'inverse, des études obtiennent un lien négatif entre la maîtrise des habiletés politiques et la supervision abusive permettant au gestionnaire de se réguler et de s'ajuster à ses subordonnés (Waldman et al., 2018; Whitman et al., 2013). De plus, ces compétences pourraient agir à titre de ressources du gestionnaire lui permettant de faire face aux fortes exigences de son emploi (intensification du travail managérial, objectifs imposants, employés difficiles, etc.). De plus, un sentiment de maîtrise de ces habiletés politiques et un sentiment d'efficacité vis-à-vis de ses tâches de gestion pourraient favoriser l'adoption de comportements positifs par le gestionnaire et éviter qu'il ne se retire comme dans le cas du leadership *laissez-faire* (Anderson et al., 2008). Ainsi, le second d'objectif est d'établir si la maîtrise d'habiletés politiques et le sentiment d'efficacité managériale du gestionnaire modèrent la relation entre les fortes demandes au travail et l'épuisement diminuant les risques d'apparition de comportements de leadership destructeur.

Objectifs de l'étude

Cette thèse répond à deux appels de la littérature : (1) proposer un modèle intégrateur permettant de mieux comprendre l'importance relative de la difficulté d'autorégulation dans l'émission de comportements de leadership destructeurs; (2) comprendre si les compétences interpersonnelles du gestionnaire ont un rôle à jouer dans l'engagement de comportements de supervision abusive ou dans une posture de retrait, tel que dans le cadre du leadership *laissez-faire*. De plus, elle se veut une revue de la littérature intégrant les différents antécédents de la supervision abusive afin de tracer une ligne directrice des bonnes pratiques à suivre en matière de sélection et de formation des gestionnaires.

Lors d'un processus de sélection, il convient d'évaluer les compétences, les connaissances, les habiletés et certains traits de personnalité relatifs au poste que la personne occupera (Scott et Reynolds, 2010; Spector, 2021a). Il en est de même pour le gestionnaire. De nombreuses études ont d'ores et déjà démontré le lien existant entre certains traits de personnalité et les pratiques de leadership destructeur (Breevaart et De Vries, 2017). Les traits de la triade sombre (machiavélisme, narcissisme et psychopathie) s'avèrent donc importants à contrôler (Paulhus et Williams, 2002) d'autant plus à cause de leur forte prévalence dans les postes de gestion (Smith et al., 2018). De plus, le biais d'attribution hostile (Hoobler et Brass, 2006), l'affectivité négative (Walter et Bruch, 2009) et le perfectionnisme (trait consciencieux élevé) (Guo et al., 2020) seraient très dommageables dans des postes de gestion, car ils augmentent la prévalence des comportements de supervision abusive.

Dans le cadre de la formation, l'un des premiers points à comprendre est que la supervision abusive est instrumentale (Tepper et al., 2012). En d'autres termes, l'émission de comportements de supervision abusive bénéficie à court terme au gestionnaire en protégeant ses ressources (Courtright et al., 2016; Ju et al., 2019). C'est en comprenant les causes de ces comportements qu'on pourra proposer des alternatives moins préjudiciables pour l'organisation et ainsi réduire la prévalence de tels comportements dans les organisations (Qin et al. 2018). Les deux principales pistes que nous proposons au sein de cet article sont le renforcement du sentiment d'efficacité managériale chez les gestionnaires et de leurs habiletés politiques. Le renforcement de leur sentiment d'auto-efficacité managériale pourrait renforcer leur capacité à faire face à l'adversité

(Bakker et Demerouti, 2017). De plus, nous relevons l'importance de considérer le rôle des habiletés politiques chez les gestionnaires. Celles-ci pourraient être une ressource essentielle pour le gestionnaire afin qu'il devienne pleinement efficace dans son rôle de leader et qu'il renforce sa perception de contrôle et son sentiment d'efficacité managériale (Zellars et al., 2008). En somme, le développement des compétences interpersonnelles est essentiel, mais les gestionnaires doivent également se sentir pleinement capables de les utiliser et de faire face aux défis qui se présentent à eux dans le cadre de leur travail.

Positionnement et contribution de cette thèse

Cette thèse propose un modèle intégrateur illustrant le mécanisme par lequel un gestionnaire en vient à émettre des comportements de leadership destructeur dans l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est pourquoi l'effort de modélisation des différentes variables s'ancre dans l'approche théorique du modèle demandes-ressources et des théories sous-jacentes (conservation des ressources et autorégulation) permettant d'intégrer à la fois le contexte de travail du gestionnaire, les niveaux d'épuisement professionnel et ses comportements de leadership destructeur, en considérant bien sûr certaines variables de contrôle inhérentes aux recherches sur le leadership destructeur telles que la triade sombre. Le modèle modélise le contexte, soit les fortes demandes psychologiques comme des antécédents de l'épuisement en considérant l'effet d'interaction demandes-ressources. Dans cette modélisation, il identifie deux principales ressources, les habiletés politiques et le sentiment d'efficacité managériale, modérant la relation demandes psychologiques – épuisement. En retour, cet épuisement favorise l'émission de comportements de leadership destructeur. Parmi la déclinaison de styles de leadership destructeur possibles, deux ont été retenus : la supervision abusive et le leadership *laissez-faire*.

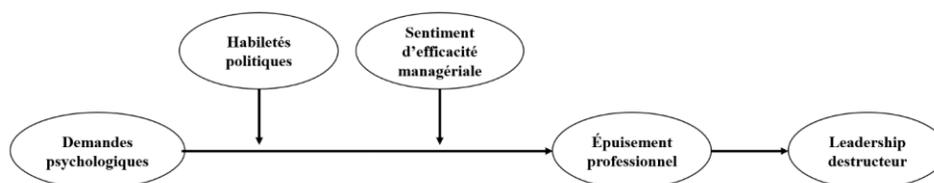


Figure 1. Variables latentes du modèle théorique proposé

Cette thèse s'insère donc dans la volonté de prévenir les comportements de leadership destructeur en tentant de comprendre comment le contexte et l'épuisement professionnel du gestionnaire influencent les comportements de leadership destructeur. C'est en dégagant une meilleure compréhension quant à l'interaction de ces mécanismes que nous serons en mesure de prévenir l'apparition de ce type de comportements comme pratiques de gestion. Ce travail est structuré en quatre chapitres : les fondements théoriques et empiriques, la méthodologie, les résultats et la discussion. Le premier chapitre présente les assises théoriques et empiriques soutenant cette thèse. Les premières sections de ce chapitre introduisent les concepts du leadership au sein des organisations, plus particulièrement l'aspect destructeur de celui-ci et deux de ses potentielles déclinaisons : la supervision abusive et le leadership *laissez-faire*. Ces sections font état des connaissances sur le sujet et des mécanismes pouvant mener à l'émission de ce type de comportements. Par la suite, la difficulté d'autorégulation basée sur un déséquilibre entre les demandes et les ressources du gestionnaire comme facteur favorisant les comportements de leadership destructeurs est abordée plus en détail. Ainsi, la théorie de l'autorégulation et la théorie demandes-ressources comprenant les concepts d'épuisement professionnel, des demandes psychologiques et des ressources personnelles du gestionnaire sont abordées. Enfin, la dernière section de ce chapitre propose le modèle théorique de cette thèse et les hypothèses de recherche qui en découlent. Le second chapitre présente la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche, soit le devis de recherche, les instruments utilisés et l'échantillon obtenu. Le troisième chapitre présente les résultats obtenus. Il fait état des analyses préliminaires, principales et a posteriori. Finalement, le dernier chapitre présente les constats qu'il est possible de tirer de nos résultats, les limites méthodologiques de notre recherche et les implications théoriques et pratiques en concluant sur les avenues de recherche futures.

Chapitre 1 – Fondements théoriques et empiriques

Afin de répondre à l'objectif principal de cette thèse qui consiste à tester empiriquement un modèle intégrateur permettant de comprendre comment le contexte de travail en lien avec l'épuisement professionnel du gestionnaire influence ses comportements de leadership, ce premier chapitre présentera l'état des connaissances sur les concepts clés à l'étude, soit le leadership au sein des organisations, les déclinaisons du leadership destructeur, les principaux antécédents recensés et les mécanismes par lesquels ils agissent. Par la suite, les principales théories sur l'étude des demandes et ressources au travail permettant d'intégrer nos différentes variables au sein de notre modèle intégrateur seront abordées. À la lumière de cette documentation, différentes hypothèses de recherche ont été postulées afin de répondre à notre question de recherche.

1.1. Le leadership au sein des organisations

Différentes fonctions existent au sein d'une organisation. L'une des plus communes est celle de gestionnaire envers qui nous émettons plusieurs attentes. Nous attendons principalement des gestionnaires qu'ils exercent du leadership (Yulk, 2013). Or, qu'est-ce que le *leadership* ?

1.1.1. Le leadership

Sujet d'intérêt depuis le début du XX^e siècle, bon nombre d'articles ont cherché à définir et encadrer ce phénomène. De nombreuses théories ont été développées, transformées et redéfinies au cours des années et pourtant aucune ne fait l'unanimité (Khan et al., 2016). L'approche adoptée ici est celle de Northouse (2018), citée plus de 19 000 fois dans Google Scholar. Il définit dans sa revue du leadership celui-ci comme suit : « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus afin d'atteindre un objectif commun » (p. 3). Il y relève quatre thèmes entourant l'étude du leadership:

- (1) le processus;
- (2) le jeu d'influence;
- (3) le contexte dans lequel il se produit;
- (4) l'atteinte d'un but.

Ces quatre thèmes peuvent être définis de la façon suivante :

(1) Il s'agit d'un processus puisque le leadership ne réside pas dans les caractéristiques du leader, mais bien d'un échange entre le leader et les *followers* (subordonnés);

(2) L'influence représente la capacité d'un individu à modifier les perceptions, les jugements ou les opinions d'une autre personne ou d'un groupe d'individu (Flament, 1959; Mugny et Doise, 1979);

(3) Le processus se produit dans un contexte de groupe puisqu'il implique minimalement deux personnes : le leader (celui qui tente d'influencer) et le ou les *follower(s)* (personne ou groupe de personnes subissant cette influence);

(4) Le leader tente d'influencer ses *followers* (subordonnés) envers un objectif.

C'est la capacité d'influence qui est centrale au rôle de leader et qui impacte éventuellement son efficacité puisque le spectre d'influence du leader peut, et doit même, s'étendre à l'ensemble du réseau du gestionnaire (subordonnés, supérieurs et collègues) afin qu'il puisse implanter et soutenir les décisions (Yulk, 2013). Pour influencer, un gestionnaire peut faire appel à plusieurs sources dites de pouvoir (French et Raven, 1959). L'utilisation de ces sources de pouvoirs et les tactiques utilisées afin d'augmenter son niveau de pouvoir et d'influence dépendront de la situation, des objectifs poursuivis et des protagonistes (Lainey, 2017). En d'autres termes, est-ce que le gestionnaire se trouve en mesure d'influencer ses subordonnés ou toute autre personne dans son réseau afin d'orienter leurs actions, leurs décisions, leurs pensées et leurs croyances dans l'optique d'atteindre le but fixé (Yulk, 2013) ? Toutefois, bien que le gestionnaire réussisse à influencer et à démontrer du leadership, deux éléments servent à déterminer si la nature du leadership émis est destructrice ou constructive. En premier lieu, la nature du but poursuivi et sa légitimité. Par exemple, le but poursuivi est-il personnel ou non; est-il légitime? En deuxième lieu, c'est la nature des comportements et les conséquences sur les subordonnés ou l'organisation qu'il s'agit de déterminer.

1.1.2. Le modèle conceptuel du leadership destructeur

À travers les années, le leadership a été étudié sous plusieurs angles. L'un des angles abordés est l'étude des comportements du leader et leurs conséquences qui sont classifiées en deux catégories : les comportements constructifs et les comportements destructeurs (Collins et Jackson, 2015; Einarsen et al., 2007; Kaluza et al., 2020). Quant aux précurseurs du leadership, bien que les chercheurs s'y intéressent depuis longtemps, ils sont encore flous. En effet, le manque de consensus dans la littérature quant à la définition du leadership a nuit à bien définir le concept, ses antécédents et trouver des résultats cohérents dans les différentes études (Yulk, 2013).

En 2007, Einarsen, Aasland et Skogstad ont proposé un cadre conceptuel intégrant les comportements constructifs et destructeurs en fonction des conséquences négatives des comportements du leader/gestionnaire envers l'organisation et/ou les subordonnés (Einarsen et al., 2007). Dans leur cadre conceptuel, ils ont défini deux axes : (1) les comportements envers l'organisation et (2) les comportements envers les subordonnés. Le premier axe permet d'établir un continuum des comportements de leadership qui progressent de pro-organisation (intentions positives) à anti-organisation (intentions négatives). L'extrémité anti-organisation permet de constater les comportements du superviseur violant l'intérêt légitime de l'organisation en s'opposant aux objectifs, aux valeurs et à l'utilisation optimale des ressources alors que l'extrémité pro-organisation représente les comportements visant à atteindre les objectifs organisationnels. Le deuxième axe permet d'établir un continuum des comportements de leadership qui progressent de pro-subordonnés (intentions positives) à anti-subordonnés (intentions négatives).

L'extrémité pro-subordonnés représente un gestionnaire se souciant des intérêts de ses subordonnés et valorise la motivation et le bien-être de ces derniers à travers différentes pratiques de soutien et de développement. L'extrémité anti-subordonnés représente les pratiques du superviseur susceptible de nuire à la motivation, au bien-être ou à la satisfaction au travail des subordonnés. Les comportements anti-subordonnés se concentrent également sur divers comportements tels que les décisions arbitraires ou non fondées sur le plan de la justice organisationnelle. De plus, le modèle précise que les deux dimensions ne sont pas antagonistes. Un gestionnaire peut à la fois saboter les intérêts légitimes de l'organisation par ses comportements, mais rester soutenant envers ses subordonnés et inversement. Par exemple, un gestionnaire peut devenir très engagé envers les

intérêts de l'organisation au détriment du bien-être de ses employés. Ainsi, le leadership se classifie selon un cadran à quatre dimensions comprenant cinq classifications : (1) le leadership constructif ; (2) le leadership solidaire, mais déloyal envers l'organisation (3) le leadership déviant (4) le leadership tyrannique et (5) leadership *laissez-faire*.

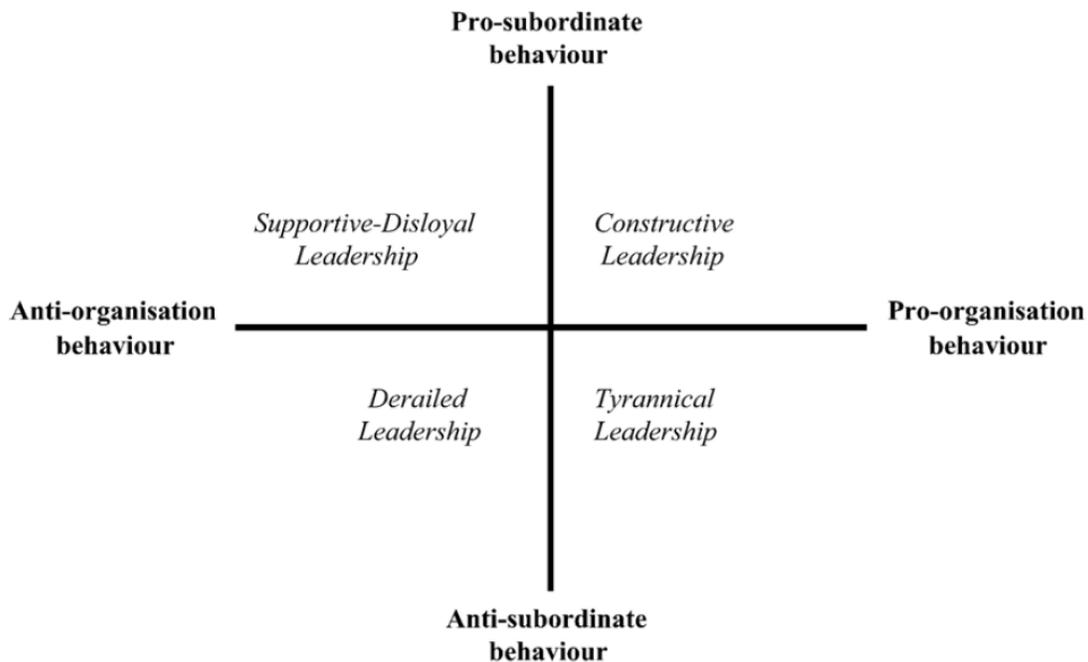


Figure 2: Conceptualisation du leadership destructeur (Einarsen et al., 2007).

1.1.2.1. Le leadership constructif

Le leadership constructif (*constructive leadership*) représente la dimension pro-subordonnés/pro-organisation. Il s'agit d'un gestionnaire dont les comportements favorisent le bien-être, la motivation et la satisfaction des employés (Aasland et al., 2010). Ces comportements se traduisent par le fait d'être à l'écoute de ses employés, de développer des relations positives avec eux en leur démontrant appréciation et respect et également de la reconnaissance. Il s'agit aussi d'un gestionnaire qui se soucie de l'atteinte des objectifs de l'organisation en fixant des objectifs clairs et non ambigus, qui prend et soutient les décisions stratégiques et qui s'avère être en mesure d'implanter les changements organisationnels en faisant une saine utilisation des ressources

(Einarsen et al., 2007). Les styles de leadership transformationnel ou habilitant par exemple peuvent être classés dans cette catégorie de par leurs conséquences positives tant pour les subordonnés que pour l'organisation (Burke et al., 2006). Cette catégorie intègre les trois types de comportements recensés par les études sur le leadership constructif: les comportements de structure, de considération et d'orientation envers le changement (Yulk, 2013). Les comportements de structure qui seront redéfinis plus tard dans la littérature comme les comportements orientés envers la tâche (en anglais : *task-oriented behaviours*) se centrent sur les exigences du poste et sur l'accomplissement des tâches. Les comportements de considération, aussi appelés les « comportements orientés envers les relations » (en anglais : *relational-oriented behaviours*) ont pour objectif principal d'améliorer la qualité des relations et le soutien procuré aux employés. Finalement, les comportements d'orientation envers le changement et de facilitation (en anglais : *change-oriented behaviours*) regroupent les comportements visant à encourager les followers et à faciliter les changements organisationnels tels qu'en encourageant l'innovation ou en expliquant le besoin de changement à l'aide des évènements (Yulk, 2013).

1.1.2.2. Les types de leadership destructeurs

De son côté, le leadership destructeur regroupe trois des dimensions de la conceptualisation d'Einarsen et al. (2007) et se définit comme suit :

« Les comportements systématiques et répétés du leader, superviseur ou gestionnaire qui violent les intérêts légitimes de l'organisation en minant et/ou sabotant les objectifs organisationnels, les tâches, les ressources et l'efficacité des processus organisationnels et/ou la motivation, le bien-être ou la satisfaction au travail des subordonnés » [traduction libre, p.208].

Selon ces dimensions, il existe deux types de comportements: (1) les comportements actifs, soit l'hostilité exprimée envers les employés ; (2) les comportements passifs qui comprennent le manque d'implication et de soutien des gestionnaires envers le travail et le bien-être de leurs employés (Schyns et Schilling, 2013; Skogstad et al., 2007; Tepper, 2000). De plus, ces comportements doivent être systématiques et répétés (Einarsen et al., 2007). Cela amène la distinction entre un gestionnaire destructif et un gestionnaire qui prendrait occasionnellement une mauvaise décision ou serait plus abrasif un jour en particulier. Les trois prochaines catégories

représentent des formes de leadership destructif : (1) leadership solidaire, mais déloyal envers l'organisation; (2) leadership déviant; (3) leadership tyrannique. Finalement, à ces trois formes il convient d'ajouter le leadership *laissez faire*.

1.1.2.3. Le leadership solidaire, mais déloyal envers l'organisation

Le leadership solidaire, mais déloyal envers l'organisation (*supportive-disloyal*) se situe dans la dimension pro-subordonnés/anti-organisation. Dans le cadre de ce profil de leadership, le superviseur est prêt à tout pour gagner en popularité auprès de ses employés (solidaire) au détriment de ses tâches de gestionnaire et donc des intérêts de l'organisation (déloyal). Par exemple, il peut attribuer des bénéfices supplémentaires à ses employés au détriment de l'organisation ou encore encourager la flânerie ou de mauvaises conduites de la part de ses subordonnés. Il ne s'agit pas d'un gestionnaire voulant intentionnellement nuire à l'organisation, mais plutôt d'une personne ayant une vision et des valeurs différentes de celle-ci. Avec sa volonté de mettre en place à tout prix un esprit de camaraderie avec ses subordonnés, ces comportements peuvent indirectement nuire à l'organisation et alors s'avérer destructeurs (Einarsen et al., 2007).

1.1.2.4. Le leadership déviant

Le leadership déviant (*derailed leadership*) se situe aux extrémités anti-subordonnés/anti-organisation. Le superviseur peut manifester à la fois des comportements hostiles envers les subordonnés (harcèlement, humiliation, intimidation ou manipulation) et envers l'organisation (absentéisme, esquiver ses tâches) (Einarsen et al., 2007). Il s'agit d'un leader qui fera passer ses besoins et/ou ses ambitions personnelles avant ceux de l'organisation et négligera les intérêts de ses subordonnés (Conger, 1990).

1.1.2.5. Le leadership tyrannique

Le leadership tyrannique se situe dans la dimension anti-subordonnés/pro-organisation. Le superviseur est très centré sur la stratégie et sur la mission de l'organisation et il se concentre essentiellement sur les multiples tâches administratives. Ce type de leadership n'est pas directement destructeur envers les objectifs organisationnels, mais ses comportements nuiront de par leur impact négatif sur les subordonnés. Ces gestionnaires agissent en accord avec les décisions et les stratégies de l'organisation sauf que l'atteinte des objectifs ne se réalise pas grâce aux

employés, mais à leurs dépens. Einarsen et al. (2007) explique ce type de leadership de la manière suivante : « Ils humilient, rabaissent et manipulent les subordonnés dans l’optique que le travail soit réalisé » (en anglais : « *They humiliate, belittle, and manipulate subordinates in order to get the job done* »). Ainsi, ils portent très peu d’intérêt à leurs subordonnés et souhaitent le moins possible interagir avec eux dans l’optique de ne pas augmenter leur effort au travail (Einarsen et al., 2007). C’est dans cette catégorie qu’on retrouve les comportements de supervision abusive. Il est à noter que la conceptualisation d’Einarsen et al. (2007) distingue le leadership tyrannique du leader tyrannique ou encore de la *petty tyranny* (petite tyrannie) (Cacciatore, 2015). En effet, ce dernier fait référence à un concept plus large et comprend plusieurs dimensions qui sont exclues de la supervision abusive telles que l’autoagrandissement, le manque de considération, des punitions non contingentes aux comportements et des comportements arbitraires représentant un leader qui est oppressant, capricieux et vindicatif (Cacciatore, 2015; Skogstad et al., 2007) Il s’agit.

1.1.2.6. Le leadership *laissez-faire*

À cette conceptualisation, s’ajoute un cinquième style de leadership : le leadership *laissez-faire*. Il s’apparente à un leader qui n’exerce pas son pouvoir et qui se caractérise par son aspect passif. Le gestionnaire occupe physiquement la position de leader, mais il n’assume aucune des responsabilités qui lui sont assignées et donc, n’exerce aucun leadership (Skogstad et al., 2007). Ce type de leadership est non seulement le plus passif, mais également le plus inefficace (Bass et Riggio, 2006, p.84). Les comportements destructeurs passifs, bien que moins manifestes peuvent s’avérer très dommageables envers les subordonnés et l’organisation, c’est pourquoi ils se classifient comme leadership destructeur (Einarsen et al., 2007).

1.2. Portrait de la situation en matière de supervision abusive

1.2.1. La supervision abusive

La première définition acceptée par la communauté scientifique de la supervision abusive fut celle de Tepper (2000). La supervision abusive (SA) est la mesure dans laquelle un gestionnaire s’engage dans des comportements hostiles verbaux et non verbaux, excluant l’agression physique, envers ses subordonnés (Qin et al., 2018; Tepper, 2000). Ces comportements représentent un abus du pouvoir par une personne en position d’autorité (Tepper, 2007) et sont qualifiés abusifs lorsqu’ils

sont répétés et/ou fréquents (Liang et Brown, 2016; Tepper et Henle, 2011). Il s'agit d'un gestionnaire qui est prêt à adopter une conduite et des comportements autoritaires afin d'obtenir une obéissance ou un comportement lui permettant d'atteindre les objectifs organisationnels (Rousseau et Aubé, 2020). Ces comportements peuvent consister à ridiculiser ou humilier ses employés devant les autres, envahir leur intimité, leur mentir ou même prendre le crédit pour leur travail. L'exemple le plus rapporté est probablement celui du gestionnaire qui crie sur ses subordonnés ou encore celui qui rabaisse ses employés devant les autres afin qu'ils ne reproduisent plus la même erreur (Adangnito, 2013). C'est pourquoi il s'agit d'un style de leadership entrant dans la catégorie des comportements destructeurs actifs et tyranniques, car ils se caractérisent par leur potentiel destructeur envers les subordonnés et non envers l'accomplissement de la tâche (Einarsen et al., 2007; Kaluza et al., 2020; Krasikova et al., 2013; Schilling, 2009; Skogstad et al., 2007). Un autre exemple est celui du gestionnaire qui intimide ses employés afin qu'ils adoptent les nouvelles normes de sécurité de l'organisation représentant la poursuite d'un but organisationnel, mais en utilisant d'une méthode d'influence délétère pour y arriver (Krasikova et al., 2013).

Avant d'examiner les antécédents de la supervision abusive, il convient de distinguer ces comportements à ceux de harcèlement psychologique. Le harcèlement psychologique comporte un caractère hostile, des gestes, actes ou paroles répétitifs qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique de la victime (Soares, 2002) permettant d'observer des similitudes avec le leadership destructeur et la supervision abusive. Effectivement, ces différents concepts réfèrent tous à de mauvais traitements interpersonnels pouvant avoir des conséquences négatives pour les victimes telles que la détresse psychologique (Tepper et al., 2011). Toutefois, ils présentent une distinction théorique importante à prendre en compte dans leur étude (Breux, 2010). La supervision abusive est un type de leadership destructeur puisqu'il s'agit de comportements qui se produisent dans le cadre du processus de diriger un groupe ou un individu (*leading*) (Krasikova et al., 2013). Ils sont donc forcément émis par le gestionnaire envers ses subordonnés (Tepper, 2007) tandis que le harcèlement réfère à un concept général, tout comme les comportements contre-productifs, et peut provenir autant du supérieur hiérarchique que des collègues (Soares, 2002). Cette différence faite en sorte que l'étude de la supervision abusive doit s'effectuer en prenant en considération les différents processus propres à l'étude du leadership.

1.2.2. Les antécédents de la supervision abusive

Depuis la conceptualisation du construit de la supervision abusive par Tepper (2000), les conséquences de celle-ci ont été largement répertoriées atteignant même un point de saturation selon certains auteurs (Martinko et al., 2013). Quant à l'étude de ses antécédents, les recherches sont assez récentes. On les classe à travers trois catégories : les antécédents reliés au superviseur, les antécédents reliés à l'organisation et ceux reliés aux subordonnés (Tepper et al., 2017; Zhang et al., 2013).

Dans sa plus récente revue de la documentation sur le sujet, Tepper et al. (2017) proposent un modèle intégratif de ces trois types d'antécédents et les mécanismes par lesquels ils mènent à la supervision abusive. Ces mécanismes sont : l'apprentissage social, le sentiment de menace à l'identité - en tant que gestionnaire (*ego threat*) - et l'affaiblissement de la capacité d'autorégulation. À travers ces mécanismes, les facteurs individuels et contextuels interagissent et influencent les comportements et les perceptions des superviseurs et des subordonnés (Tepper et al., 2017).

L'apprentissage social consiste en l'internalisation des comportements évalués comme acceptables ou normaux par la personne en observant un modèle (Bandura, 1973). Cet apprentissage peut provenir du passé de la personne (historique familial) (Kiewitz et al., 2012), des normes de l'organisation (Martinko et al., 2017; Zhang et al., 2013) ou de la culture du pays (Mackey et al., 2017). Le sentiment de menace à l'identité réfère au gestionnaire qui émet des comportements de supervision abusive en réaction à certains événements dans lesquels il sent que sa position en tant que leader est menacée (identité, remise en doute de ses compétences, etc.) (Tepper et al., 2017). Finalement, l'affaiblissement de la capacité d'autorégulation se présente lorsqu'un gestionnaire tente de faire face à un niveau de demandes excédant ses ressources qui à long terme va entraîner une perte d'énergie, une fatigue rendant difficile la régulation de ses réactions (Baumeister et al., 1998). Ce sont ces réactions démesurées qui s'apparenteront à des comportements de leadership destructeur et de supervision abusive (Baumeister et al., 1998; Tepper et al., 2017). Pour apporter à ce modèle intégratif et contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes menant à l'émission de ce type de comportements, nous ferons appel à trois cadres théoriques et conceptuels qui sont ceux qui dominent présentement la recherche sur la supervision abusive : la théorie de

l'agression déplacée (*displaced aggression*), l'instrumentalité de la supervision abusive et l'épuisement des ressources du gestionnaire.

1.2.2.1. L'agression déplacée

L'une des plus importantes théories avancées quant à l'explication de l'émission de comportements de supervision abusive est la théorie de l'agression déplacée. Elle suppose que les personnes qui se sentiraient mal traitées par leur employeur ou qui auraient des relations négatives au travail (supérieur, clients, etc.) retourneraient le sentiment d'agression vécue envers leurs subordonnés perçus comme des cibles moins à risque (Bushman et al., 2005; Tepper, 2007). Dans d'autres circonstances, la frustration peut s'exprimer par des gestes tels que le vol, le sabotage ou des comportements de retrait de la part de l'employé ou du gestionnaire afin de rétablir l'iniquité vécue (Fox et al., 2001).

Les causes de relations négatives avec son employeur sont nombreuses, mais nous retrouvons principalement une perception du bris du contrat psychologique entre le superviseur (ici la victime) et son employeur (Hoobler et Brass, 2006) et les interactions négatives avec sa direction ou ses collègues (Harris et al., 2011). Ces perceptions seraient d'autant plus négatives si le superviseur possède un biais d'attribution hostile (Liang et Brown, 2016). Ce biais cognitif fait référence à une tendance de l'individu à surréagir face à de petites frustrations, à interpréter les comportements d'autrui comme volontaire blessant et hostile envers soi et une plus grande tendance à rejeter la faute sur les autres (Adams et John, 1997). Un gestionnaire présentant ce biais interprète plus facilement les comportements de son superviseur comme une agression ou encore les comportements de ses subordonnés comme une volonté de lui nuire directement. Ainsi, ce biais prédispose le gestionnaire à percevoir un bris du contrat psychologique ou une menace à son égo et à émettre en retour des comportements hostiles envers ses subordonnés.

De plus, une personne ayant vécu dans un milieu familial où il y a eu de l'abus est plus susceptible d'agir de manière abusive ou agressive en tant qu'adulte (Kiewitz et al., 2012). L'historique familial par le biais de l'apprentissage social aura un impact sur les comportements de l'individu une fois rendu à l'âge adulte dû à l'internalisation des comportements évalués comme acceptables ou normaux par la personne en observant un modèle (Bandura, 1973). Toutefois, cet apprentissage s'étend au-delà de l'enfance et les modèles présents dans le milieu de travail ont tout autant un

impact sur le comportement du superviseur (Liu et al., 2017). C'est-à-dire, que si le modèle ou la personne à qui le gestionnaire s'identifie pratique des comportements hostiles, il percevra cela comme la façon d'atteindre les résultats et sera plus à même de reproduire ces comportements auprès de ses propres subordonnés. La tendance sera d'autant plus élevée dans les milieux où les normes organisationnelles le permettent (Restubog et al., 2011; Tepper et al., 2017; Zhang et Bednall, 2016) ou que le climat organisationnel est hostile (Mawritz, Dust et al., 2014; Tepper et al., 2017).

Ainsi, les comportements de supervision abusive résulteraient d'une chaîne d'évènements sur le milieu du travail provenant à la fois de facteurs individuels et situationnels plutôt que d'un évènement isolé (Hoobler et Brass, 2006).

1.2.2.2. L'instrumentalité de la supervision abusive

Au-delà de l'historique ou du contexte dans lequel travaille le gestionnaire, certains traits de personnalité fortement recherchés chez les leaders seraient corrélés avec les comportements de leadership destructeur (Smith et al., 2018). C'est le cas du charisme, de l'extraversion, la confiance en soi démontrée, la motivation à acquérir du pouvoir et l'affectivité du leader (Walter et Bruch, 2009). Effectivement, ces caractéristiques très présentes dans l'émergence du leadership seraient tout aussi impliquées dans l'apparition du leadership destructeur (Freeman et Passmore, 2013; Smith et al., 2018). Elles seraient plus particulièrement reliées aux traits de personnalité dits « sombres » (Breevaart et de Vries, 2017; Camps et al., 2016; Furtner et al., 2017). Ces traits sont regroupés sous l'appellation de la « triade sombre » et regroupent les niveaux sous-clinique de machiavélisme, narcissisme et de psychopathie (Paulhus et Williams, 2002). Ils sont associés à des comportements d'autopromotion, à une froideur émotionnelle, une hypocrisie (*duplicity*), une agressivité et finalement une orientation envers la dominance sociale (Lee et al., 2013; Paulhus et Williams, 2002). Ce serait entre autres pourquoi leur présence est plus importante dans les postes de gestion (Furtner et al., 2017).

Un leader machiavélique est le type de leader qui manipulera ses subordonnés afin d'atteindre ses propres objectifs ou assouvir ses propres désirs (Dahling et al., 2009). Cette manipulation pourrait se manifester par la volonté d'influencer son subordonné à accomplir certaines tâches au-delà de son rôle (et qui ne relève pas de lui) tel qu'en utilisant sa culpabilité pour des erreurs commises

antérieurement. En ce sens, Kiazad et al. (2010) ont trouvé une relation entre la perception de supervision abusive et le niveau de machiavélisme du leader ($r=,16$; $p<,05$).

Les leaders narcissiques ont quant à eux une image de grandeur d'eux-mêmes, une tendance envers la domination des autres marquée par le fait de sentir qu'ils méritent un traitement de faveur (*entitlement*) et un sentiment de supériorité (Paulhus et Williams, 2002). Ces gestionnaires justifient leurs comportements abusifs (dénigrer leurs employés, leur mentir) par un processus cognitif par lequel ils interprètent les erreurs de leurs subordonnés comme intentionnelles et comme une insubordination (Hansbrough et Jones, 2014). Des études précédentes ont démontré la relation qui existe entre le sentiment de mériter un traitement de faveur et l'émission de comportements agressifs (Campbell et al., 2004). Ainsi, ces personnes n'hésiteront pas à adopter des comportements de supervision abusive afin de maintenir leur statut et leur pouvoir. Après la psychopathie, le narcissisme serait le trait le plus relié à la supervision abusive ($r=,26$; $p<,05$) (Waldman et al., 2018).

Enfin, les leaders présentant une forme sous-clinique de psychopathie présentent généralement une forte impulsivité et un faible niveau d'empathie (Paulhus et Williams, 2002). Cette faible empathie est liée à l'intimidation et à l'agression en milieu de travail (Mathieu et Babiak, 2016), soit les principales caractéristiques associées à la supervision abusive ($r=,48$; $p<,01$). Replacés dans un contexte organisationnel présentant une forte culture de performance, ces traits constituent un facteur de risque puisque le gestionnaire est prêt à adopter des comportements hostiles afin de gagner du pouvoir et un certain statut pour lui-même (Hu et Liu, 2017; Martinko et al., 2013). Cette tendance est d'autant plus importante si le gestionnaire perçoit que son pouvoir est menacé (Tepper et al., 2017). En somme, les personnes présentant l'un ou l'autre de ces traits manifestent un fort désir de statut social (Lee et al., 2013) et sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements non éthiques (Hansbrough et Jones, 2014).

Hu et Liu (2017) émettent également la supposition que les structures mécaniques dans lesquelles le contrôle et l'autorité sont centralisés seraient d'autant plus propices aux comportements de supervision abusive. Dans une récente étude Ju et al. (2019) ont trouvé une relation positive entre les comportements de supervision abusive et l'augmentation du sentiment de pouvoir du gestionnaire et de son auto-efficacité; cette augmentation serait d'autant plus importante si le gestionnaire percevait que le contrôle qu'il avait sur ses subordonnés était faible préalablement.

Ainsi, nous pouvons supposer qu'un déclencheur de ce sentiment de menace pourrait être la performance des subordonnés. En effet, Tepper et al., (2011) ont trouvé une relation négative entre la performance des subordonnés et la supervision abusive. Les personnes perçues comme sous performantes (ou moins utiles) sont alors considérées comme nuisibles et externes au groupe ou à l'équipe par le gestionnaire et conformément à la théorie de l'exclusion morale, il sera alors acceptable de les utiliser ou de les blesser (Opatow, 1990). Ces études renforcent la supposition voulant que le gestionnaire puisse éventuellement avoir recours à de la supervision abusive dans une optique de performance renforçant le caractère instrumental ou stratégique de ce type de comportements (Tepper et al., 2012; Walter et al., 2015). Cette hypothèse est d'autant plus plausible qu'une relation positive a été trouvée entre le trait consciencieux et les comportements actifs de supervision abusive ($r = ,28$ à $,18$; $p < ,10$ à $,01$) (Breevaart et de Vries, 2017; Camps et al., 2016). Rappelons que les comportements actifs de supervision abusive sont ceux exprimant ouvertement une hostilité envers les employés. Concrètement, il s'agit de rabaisser un employé, lui dire que ses ressentiments ou pensées sont stupides, de le ridiculiser, de lui dire qu'il est incompetent ou encore communiquer des propos négatifs à son sujet (Einarsen et al., 2007; Mitchell et Ambrose, 2007).

Dans le même ordre d'idées voulant que la performance des subordonnés puisse constituer un des facteurs favorisant la supervision abusive, le blocage des buts du superviseur pourrait être un important déclencheur également (Krasikova et al., 2013). Notons aussi que conformément à la théorie du leadership destructeur, si le gestionnaire possède une forte préoccupation envers la tâche et peu envers les subordonnés, il sera prêt à tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, et ce, sans considération de l'impact sur ses subordonnés (Einarsen et al., 2007). Enfin, cette tendance serait d'autant plus exacerbée si le gestionnaire possède un trait de personnalité sombre (machiavélisme, narcissique ou psychopathie) et qu'il y existe un gain personnel associé avec un haut rendement (Gallagher et al., 2015).

1.2.2.3. L'épuisement des ressources du gestionnaire

Une dernière approche très prometteuse dans l'explication des comportements de supervision abusive est celle incorporant à la fois la théorie de l'autorégulation (*self-control*) et celle de l'épuisement de soi (*ego depletion*). Cette approche permet de comprendre pourquoi certains gestionnaires ne présentant pas de prédispositions à la supervision abusive (traits de personnalité

sombre, biais hostile, orientation envers la performance, etc.) pourraient s'engager dans ce type de comportements.

La capacité d'autorégulation (*self-control*) réfère à la capacité d'une personne d'adapter sa réaction (réponse) lors d'une situation en fonction des attentes sociales, mais aussi en fonction de ses idées, de ses valeurs afin de réaliser l'atteinte d'un objectif à long terme (Baumeister et al., 2007). Cette capacité de régulation permet de refréner certains désirs, comportements ou impulsions (Muraven et Baumeister, 2000). Cependant, elle n'est pas infinie et est soumise à un niveau de ressources restreignant également le nombre de pulsions pouvant être refrénées dépendamment de la capacité d'une personne (*strenght*); chaque phase de régulation est suivie d'une phase de perte d'énergie de soi ce qui rendra plus difficile de se réguler pour une seconde tâche, connexe ou non (Baumeister et al., 1998, 2007; Muraven et Baumeister, 2000).

Dans le cadre du travail, réaliser des tâches telles que concentrer son attention durant une longue période, résoudre des problèmes complexes ou exécuter rapidement son travail sont autant d'actions qui vont nécessiter une régulation de soi chez la personne, causant une perte d'énergie (Tepper et al., 2017). Ces différentes tâches sont alors caractérisées comme des demandes psychologiques au travail (Demerouti et al., 2001). La présence de fortes demandes psychologiques au quotidien est associée à de plus hauts niveaux de stress et d'épuisement (Karasek et al., 1998). Cette relation serait d'autant plus forte lorsque la personne ne possède pas les ressources lui permettant de faire face à ces demandes (Bakker et al., 2005) ou qu'elle les a épuisées, comme sa capacité de régulation.

Dans une étude expérimentale, Collins et Jackson (2015) ont démontré qu'effectuer une tâche cognitivement drainante diminuait les capacités de régulation et aurait un impact sur les comportements de leadership; nous pouvons alors supposer que lorsque les capacités de régulation sont basses, un plus haut niveau d'émotions négatives est vécu et alors l'apparition de comportements de supervision abusive est plus probable. En d'autres termes, lorsque le gestionnaire fait face à de trop fortes demandes telles que des objectifs imposants pouvant être perçus comme des embûches, qu'il vit du stress, de l'anxiété ou de la colère cela pourrait se traduire en comportements de supervision abusive (Mawritz, Folger, et al., 2014). Pour mieux comprendre ce processus, il importe de se pencher sur les différentes théories expliquant comment le contexte

de travail, soit les demandes et ressources du gestionnaire et comment ils conduisent à l'épuisement de soi et à des difficultés d'autorégulation.

1.3. Portrait de la situation en matière de leadership *laissez-faire*

1.3.1. Le leadership *laissez-faire*

Tel que défini au début de ce chapitre, les comportements de leadership destructeur sont ceux pouvant être dommageables pour les subordonnés et/ou l'organisation. Ils peuvent se classer selon leur caractère actif et manifeste ou passif et indirect ajoutant une troisième dimension au modèle d'Einarsen et al., (2007) intégrant le leadership *laissez-faire* comme un style de leadership en soi. Ce style de leadership, dont l'étude a débuté en 1939 par Kurt Lewin, est caractérisé par un gestionnaire très peu impliqué et délaissant la prise de décisions (Robert et Vandenberghe, 2021). Certains chercheurs argumentent qu'il est nécessaire de différencier le leadership inefficace résultant d'un manque de compétences du leadership destructeur (Krasikova et al., 2013; Schilling, 2009). Pourtant, un consensus s'observe sur le caractère destructeur du leadership *laissez-faire* de par les dommages qu'il cause en ne satisfaisant pas les attentes et besoins des subordonnés et/ou de l'organisation (Fosse et al., 2019; Krasikova et al., 2013; Skogstad et al., 2007). Bien au-delà du contexte professionnel, une étude qualitative isolée a révélé que l'une des principales raisons de l'abandon au doctorat était l'usage d'un style de leadership *laissez-faire* par les superviseurs (Frischer et Larsson, 2000). Cette étude révèle l'impact dommageable qu'un manque d'encadrement peut avoir à la fois auprès des subordonnés, ici les étudiants de doctorat et auprès de l'organisation, ici l'université. Allant encore plus loin, certaines études ont révélé que le leadership *laissez-faire* était associé avec un travail de pauvre qualité et que la qualité du travail fourni par les étudiants était même améliorée par l'absence du superviseur (Lewin et al., 1939). Dans la même veine, Kelloway et al. (2005) soutiennent qu'un leadership destructeur, incluant ses formes passives, serait relié à un plus haut niveau de stress chez les subordonnés. Sachant qu'il s'agit d'un type de leadership, que nous classifions ici de destructeur pour les raisons énumérées ci-dessus, probablement le plus prévalent au sein de nos organisations, il convient de s'intéresser à ces antécédents également (Aasland et al., 2010).

La conceptualisation de Bass définit le leadership *laissez-faire* (1990, p.20) comme une absence de leadership où le gestionnaire, bien qu'il occupe physiquement la position formelle de leader, a abdiqué son rôle ou évite toute prise de responsabilité, d'intervention et de prise de décision (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). Il est décrit comme un gestionnaire ne s'impliquant que très peu, étant parfois absent, n'accordant que très peu de soutien, informations et/ou de rétroaction à ses subordonnés, ne se souciant que très peu de l'atteinte des objectifs, du bien-être de ses subordonnés et repoussant la prise de décision (Bass, 1990; Skogstad et al., 2007). Un deuxième volet de la conceptualisation de Bass (1990) fortement associé au leadership *laissez-faire* est la gestion par exception où le gestionnaire s'implique uniquement quand les problèmes sont portés sous ses yeux et qu'ils deviennent impossibles à ignorer. Ainsi des déclinaisons originales du modèle de Bass (1990) est née la notion de leadership passif-évitant regroupant des comportements de leadership *laissez-faire* et de gestion par exception (Kelloway et al., 2005; Hetland et al., 2007; Moors, 2012; Skogstad et al., 2007). En ce sens, les différentes études empiriques retrouvent et utilisent une structure factorielle regroupant la gestion passive et le leadership *laissez-faire* au sein d'un même phénomène (Avolio et al., 1999; Hetland et Sandal, 2003; Moors, 2012). Ainsi, le leadership *passif-évitant* est destructeur étant donné qu'il nuit aux objectifs de l'organisation ou au bien-être de ses employés de par son inaction (Einarsen et al., 2007) caractérisée par un gestionnaire évitant d'agir ou bien n'agissant que lorsque des problèmes arrivent l'obligeant à prendre action (Hetland et al., 2007).

1.3.2. Les antécédents du leadership passif-évitant

Tout comme la supervision abusive, ses antécédents ont longtemps été délaissés par les chercheurs qui se sont centrés sur les conséquences de ces styles de leadership (Martinko et al., 2013; Tepper et al., 2017; Zhang et Bednall, 2016; Zhang et Liao, 2015). De plus, la diversité de noms qu'il porte dans la littérature : leadership *laissez-faire*, leadership passif-évitant, leadership destructeur passif rendent difficile de synthétiser l'ensemble des études qui s'y intéressent (Fosse et al., 2019). Il a généralement été inclus dans différentes études comme une forme de leadership destructeur sans être une variable principale d'intérêt, voir même rejeté comme style de leadership dans d'autres études (Khan et al., 2016).

Effectivement, le leadership passif évitant ou même du leadership *laissez-faire* a bénéficié de très peu d'attention comparativement aux autres styles de leadership et plus particulièrement ceux inclus dans la conceptualisation de Bass (1985) tels que le leadership transformationnel ou transactionnel (Hinkin et Schriesheim, 2008; Robert et Vandenberghe, 2021) et bien qu'il a été inclus dans plusieurs études utilisant la taxonomie de Bass (1985), il a très rarement formé la variable principale d'intérêt. Ainsi, ce type de leadership et les causes pour lesquelles un leader s'engage dans ce type de comportements sont sous-étudiés.

Des quelques études s'intéressant spécifiquement au leadership passif-évitant, nous retrouvons des antécédents au niveau du leader des subordonnés et du contexte, mais celles-ci portent plus spécifiquement sur le leadership transformationnel rendant difficile de distinguer les antécédents propres au leadership *laissez-faire* en plus d'être dans des contextes spécifiques (Fosse et al., 2019; Furtner et al., 2013; Johnsen et al., 2009; Robert et Vandenberghe, 2021). Généralement, on retrouve au sein des études différentes variables étant liées positivement au leadership transformationnel et négativement au leadership *laissez-faire* (Furtner et al., 2013; Johnsen et al., 2009; Tóth-Király et al., 2024), mais ces études ne nous permettent pas de définir s'il s'agit d'antécédents propres au leadership *laissez-faire*. C'est pourquoi sachant qu'il s'agit de l'un des styles de leadership destructeurs des plus prédominants, mais des moins étudiés il est important de définir les antécédents de ce type de comportements (Aasland et al., 2010).

1.4. État des connaissances sur les demandes et ressources au travail

1.4.1. Les principales théories

Parmi les théories qui prédominent la recherche sur les facteurs psychosociaux et le stress au travail, nous retrouvons le modèle demande-contrôle (*Job Demands-Control, JD-C*) de Karasek (1979), la théorie de conservation des ressources (*Conservation of Resources, COR*) (Hobfoll, 1989) et la théorie demandes-ressources (*Job Demands-Resources, JD-R*) de Bakker et Demerouti (2001).

1.4.1.1. Le modèle demande-contrôle

Le modèle DC de Karasek (1979) a mis en lumière comment l'interaction entre d'importantes demandes psychologiques (charge de travail, demandes conflictuelles, etc.) et un faible niveau de contrôle, dit latitude décisionnelle peuvent engendrer un état de tension chez l'individu. Ce modèle a également démontré comment l'augmentation du niveau de latitude décisionnelle pouvait diminuer l'état de tension vécu par l'individu pour un même niveau de demandes agissant comme un facteur modérateur (Karasek, 1979). Il a reçu de nombreux appuis empiriques à travers le temps cependant il néglige l'importance des facteurs individuels pouvant impacter le vécu de l'individu (Demers, 2015). Des modèles plus récents comprenant un nombre plus large de ressources au-delà de la latitude décisionnelle sont aujourd'hui utilisés bien que les apports de Karasek demeurent toujours et encore aussi pertinents à l'étude du stress au travail.

1.4.1.2. La théorie de conservations des ressources

L'une des théories les plus connues est probablement celle de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989). Cette théorie postule que l'objectif primaire d'une personne, son réflexe naturel, consistera à protéger ses ressources et d'en acquérir de nouvelles. Ainsi, l'état de stress est engendré par la menace réelle ou potentielle de perdre des ressources, quelles qu'elles soient. De plus, la perte de ressources est plus saillante pour la personne que le gain de ressources (Hobfoll et al., 2018). D'ailleurs, lorsque les ressources d'une personne sont épuisées ou dépassées, celle-ci rentrerait dans un mode défensif afin de protéger cesdites ressources et pourrait adopter des stratégies de préservation de ces ressources pouvant même s'avérer agressives et même parfois irrationnelles (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018).

1.4.1.3. La théorie demandes-ressources

Finalement, la théorie demandes-ressources (JD-R) intègre les différentes perspectives des modèles précédents et leur impact sur la santé psychologique de l'individu (Bakker et Demerouti, 2017). Cette théorie postule que les différentes caractéristiques de l'emploi représentent des demandes ou des ressources dont la combinaison peut mener à une plus grande motivation ou à un état de tension (Ashkanasy et al., 2016). Effectivement, le modèle demandes-ressources stipule qu'une exposition face à des demandes élevées de façon fréquente ou pendant une longue période en l'absence de

ressources conduirait à un état de tension, puis à un épuisement de l'individu, une anxiété vécue au travail et même à des problématiques de santé (Bakker et al., 2004; Brauchli et al., 2015; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2008; Jenny et al., 2020; Lesener et al., 2019). Ces états ou affects peuvent alors être reliés à des comportements d'autosabotage créant un cercle vicieux dans lequel une perte de ressources entraîne des pertes futures de ressources (Halbesleben et al., 2014) résultant en une augmentation du niveau de demandes psychologiques.

1.4.1.3.1. *L'épuisement professionnel*

De ces trois modèles théoriques, une composante commune est l'épuisement professionnel résultant d'un déséquilibre entre les demandes psychologiques perçues par le travailleur et les ressources qu'il possède pour y faire face. Plusieurs auteurs ont défini l'épuisement professionnel, communément appelé « *burnout* ». Dans le cadre du modèle demandes-ressources au travail (*JD-R*), on suggère que le développement de cet épuisement serait à une trop grande exposition que ce soit en termes de durée ou de fréquences face à des demandes dépassant le niveau de ressources de l'employé (Bonneville-Hébert, 2014).

La définition la plus commune est probablement celle de Maslach et ses collègues présentant l'épuisement professionnel comme un état d'épuisement à long terme marqué par une diminution de l'intérêt qu'un employé porte envers son travail (Leiter et al., 2014). Dans sa conceptualisation, Maslach propose trois dimensions à ce concept : l'épuisement émotionnel, le sentiment de dépersonnalisation et/ou de cynisme et un manque d'accomplissement (Maslach et al., 1997). L'épuisement émotionnel, dimension clé dans l'épuisement, se caractérise par une sensation d'épuisement émotionnel où l'employé sent qu'il ne peut plus s'investir émotionnellement dans le cadre de son travail, car il sent qu'il a déjà tout donné. La dépersonnalisation quant à elle se caractérise par une attitude cynique et négative du travailleur envers les autres et leurs ressentis. Finalement, la troisième dimension fait référence à une évaluation négative de soi-même et de ses accomplissements (Maslach et al., 1997). Toutefois, plusieurs limites théoriques et méthodologiques ont été soulevées par plusieurs auteurs que ce soit quant à l'opérationnalisation du concept ou aux propriétés psychométriques de l'instrument (Bonneville-Hébert, 2014). Une seconde conceptualisation très populaire est celle de Shirom et Melamed. Présentant une forme tridimensionnelle, cette mesure se concentre sur l'épuisement physique pouvant être observé cliniquement, l'épuisement émotionnel (dimension commune aux différentes mesures

d'épuisement professionnel) et la lassitude cognitive représentant la difficulté à se concentrer ou à mobiliser ses ressources intellectuelles (Shirom et Melamed, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, nous concentrerons sur la conceptualisation Shirom et Melamed (2006) incluant l'épuisement émotionnel, physique et la lassitude cognitive. Il est important de prendre en considération le contexte où chacune de ces conceptualisations a été développée et la population auprès de qui elles ont été validées. L'épuisement professionnel tel que conceptualisé par Maslach et al. (1997) a été développé auprès d'employés travaillant dans des domaines de la relation d'aide tandis que la mesure de Shirom et Melamed (2006) a été développée sans considération pour le contexte occupationnel. De plus, la mesure de Shirom et Melamed (2006) se rattache à la théorie d'épuisement des ressources et se concentre sur le processus de diminution des ressources énergétiques de l'individu lors d'une exposition chronique en contexte de travail; situation où l'individu n'est plus en mesure de développer ses ressources internes, ni même de préserver ses ressources (Sassi et Neveu, 2010; Shirom et Melamed, 2006). Processus se produisant lorsque l'individu est confronté à un haut niveau de demandes dans son travail et peu de ressources (Bakker et de Vries, 2021).

1.4.1.3.2. *L'intégration de la capacité d'autorégulation au modèle JD-R*

Dans le cadre de la théorie demandes-ressources, les demandes psychologiques représentant les caractéristiques physiques, sociales et organisationnelles du travail requérant un effort physique ou psychologique soutenu, cet effort est alors associé à un coût psychologique (fatigue, perte de plaisir au travail) (Demerouti et al., 2001). Lorsque ce niveau de demandes demeure constant et dépasse les ressources de l'individu exigeant un haut niveau d'efforts, la personne se désengagerait progressivement au travail dans une volonté de protéger ses ressources (Bakker et al., 2003). L'individu développe alors un certain état de cynisme et d'épuisement (Bakker et al., 2003, 2004; Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Demerouti et al., 2001). Ce processus menant à l'épuisement aurait un effet pervers dans le sens où à long terme on observerait un niveau de demandes lui-même augmenté. Ainsi, les auteurs suggèrent que les individus percevant une plus grande pression sont susceptibles d'augmenter leur propre niveau de demandes subséquemment (Bakker et Demerouti, 2017). Effectivement, les résultats de différentes études longitudinales ont révélé que certains professionnels vivant un niveau d'épuisement élevé rapporteraient à travers le temps une plus grande charge de travail et surtout de plus longues heures travaillées pour pouvoir faire face à la

demande (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2009). L'une des explications plausibles veut qu'en faisant face aux demandes quotidiennes, la personne épuise ses ressources et rencontre des difficultés d'autorégulation rendant entre autres difficile de rester concentrée sur ses tâches. Une seconde problématique associée à la baisse des ressources et des capacités d'autorégulation est que la personne présente une moins bonne gestion de ses émotions (Baumeister et al., 2007) pouvant résulter à des niveaux de stress, d'anxiété ou de colère plus élevés. Alors, face à un subordonné plus difficile ou ayant une performance moindre, le gestionnaire pourrait alors avoir des difficultés à refréner certains comportements agressifs tels que hurler, dire ouvertement à son employé qu'il le trouve incompetent ou tout simplement l'ignorer. Ces comportements s'apparentent alors à des comportements de supervision abusive et d'autosabotage puisque le gestionnaire nuit lui-même à ses relations.

À l'inverse, l'accessibilité à des ressources permettrait de s'adapter efficacement aux demandes exigeantes au travail favorisant un état positif au travail (Bakker et Demerouti, 2007). Il existerait deux types de ressources : les ressources en emploi et les ressources personnelles de l'individu.

Les ressources en emploi représentent des caractéristiques physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles qui permettent notamment : (1) d'être fonctionnel en emploi; (2) de réduire les coûts psychologiques ou physiques associés aux demandes du travail ; (3) constituent des leviers qui stimulent la croissance professionnelle (par exemple, formation pour accroître ses compétences) (Bakker et al., 2004). Les principales ressources en emploi sont le soutien social, l'utilisation d'une variété de compétences, les opportunités de développement et finalement l'autonomie ou la latitude décisionnelle (contrôle potentiel qu'un individu peut démontrer sur ses tâches et sur le déroulement de sa journée de travail) telle que définie par Karasek (1979) (Bakker et Demerouti, 2017).

Les ressources personnelles sont les croyances qu'un individu entretient vis-à-vis du contrôle qu'il perçoit avoir sur son environnement (Bakker et Demerouti, 2017). C'est-à-dire qu'elles se traduisent par la croyance de l'individu de posséder les compétences nécessaires pour pouvoir composer avec les demandes et font ainsi référence aux concepts de sentiment d'auto-efficacité ou d'optimisme. Ces ressources vont amortir l'effet des demandes sur l'état de tension vécu par l'individu en faisant en sorte qu'il évalue positivement la situation, identifiant celle-ci comme un défi plutôt que comme une menace (Bakker et Demerouti, 2017; Halbesleben et al., 2014; Kiazad

et al., 2010). En somme, les ressources agiraient comme modérateur sur la relation demandes – épuisement. Une étude isolée a révélé que plus le ratio ressources/demandes est élevé, plus les employés seront engagés et productifs versus plus le ratio ressources/demandes est faible plus les niveaux d'épuisement et d'absentéisme seront élevés (Jenny et al., 2020). Cependant, en ce qui concerne les demandes psychologiques généralement considérées au sein des études sur les employés, il convient d'établir leur lien avec le contexte du gestionnaire afin de savoir si elles s'avèrent appropriées.

1.4.1.3.3. *Les demandes associées au contexte du gestionnaire*

Les exigences et les attentes envers un gestionnaire sont nombreuses. Être un leader formel au sein d'une organisation s'accompagne des rôles managériaux associés à la position. Il est entendu que le contexte de travail d'un gestionnaire peut sensiblement différer en fonction de la culture de l'entreprise, du climat de travail, du niveau hiérarchique occupé ou de la période économique dans laquelle se situe la société (Mintzberg, 1973).

Il en reste qu'à travers ces différents contextes, certaines des exigences et des demandes présentes dans leur environnement de travail restent constantes, soient leur responsabilité directe dans l'atteinte des objectifs les amenant à n'avoir que très peu de délimitation entre sa charge de travail et celle des autres membres de leur équipe (Mintzberg, 1973). Du gestionnaire de premier niveau au gestionnaire de niveau exécutif, leur rôle consiste à superviser et de coordonner les activités et les efforts de leur équipe (National center for O*Net, 2020). Pour ce faire, ils gèrent la gestion des ressources financières, matérielles et humaines (Ménard, 2018). En d'autres termes, ils doivent répartir le travail auprès des membres de leur équipe, clarifier leurs responsabilités, fournir les ressources nécessaires à l'exécution du travail, gérer la performance des membres de l'équipe, et ce, tout en challengeant le statu quo et en exprimant une vision inspirante (Bass et Bass, 2009). Également, ils sont responsables d'assurer la liaison à l'intérieur et l'extérieur de leur équipe, de transmettre les informations nécessaires aux différentes parties prenantes, de prendre des décisions stratégiques, de relier les objectifs individuels de leurs subordonnés envers un objectif commun (Mintzberg, 1983). Ainsi, ils agissent sur une variété de choses faisant en sorte qu'ils ont un rythme de travail mouvementé ou que leurs tâches sont fréquemment interrompues (Mintzberg, 1973). C'est d'ailleurs ces différentes exigences qui seraient associées à de fortes demandes psychologiques en contexte de travail (Karasek, 1979).

À cela s'ajoute l'intensification du travail, la diversification des tâches, l'ambiguïté de rôle, les interruptions répétitives, la gestion des émotions des employés, l'interdépendance entre le contexte de travail du gestionnaire et celui des employés, les changements organisationnels, etc. (Boxall, 2012; Boxall et Macky, 2014; Dupret et al., 2012; Lin et al., 2016; Mawritz, Folger, et al., 2014; Rosen et al., 2019). Cette forte charge de travail à réaliser dans un court laps de temps (*work overload*) (Boxall et Macky, 2014; Mawritz, Folger, et al., 2014) résulte en une perception de pression du temps, un sentiment de stress et une surcharge cognitive (Boxall et Macky, 2014; Karasek et al., 1998; Mawritz, Folger, et al., 2014). Rappelons que le concept général des demandes au travail réfère au degré avec lequel : « un employé doit travailler rapidement, de façon ardue, a une multitude de choses à gérer et avec peu de temps pour le faire » (Van Yperen et Snijders, 2000, p.84 cité par Arnold et al., 2017). Ces différentes sources de tension, conceptualisées comme des demandes psychologiques au travail, drainent petit à petit les ressources du gestionnaire (Karasek, 1979). Cette complexité du rôle de gestionnaire à jongler entre les multiples demandes pouvant entrer en compétition, à prendre des décisions de haut niveau tout en gérant les interactions difficiles avec les différentes parties prenantes peuvent susciter des émotions négatives et utiliser ses ressources mentales (Collins et Jackson 2015, Wang et al. 2010, Yam et al., 2016, cité dans Tepper, 2017). Ainsi, nous proposons que le contexte du gestionnaire puisse être associé à différentes demandes psychologiques, dont l'exposition persistante à ces demandes qui peut entraîner un état d'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2017). Ce dernier est le résultat de fortes demandes psychologiques requérant un effort tant physique, émotionnel que cognitif (Demerouti et al., 2001) résultant en une fatigue émotionnelle, physique et cognitive, alors le gestionnaire n'a plus l'énergie de se réguler ou de s'investir dans son travail.

Hypothèse 1 : Les demandes psychologiques sont reliées positivement à l'épuisement professionnel du gestionnaire.

Effectivement, l'ensemble de ces demandes est associé à un coût psychologique et puise dans le bassin de ressources du gestionnaire réduisant sa capacité d'autorégulation favorisant l'apparition de comportements agressifs de sa part (Bakker et Demerouti, 2017; Baumeister et al., 2007; Courtright et al., 2016; Karasek, 1979). Dans un contexte où l'individu fait face à de multiples demandes externes et qu'il connaît une surutilisation de ses ressources d'autorégulation (*self-control*), il est plus à risque de vivre un épuisement de soi (Zhang et al., 2022). L'épuisement de

soi est un état dans lequel l'individu est moins en mesure de se réguler vivant plus de stress, d'anxiété et de colère (Baumeister et al., 1998). Par exemple, des études précédentes ont révélé que l'épuisement de soi journalier est relié aux comportements de supervision abusive ($r = ,62; p < ,01$) (Courtright et al., 2014; Courtright et al., 2016). D'autres auteurs ont également révélé que la présence de fortes demandes psychologiques au quotidien entraîne un épuisement qui favorise les comportements d'autosabotage expliquant le développement d'un épuisement professionnel chronique (Bakker et Costa, 2014). Ainsi dans le cadre du questionnaire, une hypothèse de l'explication de la supervision abusive est que s'il expérimente de fortes demandes psychologiques avec de faibles niveaux de ressources, à moyen long terme il connaîtra une baisse de ses capacités d'autorégulation (Byrne et al., 2014; Courtright et al., 2016), soit une difficulté à retenir des comportements exprimant ses frustrations parfois sous forme agressive tel que dans le cas de la supervision abusive. C'est-à-dire que plutôt qu'expliquer calmement à son employé son erreur, il pourrait sous le coup de la colère et de la frustration ne plus pouvoir retenir ses pulsions et simplement exprimer de façon abrupte son incompetence à son employé ou bien l'ignorer dans l'optique de préserver ses quelques ressources restantes. Une étude en ce sens a révélé que la difficulté à s'autoréguler est associée à plus de comportements agressifs dans le milieu de travail (Vohs et Heatherton, 2000). Cette agressivité sera alors tournée vers ses subordonnés perçus comme des cibles plus accessibles (Tepper, 2007). Cette réaction pourrait être d'autant plus exacerbée si le gestionnaire perçoit une mauvaise performance de certains membres de son équipe (Tepper et al., 2011; Walter et al., 2015). Dans la même optique, une seconde réaction possible du gestionnaire qui tente de protéger ses ressources serait de se retirer et de ne pas prendre action tel que dans le cadre du leadership passif-évitant. Une relation indirecte a été trouvée entre un haut niveau de défis au travail et le leadership *laissez-faire* médié par l'épuisement émotionnel (Courtright et al., 2014). Une seconde étude a obtenu une relation positive entre la détresse psychologique du gestionnaire et le leadership *laissez-faire* (Dextras-Gauthier et al., 2023). Dans le même sens, Kaluza et al. (2020) dans le cadre de leur méta-analyse ont trouvé une relation entre une baisse du bien-être (situationnel ou non) et les comportements de leadership destructeur passif tel que le leadership passif-évitant ou *laissez-faire*. Ceci soutient la thèse qu'un gestionnaire vivant une diminution de ses ressources pourrait s'engager dans des comportements moins demandants sur le plan psychologique dans le but de protéger celles-ci tel que postulé dans le cadre de la théorie de l'autorégulation. Les dernières études révèlent que plus le stress au travail augmente plus les

individus sont susceptibles d'adapter des stratégies de régulation (*coping*) maladaptatives (Bakker et de Vries, 2021). Lorsque les demandes sont perçues comme menaçantes pour l'individu déclenchent des émotions négatives et l'une des réactions est alors le retrait (Lepine et al., 2005). Dans le cadre d'un gestionnaire cela pourrait s'apparenter à un leadership passif-évitant ou *laissez-faire*, soit un gestionnaire se retirant d'une situation, n'intervenant pas pour réduire l'effet potentiel de la menace pour lui.

Également, la perte de ressources est fortement associée à l'épuisement professionnel et il est alors d'autant plus difficile de la personne de pouvoir acquérir de nouvelles ressources pour s'adapter (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2017). Le stress du gestionnaire formant l'une des barrières des plus importantes dans le développement du leadership, il pourrait être difficile pour le gestionnaire d'adopter des comportements positifs de gestion ou bien de s'ajuster ses comportements en fonction de la situation (Arnold et al., 2017). L'une des dimensions importantes de l'épuisement professionnel est la fatigue, où l'individu a un niveau faible d'énergie à investir dans son travail et il est alors plus en mesure ou n'a plus la volonté de s'investir dans son travail (Bakker et al., 2022). Une réaction possible est que la personne se distance de son travail (Bakker et de Vries, 2021). Par conséquent, il se désengagerait, éviterait de prendre action et n'assumerait plus ses responsabilités, offrirait peu de soutien ou de rétroaction à ses subordonnés et éviterait de prendre des décisions difficiles. Comportements spécifiques au leadership passif-évitant (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007).

Hypothèse 2 : L'épuisement professionnel du gestionnaire est positivement relié aux comportements de leadership destructeur.

Hypothèse 2a : L'épuisement professionnel du gestionnaire est positivement relié à l'émission de comportements de supervision abusive.

Hypothèse 2b : L'épuisement professionnel du gestionnaire est positivement relié à l'émission de comportements de leadership passif-évitant.

Hypothèse 3 : La relation entre les demandes psychologiques et le leadership destructeur est médiée par l'épuisement du gestionnaire.

Hypothèse 3a : La relation entre les demandes psychologiques et la supervision abusive est médiée par l'épuisement du gestionnaire.

Hypothèse 3b : La relation entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant est médiée par l'épuisement du gestionnaire.

1.4.1.3.4. *Les ressources associées au contexte du gestionnaire*

De nombreux auteurs ont observé les relations entre le leadership destructeur, ses antécédents et ses conséquences. (Aasland et al., 2010; Hoobler et Brass, 2006; Kiazad et al., 2010; Kiewitz et al., 2012; Krasikova et al., 2013; Liang et Brown, 2016; Mawritz, Folger, et al., 2014; Paulhus et Williams, 2002; Restubog et al., 2011; Skogstad et al., 2007; Tepper, 2007; Walter et Bruch, 2009). Quelques études ont observé plus spécifiquement les relations avec la santé psychologique du gestionnaire (Byrne et al., 2014; Courtright et al., 2016; Kaluza et al., 2020; Lam et al., 2017). Cependant, à notre connaissance aucune étude n'a mis en relation et testé empiriquement les relations entre le contexte de travail, les demandes psychologiques, les ressources du gestionnaire, son épuisement professionnel et l'émission de comportements de leadership destructeur au sein d'un même modèle. Pourtant, dès les balbutiements de l'étude de la santé psychologique au travail, Karasek (1979; 1990) proposait un modèle interactionniste incluant certains facteurs potentiels de protection tels que le contrôle (latitude décisionnelle, utilisation de ses compétences) et le soutien social nécessitant de prendre en compte non seulement les demandes psychologiques, mais aussi le niveau de ressources à disposition de l'employé (Van Wassenhove, 2014). Au-delà, des trois types de ressources se rattachant uniquement aux facteurs psychosociaux du travail proposés par Karasek (1979), Bakker et Demerouti (2017) incluent également les ressources personnelles telles que le sentiment d'efficacité personnelle ou la maîtrise de certaines compétences (Bakker et Demerouti, 2017).

Hypothèse 4 : La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est modérée par les ressources personnelles du gestionnaire.

1.4.1.3.5. *Le sentiment d'efficacité managériale*

Le sentiment d'efficacité personnelle est la croyance d'un individu quant à sa capacité à influencer les événements affectant sa vie, soit que grâce à son action il est en mesure d'atteindre les résultats voulus (Bandura, 1986, 2010). Cette perception d'avoir un impact et de sentir que nos actions font une différence est une importante source de motivation et nous encourage à maintenir nos efforts

envers un but et ce, malgré l'adversité (Bandura, 2010). Le sentiment d'efficacité personnelle est propre à chacun des domaines et peut être influencé par quatre facteurs.

- (1) Les expériences passées : les succès vécus dans des expériences passées similaires procuraient une perception de maîtrise de la tâche tandis que les échecs vécus influenceront négativement le sentiment d'efficacité personnelle.
- (2) La persuasion sociale : la pensée que les collègues ou le supérieur entretiennent quant à la capacité de l'individu à réaliser la tâche et qu'ils lui communiquent. Plus les gens perçoivent qu'une personne va réussir, plus celle-ci aura tendance à déployer des efforts supplémentaires renforçant ses chances de succès.
- (3) L'observation d'un modèle : l'observation d'un modèle succédant à la tâche influencera positivement la perception de l'individu quant à sa capacité à lui aussi succéder dans la complétion de la tâche. Cette relation sera d'autant plus forte si l'individu s'identifie au modèle observé (évalue qu'ils partagent de nombreuses similarités).
- (4) Le ressenti physiologique et psychologique vécus lors la complétion de la tâche. Vivre des affects positifs lorsqu'on accomplit une tâche ou à l'inverse ressentir une forme d'anxiété ou de tension influencera le sentiment d'efficacité personnel de l'individu face à cette tâche.

Ce sentiment d'efficacité personnelle joue un rôle central dans la régulation des états émotionnels et des objectifs qu'un individu se fixe (Ramachandran, 2012). Dans l'optique d'un environnement présentant de fortes demandes, avoir un sentiment fort d'efficacité personnel permettra à la personne de persévérer malgré l'adversité et de réussir (Bandura, 2010). De plus, le sentiment d'efficacité personnel aurait un impact sur la motivation de l'individu à investir des efforts et ainsi percevoir les demandes (par exemple pression du temps ou charge de travail) plutôt comme des défis et alors adopter des stratégies d'adaptation positives ou plutôt comme des menaces activant alors une réponse de stress, soit de fuite ou de combat (Lepine et al., 2005). Ainsi, un gestionnaire ayant vécu ou observé des interactions négatives avec des subordonnés aura à la base un plus faible sentiment d'efficacité personnel quant à sa capacité à *leader* ses employés. Si à cela s'ajoute une fatigue due à la présence de nombreuses demandes psychologiques il pourrait percevoir qu'il n'a pas les ressources nécessaires pour faire face aux demandes dans le cadre de son rôle (Bandura, 2010). À l'inverse, une personne avec un faible sentiment d'efficacité personnelle évitera les tâches difficiles qu'elle percevra comme une menace potentielle ou aura un faible niveau d'engagement

face à celles-ci (Bandura, 2010). De plus, le sentiment d'efficacité personnelle peut créer des biais attentionnels sur les représentations cognitives des événements désagréables. Les personnes avec un fort sentiment d'efficacité personnelle se sentent plus en contrôle ce qui diminue le développement de schème de pensées négatives ; ils vivent les épreuves comme des défis et non de constantes menaces potentielles. À l'opposé, un faible sentiment d'efficacité personnelle renforce la perception de situations menaçante activant la réponse de stress et les schèmes de pensées négatifs (Bandura, 2010; Bergeron Bonnelly, 2019). Une étude isolée a révélé qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle pouvait expliquer jusqu'à 15% de la variance en lien avec l'épuisement professionnel (Özer, 2013).

Dans le contexte du gestionnaire, il importe de s'intéresser à son sentiment d'auto-efficacité dans le cadre de sa tâche en tant que gestionnaire, appelé ici le sentiment efficacité managériale (SEM). Le SEM réfère à la perception du gestionnaire quant à sa capacité à être efficace et compétent dans l'accomplissement de son rôle en tant que gestionnaire : à accomplir ses tâches et à atteindre ses objectifs dans des situations spécifiques (Bandura, 1986; Fast et al., 2014; Ju et al., 2019). Ainsi, le SEM est une importante ressource pour le gestionnaire lui permettant de se sentir apte face aux demandes. Des études ont révélé une relation positive entre le sentiment d'efficacité managériale et la performance du gestionnaire ($r = .38, p < .01$) (Robertson et Sadri, 1993), mais également l'effet modérateur potentiel de celui-ci face aux stressseurs ($\beta = -.13, p < .05$) (Lu et al., 2005).

Hypothèse 4a : La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est modéré par le sentiment d'efficacité managériale du gestionnaire, tel que l'effet indirect est plus faible lorsque le niveau de sentiment d'efficacité managériale est élevé.

La relation inverse ferait en sorte qu'un gestionnaire avec un faible SEM serait plus rapidement stressé, anxieux et plus à risque de développer un état d'épuisement résultant en une difficulté d'autorégulation. En ce sens, Fast et al. (2014) ont révélé que les gestionnaires avec un faible SEM se sentaient plus facilement menacés dans leur rôle, seraient plus défensifs et pourraient aller jusqu'à éviter les avis ou propositions de leurs subordonnés, comme c'est le cas dans la supervision abusive ou ils pourraient également abdiquer leurs responsabilités et se placer en position de retrait.

Le rôle du gestionnaire est l'un de ceux pour lequel on a le plus d'attentes au sein d'une organisation (Katz et Kahn, 1978 cités dans Fast et al., 2014). Bien que ces attentes quant aux tâches spécifiques peuvent différer d'une organisation à l'autre, ils font tous face à une importante pression de démontrer qu'ils ont les compétences et les habiletés nécessaires pour être efficaces et influents dans leurs fonctions (Fast et al., 2014; Fiske et al., 2002 ; Mintzberg, 2009). Comme cité précédemment, le rôle de gestionnaire a évolué ces dernières décennies mettant l'aspect social et politique au cœur du rôle de gestionnaire renforçant la nécessité de posséder des habiletés interpersonnelles (Ahearn et al., 2004). L'une de ces habiletés les plus pertinentes serait les habiletés politiques puisqu'elles agiraient comme mécanisme d'autorégulation des émotions et comportements du gestionnaire (Waldman et al., 2018; Whitman et al., 2013). Elles permettraient aux gestionnaires de motiver, stimuler et engager ses subordonnés envers les objectifs. On pourrait potentiellement alors observer une boucle vertueuse plutôt qu'une perte de ressources entraînant un cercle vicieux (Bakker et Demerouti, 2017). Ainsi, dans le cadre du rôle de gestionnaire, les habiletés politiques permettraient d'obtenir un meilleur rendement de leurs employés sans avoir recours à une forme d'autorité formelle ou coercitive ou du moins d'avoir recours à des tactiques d'influence appropriées (Harris et al., 2007; Whitman et al., 2013).

1.4.1.3.6. *Les habiletés politiques du gestionnaire*

L'importance de l'aspect politique, des règles implicites, du partage de l'information et des enjeux de pouvoir au sein des organisations est depuis longtemps connue. Mintzberg, pionnier dans l'étude des habiletés politiques, disait des organisations qu'elles étaient d'importantes arènes politiques où chaque acteur tente d'agrandir son bassin de ressources personnelles afin d'influencer les actions et décisions de l'organisation dans ses propres intérêts (Mintzberg, 1983, 1985). Avec le temps, la définition a un peu évolué pour intégrer non seulement le fait d'agir pour son propre intérêt, mais aussi dans celui de l'organisation (Ferris et al., 2005). Il n'en reste tout de même que pour cela, l'individu doit être en mesure de persuader, d'influencer ou de contrôler les autres de façon efficace, et ce, grâce à ses habiletés politiques (Mintzberg, 1983, 1985; Treadway et al., 2005). Du côté des gestionnaires, ils se doivent d'influencer leurs subordonnés afin qu'ils soient engagés envers les objectifs organisationnels. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les habiletés politiques sont déterminantes pour l'efficacité et le succès en emploi représentant même une compétence clé chez un gestionnaire (Ahearn et al., 2004). Les habiletés politiques permettraient

non seulement de lire/comprendre les comportements d'autrui au travail, mais aussi d'adapter son propre comportement en fonction de la situation de façon à toujours sembler sincère, de confiance permettant d'exercer une influence sur autrui (Ferris et al., 2005).

Plus proprement dit, le concept des habiletés politiques est défini comme : « l'habileté à comprendre efficacement les autres au travail et d'être en mesure d'utiliser ce savoir afin d'influencer les autres de façon à améliorer ou faciliter l'atteinte d'objectifs personnels et/ou organisationnels » (traduction libre; Ahearn et al., 2004; Ferris et al., 2005). Les compétences sont les caractéristiques d'un individu qui lui permettent d'être efficace ou d'avoir une performance supérieure dans un contexte donné (Eraut, 1998). Elles regroupent quatre dimensions : la perspicacité sociale, l'influence interpersonnelle, les habiletés de réseautage et finalement, la sincérité apparente.

La perspicacité sociale (*social astuteness*) représente la capacité d'observer et de comprendre les comportements des autres et de soi-même afin de tirer une interprétation juste des situations sociales. Les personnes présentant ce trait ont un fort pouvoir de discernement et une forte conscience d'elles-mêmes. (2) L'influence interpersonnelle (*interpersonal influence*) est la capacité à exercer une influence sur les gens autour de soi en adaptant son comportement comme désiré en fonction de la situation. (3) La sincérité apparente (*apparent sincerity*) consiste à renvoyer une image aux autres d'intégrité et d'honnêteté; à paraître sincère et authentique dans ses interactions. Cette dimension permet aux personnes ayant de fortes habiletés politiques d'être plus efficaces dans leur tentative d'influence, car elles ne semblent pas avoir de motifs ultérieurs ou ne semblent pas émettre des comportements de manipulation ou de coercition. Ainsi, un gestionnaire avec un haut niveau d'habiletés politiques serait en mesure de comprendre les besoins et aspirations de ses subordonnés, d'adapter son comportement grâce à sa flexibilité, ce qui lui permettra d'adresser ses besoins et aspirations, tout en paraissant sincère afin de les influencer positivement en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. (Ahearn et al., 2004). Finalement (4) les habiletés de réseautage (*networking ability*) sont la capacité à développer et utiliser divers contacts ou réseaux de personnes jugés comme détenant une valeur pour l'atteinte des objectifs personnels ou organisationnels poursuivis (Bergeron Bonnelly et Sénéchal, 2018; Ferris et al., 2005). Il s'agirait d'un gestionnaire qui se positionnerait sur des comités décisionnels afin de mieux connaître les opportunités, obtenir plus de ressources pour son équipe, augmenter son rayonnement en projetant

une image positive tant auprès de son équipe que des parties extérieures et qui à partir du capital social accumulé pourrait plus aisément faciliter le changement grâce à sa capacité d'influence et ainsi être plus efficace en tant que leader (Ahearn et al., 2004).

En somme, la capacité d'influence acquise par les habiletés politiques permettrait au gestionnaire d'être plus efficace de plusieurs façons (Ferris et al., 2007; Treadway et al., 2013). Tout d'abord, elle permettrait d'acquérir les ressources externes nécessaires à l'exécution du travail (Ferris et al., 2007). Ensuite, elles sont reliées négativement au travail émotionnel (*emotional labor*) (Treadway et al., 2005). Rappelons que les habiletés politiques sont reliées positivement avec la gestion de soi ($r = .39, p < .001$) et négativement avec des traits d'anxiété ($r = -.31, p < .001$) (Ferris et al., 2005). Ces relations pourraient en partie expliquer l'effet modérateur des habiletés politiques qui agissent comme processus d'autorégulation permettant au gestionnaire de passer outre sa réaction naturelle dans une situation spécifique afin d'adapter son comportement et d'être en mesure d'user de son influence dans l'optique d'atteindre les objectifs (Whitman et al., 2013).

Dans la même veine, certains auteurs suggèrent que les habiletés politiques modèreraient l'impact de l'affectivité négative sur le stress vécu dans le cadre du travail (Zellars et al., 2008). Soit que même en cas d'affectivité négative prédisposant au stress, elles permettent au gestionnaire de se sentir plus en contrôle ce qui résulterait en un plus fort sentiment d'efficacité personnelle. Cette hypothèse est conforme avec le modèle de Bakker et Demerouti (2017) postulant que les ressources interagissent créant une augmentation du bassin de ressources disponibles. Dans les dernières années, différents auteurs ont suggéré que les habiletés politiques pouvaient amortir l'impact des stressseurs présents dans le cadre de l'emploi (Zellars et al., 2008), nous permettant de concevoir les habiletés politiques comme une ressource en emploi. Une autre étude en ce sens a trouvé une relation négative entre les comportements de leadership *laissez-faire* et l'habileté à s'influencer soi-même (*self-leadership*) représentant une capacité à se réguler à l'aide différentes stratégies cognitives et comportementales (Furtner et al., 2013; Furtner et Rauthmann, 2010) tel qu'on présume que les habiletés politiques seraient en mesure de le faire lors de différentes interactions sociales. Ainsi, l'inclusion de cette variable comme modérateur de la relation demandes psychologiques au travail et épuisement professionnel pour valider cette fonction régulatrice.

Hypothèse 4b : La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est modéré par les habiletés politiques du gestionnaire, tel que l'effet indirect est plus faible lorsque le niveau d'habiletés politiques est élevé.

À l'opposé, si le gestionnaire ne possède pas les ressources nécessaires lui permettant de s'autoréguler face aux stressors/demandes psychologiques dans son environnement cela entraînera un drainage des ressources résultant en une difficulté de gestion de soi impactant négativement son comportement, son leadership (Bakker et al., 2023; Bakker et Vries, 2020; Muraven et Baumeister, 2000; Xia et al., 2020). Effectivement, le manque de capacité d'autorégulation peut entraîner certains comportements d'autodestruction pouvant aller de la procrastination à l'agression (Baumeister et al., 1998). Deux possibilités peuvent alors s'exprimer : (1) le gestionnaire pourrait avoir de la difficulté à gérer ses propres émotions, ne pas être en mesure d'évaluer l'incidence de ses paroles et/ou comportements auprès de ses employés et émettre des comportements de supervision abusive pour arriver aux mêmes fins plutôt qu'avoir recours à des comportements d'influence constructive (Baumeister et al., 2007; Tepper et al., 2017). ; (2) il pourrait adopter des comportements d'évitement et de procrastination tels que le refus de prendre action ou des décisions qui sont des comportements émis par le leadership passif-évitant (Baumeister et al., 1998). Il a d'ailleurs été démontré que dans certains cas, le manque de compétences pourrait être à l'origine des formes de leadership destructeur sous forme passive (Skogstad et al., 2007) et active (Tepper et al., 2017).

En somme, il est proposé que les habiletés politiques et le sentiment d'efficacité managériale puissent agir à titre de ressources personnelles chez le gestionnaire et modérer la relation demandes psychologiques et épuisement professionnel – difficulté d'autorégulation. Ainsi, un gestionnaire avec de fortes demandes psychologiques, mais possédant des ressources personnelles vivrait moins d'épuisement au travail et risquerait de moins s'engager dans des comportements de leadership destructeur.

Conséquemment à ce qui a été présenté au sein du contexte théorique, nous présumons que le contexte de travail (demandes et ressources au travail) et l'épuisement professionnel des gestionnaires sont des antécédents du leadership destructeur. En d'autres termes, que ces facteurs peuvent favoriser l'émission de comportements de supervision abusive ou d'évitement tel que dans le cadre du leadership passif-évitant tel que représenté dans le modèle ci-dessous (figure 3).

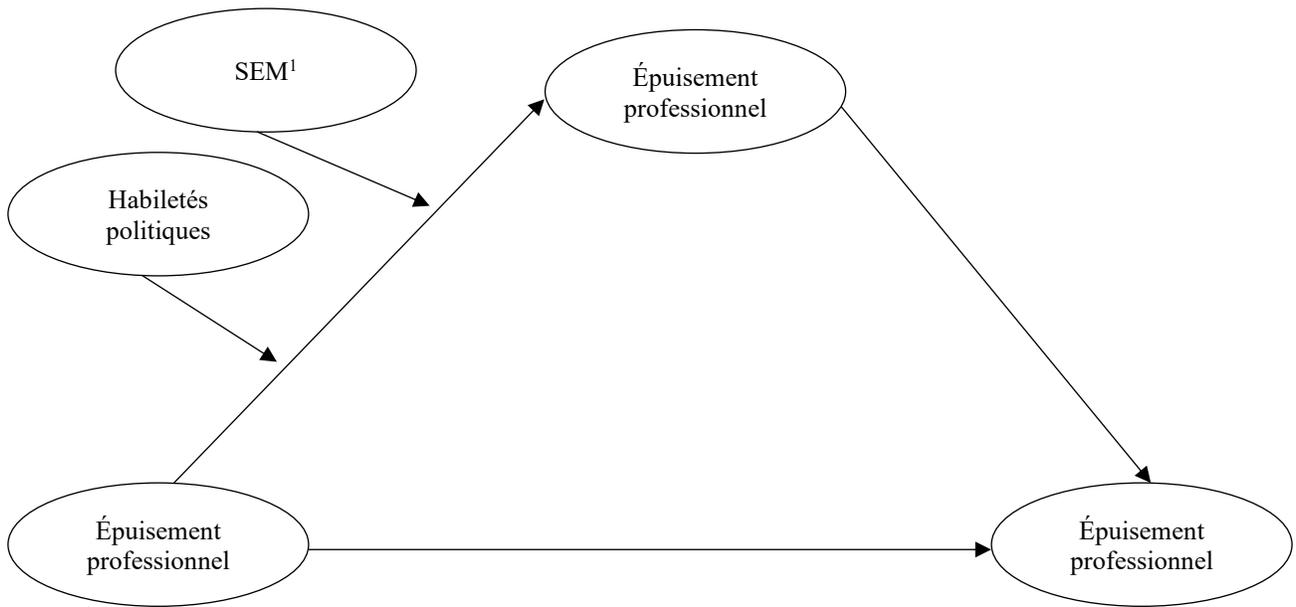


Figure 3 : Représentation schématique du modèle de recherche

¹ SEM : Sentiment d'efficacité managériale

Chapitre 2 – Méthodologie

L'objectif global de cette thèse est d'expliquer le lien entre les demandes psychologiques et l'émission de comportements de leadership destructeur (supervision abusive, leadership passif-évitant) et de valider l'apport empirique du modèle *Job-Demands Resources* (JD-R) à ces relations, le tout en se basant sur un modèle de médiation modérée. Pour cela, trois objectifs principaux ont été déterminés: 1) déterminer l'effet direct des demandes psychologiques sur l'épuisement professionnel chez une population de gestionnaire; 2) déterminer si les ressources personnelles du gestionnaire (habiletés politiques, sentiment d'auto-efficacité managériale) jouent un rôle modérateur dans la relation demandes psychologiques et épuisement professionnel ; 3) déterminer la relation entre l'épuisement professionnel chez les gestionnaires et les comportements de leadership destructeur (supervision abusive; passif-évitant). Pour ce faire, un modèle de médiation modérée a été développé dont la modélisation est illustrée à la figure 1.

2.1. La médiation modérée

La médiation modérée est désignée lorsqu'un ou plusieurs effets modérateurs se transmettent via une ou plusieurs variables médiatrices (Borau et al., 2015). Tout d'abord, l'effet médiateur représente l'effet indirect d'une variable X sur Y par le biais d'une ou plusieurs variables. Ici, nous avons une première médiation puisque la variable X a un effet indirect sur la variable Y par le biais de la variable M. La médiation modérée est lorsque l'effet de cette médiation est modéré par une quatrième variable, la variable Z. C'est-à-dire que Z a une influence sur la relation X – M ou la relation M – Y (Edwards et Lambert, 2007). Dans le cadre de notre modèle, nous avons une cinquième variable, la variable W telle que représentée par la figure 4.

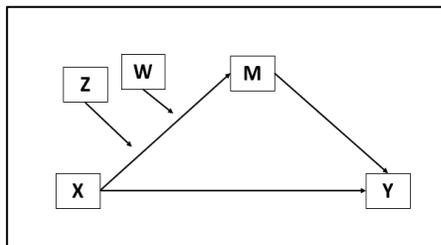


Figure 4 : Représentation conceptuelle d'un modèle de médiation modérée

De façon spécifique, la variable X représente les demandes psychologiques perçues par le gestionnaire, la variable Y représente l'émission de comportements de leadership destructeur (supervision abusive; leadership évitant), la variable M représente la baisse de la capacité d'autorégulation du gestionnaire (l'épuisement professionnel), la variable Z et W, les ressources personnelles du gestionnaire (habiletés politiques, SEM).

2.2. Déroulement et procédure

2.2.1. Devis de recherche

Afin de tester le modèle, une approche centrée sur les variables (*variable-centered approach*) a été utilisée. Celle-ci permet de mieux décrire les associations entre les variables contrairement à l'approche centrée sur les personnes (*person-centered approach*) permettant d'identifier des groupes d'individu (profil) partageant des caractéristiques similaires ou les relations entre ces caractéristiques (Laursen et Hoff, 2006).

Les participants sont des gestionnaires allant du premier niveau de gestion au niveau exécutif recrutés à l'aide de la plateforme *Prolific Academic*. De plus en plus de chercheurs ont recours à ces plateformes (*Prolific Academic*, *MTurk*, *Qualtrics*, etc.) afin de recruter leurs participants, particulièrement dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle (I/O) (Harms et Desimone, 2015). Différentes études ont permis de constater que les résultats obtenus à l'aide de ces plateformes étaient comparables aux nombreuses études en psychologie s'effectuant auprès des étudiants de baccalauréat ou du MBA, voire même que la qualité pouvait être supérieure grâce à un échantillon plus diverse et que les résultats obtenus possèdent la même validité interne et externe (Buhrmester et al., 2011; Horton et al., 2011). De plus, cela permettrait de mieux généraliser les résultats en ayant accès à un bassin plus large et diversifié de travailleurs répondant spécifiquement aux critères. Une copie de l'annonce de recrutement sur la plateforme *Prolific Academic* se retrouve à l'annexe B. Une étude isolée a démontré que les plateformes *MTurk* et *Prolific Academic* généraient le même type d'échantillon (Turner et al., 2021). Les motivations principales à répondre à ce type de questionnaire étaient la récompense et le sujet de recherche (Turner et al., 2021). L'avantage de *Prolific Academic* est que ses participants viennent majoritairement du Royaume-Unis et des États-Unis (Woods et al., 2015), pays partageant les caractéristiques d'un pays industrialisé tel que le Canada.

Pour augmenter la validité interne et externe des résultats, il convient de suivre de bonnes pratiques de recrutement (Woo et al, 2015). La procédure suivie a été de tout d'abord conserver uniquement les participants possédant une note de 95% sur *Prolific Academic* attestant de la qualité de leurs réponses (fondée sur la qualité de leurs réponses au sein des études précédentes auxquelles ils ont participé) au sein de la banque de données. De plus, les participants ont répondu à des questions supplémentaires pour s'assurer qu'ils remplissaient les critères d'admissibilités au-delà des critères directement spécifiés dans les paramètres de recrutement de l'étude au sein de la plateforme. Par exemple, " Détenez-vous un poste de gestion à temps plein, et ce, pour la même organisation et dans le même niveau de gestion depuis au moins 6 mois? " ; "Avez-vous au moins deux subordonnés sous votre supervision? ". Des items d'attention ont également été ajoutés au questionnaire tel que par exemple, "Pour s'assurer que vous portez toujours attention, veuillez sélectionner "Fortement en désaccord" pour cet énoncé". Dans l'éventualité où un participant échoue à un des items d'attention, il était supprimé de la banque de données. Le temps de complétion du questionnaire par participant (si trop rapide ou trop long)² a permis également de contrôler la qualité des données récoltées. Finalement, une boîte de dialogue à la fin du questionnaire était présente afin que le participant puisse nous signaler une problématique dans la complétion de son questionnaire. Le questionnaire a été scindé en deux temps prenant chacun en moyenne 15 minutes à répondre. La rémunération totale des participants était de 3£ (5\$ CAN). Une copie complète des questionnaires et du formulaire de consentement sont présentées aux annexes C et D. Un total de 700 places pour répondre à notre étude ont été ouvertes sur la plateforme. Les données ont été collectées en deux temps de mesure afin de réduire le biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012).

2.2.2. Le biais de variance commune

Le biais de variance commune représente la variance obtenue due aux méthodes de mesures utilisées plutôt qu'à la variance attribuable aux construits mesurés. Par méthode, il est entendu que le contenu des échelles, le type d'échelle, le format des réponses ou le contexte général (par exemple : effet de halo, désirabilité sociale, biais de clémence, etc.) puissent entraîner des biais de variance. Le biais de variance commune peut alors augmenter ou diminuer artificiellement la force

² Basé sur le temps moyen de complétion des deux phases (15-20 minutes), les participants ayant complété l'étude en moins de six minutes ou en plus de trente minutes ont été retirés.

de la relation entre deux variables augmentant le risque d'erreur de type I ou II (Podsakoff et al., 2003). L'une des méthodes pour réduire ce biais lorsque les données sont collectées auprès d'une seule source est d'inclure une séparation temporelle entre la mesure de la variable indépendante et dépendante (Podsakoff et al., 2012). Ainsi, l'ordre de collection de nos données a été déterminé par l'inférence causale de notre modèle. Il y a eu une séparation temporelle de deux semaines entre la prise de données pour la variable indépendante et les variables modératrices (incluant les variables de contrôle) et la prise de données de la variable médiatrice et de la variable dépendante. Cette procédure est conforme aux études publiées sur la relation entre la capacité d'autorégulation et la supervision abusive (Lin et al., 2016; Lin et Johnson, 2015). Effectivement, les conséquences d'une surutilisation des capacités d'autorégulation sont généralement perçues la journée même (Baumeister et Vohs, 2004). C'est pourquoi il est important que l'épuisement et ses conséquences soient évalués le même jour. De plus, une alternance des échelles de Likert employées pour chacune des mesures a été effectuée comme recommandé par Podsakoff et al. (2012).

2.2.3. Critères d'inclusion

Un total de quatre critères d'inclusions furent utilisés, soient être minimalement âgé de 18 ans et plus afin de pouvoir consentir librement à participer, avoir une bonne compréhension de l'anglais écrit, être gestionnaire et avoir au moins deux personnes travaillant sous sa responsabilité, et ce depuis au moins six mois. Il a été considéré comme gestionnaire toute personne supervisant et coordonnant les activités, ressources et employés au sein d'un groupe de travail (National Center for O*NET Development., s.d.).

2.2.4. Échantillon

Après nettoyage de la banque de données, l'échantillon comprenait 666 participants dont 523 ont répondu au deuxième temps de mesure. De ces 523 participants, 35,8% travaillaient dans le milieu public et municipal, 62,10% dans le secteur privé et finalement 2,1% dans le secteur parapublic. La répartition des travailleurs par secteur d'activité est présentée au tableau 1. En termes d'ancienneté au sein de l'organisation, 54,6% étaient dans leur organisation depuis moins de 5 ans, 29% depuis 5 à 10 ans et 16,4% depuis plus de 10 ans.

Quant à la composition de l'échantillon, 51,9% des participants étaient des femmes (0,4% non binaire), 51,1% étaient âgées de 19 à 35 ans, 48,1% étaient âgés de 36 à 65 ans et finalement 0,8% étaient âgés de 66 à 73 ans. Concernant la provenance des participants, 348 participants (67,4%) de notre échantillon proviennent du Royaume-Uni, 50 du Canada (9,7%), 18 des États-Unis (3,5%) et 107 (19,4%) d'autres pays, principalement d'Europe. Notre échantillon représente une population éduquée étant donné que 82,8% détiennent un diplôme universitaire de premier cycle et plus. Finalement, 47,1% étaient des gestionnaires de premier niveau, 37,7% des gestionnaires de niveau intermédiaire et 15,1% étaient des cadres de niveaux supérieurs.

Tableau 1. – Répartition de l'échantillon par secteur d'activité

Secteur d'activité	Fréquence	Pourcentage
Affaires, finances et administration	9	1,89%
Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés	16	3%
Secteur de la santé	84	16,2%
Enseignement, droits et services sociaux, services communautaires et gouvernementaux	131	25,2%
Arts, culture, sports et loisirs	22	4,2%
Vente et services	73	14,1%
Transport, machineries et domaines apparentés	32	6,2%
Ressources naturelles, agriculture et production connexe	3	,6%
Fabrication et services d'utilité publique	60	11,6%

2.2.5. Instruments de mesure

2.2.5.1. Questionnaire – temps 1

2.2.5.1.1. *Les demandes psychologiques au travail*

Les demandes psychologiques font référence à un large concept puisqu'elles reposent sur les caractéristiques psychologiques, sociales et organisationnelles du travail requérant un effort psychologique soutenu associé à un effort supplémentaire ou à un coût psychologique (fatigue, perte de plaisir au travail). À travers les différentes études se basant sur la théorie JD-R de Bakker et Demerouti (2017), les mesures pour évaluer les demandes sont plutôt diverses (Lesener et al.,

2019b). Il a donc été convenu de cibler une mesure applicable au contexte des gestionnaires, mais généralisable à travers une multitude de secteurs. Sachant que l'échelle de Karasek (1985) reste encore l'une des plus utilisées et qu'elle regroupe les principales demandes psychologiques présentes dans une multitude d'emplois (Lesener et al., 2019), son utilisation semble la solution la plus parcimonieuse. Cette échelle regroupe principalement la surcharge de travail (p. ex. : « On me demande de faire une quantité excessive de travail »), la pression du temps (p. ex. : « Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail »), l'ambiguïté de rôle (p. ex. : « Je reçois des demandes conflictuelles de la part des autres »), la charge cognitive (p. ex. : « Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes »). Ainsi les neuf items des demandes psychologiques de Karasek (1985) ont été reprises et évaluées à l'aide d'une échelle de Likert allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (6). Afin de contextualiser les demandes psychologiques au contexte de travail des gestionnaires, il a été demandé aux gestionnaires à quel point les énoncés listés s'appliquent dans leurs tâches quotidiennes et dans leur contexte de travail en tant que gestionnaire. Cette échelle présente une bonne consistance interne ($\alpha = ,77$). Le niveau de demandes psychologiques est obtenu en créant un score composite des différentes demandes psychologiques, soit en calculant la moyenne des scores obtenus des sous dimensions ("Mon travail me demande de travailler dur" ; " Mon travail est mouvementé" ; "J'ai une quantité excessive de travail"). Cette méthode est conforme à ce qui a été fait dans plusieurs études (Azoulay, 2003; Leroy-Frémond et al., 2014; Wong et Laschinger, 2015).

2.2.5.1.2. *Le sentiment d'auto-efficacité managériale*

Le sentiment d'auto-efficacité managériale a été mesuré à l'aide de l'échelle du sentiment d'efficacité générale développé par Chen et al. (2001) qui évalue la perception de la personne qu'elle peut réussir des tâches de façon compétente et atteindre les objectifs au travail. Afin que celle-ci évalue spécifiquement le sentiment d'auto-efficacité managériale, soit la capacité à se sentir apte à faire face aux exigences en tant que gestionnaire, il a été demandé aux participants de répondre en fonction de comment ils percevaient leur compétence face à des tâches spécifiques de gestion. Ainsi, certains items ont été reformulés passant de : « Je me sens capable de surmonter avec succès plusieurs défis » à « Je me sens capable de surmonter avec succès plusieurs défis en lien avec mes tâches de supervision » ou « J'ai confiance que je peux effectuer efficacement différentes tâches » à « J'ai confiance que je peux effectuer efficacement différentes tâches liées à

la supervision ». Cette procédure est conforme à celles des études précédentes étudiant le sentiment d'auto-efficacité managériale en lien avec les comportements de leadership (Fast et al., 2014; Fatima et al., 2019; Ju et al., 2019). Les participants ont répondu sur une échelle de Likert allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (6). L'échelle présentait une excellente cohérence interne ($\alpha = ,86$). L'échelle actuelle de cinq énoncés du sentiment global d'auto-efficacité managériale s'appuie sur la mesure du sentiment global d'efficacité personnelle à huit énoncés de Chen, Gully et Eden (2001). À l'aide d'une analyse en composante principale, les résultats révèlent une approche unidimensionnelle à ce construit. L'échelle de mesure à huit énoncés explique entre 52% et 59% de la variation totale (selon deux expérimentations de l'étude). Les corrélations entre la mesure du sentiment global d'efficacité personnelle et une échelle du sentiment d'efficacité personnelle spécifique à la réalisation de diverses tâches dans les secteurs scientifique, artistique (musical), mécanique, soutien administratif, informatique, rédactionnel ou de la relation d'aide (*Kuder Task Self-efficacy Scale*) varient entre ,15 et ,43 $p < ,001$ (Scherbaum, et al., 2006) ce qui démontre que les propriétés psychométriques de la mesure de Chen, Gully et Eden (2001) sont supérieures aux échelles globales d'efficacité personnelle de Sherer et al. (1982) ainsi que de Schwarzer et al. (1997).

2.2.5.1.3. *Les habiletés politiques*

Les habiletés politiques ont été mesurées à l'aide de la version courte à 18 items du questionnaire développé par Ferris et al. (2005). Les items ont été répondus selon une échelle de Likert allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (6). Cette échelle comprend quatre sous-dimensions : les habiletés de réseautage ($\alpha = ,87$) (p. ex : « J'ai développé un réseau de relations à qui je peux faire appel pour obtenir du soutien afin d'atteindre mes objectifs. »), l'influence interpersonnelle ($\alpha = ,85$) (p. ex : « J'ai de la facilité à développer des relations positives avec la plupart des gens. »), la perspicacité sociale ($\alpha = ,79$) (p. ex : « Mes intuitions et mon jugement me permettent de m'ajuster quand je suis en relation avec les autres ») et la capacité à paraître honnête à travers ses interactions et agissements ($\alpha = ,72$) (p. ex : « Il m'est important que les gens croient que je suis sincère dans ce que je dis et dans ce que je fais. »). L'ensemble de l'échelle présente une excellente cohérence interne ($\alpha = ,91$).

2.2.5.2. Variables de contrôle

2.2.5.2.1. *Désirabilité sociale*

Étant donné le caractère sensible et autorapporté de nos variables, il convient de contrôler le biais de désirabilité sociale pouvant être un biais potentiel (Podsakoff et al., 2012). Pour contrôler la désirabilité sociale, la mesure de *Marlowe-Crowne, Social Desirability Scale* (Crowne et Marlowe, 1960; Reynolds, 1982) a été employée. Cette mesure comprend 13 items répondus selon une échelle *Vrai* ou *Faux* qui décrivent des comportements fréquents, mais répréhensibles en société. Un score fort indique une désirabilité sociale potentiellement forte de la part du sujet. Cette échelle a été utilisée comme variable de contrôle lors de nos régressions. Elle présente un alpha acceptable ($\alpha =,68$).

2.2.5.2.2. *Triade sombre*

En 2010, Jonason et Webster ont développé une mesure concise permettant d'évaluer les traits sous clinique de narcissisme, de psychopathie et de machiavélisme. Depuis, cette échelle a été utilisée à maintes reprises et à travers plusieurs cultures (Gamache et al., 2018; Jonason et Webster, 2010; Pineda et al., 2020; Rogoza et al., 2020; Wisse et Sleebos, 2016). Les traits sous-cliniques de narcissisme ont été évalués à l'aide d'items tels que « J'ai tendance à rechercher le prestige et un statut particulier » ($\alpha =,75$), les traits sous-cliniques du machiavélisme « J'ai utilisé la flatterie pour obtenir ce que je voulais » ($\alpha =,79$) et les traits sous-cliniques de la psychopathie « J'ai tendance à éprouver peu de remords » ($\alpha =,77$). L'ensemble de l'échelle présente une bonne cohérence interne ($\alpha =,83$). Cette variable a également été incluse afin de contrôler l'influence potentielle des traits de personnalité sur les comportements de leadership destructeur (Furtner et al., 2017).

2.2.5.3. Questionnaire – temps 2

2.2.5.3.1. *Leadership passif-évitant*

Le leadership passif-évitant a été évalué à l'aide des sous-échelles *Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* d'Avolio et Bass (1995). Il a été demandé aux gestionnaires d'évaluer la fréquence à laquelle ils émettaient les comportements de leadership présentés. Le leadership *passif*

regroupe la dimension du leadership laissez-faire évaluée à partir de quatre items (p. ex : « J'évite de m'impliquer quand des enjeux importants se présentent ») et la dimension de la gestion par exception passive à l'aide de quatre items également (p. ex. « J'attends que les choses tournent mal avant d'agir. »). Les études récentes démontrent que la structure factorielle actuelle du MLQ est erronée (Boamah et Tremblay, 2019; Hartog et al., 1997; Heinitz et al., 2005; Muenjohn et Armstrong, 2008; Rowold et Heinitz, 2007). Particulièrement pour des échantillons hétérogènes (Moors, 2012) comme c'est le cas au sein de notre étude. En fait, la dimension de la gestion par exception - passive corrèlerait fortement avec le leadership laissez-faire et ensemble créeraient le leadership passif-évitant étant une forme de leadership destructeur en soi (Hetland et al., 2007). Conformément à l'étude de Heinitz et al. (2005), nous avons réalisé une analyse parallèle sur l'ensemble de l'échelle MLQ nous permettant de nous rendre compte que la structure à neuf facteurs est erronée et confirmant ainsi que la gestion par exception passive et le leadership *laissez-faire* se regroupent sous le même facteur. L'ensemble du construit du leadership *passif-évitant* démontre une cohérence interne acceptable ($\alpha = ,70$).

2.2.5.3.2. *La supervision abusive*

Concernant la supervision abusive, celle-ci a été évaluée à l'aide de l'échelle de Tepper (2000) dont les items ont été adaptés à la première personne du singulier. Cette procédure d'auto-évaluation a été utilisée dans plusieurs études examinant les antécédents de la supervision abusive (Johnson et al., 2012; Ju et al., 2019). Il a donc été demandé aux gestionnaires d'évaluer la fréquence à laquelle ils émettaient les comportements de leadership présentés sur les cinq items retenus par Mitchell et Ambrose (2007) conformément à ce qui a été fait dans plusieurs études (De Clercq et al., 2020; Eissa et Lester, 2017; Ju et al., 2019; Kim et al., 2020; Li et al., 2020; Moin et al., 2020; Wang, 2020; Xu et al., 2015). Des réticences sont généralement présentes lorsqu'il est question de mesures autorapportées pour évaluer des comportements contre-productifs (dont la supervision abusive). Cependant, des études comparables suggèrent que celles-ci ne sont que peu fondées. Effectivement, les niveaux rapportés de supervision abusive par les superviseurs sont les mêmes que dans les études utilisant la perception des subordonnés (Johnson et al., 2012; Lin et al., 2016); une méta-analyse révèle que l'utilisation de mesures autorapportées de comportements contre-productifs représente une alternative aussi viable que l'utilisation de sources extérieures pour évaluer ces comportements (Berry et al., 2011). De plus, l'utilisation de la mesure

autorapportée pourrait être une alternative intéressante sachant que les comportements de supervision abusive sont émis uniquement envers certains subordonnés faisant en sorte que la fréquence des comportements est souvent sous-rapportée (Courtright et al., 2016; Tepper et al., 2017). L'indice de cohérence interne est acceptable ($\alpha = ,68$).

2.2.5.3.3. *L'épuisement professionnel*

Conformément à plusieurs études mettant en relation la difficulté d'autorégulation et le leadership destructeur, une mesure d'épuisement professionnel a été utilisée (Courtright et al., 2016; Lam et al., 2017). Dans le cadre de notre étude, la mesure de *Shirom-Melamed Burnout Measure* (Sassi et Neveu, 2010) a été utilisée. Cet instrument présente une bonne consistance interne ($\alpha = ,94$) et évalue trois sous-dimensions de l'épuisement : la fatigue physique ($\alpha = ,92$), la lassitude cognitive ($\alpha = ,79$) et l'épuisement émotionnel ($\alpha = ,91$). Il comporte au total 14 items qui sont répondus selon une échelle de fréquence à cinq ancrages (1 = *Jamais* à 5= *Toujours ou presque toujours*).

2.2.5.3.4. *Mesures des informations sociodémographiques*

Des études révèlent que les variables sociodémographiques n'avaient que peu ou aucune d'incidence sur le style de leadership (Cohen, 2015; Southwick, 1998; Wu et Hu, 2009). Toutefois, afin de respecter les normes de l'*American Psychology Association*, l'âge, le genre, l'éducation et le pays de résidence des participants ont été demandés (« Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition », 2009, p. 43). Le titre, le niveau de gestion, le nombre de subordonnés ainsi que le type d'organisation et d'industrie dans laquelle travaillent les participants ont également été demandés.

À ces informations ont été ajoutées des questions afin d'être en mesure de contrôler pour les effets de la pandémie sur les participants. Effectivement, cette collecte s'est déroulée entre 2020 et 2021 où le contexte de pandémie de COVID-19 a forcé plusieurs organisations à déplacer leurs employés en télétravail. C'est pourquoi la fréquence à laquelle les employés font du télétravail ainsi que si cette fréquence est différente du contexte pré-pandémique a été demandée ainsi que la perception des gestionnaires de leur capacité à atteindre les attentes dans un contexte de travail à la maison « Si vous travaillez à partir de la maison, comment évaluez-vous votre capacité à effectuer les tâches qui sont attendues de vous dans votre environnement actuel ? ». Des questions ont également été

ajoutées sur la fréquence des contacts entre le gestionnaire et ses employés ainsi que la modalité de ces rencontres (face-à-face ; visioconférence ; courriel ou téléphonique). Finalement, le stress engendré par cette situation est important à considérer et à contrôler puisque ce dernier peut avoir un impact sur les niveaux de bien-être, d'épuisement et de détresse mesuré dans le cadre de la présente collecte. Ainsi les items suivants ont été ajoutés : « À quel point êtes-vous inquiet(ète) ou stressé(e) en ce moment ? ; À votre avis, à quel point ce stress est attribuable au coronavirus ? ».

Chapitre 3 – Analyses statistiques et résultats

3.1. Stratégie d'analyse des données

Afin de pouvoir tester nos hypothèses, il convient de suivre différentes étapes d'analyses pour lesquelles des techniques et des logiciels différents ont été utilisés. Au préalable, une vérification de la banque de données a été effectuée. Une attention particulière a été portée sur les items d'attention où lorsque ceux-ci étaient mal remplis, le participant était automatiquement retiré de la banque de données. Au total, cinq participants ont été retirés.

Par la suite, des analyses préliminaires ont été réalisées sur l'ensemble de l'échantillon afin de s'assurer du respect des postulats pour la réalisation des analyses subséquentes. Ces analyses préliminaires ont été réalisées à l'aide du module statistique SPSS 27 (IBM Corp. 2020). Par la suite, des analyses factorielles confirmatoires (AFC) ont été réalisées sur nos échelles de mesure à l'aide du logiciel JASP (JASP Team, 2023) afin de s'assurer des propriétés psychométriques de nos items. Afin de réaliser nos AFC, la méthode d'estimation *Maximum Likelihood* a été utilisée pour l'ensemble de nos échelles sauf pour la mesure de supervision abusive pour laquelle la méthode de *Maximum Likelihood Robust* (MLR) (*Maximum Likelihood Estimation With Robust Standard Errors*) a été utilisée. Cette méthode d'estimation est plus robuste à la non-normalité d'une distribution (Muthen et Muthen, 2017). Suite à ces vérifications, des analyses de variance ont été effectuées sur chacune de nos variables à l'étude afin de s'assurer du niveau d'homogénéité entre les participants des différents pays et des différents secteurs d'industries. Finalement, des analyses de médiation modérées ont été réalisées à l'aide du logiciel JASP (Jasp Team, 2023). Ce logiciel permet de tester des modèles de médiation modérée de façon comparable au *Macro Process*

de Hayes tout en produisant simultanément les graphiques de médiation ou de modération permettant une meilleure compréhension pour le chercheur (JASP, 2023).

3.2. Analyses préliminaires

Premièrement, une vérification des données manquantes a permis de constater que cela représente moins de 5% de notre échantillon. Nous pouvons donc assumer qu'il n'y aura pas de conséquences sur l'interprétation de nos données (Bennett, 2001; Schafer, 1999). Deuxièmement, les postulats de normalité univariée et multivariée ont été observés. Nos variables respectent les indices de normalité univariés devant se situer entre -2 à 2 pour l'asymétrie et entre -7 à 7 pour la voussure (Curran et al., 1996). Exception faite de la supervision abusive (3,26; 15,44). Il a été choisi de ne pas faire de correction, ni de supprimer ces participants pour deux raisons : 1) ces participants représentent moins de 4% de notre échantillon 2) la supervision abusive étant un phénomène anormal ainsi sa distribution devrait être *anormale* (Decoster et al., 2014). Concernant la normalité multivariée, 22 participants ont été retirés, car leurs scores étaient supérieurs au χ^{critique} ($df=22; p<.001$) (Tabachnick et Fidell, 2006).

La suite des analyses préliminaires a permis de constater l'absence de multicollinéarité entre nos variables nous permettant de poursuivre avec les AFC. Effectivement, pour ce faire l'indice de la tolérance au sein de la matrice de corrélation a été observé pour chacune des variables. Celui-ci permet de vérifier dans quelle mesure les variables sont fortement associées à l'aide d'un indice variant de 0 (aucune indépendance de la variable cible par rapport aux autres variables) à 1 (indépendance complète de la variable cible par rapport aux autres variables). L'indice de tolérance doit donc être inférieur à 0,40 de manière à observer une faible multicollinéarité (Cohen et al. 2003 ; Keith, 2015). La valeur VIF (facteur d'inflation de la variance) quant à elle est l'approche inverse de l'indice de la tolérance et doit être inférieure à 5 (Rogerson, 2001). Au moment de l'exploration des prédicteurs du leadership destructeur, notre étude produit des indices de tolérance qui varient de 0,59 à 0,90. Les valeurs VIF varient de 1,11 à 1,71. Toujours dans la même veine, l'analyse des prédicteurs du leadership passif-évitant génère des indices de tolérance qui varient de 0,58 à 0,90. Les valeurs VIF varient 1,11 à 1,72. En résumé, l'ensemble des indices de tolérance ainsi que les valeurs VIF sont satisfaisants lors de la modélisation de la supervision abusive ainsi que du leadership passif-évitant. Il y a donc peu de multicollinéarité dans les équations de régression

hiérarchique ainsi que dans les modèles de mesure fondés sur l'analyse factorielle confirmatoire présentée subséquemment.

Les données descriptives (moyenne, écart-type) ainsi que les indices de cohérence interne de nos instruments sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. – Données descriptives et alpha de Cronbach

Variabiles	N	Moyenne	Écart-type	Échelle de mesure	Alpha de Cronbach (α)
Demandes psychologiques	523	4,49	,94	(1 – 6)	(,77)
Sentiment d’auto-efficacité managériale	523	4,86	,57	(1 – 6)	(,86)
Habiletés politiques	523	4,59	,69	(1 – 6)	(,91)
Habiletés de réseautage	523	4,33	,87	(1 – 6)	(,87)
Influence interpersonnelle	523	4,89	,72	(1 – 6)	(,85)
Perspicacité sociale	523	4,54	,76	(1 – 6)	(,79)
Paraître sincère	523	5,15	,72	(1 – 6)	(,72)
Épuisement professionnel	522	2,40	,73	(1 – 5)	(,94)
Fatigue physique	522	2,87	,96	(1 – 5)	(,92)
Lassitude cognitive	522	1,98	,78	(1 – 5)	(,79)
Fatigue émotionnelle	522	2,35	,80	(1 – 5)	(,91)
Leadership passif-évitant	523	2,00	,50	(1 – 5)	(,70)
Supervision abusive	523	1,09	,26	(1 – 5)	(,68)
Triade sombre	523	2,39	,78	(1 – 6)	(,83)
Machiavélisme	522	2,04	,96	(1 – 6)	(,79)
Narcissisme	523	3,15	1,08	(1 – 6)	(,75)
Psychopathie	523	1,99	,92	(1 – 6)	(,77)
Désirabilité sociale	523	0,62	,21	(1 – 2)	(,68)

3.2.1. Analyses factorielles confirmatoires

L'utilisation d'analyses factorielles confirmatoires (AFC) au sein de notre échantillon nous permet de confirmer la structure dimensionnelle d'un construit latent (variable endogène) mesuré à partir de nos items (variables exogènes) (Geiser, 2012). Étant donné que nos échelles de mesure ont été utilisées et validées dans une multitude de contextes, nous pouvons nous permettre de passer directement en analyses factorielles confirmatoires afin de confirmer si la structure factorielle des échelles est la même au sein de notre échantillon. Afin de réaliser nos AFC, la méthode d'estimation *Maximum Likelihood* a été utilisée pour l'ensemble de nos échelles à partir du logiciel d'analyses statistiques JASP. Concernant la désirabilité sociale, la commande WLS, soit celle des moindres carrés pondérés a été utilisée étant donné l'échelle de réponse binaire expliquant également les plus faibles indices d'ajustement.

Les indices d'ajustement de nos modèles (Chi carré/degré de liberté, RMSEA, SRMR, CFI, TLI) ont été comparés aux critères d'évaluation des indices d'adéquation (tableau 3) pour s'assurer de l'ajustement de nos données aux modèles (Awang, 2015; Kline, 2016). Les différents indices pour chacun de nos instruments de mesure se retrouvent au sein du tableau 4. Cependant, les indices d'adéquation des modèles à trois facteurs n'ont pas été rapportés puisqu'ils sont qualifiés de « juste identifié » à zéro degré de liberté c'est-à-dire que le nombre de paramètres à estimer est égal au nombre de paramètres possibles. Dans ce cas, l'ajustement du modèle de mesure aux données est parfait tel quel dans le cas des trois items conservés pour l'échelle des demandes psychologiques. Un nombre minimal de trois indicateurs ou énoncés par variable latente contribue à obtenir au moins un modèle de mesure « juste identifié ». Bien que ces modèles de mesure « juste identifié » ne produisent pas d'indice d'adéquation, ils peuvent s'intégrer ultérieurement dans les analyses statistiques (Nye, 2022). Quant aux modèles dits « suridentifiés », ils possèdent un nombre de paramètres possibles supérieurs que le nombre de paramètres à estimer et permettent donc de produire différents indices d'ajustement. Il y a donc une valorisation des modèles de mesure « sur-identifiés » lorsque cette configuration statistique est possible toutefois il convient d'observer également les coefficients de saturations des items. Lesquels ont également été inspectés afin de déterminer s'ils contribuent au modèle retenu. Les corrélations entre les items ont également été observées. Il est recommandé d'avoir idéalement des contributions factorielles supérieures à ,70. Le carré des contributions factorielles ($,70^2$) doit généralement être supérieur à ,50, car ce

coefficient représente le pourcentage de la variance de l'indicateur ou de l'énoncé restitué par le construit. Chaque indicateur doit partager plus de variance avec son construit (R^2) qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Les erreurs de mesure supérieures à ,50 peuvent être éliminées. Les différents alphas de Cronbach ont été rapportés au sein du tableau 2.

Tableau 3. – Critères d'évaluation pour les indices d'adéquation dans le cadre de AFC

Indice	Valeur suggérant une adéquation acceptable	Valeur suggérant une bonne adéquation
χ^2	$0,01 < p < 0,05$	$0,05 < p < 0,01$
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0 < RMSEA < 0,5$
CFI	$0,95 < CFI < 0,90$	$0,95 < CFI < 1,00$
TLI	$0,95 < TLI < 0,90$	$0,95 < TLI < 1,00$
SRMR	$0,05 < SRMR < 0,10$	$0 < SRMR < 0,05$

Note : RMSEA = erreur quadratique moyenne de l'approximation (*root mean square error of approximation*); CFI = indices d'ajustement comparatif (*comparative fit index*); TLI; SRMR = valeur moyenne quadratique pondérée (*standardized root mean square residual*).

Les seuils sont basés sur les recommandations d'Awang, 2015 et Kline, 2016.

Les détails des analyses factorielles sont présentés ci-dessous. Les échelles présentent généralement de bons indices d'adéquation hormis le χ^2 . Cet indice est très sensible à la taille de l'échantillon ($N > 200$) faisant en sorte que l'hypothèse nulle va être généralement rejetée (Boamah et Tremblay, 2019).

Tableau 4. – Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Variable	χ^2 *	ddl (χ^2)	Valeur p	RMSEA	90% IC RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Habilités politiques	247,93	41	p < ,001	,09	,09 - ,11	,08	,93	,91
Sentiment d'auto-efficacité managériale	24	5	p < ,001	,08	,05 - ,12	,02	,98	,96
Épuisement professionnel	293,80	74	p < ,001	,08	,07 - ,09	,07	,96	,95
Leadership passif-évitant	559,54	28	p < ,001	,05	,03 - ,07	,04	,95	,92
Supervision abusive	34,03	24	p < ,05	,04	,09 - ,19	,05	,95	,93
Triade sombre	98,61	24	p < ,001	,07	,10 - ,12	,05	,96	,94
Désirabilité sociale	348,27	51	p < ,001	,10	,10 - ,12	,08	,87	,84

Note : N = 420; ddl = degré de liberté; RMSEA = erreur quadratique moyenne de l'approximation (*root mean square error of approximation*); 90% IC RMSEA = intervalle de confiance à 90% pour les erreurs quadratiques moyennes de l'approximation (*root mean square error of approximation*); SRMR = valeur moyenne quadratique pondérée (*standardized root mean square residual*); CFI = indices d'ajustement comparatif (*comparative fit index*); TLI index d'ajustement normé (*Tucker Lewis Index*); Rho = coefficient de validité.

*Le χ^2 carré peut être ignoré lorsque la taille de l'échantillon est supérieure à 200 participants (Kline, 2016).

3.2.1.1. Les demandes psychologiques

La variable latente « demandes psychologiques » composée de trois énoncés s'appuie sur l'analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax) de Brisson et al. (1998). Ces auteurs observent essentiellement six énoncés sur le facteur « demandes psychologiques » au moment de l'exploration des saturations factorielles supérieures à ,30. Lors de nos analyses lorsque la saturation factorielle d'un énoncé sur le facteur « demandes psychologiques » n'atteignait pas le seuil de ,70 ou présentait une erreur de mesure supérieure à ,40, il a été éliminé de l'analyse factorielle confirmatoire. Une bonne fiabilité des dimensions exige que le coefficient alpha, le coefficient de fiabilité oméga de McDonald ainsi que le coefficient rhô soient idéalement supérieurs à ,70. Il est possible d'établir un coefficient de fiabilité avec un seuil minimal de ,60 dans le cadre d'une démarche de développement des instruments de mesure (Cho et Kim, 2015). Le coefficient de fiabilité oméga de McDonald est généralement adapté aux diverses analyses factorielles (Béland et al., 2017; Hayes et Coutts, 2020). Le traitement du coefficient rhô tient compte de l'erreur de mesure (Peterson et Kim, 2013). La variance expliquée du facteur latent doit être supérieure à ,50 ce qui est le cas pour nos trois énoncés de demandes psychologiques : « Mon travail exige de travailler très fort »; « Mon travail est très mouvementé »; « On me demande de faire une quantité excessive de travail » qui ont donc été les trois items conservés dans le cadre de nos analyses permettant d'obtenir un modèle « juste identifié ».

3.2.1.2. *La triade sombre*

Suite à l'étude de la structure factorielle de certaines échelles, un score composite global pour certaines d'entre elles a été utilisé. Effectivement, l'échelle actuelle de la triade sombre composée de neuf énoncés s'appuie sur la mesure de 12 énoncés de Jonason et Webster (2010) fondée sur des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Les études proposent l'usage d'un score composite pour chaque dimension de la triade sombre ou l'application d'un score global pour le traitement de la variable associée à la triade sombre (Dragostinov et Mõttus, 2023). Nous avons donc privilégié l'approche du score global dans l'appréciation de la triade sombre. En effet, la variable représente essentiellement une variable de contrôle dans le cadre de notre étude empirique. Les analyses statistiques n'ont pas permis l'estimation d'un facteur de second ordre pour la variable latente « triade sombre ». L'échec de la convergence peut se produire lorsqu'il subsiste une forte linéarité ou relation entre quelques dimensions (dont le lien positif entre machiavélisme et psychopathie : $r = ,88$) (Flora et al., 2012).

3.3. Relations entre les variables

L'analyse des coefficients de corrélations qui se retrouvent au sein de l'annexe E indique une relation positive significative entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel ($r = ,13, p < ,01$) ainsi que la dimension de la fatigue physique ($r = ,28, p < ,01$), mais pas pour les dimensions de la lassitude cognitive et de la fatigue émotionnelle. Les demandes psychologiques sont également associées positivement avec les habiletés politiques du questionnaire ($r = ,15, p < ,01$) et plus particulièrement avec les habiletés de réseautage ($r = ,14, p < ,05$) et l'influence interpersonnelle ($r = ,18, p < ,01$). Elles sont également associées négativement avec le leadership passif-évitant ($r = ,11, p < ,01$). Le SEM considéré comme une ressource personnelle présente des relations positives significatives avec les habiletés politiques et ses différentes dimensions ($r = ,48$ à $,58, p < ,01$) et des relations négatives significatives avec l'épuisement professionnel et ses différentes dimensions ($r = -,31$ à $,38, p < ,01$), le leadership passif-évitant ($r = -,27, p < ,01$) ainsi que la supervision abusive ($r = -,12, p < ,05$). Du côté des habiletés politiques, on remarque des corrélations significatives et négatives avec les dimensions de l'épuisement professionnel ($r = -,17$ à $-,23, p < ,01$) et le leadership passif-évitant ($r = -,17, p < ,01$). Quant à l'épuisement professionnel, il corrèle positivement avec ses différentes dimensions ($r = ,89$ à $,51, p < ,01$). Il est

également relié positivement avec le leadership passif-évitant ($r = ,32, p < ,01$) et ce pour l'ensemble des dimensions de l'épuisement professionnel ($r = ,17$ à $,40, p < ,01$). La supervision abusive est également corrélée positivement avec l'épuisement professionnel et ses différentes sous-dimensions ($r = ,40$ à $,13, p < ,01$) sauf pour la fatigue émotionnelle où la relation est non significative. Finalement, les corrélations positives et significatives entre les différentes dimensions de la triade sombre et le leadership destructeur (leadership passif-évitant et supervision abusive) ($r = ,12$ à $,36, p < ,01$) confirment la nécessité de contrôler pour ces variables lors de nos analyses de médiation modérée. De même pour la désirabilité sociale ($r = -,15$ à $-,27, p < ,01$).

3.4. Analyse de variances

Bien que nos participants proviennent tous de pays occidentaux, il convient de s'assurer qu'ils ne diffèrent pas de façon significative sur l'une ou l'autre des variables d'intérêt soit sur leur façon de comprendre les items, particulièrement en termes de contexte de travail.

Une analyse de variance a été effectuée afin de vérifier s'il y avait une différence au niveau des demandes psychologiques rencontrées par les gestionnaires en fonction de leur pays de résidence. N'ayant pas d'hypothèse particulière en ce qui concerne la nature de nos moyennes, il convient d'utiliser des tests de comparaisons post hoc (IBM, 2021). Les tests post hoc permettent d'effectuer des comparaisons par pairs entre les groupes, mais en corrigeant le niveau de signification pour l'erreur de type I (Field, 2005). De plus, la taille de nos groupes variant grandement en fonction du pays d'origine, il est également recommandé d'utiliser le test post-hoc de type Hochberg's GT2 (Field, 2005). Le contexte de travail étant mesuré à l'aide de l'échelle de Karasek et donc le niveau de demandes psychologiques sera considéré comme la variable dépendante tandis que le pays d'origine, variable catégorielle comme la variable indépendante à trois niveaux (1 = Canada; 2 = Royaume-Uni; 3 = États-Unis et 4 = autres). Il a été choisi de conserver au sein de deux groupes différents les participants provenant des États-Unis et du Canada étant donné la différence culturelle entre ces deux pays où la prévalence de la supervision abusive pourrait être différente (Bhattacharjee et Sarkar, 2022). Dans l'éventualité où le pays d'origine aurait un impact sur le contexte de travail (demandes psychologiques perçues), celui-ci pourra alors être inclus en tant que variable de contrôle dans les analyses subséquentes. Les résultats de nos analyses post-hoc quant au niveau de demandes psychologiques en fonction du pays d'origine suggèrent qu'il n'y a aucune

différence significative entre les groupes ($F(3, 511) = 2,26; p = ,08$) en ce qui a trait aux demandes psychologiques. Les résultats sont présentés au sein de l'annexe F. Cette même analyse a été conduite pour l'ensemble des variables à l'étude. Nous constatons ainsi que bien que le pays d'origine n'impacte pas le niveau de demandes psychologiques, les personnes vivant aux États-Unis diffèrent quant à leur sentiment d'auto-efficacité managériale et à leur niveau d'épuisement professionnel. Pour mieux comprendre ce phénomène, il convient de d'abord effectuer des analyses non paramétriques permettant de statuer s'il y a une différence significative entre les groupes ou si cette différence provient de la taille des groupes. Étant donné la petite taille du groupe des États-Unis ($N = 18$), le test non paramétrique de Kruskal-Wallis est le plus indiqué puisque nous avons plus que deux groupes. Celui-ci correspond à une Anova à un facteur, mais lorsque les postulats de non-normalité ne sont pas respectés (Field, 2005; Laerd, 2018). Les résultats indiquent qu'il y a bel et bien une différence significative en fonction du pays d'origine concernant le sentiment d'auto-efficacité managériale, $\chi^2(3) = 13,98, p < ,01$, avec un rang moyen de 286,65 pour le Canada, 248,29 pour le Royaume-Uni, 370,33 pour les États-Unis et finalement 251,85 pour la catégorie autre. Cependant, si l'on observe l'amplitude de cette différence, celle-ci est minime nous permettant de ne pas tenir rigueur de ce facteur lors de nos analyses. Pour cela, il faut observer l'éta carré (η^2) qui équivaut au R^2 de la régression et permet donc d'expliquer le pourcentage de variance expliquée de la variable dépendante par la variable indépendante, soit le facteur. Celle-ci se calcule en divisant la somme des carrés intergroupes par la somme des carrés. Ainsi, le pourcentage de variance expliquée du sentiment d'auto-efficacité managériale par le facteur du pays d'origine est : $5,321 / 148,617 = 0,035$ soit 3,5%. Quant à l'épuisement professionnel, on constate également une différence significative $\chi^2(3) = 10,01, p = ,01$, avec un rang moyen de 256,65 pour le Canada, 258,29 pour le Royaume-Uni, 148,42 pour les États-Unis et finalement 247,48 pour la catégorie autre (pays européens). L'amplitude de cette différence est encore une fois minime ($\eta^2 = ,02$).

Une différence s'observe quant aux niveaux de leadership destructeur. Des études précédentes sur le leadership destructeur ont révélé que le niveau de supervision au sein des pays européens et au Royaume-Uni était supérieur aux moyennes retrouvées par Tepper ($M = 1,38, E-T = 0,53$) (2000, 2007), soit au sein des études réalisées principalement aux États-Unis (Bortolon et al., 2019). Dans le cadre de notre échantillon, nous retrouvons une différence entre les pays européens qui rapportent le plus haut niveau de supervision abusive suivi des États-Unis. Le Canada et le Royaume-Uni ayant des niveaux comparables et les plus faibles de notre échantillon. Une

différence importante s'observe quant à la supervision abusive en fonction du pays d'origine ($\eta^2 = 0,09$). Quant au leadership passif-évitant, les niveaux sont légèrement plus élevés que la supervision abusive. Cependant, bien que l'Europe reste l'endroit où le leadership passif-évitant reste le plus élevé, le Canada se situe en deuxième position et le Royaume-Unis et les États-Unis en dernier. Cependant, peu de différence provient du pays d'origine ($\eta^2 = 0,03$)

La même procédure a été répétée pour le secteur d'activités où très peu de différences sont observées, et ce pour nos différentes variables à l'étude, hormis pour la supervision abusive. Effectivement, dans le cadre de la supervision abusive, le milieu manufacturier semble se démarquer par un niveau légèrement plus haut de supervision abusive, mais encore une fois avec des différences minimales ($0,01 < \eta^2 < 0,03$).

Finalement, des analyses de variance ont été effectuées quant au niveau de gestion. Les questionnaires de niveaux exécutifs se distinguent significativement des questionnaires de premiers niveaux sur le niveau de demandes psychologiques perçues ($F(2,517) = 2,95; p = ,05$), la perception de maîtrise des habiletés politiques ($F(2,511) = 5,46; p < 0,01$) et la différence est marginalement significative pour le sentiment d'auto-efficacité managériale ($F(2,518) = 5,14; p = ,06$). Les résultats sont présentés au sein de l'annexe F. En termes de taille d'effet, celles-ci sont minimales encore une fois ($0,001 < \eta^2 < 0,02$). Ces constats nous permettent de progresser vers nos analyses principales de médiations modérées.

3.5. Analyses principales

Afin de pouvoir procéder à nos analyses de médiation modérée, il convient d'observer les liens corrélacionnels entre les variables à l'étude et leurs sous-dimensions qui sont présentées à l'annexe E, soit les demandes psychologiques, les habiletés politiques (habiletés de réseautage, influence interpersonnelle, perspicacité sociale et habileté à paraître sincère), le sentiment d'auto-efficacité managérial, l'épuisement professionnel (lassitude cognitive, fatigue émotionnelle et fatigue physique), le leadership passif-évitant et la supervision abusive. L'analyse du patron de corrélation permet de constater des relations significatives entre nos variables d'intérêts à l'exception des demandes psychologiques à la supervision abusive qu'au leadership passif-évitant. Cette absence de relation entre les demandes psychologiques et la supervision abusive contrevient aux critères généralement établis permettant de poursuivre les analyses de médiation, où n'ayant pas de relation

entre la variable X et Y, on postule généralement qu'il n'y a pas d'effet à médier (Baron et Kenny, 1986). Néanmoins, plusieurs auteurs ont démontré les faiblesses de cette logique et comment, bien que basé sur les critères de Baron et Kenny (1986), elle a pu nuire aux avancées théoriques en sciences sociales (Zhao et al., 2010). Ainsi, avant de conclure en une absence de médiation, il convient d'observer les relations X-M et M-Y. Si celles-ci sont significatives, alors nous pouvons poursuivre nos analyses afin d'établir s'il y a oui ou non présence de médiation et si celle-ci est partielle ou totale (Zhao et al., 2010).

Finalement, les traits de la triade sombre et la désirabilité sociale sont corrélés modérément avec les styles de leadership destructeurs mesurés dans la présente étude indiquant qu'il sera important de les contrôler lors des analyses subséquentes.

3.5.1. Analyses de médiation modérée

3.5.1.1. La médiation modérée

L'ensemble des analyses de médiation modérée ont été produites via le langage statistique R (R Core Team, 2022) et la librairie de modélisation par équations structurelles *lavaan* (Rosseel, 2012) par le biais du logiciel statistique JASP. JASP est basé sur le langage statistique R et permet d'effectuer plusieurs types d'analyses dont des tests-*t*, des ANOVA, des analyses de régression ou même d'effectuer des équations structurelles; développé par plusieurs chercheurs, il vise à améliorer les analyses statistiques dans le domaine de la psychologie (Han et Dawson, 2020).

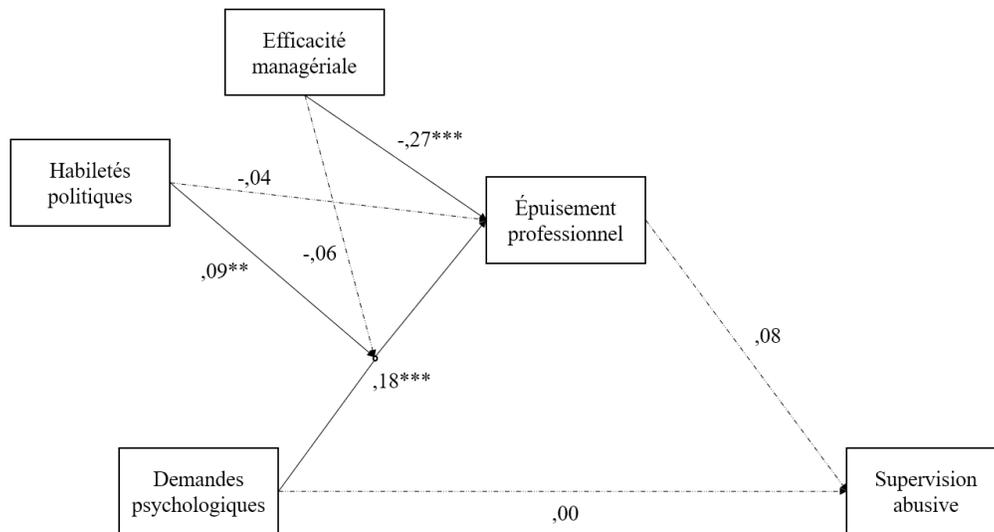
Les modèles de médiation modérée estimés dans le cadre de cette recherche doctorale sont montrés aux figures 1-2 et correspondent au modèle 9 de Hayes (2022). Spécifiquement, la relation entre les demandes psychologiques et les résultats des différents styles de gestion (supervision abusive et leadership passif-évitant) est médiée par l'épuisement professionnel, mais deux variables modèrent la relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel: (1) les habiletés politiques et (2) l'efficacité managériale. Pour chaque modérateur, l'index de médiation modérée de Hayes est calculé et indique si l'effet indirect des demandes sur la variable dépendante varie selon la valeur du modérateur.

Dans chaque modèle, l'effet des variables de contrôle (triade sombre et désirabilité sociale) a été retiré de toutes les variables du modèle, qui est l'approche préconisée par le logiciel JASP pour les

modèles de médiation (JASP Team, 2022). De plus, l'ensemble des variables ont été standardisées pour que les coefficients de régression soient standardisés et que les effets conditionnels puissent être interprétés à la moyenne des autres variables. En particulier, dans ce modèle, l'effet direct des demandes sur l'épuisement est établi à la moyenne des deux modérateurs, alors que les deux tests d'interaction indiquent si cet effet varie si la valeur de chaque modérateur dévie de la moyenne. Similairement, les effets des deux modérateurs sur l'épuisement sont établis pour une valeur moyenne de demandes psychologiques.

3.5.1.2. Résultats de la médiation de la relation entre demandes et supervision abusive.

Comme le montre la figure 5, ni l'épuisement professionnel ni les demandes psychologiques n'ont un effet direct sur la supervision abusive. Ce faisant, les demandes psychologiques n'ont pas non plus d'effet indirect sur la supervision abusive qui serait partiellement transmis par l'épuisement professionnel. En effet, tous les effets de médiation sont non significatifs ($p > .11$) peu importe le niveau d'habiletés politiques et d'efficacité managériale. De plus, l'index de médiation modérée est aussi non significatif tant pour les habiletés politiques que pour l'efficacité managériale ($p > .15$), confirmant que cette absence de médiation est répandue à travers les valeurs des deux modérateurs.



Note. Les variables ont été standardisées, de telle sorte que (1) les coefficients sont des coefficients standardisés, et (2) les effets impliquant des variables qui interagissent avec une autre (demandes psychologiques, habiletés politiques, sentiment d'auto-efficacité managériale) sont des effets conditionnels à la valeur moyenne de la variable avec laquelle elles interagissent. Par exemple, l'effet des demandes sur l'épuisement ($.18$) est l'effet pour une valeur moyenne d'habiletés politiques et d'efficacité managériale. Les relations non significatives sont indiquées par des lignes pointillées. L'effet des variables de contrôle de la triade sombre et de la désirabilité sociale a été retiré de toutes les variables du modèle, mais est omis de la figure par souci de clarté. (** $p < .01$; *** $p < .001$.)

Figure 5 : Médiation de la relation entre demandes psychologiques et supervision abusive via l'épuisement professionnel, modérée par les habiletés politiques et l'efficacité managériale

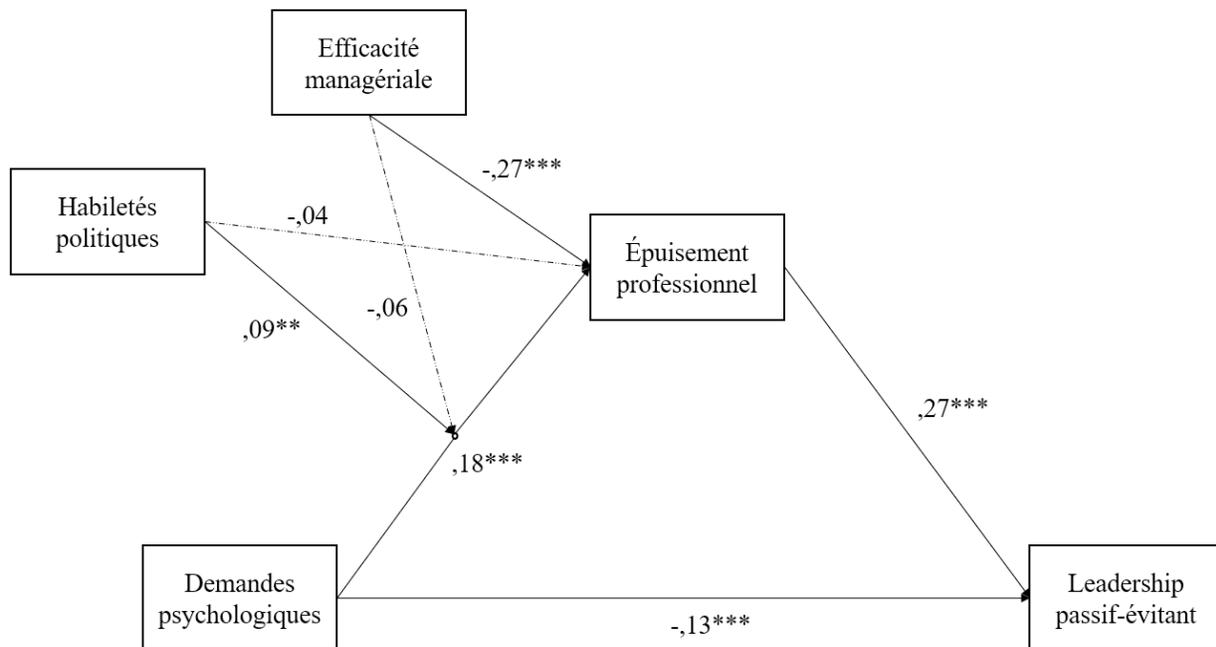
3.5.1.3. Résultats de la médiation de la relation entre demandes et leadership passif-évitant

Comme le montre la figure 6, l'épuisement professionnel est associé à un niveau plus élevé de leadership passif-évitant, tandis que des demandes psychologiques élevées sont associées à un niveau moins élevé de leadership passif-évitant. L'index de médiation modérée pour l'efficacité managériale est non significatif ($p = ,08$), mais l'index pour les habiletés politiques est supérieur à 0 (index = $0,025$, $z = 2,61$, $p = ,009$, 95% IC [$0,006$, $0,044$]), indiquant que la médiation de la relation entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel dépend du niveau d'habiletés politiques.

Le tableau 5 montre l'effet indirect des demandes psychologiques sur le leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel en fonction du niveau d'habiletés politiques et d'efficacité managériale. Comme le montre le tableau 5, lorsque les habiletés politiques sont faibles (-1 ÉT),

les demandes psychologiques ont rarement un effet indirect sur le leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel, c'est le cas seulement si l'efficacité managériale est faible (-1 ÉT). Lorsque l'efficacité managériale est moyenne ou élevée, les demandes n'ont pas d'effet indirect sur le leadership via l'épuisement.

À l'inverse, lorsque les habiletés politiques sont moyennes ou élevées, les demandes psychologiques ont toujours un effet indirect sur le leadership passif-évitant via leur effet sur l'épuisement professionnel, peu importe, le niveau d'efficacité managériale.



Note. Les variables ont été standardisées, de telle sorte que (1) les coefficients sont des coefficients standardisés, et (2) les chemins impliquant des variables qui interagissent avec une autre (demandes, habiletés, et efficacité) sont des effets conditionnels pour la valeur moyenne de la variable avec laquelle elles interagissent. Par exemple, l'effet des demandes sur l'épuisement ($+.18$) est l'effet pour une valeur moyenne d'habiletés politiques et d'efficacité managériale. Les relations non significatives sont indiquées par des lignes pointillées. L'effet des variables de contrôle Triade sombre et Désirabilité sociale a été retiré de toutes les variables du modèle, mais est omis de la figure par souci de clarté. (** $p < .01$; *** $p < .001$.)

Figure 6 : Médiation de la relation entre demandes psychologiques et leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel, modérée par les habiletés politiques et l'efficacité managériale

Tableau 5. – Effet indirect des demandes psychologiques sur le leadership passif-évitant via l'épuisement professionnel selon le niveau d'habiletés politiques et d'efficacité managériale

Habiletés politiques	Efficacité managériale	Effet indirect standardisé	<i>p</i>	Intervalle de confiance 95%		Médiation
				Borne inférieure	Borne supérieure	
Faibles	Faible	0,040	,019	0,007	0,074	Oui
	Moyenne	0,024	,082	-0,003	0,052	Non
	Élevée	0,009	,588	-0,023	0,040	Non
Moyennes	Faible	0,065	,000	0,032	0,098	Oui
	Moyenne	0,050	,000	0,024	0,075	Oui
	Élevée	0,034	,018	0,006	0,062	Oui
Élevées	Faible	0,091	,000	0,048	0,133	Oui
	Moyenne	0,075	,000	0,040	0,110	Oui
	Élevée	0,059	,001	0,023	0,095	Oui

Note. Les niveaux faibles et élevés correspondent respectivement à l'écart-type sous et au-dessus de la moyenne. Les effets significatifs sont indiqués en **gras**. Il est à noter que l'analyse post-hoc sur la possible interaction habileté politique et efficacité managériale n'est pas significative.

3.5.1.4. Résultats de la modulation de la relation entre demandes et épuisement

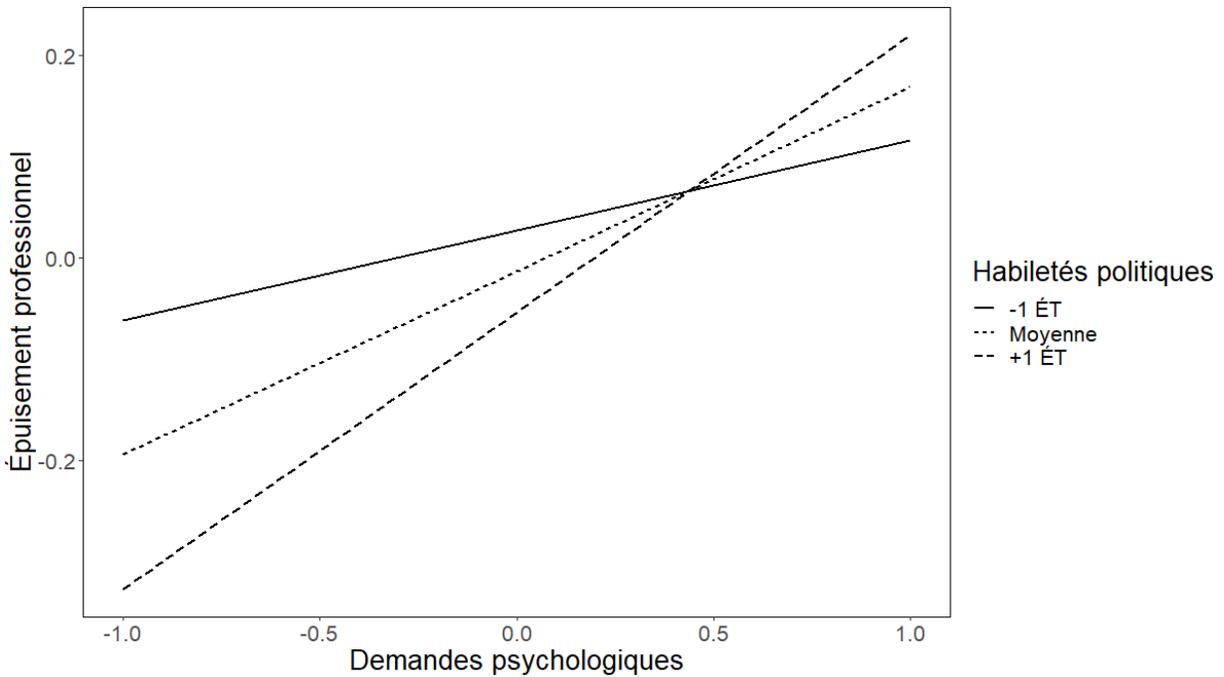
Les figures 5-6 montrent les modèles de médiation modérée pour la supervision abusive (figure 5) et le leadership passif-évitant (figure 6). Comme l'illustre la partie gauche des figures, lorsque les demandes psychologiques sont moyennes, l'efficacité managériale est associée négativement à l'épuisement professionnel, de telle sorte que plus le sentiment d'auto-efficacité managériale est élevé, moins l'épuisement est élevé. Il en est de même pour les habiletés politiques. Cependant, ni le sentiment d'efficacité managérial ni les habiletés politiques ne modèrent *négativement* la relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel. Il est à noter que l'analyse post-

hoc sur la possible interaction entre les habiletés politiques et l'efficacité managériale n'est pas significative.

Lorsque les habiletés politiques et le sentiment d'auto-efficacité managériale se situent à des niveaux moyens, les demandes psychologiques ont une relation positive avec l'épuisement professionnel : plus les demandes psychologiques sont élevées, plus l'épuisement professionnel est élevé. Cependant, cette relation dépend du niveau d'habiletés politiques. La nature de cette interaction est illustrée figure 7.

Comme le montre la figure 7, plus les habiletés politiques augmentent, plus la relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est positive et forte. En particulier, lorsque les habiletés politiques sont faibles (-1 ÉT), les demandes psychologiques n'ont aucun effet sur l'épuisement professionnel ($\beta = 0,09, p = ,07$). À l'inverse, lorsque les habiletés politiques sont moyennes ou élevées (lignes pointillées dans la figure 7), plus les demandes psychologiques sont élevées et plus l'épuisement est lui aussi élevé (habiletés politiques moyennes : $\beta = ,18, p <,001$; habiletés politiques élevées : $\beta = ,27, p <,001$).

Cette interaction semble avant tout due au fait que lorsque les habiletés politiques sont élevées, l'épuisement professionnel est notablement plus faible si les demandes psychologiques à l'emploi sont également faibles (à gauche sur l'axe horizontal de la figure 7). Des comparaisons pairées post-hoc ont montré que les gestionnaires avec un faible niveau d'habiletés politiques rapportent plus d'épuisement que les autres gestionnaires si les demandes psychologiques sont faibles ($p = ,008$). Cependant, ces différences d'épuisement entre gestionnaires disparaissent lorsque les demandes psychologiques sont moyennes ou élevées (au milieu et à droite sur l'axe horizontal de la figure 7; $ps > ,30$).



Note. Toutes les variables sont standardisées (scores z). Les valeurs sont données pour une valeur moyenne d'efficacité managériale.

Figure 7 : Effet des demandes psychologiques sur l'épuisement professionnel en fonction des habiletés politiques

Le tableau 6 montre l'effet des variables de contrôle (triade sombre et désirabilité sociale) sur les variables focales des modèles de médiation modérée. Comme le montre le tableau 6, les gestionnaires qui affichent un haut niveau de triade sombre sont plus à risque d'avoir un niveau élevé de supervision abusive et de leadership passif-évitant. Parallèlement, les gestionnaires qui font preuve d'un haut niveau de désirabilité sociale tendent à rapporter des habiletés politiques et de l'efficacité managériale élevées, de même qu'un épuisement professionnel moindre.

Tableau 6. – Effet des variables de contrôle sur les variables focales des modèles de médiation modérée

Variable	Rôle	Triade sombre				Désirabilité sociale			
		Coefficient standardisé	p	Intervalle de confiance 95%		Coefficient standardisé	p	Intervalle de confiance 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure			Borne inférieure	Borne supérieure
Demandes									
psychologiques	Prédicteur	-0,01	,848	-0,10	0,09	0,07	,149	-0,03	0,17
Habilités									
politiques	Modérateur	0,09	,051	0,00	0,19	0,28	,000	0,19	0,37
Efficacité									
managériale	Modérateur	0,01	,891	-0,09	0,10	0,26	,000	0,17	0,35
Épuisement									
professionnel	Médiateur	0,02	,570	-0,06	0,10	-0,33	,000	-0,42	-0,25
Supervision									
abusives	Résultat	0,24	<,001	0,15	0,33	-0,01	,789	-0,11	0,09
Leadership passif-									
évitant	Résultat	0,26	<,001	0,17	0,34	-0,04	,446	-0,13	0,06

Note. Les effets significatifs sont indiqués en gras.

3.6. Retour sur les hypothèses

Bien que la plupart de nos hypothèses n'ont pu être confirmées, nous constatons une relation positive entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel ainsi qu'une relation positive entre l'épuisement professionnel et le leadership passif-évitant. Ainsi, notre hypothèse de médiation entre les demandes psychologiques et le leadership destructeur n'est que partiellement confirmée puisque la médiation par l'épuisement professionnel de cette relation n'est significative que pour le leadership passif-évitant. De plus, nos hypothèses sur le rôle modérateur du sentiment d'efficacité managériale et des habiletés politiques sont infirmées. Le tableau ci-dessous (tableau 8) présente les résultats quant à nos hypothèses de recherche.

Tableau 7. – Synthèse des résultats des hypothèses de recherche

Hypothèse de recherche	Résultats
Hypothèse 1 : Les demandes psychologiques sont reliées positivement à l'épuisement professionnel du gestionnaire.	Hypothèse soutenue
Hypothèse 2a : L'épuisement professionnel du gestionnaire est positivement relié à l'émission de comportements de supervision abusive.	Hypothèse non soutenue
Hypothèse 2b : L'épuisement professionnel du gestionnaire est positivement relié à l'émission de comportements de leadership passif-évitant.	Hypothèse soutenue
Hypothèse 3a : La relation entre les demandes psychologiques et la supervision abusive est médiée par l'épuisement du gestionnaire.	Hypothèse non soutenue
Hypothèse 3b : La relation entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant est médiée par l'épuisement du gestionnaire.	Hypothèse soutenue partiellement
Hypothèse 4a : La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est modéré par le sentiment d'efficacité managériale du gestionnaire, tel que l'effet indirect est plus faible lorsque le niveau de sentiment d'efficacité managériale est élevé.	Hypothèse non soutenue
Hypothèse 4b : La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel est modéré par les habiletés politiques du gestionnaire, tel que l'effet indirect est plus faible lorsque le niveau d'habiletés politiques est élevé.	Hypothèse non soutenue

Chapitre 4 – Discussion

Ce chapitre présente les principaux résultats discutés à la lumière des principales études et théories sur le sujet. De plus, il fait état des limites de notre étude, des implications pratiques de celle-ci et des pistes de recherche futures qui en découlent.

4.1. Rappel des objectifs de la thèse et retour sur les résultats

L'objectif premier de cette thèse était de mieux comprendre les antécédents du leadership destructeur en se centrant sur le gestionnaire comme objet d'étude. Dans un premier temps, nous tentions d'établir si l'épuisement professionnel du gestionnaire occupait une part d'explication dans l'émission de ces comportements et si oui, comment s'opère cette relation. À plus proprement parler, nous proposons que les difficultés d'autorégulation d'une personne suite à l'épuisement de ses ressources puissent être l'un des facteurs entraînant l'émission de comportements de leadership destructeur. Dans un second temps, nous tentions de déterminer si certaines ressources pouvaient modérer cette relation. La maîtrise des habiletés politiques est depuis longtemps ciblée comme une compétence centrale chez le gestionnaire (Ahearn et al., 2004; Gansen-Ammann et al., 2019). De même pour le sentiment d'efficacité managériale, ressource personnelle pouvant influencer l'accès à des ressources organisationnelles et ainsi modérer l'impact des demandes psychologiques au travail (Bakker et al., 2023).

Bien que de nombreuses études ont été en mesure de démontrer l'existence de ces relations de façon indépendante, notre recherche serait parmi les premières à tester un modèle intégrateur mettant en relation l'ensemble de ces variables. De plus, notre recherche est l'une des premières à utiliser un devis centré sur l'acteur, soit le contexte et les comportements évalués et rapportés par le gestionnaire lui-même. Effectivement, une grande partie des recherches précédentes sur le leadership évaluent les perceptions des subordonnés négligeant le vécu de celui ou de celle qui émet ces comportements ce qui rend difficile d'établir des liens avec des antécédents propres au contexte du gestionnaire (Fischer et al., 2021). Afin de tester nos hypothèses, un modèle de médiation modérée a été développé. Les résultats sont discutés dans la prochaine section de cette thèse.

4.2. Retour sur les résultats

Dans le cadre de notre étude, nos résultats confirment la présence d'une relation positive existant entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel confirmant notre première hypothèse, soit que les demandes psychologiques sont positivement reliées à l'épuisement professionnel du gestionnaire. Plus un gestionnaire perçoit des demandes psychologiques élevées, plus il rapporte des niveaux importants d'épuisement professionnel. Conformément à ce qu'on retrouve dans la littérature, ces résultats suggèrent que l'environnement de travail a directement un impact sur la santé psychologique des gestionnaires (Seidler et al., 2014).

Notre seconde hypothèse est partiellement confirmée puisque l'épuisement professionnel n'est positivement corrélé qu'avec un seul des styles de leadership destructeur. On constate une relation positive entre l'épuisement professionnel et le leadership passif-évitant seulement. L'ensemble de nos hypothèses quant à la supervision abusive sont infirmées puisqu'il n'y a aucune relation entre l'épuisement professionnel et la supervision abusive.

4.2.1. Retour sur les résultats concernant le leadership destructeur

4.2.1.1. L'effet de médiation entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant

Comme cité ci-haut, nous retrouvons une relation positive entre l'épuisement professionnel et le leadership passif-évitant. Quant aux comportements de leadership passif-évitant, nous constatons également un effet de médiation, mais partiel. Soit que la relation entre les demandes psychologiques perçues et le leadership évitant est médié par l'épuisement professionnel, mais qu'il y a également un lien direct entre la perception de fortes demandes psychologiques et le leadership évitant. Rappelons que selon les premiers écrits de Demerouti et al. (2001) l'une des conséquences possibles de fortes demandes combinées à de faibles ressources était l'apparition de comportements de retrait de la part de l'employé. Soit qu'un gestionnaire percevant un trop haut niveau de demandes pourrait tenter de se soustraire à celles-ci en évitant d'agir et/ou de prendre des décisions tant que les problèmes ne deviennent pas chroniques. Ces comportements s'apparentent également également aux comportements d'autosabotage auxquels font référence Bakker et Demerouti (2017) où le gestionnaire créait encore plus de demandes par son manque de

prise d'action laissant les problèmes s'envenimer. Cette technique pourrait être une façon de « *coper* » et de réguler le niveau de demandes perçu trop élevé et de préserver ses propres ressources. En ce sens, une étude isolée s'est intéressée à comprendre ce qui faisait en sorte qu'un gestionnaire s'engage dans des comportements passifs de leadership et celle-ci corrobore les résultats de notre étude (Dóci et al., 2015). L'une des principales explications est l'évaluation de la situation par ce dernier, soit si le gestionnaire évalue faiblement (1) la capacité ou la volonté de ses subordonnés à réaliser correctement les tâches et (2) sa propre capacité à *coper* avec les demandes et les tâches se présentant à lui (3) et vivant ainsi un sentiment de menace ou de peu de sécurité dans la présente situation pour lui, plus il risquerait de s'engager dans des comportements passifs de leadership (Dóci et al., 2015). En d'autres termes, lorsqu'un gestionnaire peut se sentir menacé dans une situation donnée, il pourrait avoir tendance à délaissé ses responsabilités de gestionnaire, une façon de diminuer son niveau d'effort en n'agissant qu'en cas de crise tel que dans le cadre du leadership passif-évitant (Dóci et al., 2015). C'est pourquoi, même un gestionnaire ne présentant pas de symptômes d'épuisement pourrait, inconsciemment précisons-le, s'engager dans des comportements de leadership passif-évitant pour protéger ses ressources s'il perçoit que les défis se présentant à lui sont de taille trop importante. Néanmoins, en voulant préserver leurs ressources en évitant de prendre action, les gestionnaires laisseraient les problèmes devenir plus importants et les différentes problématiques de conflits de travail s'envenimeraient. Une étude en ce sens rapporte que les gestionnaires avec un style passif génèrent des conséquences négatives de par leurs comportements qui en retour épuisent davantage leurs ressources (Arnold et al., 2017). Ainsi, les demandes deviennent plus importantes et l'hypothèse de la spirale de perte proposée par Bakker et Demerouti (2017) prend tout son sens.

Ce serait suite à cette spirale et cette situation vécue à long terme que le gestionnaire vivrait alors un état d'épuisement renforçant le potentiel de s'engager dans des comportements de retrait. Les études indiquent d'ailleurs que le niveau d'épuisement est d'autant plus important chez les employés utilisant ces comportements (Bakker et Costa, 2014). Une autre étude en ce sens suggère que les gestionnaires présentant des niveaux moindres d'efficacité personnelle étaient plus susceptibles de vivre un épuisement émotionnel et ainsi à s'engager dans des comportements de leadership *laissez-faire* (Courtright et al., 2014).

4.2.1.2. Exploration de la relation positive négative entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant

L'une des relations allant à l'opposé du sens attendu est celle entre les demandes psychologiques au travail perçues par le gestionnaire et les comportements de leadership passif-évitant ($r = .11$; $p < .05$). Selon nos hypothèses de bases face à de fortes demandes psychologiques, un gestionnaire peut soit développer un état d'épuisement professionnel ayant pour conséquence que le gestionnaire épuisé adopte une position de retrait dans le cadre de ses fonctions (effet de médiation de l'épuisement professionnel) ou bien se désengagerait naturellement de son travail pour prévenir la perte de ressources et conserver celles qu'il possède. Nos résultats suggèrent que la première avenue est la plus probable. Effectivement, l'effet de médiation de l'épuisement professionnel entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant est confirmé. Alors l'hypothèse que le gestionnaire épuisé adopterait une stratégie d'adaptation de retrait se confirme dans le cadre de notre recherche.

Cependant, la relation négative entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant laisse suggérer que lorsque le gestionnaire se désengage, il percevrait moins demandes. Une étude exploratoire étudiant les combinaisons de comportements de leadership selon la conceptualisation d'Avolio et Bass (1995) a différencié le groupe des gestionnaires désengagés (ceux démontrant de faibles comportements de leadership tous styles confondus) et ceux pouvant adopter des comportements passifs (gestion par exception tant active que passive et leadership laissez-faire). Bien que les gestionnaires adoptant une approche passive étaient le second groupe rapportant le plus de demandes et d'épuisement, après les gestionnaires adoptant une combinaison complète des différents styles de leadership, ceux désengagés étaient ceux rapportant le plus bas niveau de demandes. (Arnold et al., 2017). Ainsi, le gestionnaire désengagé ne rapporterait que peu de demandes, car il est tout simplement désinvesti et investirait peu d'efforts de son travail et ne verrait même pas qu'il est responsable des demandes supplémentaires qu'il génère de par son comportement (Arnold et al., 2017). Ces résultats sont une explication possible de la relation négative entre les demandes psychologiques et le leadership passif-évitant où dans le cadre de notre étude les comportements de gestion par exception, forme active (comportements le plus demandants) sont exclus. De plus, une approche plus passive n'engendrerait pas nécessairement de

plus amples demandes pour le gestionnaire dans un contexte où les subordonnés sont engagés et compétents (Arnold et al., 2017). En d'autres termes, lorsque les employés sont compétents, proactifs, et eux-mêmes engagés dans leur travail, le gestionnaire aurait peu de gestion à faire et aurait alors peu de demandes. Dans ce contexte, un style de leadership passif-évitant n'entraînerait pas les conséquences négatives qu'il peut avoir dans d'autres contextes et même pourrait potentiellement être positif (Yang, 2015). Cette réflexion amène à une autre explication très simple qui est que tout simplement qu'un gestionnaire qui rapporte peu de demandes psychologiques ne perçoit pas qu'il doit s'engager dans des comportements actifs de leadership, qu'il peut simplement se permettre de ne pas challenger le statu quo, laisser les choses telles qu'elles le sont et éviter de prendre des décisions et donc adopte des comportements de leadership passif-évitant. Toutefois, plus d'études sont nécessaires pour explorer ces liens.

4.2.1.3. La supervision abusive, un phénomène anormal

Aucune relation n'a été trouvée entre l'épuisement et la supervision abusive. Il convient donc de rechercher les causes potentielles de ce phénomène contradictoire aux hypothèses soulevées au sein de la documentation (Ashkanasy et al., 2016; Collins et Jackson, 2015; Gallagher et al., 2015).

La supervision abusive suscite l'intérêt des chercheurs dans divers domaines en lien avec les ressources humaines. Il en reste que les faibles scores obtenus et surtout la faible variance présente au sein des études permettent de constater que bien que ces comportements soient fortement négatifs, ils ne représentent pas une tendance générale (Fischer et al., 2021). Il en est de même pour notre étude ($M = 1,09$; $ET = ,26$). Effectivement, bien que les comportements de supervision abusive soient rapportés par les gestionnaires eux-mêmes, nos résultats ne diffèrent pas de façon significative. Dans les études où la perception des subordonnés est évaluée, les moyennes se situent entre 2,82 ($ET = 1,11$) (Schyns et al., 2018) et 1,11 ($ET = 1,19$) (Lopes et al., 2019) et ce même pour les études avec des devis expérimentaux ou corrélationnels (Brees et al., 2016; Burton et Barber, 2019; Burton et Hoobler, 2011; Farh et Chen, 2014; Greenbaum et al., 2017; Liang et al., 2018; Mackey et al., 2018; Shao et al., 2018). Tandis que lorsque le gestionnaire rapporte les comportements de supervision abusive, les moyennes se situent entre 1,10 ($ET = ,36$) et 1,67 ($ET = ,45$) (Ju et al., 2019; Liang et al., 2016; Qin et al., 2018; Walter et al., 2015). Ainsi, ces résultats permettent de constater que notre échantillon n'est pas en cause dans cette absence de relation, mais bien que le leadership destructeur demeure un phénomène anormal et que l'utilisation d'autres

méthodes pour observer ce phénomène pourrait s'avérer nécessaire. En d'autres termes, l'absence de relation significative entre l'épuisement professionnel et la supervision abusive ne nous permet pas d'exclure la possibilité d'une médiation ou d'une quelconque relation avec le contexte de travail puisque celle-ci pourrait être en grande partie due à la faible proportion de supervision abusive au sein de notre échantillon. De plus, le type d'échelle utilisé afin de capter ce phénomène pourrait être en cause. Plus de détails à ce sujet sont présentés dans les limites de la thèse.

4.2.2. Les ressources personnelles comme modérateur de la relation demandes psychologiques et épuisement professionnel

Notre seconde question de recherche s'intéressait aux ressources personnelles du gestionnaire pouvant modérer, soit amoindrir l'impact de fortes demandes psychologiques perçues au travail sur la santé psychologique du gestionnaire. Plus précisément que la relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement professionnel soit moins forte. Bien que les apports théoriques envers cette proposition sont nombreux, les appuis empiriques quant aux effets d'interaction des demandes et des ressources restent mitigés (Aronsson et al., 2017; Fagerlind Ståhl et al., 2018; Seidler et al., 2014).

Notre étude se concentrait sur les ressources personnelles du gestionnaire, soit son sentiment d'auto-efficacité managériale et sa maîtrise des habiletés politiques. Le sentiment d'auto-efficacité managériale ne semble pas entrer en interaction avec les demandes psychologiques laissant suggérer qu'un haut niveau de sentiment d'auto-efficacité managériale ne permet pas de modérer l'effet d'un fort niveau de demandes psychologiques infirmant ainsi notre hypothèse. Une étude a d'ailleurs montré des résultats allant dans ce sens dans laquelle ni le capital social ni la latitude décisionnelle ne permettait de modérer l'effet des demandes psychologiques (Fagerlind Ståhl et al., 2018).

Quant aux habiletés politiques, l'effet de modération est inverse à nos hypothèses. C'est-à-dire que plus le gestionnaire semble avoir recours à ses habiletés politiques dans un contexte de fortes demandes psychologiques, plus son niveau d'épuisement professionnel semble être élevé. Plusieurs voies d'explications pour cette relation sont alors possibles. Un article isolé a d'ailleurs révélé que bien que les habiletés politiques puissent permettre à un gestionnaire d'être plus efficace,

l'effet se ferait sentir plus particulièrement dans les situations où le niveau de difficulté est faible ou exigeant peu de proactivité de la part du gestionnaire (Gansen-Ammann et al., 2019).

Il est intéressant de constater que lorsqu'on regarde de près la relation entre les demandes psychologiques et les habiletés politiques, elle est positive de même que la relation entre les demandes psychologiques et trois des dimensions des habiletés politiques : les habiletés de réseautage, l'influence interpersonnelle et la sincérité apparente. Ces résultats sont extrêmement porteurs de sens, car ils suggèrent que le niveau d'utilisation des habiletés politiques augmente avec le niveau de demandes psychologiques, à proprement parler la charge de travail. Ainsi, bien que conformément à la littérature, on retrouve une relation négative entre les habiletés politiques et l'épuisement professionnel, mais uniquement lorsque le niveau de demandes psychologiques perçu est faible.

À des niveaux de demandes psychologiques faibles, un gestionnaire possédant de fortes habiletés politiques vivrait moins d'épuisement suggérant que celles-ci lui permettraient de composer avec les demandes au sein de son environnement de travail. Cependant, un effet d'interaction s'observe lorsque le niveau de demandes augmente. Effectivement, à des niveaux élevés de demandes psychologiques, les gestionnaires rapportant posséder de fortes habiletés politiques sont également ceux rapportant des niveaux d'épuisement professionnel plus élevés. Ces résultats suggèrent alors que plus un gestionnaire ferait face à une charge de travail élevée, plus il aurait recours à ses habiletés politiques. Une étude en ce sens a obtenu des résultats suggérant que bien qu'un gain en performance était associé aux habiletés politiques, ce gain était moindre lorsque les habiletés politiques étaient plus élevées et le niveau de demandes exigeantes également (Gansen-Ammann et al., 2019).

Rappelons que les habiletés politiques peuvent être utilisées comme une ressource permettant de nourrir le bassin de ressources. Conformément à la théorie de conservation des ressources de Hobfoll et al. (2018), les individus doivent investir certaines ressources dans le but d'en obtenir de nouvelles ou de prévenir la perte des ressources déjà acquises. Concrètement, dans le cas d'un gestionnaire, le fait d'augmenter ses efforts d'influence lui demandant de s'adapter à son auditoire ou de multiplier ses efforts de réseautage tel que s'investir dans plusieurs comités ou de créer des coalitions, au-delà de sa description de tâches formelle, le tout dans le but d'obtenir plus d'informations et de ressources représente l'investissement d'un niveau d'efforts conséquent. Il

pourrait également s'agir d'un gestionnaire travaillant dans une organisation présentant plusieurs contraintes organisationnelles lui demandant d'avoir d'autant plus recours à ses habiletés afin de naviguer dans ce contexte. Ces résultats suggèrent ainsi qu'une surutilisation des habiletés politiques pourrait être associée à un coût énergétique. Ainsi, plus un gestionnaire a une charge de travail élevée, plus ses interactions sociales lui demanderaient de faire appel à ses habiletés politiques qui en retour sont associées avec un niveau d'épuisement plus élevé tel que l'indique les résultats de modération présentés à la figure 7 expliquant pourquoi les habiletés sociales ne peuvent agir ici comme une ressource personnelle du gestionnaire à elles seules.

L'une des explications potentielles est l'exploration de la relation entre les habiletés politiques et le travail émotionnel (*emotional labor*). Le travail émotionnel représente le fait d'être dans l'obligation de présenter des émotions positives au travail, particulièrement devant les clients (Diefendorff et al., 2006). Il a été largement reconnu que le travail émotionnel requiert beaucoup d'efforts dans le but de maintenir cette apparence de bonne humeur (Glomb et Tews, 2004). Le travail des gestionnaires requiert également beaucoup d'efforts pour démontrer une image de confiance et d'engagement envers les objectifs organisationnels vis-à-vis de leurs employés et des autres dirigeants ou acteurs gravitant autour de l'organisation. Se pourrait-il que leurs habiletés politiques leur permettant de se réguler pourraient parfois causer une dissonance cognitive ou bien être associées à un coût énergétique expliquant pourquoi plus le niveau d'habiletés politiques est élevé plus l'épuisement professionnel est élevé?

Une seconde explication est l'étude du milieu organisationnel. Les milieux organisationnels hautement politisés sont associés à plus de stress au travail (Hochwarter et al., 2003). Ainsi, un gestionnaire étant dans un milieu politisé nécessitant une utilisation de ses habiletés politiques de façon plus fréquente vivrait un fort stress au travail.

Quant à l'absence de relation entre la dimension de la perspicacité sociale et les demandes psychologiques, celle-ci est également porteuse de sens. Elle indique que ce n'est pas la lecture des agendas politiques, des motivations et/ou des intentions des autres qui seraient associées à plus de demandes, mais bien l'utilisation de l'aspect régulateur des habiletés politiques.

4.3. Retombées théoriques et pratiques

L'une des premières retombées de notre étude est la validation de l'hypothèse de médiation entre les demandes psychologiques en emploi et les comportements de leadership destructeur par l'épuisement professionnel. Bien que nos hypothèses aient été uniquement confirmées dans le cadre du leadership passif-évitant, nous pouvons établir qu'un contexte élevé en termes de demandes psychologiques peut entraîner un épuisement chez le gestionnaire résultant en des comportements de retrait de sa part dans l'optique de protéger ses ressources.

Une seconde retombée est qu'elle permet de constater que bien que les ressources personnelles plus particulièrement le sentiment d'efficacité managériale, pourraient selon la théorie demandes-ressources contribuer à réduire l'impact des demandes psychologiques sur l'épuisement, celles-ci ne suffisent pas à réduire l'impact négatif d'un environnement stressant pour les gestionnaires. Nos données corroborent ce qui a été trouvé par Fagerlind Ståhl et al., (2018), soit que l'effet modérateur des ressources n'est pas suffisant pour trouver une différence significative. Ainsi, il ne suffit pas aux organisations de former les gestionnaires ou de renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle pour qu'ils puissent faire face à des demandes excédantes. Par contre, les ressources personnelles combinées à des ressources organisationnelles pourraient avoir une relation de réciprocité (Bakker et al., 2023). En ce sens, les personnes se trouvant dans des environnements plus supportant socialement auraient à long terme des niveaux moindres d'épuisement (Fagerlind Ståhl et al., 2018) suggérant que les ressources organisationnelles jouent un rôle important dans l'environnement de travail. C'est pourquoi il est important d'inclure les normes organisationnelles dans l'étude du leadership destructeur (milieu hautement politisé ou non, latitude laissée aux gestionnaires, soutien organisationnel). Dans cette perspective, la culture de performance axée sur les résultats, sur l'innovation ou sur la compétition favorise les comportements destructeurs tandis qu'une culture axée sur les relations sociales y est associée négativement (Adangnito, 2013).

Une dernière retombée concerne la mise en lumière des limites de l'effet éventuellement protecteur des habiletés politiques tel que le stipule originalement notre modèle. Effectivement, les habiletés politiques pouvant être un outil de régulation pour le gestionnaire seraient au contraire reliées à plus d'épuisement lorsqu'elles sont élevées ou surutilisées. Il serait alors possible que suite à l'épuisement de ses ressources, le gestionnaire s'engage alors dans plus de comportements de

retrait. Il serait intéressant d'observer à l'aide d'une étude longitudinale si cette interaction se produit réellement.

Une retombée théorique à considérer est l'adéquation de la mesure de supervision abusive dans l'état actuel des choses. Depuis les vingt dernières années, le concept de la supervision abusive a dominé les recherches sur le leadership destructeur. Pourtant, sa faible prévalence laisse suggérer qu'il est nécessaire :

- 1) De réviser la conceptualisation de la supervision abusive et sa mesure
- 2) D'inclure d'autres formes de leadership destructeur tel que le leadership *laissez-faire* dont la prévalence pourrait s'avérer plus importante au sein de nos organisations.

La mesure la plus utilisée de la supervision abusive, peu importe le devis expérimental (utilisation de vignettes, rappel d'expériences vécues) est celle de Tepper (2000) (Fischer et al., 2021). Pourtant, elle comporte plusieurs limitations. L'une des premières critiques est qu'elle fait référence aux perceptions des subordonnés et non aux comportements du gestionnaire. Pourtant, on parle des conséquences de la supervision abusive alors que l'évaluation de perceptions inclut plusieurs autres phénomènes indépendants des comportements du leader tels que les biais d'interprétation du subordonné (par exemple un biais d'attribution hostile, une affectivité négative, etc.) (Fischer et al., 2021). C'est pourquoi certains argumentent pour une reformulation des items tels que « Mon superviseur me ridiculise » à « Je me sens ridiculisée par mon superviseur » afin de défaire l'amalgame entre les comportements du leader et l'expérience vécue par les subordonnés (Fischer et al., 2021). Par la suite, la relation entre les comportements du gestionnaire menant à ces perceptions d'abus pourrait être établie.

4.4. Limites de la thèse

Bien que les résultats trouvés apportent des éclaircissements sur les antécédents du leadership destructeur, il importe de considérer certaines des limites méthodologiques présentes dans cette thèse ouvrant la voie à de nouvelles pistes de recherche.

Tout d'abord, la nature subjective de certaines de nos variables nécessitait l'utilisation de mesures autorapportées. Entre autres, le sentiment de maîtrise de certaines habiletés tel que les habiletés politiques est inhérent à la personne et est bien distinct de la maîtrise réelle de ses habiletés (Hughes

et al., 2011; Miller et al., 2015). De plus, l'usage de mesures auto rapportées peut favoriser un problème de variance commune entre les méthodes (Brannick et al., 2010) bien que l'utilisation d'un devis en deux temps, soit avec une séparation temporelle de deux semaines entre la prise des variables indépendantes et modératrices et les variables dépendantes et médiatrices, a pu limiter ce phénomène (Podsakoff et al., 2012). De plus, l'usage de mesures autorapportées quant à la fréquence d'émission de comportements de leadership destructeur (leadership passif-évitant et supervision abusive) représente également une limite de notre étude. Bien que plusieurs auteurs stipulent que cette méthode demeure, une méthode aussi viable que lorsque ces comportements sont évalués par autrui (Johnson et al., 2012; Berry et al., 2011; Lin et al., 2016), il n'en demeure pas moins que certains répondants peuvent biaiser leurs réponses par désirabilité sociale. Une étude isolée a rapporté que les individus peuvent avoir de la difficulté à rapporter ou même observer leurs comportements négatifs en termes de leadership (Johnsen et al., 2009).

Il est également pertinent de se demander si le moment de la mesure a pu avoir un impact sur les résultats, soit si le participant a répondu au début ou en fin de journée. Certaines études disent avoir trouvé des niveaux d'épuisement de soi plus élevée en fin de journée ou après une activité exigeante (Lanaj et al., 2014). Cependant, cette variable n'a pas été contrôlée au sein de notre étude. Le biais des non-répondants, soit les participants qui n'ont pas procédé à la passation du second questionnaire, pourrait constituer une autre limite de notre étude bien qu'elle concerne qu'une faible proportion de notre échantillon. Typique de la plupart des études en psychologie, l'utilisation d'un devis corrélationnel ne nous permet pas d'établir de lien de cause à effet, mais uniquement de stipuler sur le sens des relations que nous trouvons au sein de notre étude.

Une seconde limite de notre étude porte sur la supervision abusive, sa mesure et ses limitations au point de vue statistique qui sont associées. Les comportements d'agression et de harcèlement sont bien présents au sein de nos organisations et leurs conséquences ne sont pas à négliger tant en termes de coût humain et que monétaire. Toutefois, l'exposition à la supervision abusive à titre de victime ou de témoin demeure rare (Tepper et al., 2017) et notre étude n'y fait pas exception puisque le niveau de variance dans notre échantillon est faible. Cette faible prévalence engendre une complexification de l'étude de ces phénomènes au niveau statistique. Effectivement, la faible variance sur nos items rend difficile d'extrapoler une relation entre ce phénomène et d'autres, que ce soit en termes d'antécédents et/ou de conséquences. Certains auteurs suggèrent que l'utilisation

de méthode expérimentale serait plus appropriée pour étudier le phénomène (Fischer et al., 2021). Bien que cela puisse être une voie d'exploration, nous suggérons aux auteurs de plutôt se tourner vers des styles de leadership destructeurs passifs pouvant être plus prépondérants au sein de nos organisations occidentales que vers des comportements manifestes d'agression.

Certaines limites sont également présentes quant à l'échantillon utilisé puisque les participants proviennent de différents milieux de travail dans différents pays. Bien que cela puisse permettre une certaine généralisation des résultats, certains biais culturels pourraient avoir influencé la nature de nos résultats. La différence de culture au sein de certaines organisations, les normes différentes ou même les législations qui diffèrent au sein des différents pays peuvent avoir un impact sur la fréquence des comportements de leadership destructeur. De plus, nous constatons une différence sur certaines des variables ayant un caractère idiosyncrasique tel que le sentiment d'efficacité managériale et l'épuisement professionnel des gestionnaires présents au sein de notre échantillon en fonction du pays. Une autre des limites méthodologiques et non la moindre est le contexte pandémique dans lequel la collecte des données a été réalisée. Bien que les données aient été collectées à l'été 2021, durant une certaine accalmie entre les vagues de Covid-19, cela a pu avoir un impact. Entre autres, le contexte du télétravail a également pu avoir un impact sur le sentiment d'efficacité managériale des gestionnaires, qui ont vu leur paradigme de gestion complètement changé, mais aussi la fréquence des contacts avec leurs subordonnés qui a potentiellement pu baisser. Il conviendrait donc de répliquer ce type de recherche, mais dans un contexte postpandémique afin de confirmer si les résultats trouvés se reproduisent. Il serait également intéressant de comparer des échantillons où les gestionnaires gèrent à distance leurs employés à ceux avec des interactions quotidiennes en présentiel avec leurs employés.

4.5. Voies de recherche futures

Le leadership passif-évitant a longtemps été délaissé pour plusieurs raisons. Pourtant, sa prévalence semblerait plus importante que celle de la supervision abusive (2,00 versus 1,15). La prévention qu'il y a eu dans les dernières années afin de réduire le harcèlement psychologique rend les comportements de supervision abusive moins tolérables et acceptables en milieu de travail. Ainsi un gestionnaire épuisé pourrait avoir plutôt tendance à se tourner vers des comportements de

leadership passif-évitant pour préserver ses ressources que d'agression. C'est pourquoi nous appelons à des recherches en ce sens et plus particulièrement dans les pays occidentaux.

Une seconde avenue intéressante pour poursuivre les recherches concerne l'échelle utilisée pour mesurer les demandes psychologiques perçues au travail. Dans un souci de parcimonie et conformément aux études antérieures (Wong et Laschinger, 2015), l'échelle de Karasek (1979) a été contextualisée en demandant de répondre aux questionnaires en se référant à leur contexte de travail. Cependant, il est possible que malgré la contextualisation, la nature des demandes était trop générale. Effectivement, lors des analyses factorielles confirmatoires on remarque de grandes erreurs de mesure suggérant que les demandes psychologiques évaluées au sein de cette échelle ne conviennent pas au contexte des questionnaires, soit que celle-ci n'est pas généralisable à leur contexte. Il serait alors intéressant pour les recherches futures de développer une échelle de demandes psychologiques propre au contexte des questionnaires évaluant certaines tâches cognitives (gestion des budgets, présentation aux différents comités de gestion, etc.) et aux tâches de gestion du personnel (gestion de la performance, des conflits, etc.). Une autre avenue plus parcimonieuse pourrait être d'adopter l'échelle de Copenhague sur les risques psychosociaux (Pejtersen et al., 2010) et d'établir les dimensions se rattachant au contexte du questionnaire. Il est certain que la poursuite des recherches permettant d'identifier les compétences agissant comme ressources est encore pertinente (Bakker, 2017). Un effort en ce sens pourrait être de mener une étude qualitative auprès des questionnaires pour identifier les ressources pertinentes dans leur contexte puis les valider empiriquement.

De plus, au sein de cette recherche nous nous sommes seulement intéressés au volet négatif du modèle demandes-ressources de Bakker et Demerouti (2017). Cependant, tout un pan de leur recherche laisse suggérer que la présence de demandes psychologiques pourrait avoir un effet bénéfique sur la motivation de l'employé en agissant sur la relation ressources au travail et motivation. Ainsi, bien que le sentiment d'efficacité managériale ne soit pas ressorti comme un potentiel modérateur de la relation demandes psychologiques et épuisement professionnel, il se pourrait que lorsqu'un gestionnaire possède un fort sentiment d'efficacité managériale et qu'il se sent en mesure de faire face aux demandes, il soit d'autant plus motivé au travail. N'ayant pas mesuré cette dernière variable, nous ne pouvons confirmer cette hypothèse. Cependant, la recherche sur les ressources en emploi doit poursuivre. Effectivement, plusieurs études ont ressorti

la latitude décisionnelle et le soutien organisationnel comme d'importantes ressources en emploi (Bakker et al., 2023; Krishnan et Mary, 2012). Ainsi, le sentiment d'efficacité managérial pourrait alors interagir avec les ressources en emploi et le gestionnaire face à des situations difficiles, plutôt que de se sentir menacé et se retirer (comme dans le cadre du leadership passif-évitant), prendrait action puisqu'il percevrait qu'il a le soutien de son organisation. En ce sens, le rôle du soutien organisationnel auprès du gestionnaire pourrait probablement faire une différence suggérant que les relations entre les ressources au travail et les comportements de leadership sont encore à explorer davantage, mais également le soutien du supérieur immédiat du gestionnaire pouvant être une ressource importante. Un fait peu souvent nommé est que les gestionnaires sont eux-mêmes des employés avec un gestionnaire qui peut le soutenir dans son rôle et être un facteur de protection/une ressource (Dextras-Gauthier et al., 2023). Nous appelons donc à des recherches en ce sens en présumant qu'un gestionnaire se sentant soutenu dans sa prise de décision se sentira moins menacé dans sa position réduisant la prévalence de supervision abusive ou de comportement de retrait.

Nous appelons également à plus de recherches centrées sur l'acteur, le gestionnaire lui-même, pour mieux comprendre les facteurs influençant ses comportements. En ce sens, des recherches permettant de comparer le vécu des gestionnaires selon leur contexte au-delà de la charge de travail seraient intéressantes. Des études ont trouvé des relations positives et significatives entre une culture de groupe orientée envers la compétition et le volet négatif de la santé psychologique (détresse psychologique, dépression, épuisement émotionnel) (Marchand et al., 2013) qui en retour impacterait le leadership des gestionnaires (Dextras-Gauthier et al., 2023). Le niveau de politisation au sein des organisations en lien avec l'usage des habiletés politiques serait également intéressant et si la taille de l'organisation peut être en lien avec cette politisation. Nos résultats suggèrent que bien que définies comme compétence clé et hautement enseignées aux gestionnaires, la surutilisation des habiletés politiques pourrait être associée à un coût pouvant éventuellement devenir plus néfaste à long terme.

Finalement, il serait important de répéter cette étude dans un contexte post-Covid et dans un contexte de travail hybride, de télétravail ou de totalement en présentiel et d'étudier l'impact sur les comportements des gestionnaires.

Conclusion

Cette thèse a permis de répondre aux questions suivantes : *Pourquoi un gestionnaire devient-il destructeur? Comment pouvons-nous prévenir ces comportements?* Pour répondre à cette large question, nous avons examiné la relation entre sa perception des demandes psychologiques quotidiennes auxquelles il doit faire face, son épuisement professionnel et les comportements de leadership destructeur qu'il rapporte émettre ainsi que le sentiment d'efficacité managériale et les habiletés politiques. Les résultats trouvés à la suite de l'observation de ces relations contribuent à l'avancement des connaissances de quatre façons.

Premièrement, cette étude est l'une des premières s'intéressant spécifiquement à la perspective du gestionnaire dans le cadre du leadership. Nous nous sommes concentrés sur l'émetteur de ces comportements et sur son propre vécu contrairement à la plupart des études se centrant sur la perspective des subordonnés en plus de nous intéresser aux antécédents de ses comportements dans une optique préventive.

Deuxièmement, notre recherche est l'une des premières testant empiriquement les interactions entre le contexte de travail, les caractéristiques personnelles du gestionnaire et les comportements de leadership au sein d'un même modèle.

Troisièmement, nos résultats suggèrent que les ressources personnelles à elles seules ne sont pas suffisantes pour faire face aux demandes en emploi. L'ajout de ressources organisationnelles tel que le soutien organisationnel est d'autant plus important.

Quatrièmement, cette étude s'ajoute aux premières études s'intéressant à la relation entre la santé psychologique des gestionnaires et leurs comportements de leadership. Elle permet de mettre en lumière le fait que l'épuisement professionnel est relié à des comportements de retrait de la part du gestionnaire favorisant ainsi un leadership passif-évitant. La retombée centrale de cette conclusion est qu'il ne suffit pas à une organisation de fournir des formations ou de développer les habiletés politiques des gestionnaires pour protéger leurs ressources, mais bien de leur offrir du soutien dans l'exécution de leur fonction afin d'éviter les comportements de retrait et d'inaction. De plus, ces résultats soutiennent l'idée que la santé psychologique des gestionnaires est en relation avec leurs

comportements de leadership et que pour favoriser une saine culture au sein d'une équipe favorisant la santé psychologique des employés, il est tout aussi important de soutenir celle des gestionnaires.

En somme, dans un contexte où les enjeux de santé psychologique prennent de plus en plus de place en milieu de travail et deviennent un aspect incontournable à prendre en considération pour les organisations, il est d'autant plus important de fournir les bons outils à nos gestionnaires pour qu'ils adaptent leurs styles de gestion. Certes, des formations afin d'outiller les gestionnaires pour mieux gérer leurs ressources humaines sont essentielles (développement des habiletés politiques, mener des conversations difficiles, faire preuve de courage managérial, etc.), mais ne suffisent pas. Il est également important de leur offrir un environnement où ils auront les ressources organisationnelles nécessaires pour faire face à la complexité et à l'incertitude présente dans le contexte actuel. La latitude décisionnelle demeure encore une piste intéressante, mais les chercheurs doivent explorer davantage ce qui permet à un gestionnaire d'adapter son style de gestion et avoir des comportements de leadership constructif grâce à une bonne santé psychologique puisqu'avant d'être gestionnaires ils sont eux-mêmes employés. C'est pourquoi leur fournir les ressources et les outils pour qu'ils soient en mesure de prendre soin de leur propre santé psychologique et de se réguler dans des contextes de fortes demandes est essentiel. Ainsi, ils seront davantage en mesure d'adopter des stratégies d'adaptation positives qui leur permettront de préserver leurs ressources et d'en acquérir des nouvelles plutôt qu'entrer dans une spirale de pertes générant des comportements négatifs de leadership. En d'autres termes, agir sur la santé psychologique des gestionnaires favorisera l'adoption de comportements constructifs de leadership qui en retour impacteront positivement la santé psychologique des employés et donc une saine santé organisationnelle. Rappelons qu'avec la loi 27, modernisant le régime de santé et sécurité au travail, dont la mise en application est à nos portes et forcera nos organisations à évaluer les risques psychosociaux au travail et à en faire la prévention, ces enjeux seront d'autant plus déterminants pour la prospérité d'une organisation.

Références bibliographiques

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., et Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Adams, S. H. et John, O. P. (1997). A hostility scale for the California Psychological Inventory : MMPI, Observer Q-Sort, and Big-Five correlates. *Journal of Personality Assessment*, 69(2), 408-424. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6902_11
- Adangnito, C. (2013). *Culture organisationnelle et supervision abusive* [mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10734>
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. et Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004>
- American Psychological Association (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6^e éd.).
- Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D. et Jackson, D. N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 595-608. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.003>
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior : An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Walsh, M. M., et Withey, M. J. (2017). Using a pattern-oriented approach to study leaders : Implications for burnout and perceived role demand. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1038-1056. <https://doi.org/10.1002/job.2182>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. et Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), Article 264. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations : A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des*

sciences de l'administration, 14(2), 126-140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J. et Martinko, M. J. (dir). (2016). *Understanding the high performance workplace : The line between motivation and abuse*. Routledge.

Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis : A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

Avolio, B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire – Manual et sampler set (3e éd.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc. Awang, Z. (2015). *SEM made simple*. MPWS Publisher.

Azoulay, L. (2003). *Effect of conflicting advice on return to work in patients with low back pain* [mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/14487>

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

Bakker, A. B. et Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning : A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>

Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources Theory : Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. et Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)

- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory : Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B. et de Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources Theory and self-regulation : New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, et Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bandura, A. (1973). *Agression : A social learning analysis*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. Dans I.B Weiner et W. E. Craighead (dir.), *The Corsini encyclopedia of psychology* (4^e éd.). John Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0836>
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3^e éd.). Free Press.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications* (4^e éd.). Free Press.
- Bass, B. M., Riggio, R. E (2006). Contingencies of Transformational Leadership. *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. et Tice, D. M. (1998). Ego depletion : Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>

- Baumeister, R. F. et Vohs, K. D. (2004). Self-regulation. Dans C. Peterson et M. E. P. Seligman (dir.), *Character strengths and virtues : A handbook and classification* (p. 499-516). Oxford University Press.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. et Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Béland, S., Cousineau, D. et Loye, N. (2017). Utiliser le coefficient omega de McDonald à la place de l'alpha. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 52(3), 791-804. <https://doi.org/10.7202/1050915ar>
- Bennett, D. A. (2001). How can I deal with missing data in my study? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 25(5), 464-469. <https://doi.org/10.1111/j.1467-842X.2001.tb00294.x>
- Bergeron Bonnelly, L. (2019). *L'apport respectif des habiletés politiques et du sentiment d'efficacité personnelle en regard de la santé psychologique en emploi des directions d'établissement scolaire* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/23479>
- Bergeron Bonnelly, L. et Sénéchal, C. (2018). Validation de l'inventaire des habiletés politiques auprès d'une population occupant un poste de directions d'établissement scolaire. *Psychologie du travail et des organisations*, 24(2), 109-125. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.08.007>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. et Barratt, C. L. (2011). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Bhattacharjee, A. et Sarkar, A. (2022). Abusive supervision : A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Boamah, S. A. et Tremblay, P. (2019). Examining the factor structure of the MLQ Transactional and Transformational Leadership dimensions in nursing context. *Western Journal of Nursing Research*, 41(5), 743-761. <https://doi.org/10.1177/0193945918778833>
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L. et Ranchoux, C. (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : Applications en marketing. *Recherche et*

- applications en marketing (French edition)*, 30(4), 95-138.
<https://doi.org/10.1177/0767370115585307>
- Bonneville-Hébert, N. (2014). *L'interrelation entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie personnelle : Son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique*. 412.
- Bortolon, C., Lopes, B., Capdevielle, D., Macioce, V. et Raffard, S. (2019). The roles of cognitive avoidance, rumination and negative affect in the association between abusive supervision in the workplace and non-clinical paranoia in a sample of workers working in France. *Psychiatry Research*, 271, 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.065>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems : What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P. et Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E. et Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420. <https://doi.org/10.1177/1094428109360993>
- Brauchli, R., Jenny, G. J., Füllemann, D. et Bauer, G. F. (2015). Towards a Job Demands-Resources Health Model : Empirical testing with generalizable indicators of job demands, job resources, and comprehensive health outcomes. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2015/959621>
- Breaux, D. M. (2010). *Experimental investigation of abusive supervision as an emotional reaction to injustice* [thèse de doctorat, Florida State University]. DigiNole. <https://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu%3A181260/>
- Brees, J., Martinko, M. et Harvey, P. (2016). Abusive supervision : Subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0129>
- Breevaart, K. et de Vries, R. E. (2017). Supervisor's HEXACO personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 691-700. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.001>

- Brisson, C., Blanchette, C., Guimont, C., Dion, G., Moisan, J., Vézina, M., Dagenais, G. R. et Mâsse, L. (1998). Reliability and validity of the french version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire. *Work et Stress*, 12(4), 322–336. <https://doi.org/10.1080/02678379808256870>
- Buhrmester, M., Kwang, T., et Gosling, S. D. (2011). Amazon’s Mechanical Turk : A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data? *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/1745691610393980>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. et Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Burton, J. P. et Barber, L. K. (2019). The role of mindfulness in response to abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 339-352. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0505>
- Burton, J. P. et Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision : The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. et Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision : The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>
- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Pedersen, W. C., Vasquez, E. A. et Miller, N. (2005). Chewing on it can chew you up : Effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 969-983. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.969>
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. et Dupré, K. (2014). The depleted leader : The influence of leaders’ diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership : Results of studies based on a French-Canadian measure* [thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://www.archipel.uqam.ca/8616/>

- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J. et Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement : Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- Camps, J., Stouten, J. et Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' Big Five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00112>
- Chen, G., Gully, S. M. et Eden, D. (2001). Validation of a new General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Cho, E. et Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207-230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future : A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. et Aiken, L. S. (2003). Outliers and multicollinearity: Diagnosing and solving regression problem II. Dans *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3^e éd., p.390-430). Erlbaum.
- Collins, M. D. et Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership : How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 386-401. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.005>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Courtright, S. H., Colbert, A. E. et Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 99(4), 681-696. <https://doi.org/10.1037/a0035790>
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W. et Colbert, A. E. (2016). My family made me do it : A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630-1652. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1009>

- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2020). Mise en garde : harcèlement moins visible en contexte de télétravail, mais tout aussi dommageable. *Le harcèlement au travail*. <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/08/harcelement-moins-visible-teletravail>
- Crowne, D. P. et Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- Curran, P. J., West, S. G. et Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. et Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- De Clercq, D., Haq, I. U. et Azeem, M. U. (2020). When does job dissatisfaction lead to deviant behaviour? The critical roles of abusive supervision and adaptive humour. *Australian Journal of Management*, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1177/0312896219877679>
- Decoster, S., Camps, J. et Stouten, J. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors. *American Journal of Business*, 29(1), 61-75. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0038>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. et Hox, J. (2009). Present but sick : A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68. <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Demers, J. (2015). *Vérification empirique et extension du modèle « demandes-ressources du travail » auprès des professionnels en ressources humaines du Québec* [thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/7626/>
- Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M.-H., Dima, J., et Adou, L. B. (2023). Organizational culture and leadership behaviors : Is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1336560>

- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. et Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298. <https://doi.org/10.1348/096317905X68484>
- Dóci, E., Stouten, J. et Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership : Cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01344>
- Dragostinov, Y. et Möttus, R. (2023). Test-retest reliability and construct validity of the brief dark triad measurements. *Journal of Personality Assessment*, 105(2), 143–148. <https://doi.org/10.1080/00223891.2022.2052303>
- Dupret, E., Bocéréan, C., Teherani, M., Feltrin, M. et Pejtersen, J. H. (2012). Psychosocial risk assessment : French validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(5), 482-490. <https://doi.org/10.1177/1403494812453888>
- Edwards, J. R. et Lambert, L. S. (20070402). Methods for integrating moderation and mediation : A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour : A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eissa, G. et Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision : The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326. <https://doi.org/10.1002/job.2123>
- Eraut, M. (1998). Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127-139. <https://doi.org/10.3109/13561829809014100>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., et Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Espace Stratégies (s.d.). *Pénurie de main-d'œuvre*. <https://espacestrategies.com/theme-de-croissance/penurie-de-main-doeuvre/>

- Fagerlind Ståhl, A.-C., Ståhl, C. et Smith, P. (2018). Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources. *BMC Public Health*, 18(1), Article 915. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5778-x>
- Farh, C. I. C. et Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim : Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1074-1095. <https://doi.org/10.1037/a0037636>
- Fast, N. J., Burris, E. R. et Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark : Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>
- Fatima, A., Khan, M. M. et Malik, S. M. (2019). Impact of managerial self-efficacy, improvement-oriented employees' voice fearing external threat on performance. *Review of Economics and Development Studies*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.26710/reads.v5i4.904>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. et Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. et Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2^e éd.). Sage Publications.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A. et Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision : A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Flament, C. (1959). Ambiguïté du stimulus, incertitude de la réponse et processus d'influence sociale. *L'Année psychologique*, 59(1), 73-92. <https://doi.org/10.3406/psy.1959.6597>
- Flora, D. B., LaBrish, C. et Chalmers, R. P. (2012). Old and new ideas for data screening and assumption testing for exploratory and confirmatory factor analysis. *Frontiers in Psychology*, 3, Article 55. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00055>
- Fortin, A. (2014). *Facteurs de risques psychosociaux et santé mentale des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/3000/>

- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. et Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context : A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
- Fox, S., Spector, P. E. et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice : Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Freeman, A. et Passmore, J. (2013). A critical Review of Leadership Theory. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development..* Wiley-Blackwell.
- French, J. R. P. Jr et Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Dans D. Cartwright (dir.), *Studies in social power* (p.150-167). Institute of social research, University of Michigan.
- Frischer, J. et Larsson, K. (2000). Laissez-faire in research education—An inquiry into a Swedish doctoral program. *Higher Education Policy*, 13(2), 131-155. [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(99\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(99)00022-7)
- Furtner, M. R., Baldegger, U., et Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others : Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Furtner, M. R., Maran, T. et Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership : The role of leaders' dark triad personality traits. Dans M. G. Clark et C. W. Gruber (dir.), *Leader development deconstructed* (p. 75-99). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Gallagher, E. C., Mazur, A. K. et Ashkanasy, N. M. (2015). Rallying the troops or beating the horses? How project-related demands can lead to either high-performance or abusive supervision. *Project Management Journal*, 46(3), 10-24. <https://doi.org/10.1002/pmj.21500>
- Gamache, D., Savard, C. et Maheux-Caron, V. (2018). French adaptation of the Short Dark Triad : Psychometric properties and a head-to-head comparison with the Dirty Dozen. *Personality and Individual Differences*, 122, 164-170. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.027>

- Gansen-Ammann, D.-N., Meurs, J. A., Wihler, A. et Blickle, G. (2019). Political skill and manager performance : Exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group et Organization Management*, 44(4), 718-744. <https://doi.org/10.1177/1059601117747487>
- Geiser, C. (2012). *Data Analysis with Mplus*. Guilford Press.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Glomb, T. M. et Tews, M. J. (2004). Emotional labor : A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1)
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B. et Quade, M. J. (2017). Employee machiavellianism to unethical behavior : The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Guo, L., Chiang, J. T.-J., Mao, J.-Y. et Chien, C.-J. (2020). Abuse as a reaction of perfectionistic leaders : A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), Article e12308. <https://doi.org/10.1111/joop.12308>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. et Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model : A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work et Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. et Westman, M. (2014). Getting to the "COR" : Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hango, D. et Moyser, M. (2018, décembre 17). *Harcèlement en milieu de travail au Canada* (publication n° 75-006-X). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>
- Hansbrough, T. K. et Jones, G. E. (2014). Inside the minds of narcissists: How narcissistic leaders' cognitive processes contribute to abusive supervision. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 214-220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000188>

- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. et Jeung, W. (2017). Leadership and stress : A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harms, P. D. et Desimone, J. (2015). Caution ! MTurk workers ahead—Fines doubled. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 183-190. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.23>
- Harris, K. J., Harvey, P. et Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. et Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- Harris, K. J., Lambert, A. et Harris, R. B. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job outcomes for technology end users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1686-1695. <https://doi.org/10.1111/jasp.12122>
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V. et Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership : An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3^e éd.). Guilford Press.
- Hayes, Andrew F., and Jacob J. Coutts. "Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But...." *Communication Methods and Measures* 14.1 (2020): 1-24. <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01988-0>
- Heinitz, K., Liepmann, D. et Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182>
- Hetland, H. et Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway : Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>

- Hetland, H., Sandal, G. M. et Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector : Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>
- Hinkin, T. R., et Schriesheim, C. A. (2008). An examination of « nonleadership » : From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2017). Conservation of resources in the organizational context : The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L. et Johnson, D. (2003). Perceived organizational soutien as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00048-9)
- Hoobler, J. M. et Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Horton, J. J., Rand, D. G., et Zeckhauser, R. J. (2011). The online laboratory : Conducting experiments in a real labor market. *Experimental Economics*, 14(3), 399-425. <https://doi.org/10.1007/s10683-011-9273-9>
- Hu, L. et Liu, Y. (2017). Abuse for status : A social dominance perspective of abusive supervision. *Human Resource Management Review*, 27(2), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.002>
- Hughes, A., Galbraith, D. et White, D. (2011). Perceived competence : A common core for self-efficacy and self-concept? *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 278-289. <https://doi.org/10.1080/00223891.2011.559390>
- IBM. (2021). *ANOVA à 1 facteur: tests post hoc*. <https://www.ibm.com/docs/fr/spss-statistics/beta?topic=anova-one-way-post-hoc-tests>
- JASP Team. (2023). *JASP* (Version 0.17.1) [logiciel]. <https://jasp-stats.org/>

- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Füllemann, D., Broetje, S. et Brauchli, R. (2020). “Resources-Demands Ratio” : Translating the JD-R-Model for company stakeholders. *Journal of Occupational Health*, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12101>
- Johnsen, B. H., Eid, J., Pallesen, S., Bartone, P. T., et Nissestad, O. A. (2009). Predicting Transformational Leadership in Naval Cadets : Effects of Personality Hardiness and Training. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2213-2235. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00522.x>
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. et Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272. <https://doi.org/10.1037/a0029043>
- Jonason, P. K. et Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen : A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jourdain, G. et Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession : A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709-722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q. et Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision : An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.09.003>
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C. et van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being : A review, integration and meta-analytic examination. *Work et Stress*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ) : An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>

- Keith, J., Velezmore, R. et O'Brien, C. (2015). Correlates of cognitive flexibility in veterans seeking treatment for posttraumatic stress disorder. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 203(4), 287-293. <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000000280>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. et Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans J. Barling, E. K. Kelloway et M. R. Frone (dir.), *Handbook of work stress* (p. 89-112). SAGE publications.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. et Khan, I. (2016). Leadership theories and styles : A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16. https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagencyk, T. J., Kiewitz, C. et Tang, R. L. (2010). In pursuit of power : The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagencyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M. et Tang, R. L. (2012). Sins of the parents : Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 869-882. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.005>
- Kim, J. K., Holtz, B. C. et Hu, B. (2020). Rising above : Investigating employee exemplification as a response to the experience of shame induced by abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), Article e12327. <https://doi.org/10.1111/joop.12327>
- Kim, S. L., Lee, S. et Yun, S. (2016). Abusive supervision, knowledge sharing, and individual factors : A conservation-of-resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1106-1120. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0169>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4^e éd.). Guilford Publications.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. et LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership : A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

- Krishnan, J. et Mary, V. S.. (2012). Perceived organisational soutien – An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4).
- Laerd, S. (2018). *Kruskal-Wallis H Test in SPSS Statistics | Procedure, output and interpretation of the output using a relevant example*. Laerd statistics. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php#procedure>
- Lainey, P. (2017). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations* (3^e éd.). Editions JFD.
- Lam, C. K., Walter, F. et Huang, X. (2017). Supervisors' emotional exhaustion and abusive supervision : The moderating roles of perceived subordinate performance and supervisor self-monitoring. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1151-1166. <https://doi.org/10.1002/job.2193>
- Lanaj, K., Johnson, R. E. et Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.01.001>
- Laursen, B. et Hoff, E. (2006). Person-centered and variable-centered approaches to longitudinal data. *Merrill-Palmer Quarterly*, 52(3), 377-389. <https://doi.org/10.1353/mpq.2006.0029>
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A. et Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money : Prediction from the dark triad and honesty–humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/per.1860>
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., et Maslach, C. (2014). *Burnout at Work : A psychological perspective*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/978131589416>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., et Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework : An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P. et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : Quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques psychologiques*, 20(4), 231-248. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.09.002>

- Lesener, T., Gusy, B. et Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources Model : A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work et Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, Z., He, B., Sun, X. et Zhang, Y. (2020). Demonstrating the psychological aspects of stressors and abusive supervision behavior : Attainment of sustainability under the rubric of Resources Theory. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00293>
- Liang, L. H. et Brown, D. J. (2016). Abusive leadership. Dans A. Farazmand (dir.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (p. 1-7). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2552-1
- Liang, L. H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D. J. et Lian, H. (2018). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050-1065. <https://doi.org/10.1002/job.2248>
- Liang, L. H., Huiwen Lian, Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S. et Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1385-1406. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0651>
- Lin, S.-H. (J.) et Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away : Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381-1397. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>
- Lin, S.-H. (J.), Ma, J. et Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad : How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815-830. <https://doi.org/10.1037/apl0000098>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership : When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader To Leader*, 2005(36), 29-36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Liu, H., Chiang, J. T.-J., Fehr, R., Xu, M. et Wang, S. (2017). How do leaders react when treated unfairly? Leader narcissism and self-interested behavior in response to unfair treatment. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1590-1599. <https://doi.org/10.1037/apl0000237>

- Lopes, B. C., Kamau, C. et Jaspal, R. (2019). Coping with perceived abusive supervision : The role of paranoia. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 26(2), 237-255. <https://doi.org/10.1177/1548051818795821>
- Lortie, M.-C. (2020, juillet 25). Harcelant ou exigeant : Où est la frontière? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-07-25/harcelant-ou-exigeant-ou-est-la-frontiere.php>
- Lu, C., Siu, O. et Cooper, C. L. (2005). Managers' occupational stress in China : The role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 569-578. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.05.012>
- Lundmark, R., Richter, A. et Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Lundqvist, D., Eriksson, A. F. et Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work*, 42(3), 419-427. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1395>
- Mackey, J. D., Brees, J. R., McAllister, C. P., Zorn, M. L., Martinko, M. J. et Harvey, P. (2018). Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659-673. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3348-7>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R. et Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision : A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Marchand, A., Haines, V. Y., et Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research : A theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-443>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. et Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- Martinko, M. J., Mackey, J. D., Michalak, R. et Ashkanasy, N. M. (2017). The effects of the interactions between subordinates' and supervisors' characteristics on subordinates' perceptions of abusive supervision. Dans N. Bowling et M. Hershcovis (dir.), *Research and*

- theory on workplace aggression* (p. 93-120). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781316160930.005>
- Maslach, C., Jackson, S., et Leiter, M. (1997). Maslach Burnout Inventory : Third Edition. In *Evaluating stress : A book of resources*.
- Mathieu, C. et Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision : Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Mawritz, M. B., Dust, S. B. et Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping : Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 737-747. <https://doi.org/10.1037/a0035863>
- Mawritz, M. B., Folger, R. et Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision : The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 358-372. <https://doi.org/10.1002/job.1879>
- Ménard, S. (2018). *Le leader de demain*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2018/12/le-leader-de-demain>
- Miller, L. C., Russell, C. L., Cheng, A.-L. et Skarbek, A. J. (2015). Evaluating undergraduate nursing students' self-efficacy and competence in writing : Effects of a writing intensive intervention. *Nurse Education in Practice, 15*(3), 174-180. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2014.12.002>
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. Harper et Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mitchell, M. S. et Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Moin, M. F., Wei, F. et Weng, Q. (D.). (2020). Abusive supervision, emotion regulation, and performance. *International Journal of Selection and Assessment, 28*(4), 498-509. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12301>

- Moors, G. (2012). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 271-298. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550680>
- Muenjohn, D. N. et Armstrong, P. A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- Mugny, G. et Doise, W. (1979). Niveaux d'analyse dans l'étude expérimentale des processus d'influence sociale. *Information sur les sciences sociales*, 18(6), 819-876. <https://doi.org/10.1177/053901847901800602>
- Muraven, M. et Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources : Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Muthen, L. K. et Muthen, B. O. (2017). *Mplus User's Guide*. https://www.statmodel.com/html_ug.shtml
- National Center for O*NET Development. (s.d.). *O*NET OnLine*. <https://www.onetonline.org/>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : Theory and practice*. SAGE Publications.
- Nye, C. D. (2022). Reviewer resources: Confirmatory factor analysis. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/10944281221120541>
- Opotow, S. (1990). Moral exclusion and injustice : An Introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00268.x>
- Özer, N. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. *Middle East Journal of Scientific Research*, 15(5), 682-691. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.15.5.11108>
- Paulhus, D. L. et Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality : Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Peterson, Robert A., and Yeolib Kim. "On the relationship between coefficient alpha and composite reliability." *Journal of applied psychology* 98.1 (2013): 194. <https://doi.org/10.1037/a0030767>

- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V. et Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3_suppl), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Pineda, D., Sandín, B. et Muris, P. (2020). Psychometrics properties of the Spanish version of two dark triad scales : The Dirty Dozen and the Short Dark Triad. *Current Psychology*, 39, 1873-1881. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9888-5>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q. et Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors : An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951-1975. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1325>
- Ramachandran, V. S. (dir.) (2012). *Encyclopedia of human behavior* (2^e éd.). Academic Press.
- R Core Team (2022). *R: A language and environment for statistical computing* (Version 4.2.2) [logiciel]. <https://r-project.org/>
- Restubog, S., Scott, K. L. et Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home : The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-125. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(198201\)38:1<119::AID-JCLP2270380118>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1097-4679(198201)38:1<119::AID-JCLP2270380118>3.0.CO;2-I)
- Robert, V., et Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>

- Robert, V., et Vandenberghe, C. (2021b). Une analyse du leadership laissez-faire dans les organisations : Le rôle des orientations d'objectifs des employés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(3), 159-174. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.07.001>
- Robertson, I. T. et Sadri, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial performance. *British Journal of Management*, 4(1), 37-45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00160.x>
- Rogerson, P. A. (2001). *Statistical methods for geography*. SAGE Publications.
- Rogoza, R., Żemojtel-Piotrowska, M., Jonason, P. K., Piotrowski, J., Campbell, K. W., Gebauer, J. E., Maltby, J., Sedikides, C., Adamovic, M., Adams, B. G., Ang, R. P., Ardi, R., Atitsogbe, K. A., Baltatescu, S., Bilić, S., Bodroža, B., Gruneau Brulin, J., Bundhoo Poonoosamy, H. Y., Chaleeraktragoon, T., ... Włodarczyk, A. (2020). Structure of Dark Triad Dirty Dozen across eight world regions. *Assessment*, 28(4), 1125-1135. <https://doi.org/10.1177/1073191120922611>
- Rosen, C., Simon, L., Gajendran, R., Johnson, R., Lee, H. et Lin, S.-H. (2019). Boxed in by your inbox : Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 19-33. <https://doi.org/10.1037/apl0000343>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rousseau, V. et Aubé, C. (2020). Gare à la supervision abusive ! *Gestion*, 45(3), 100-103. <https://doi.org/10.3917/riges.453.0100>
- Rowold, J. et Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership : Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Sassi, N. et Neveu, J. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : Le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177-184. <https://doi.org/10.1037/a0017700>
- Schafer, J. L. (1999). Multiple imputation : A primer. *Statistical Methods in Medical Research*, 8(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/096228029900800102>
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y. et Kern, M. J. (2006). Measuring general self-efficacy: A comparison of three measures using Item Response Theory. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 1047-1063. <https://doi.org/10.1177/0013164406288171>

- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K. et Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-efficacy Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 69-88. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01096.x>
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. et Rogers, R. W. (1982). The Self-efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction : A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schyns, B., Felfe, J. et Schilling, J. (2018). Is it me or you?—How reactions to abusive supervision are shaped by leader behavior and follower perceptions. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01309>
- Scott, J. C. et Reynolds, D. H. (2010). *Handbook of workplace assessment*. John Wiley et Sons.
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K. et Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – A systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), Article 10. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Shao, P., Li, A. et Mawritz, M. (2018). Self-protective reactions to peer abusive supervision : The moderating role of prevention focus and the mediating role of performance instrumentality. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 12-25. <https://doi.org/10.1002/job.2206>
- Shirom, A., et Melamed, S. (2006). A Comparison of the Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176-200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. et Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T. et Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality : A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217. <https://doi.org/10.1177/0149206317733511>

- Spector, P. E. (2021)a. *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8^e éd.). John Wiley et Sons.
- Spector, P. E. (2021)b. Mastering the use of control variables: The hierarchical iterative control (HIC) approach. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 737–750. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09709-0>
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail* [document inédit]. Université du Québec à Montréal.
- Southwick, R. B. (1998). *Antecedents of transformational, transactional, and laissez-faire leadership* (publication n° 9836985) [thèse de doctorat, University of Georgia]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics* (5^e éd.). Allyn et Bacon.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations : Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. et Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance : A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. et Breaux-Soignet, D. M. (2012). Abusive supervision as political activity : Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. Dans G. R. Ferris et D. C. Treadway (dir.), *Politics in organizations : Theory and research considerations* (p. 191-212). Routledge/Taylor et Francis Group.
- Tepper, B. J. et Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 487-498. <https://doi.org/10.1002/job.688>
- Tepper, B. J., Moss, S. E. et Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision : Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>

- Tepper, B. J., Simon, L. et Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S. A., Fernet, C., et Morin, A. J. S. (2024). Managerial leadership behaviors : A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology*, 73(1), 157-184. <https://doi.org/10.1111/apps.12468>
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. et Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations : Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529-1553. <https://doi.org/10.1177/0149206311410887>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. et Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245. <https://doi.org/10.1002/job.310>
- Turner, A. M., Engelsma, T., Taylor, J. O., Sharma, R. K., et Demiris, G. (2021). Recruiting older adult participants through crowdsourcing platforms : Mechanical Turk versus Prolific Academic. *AMIA Annual Symposium Proceedings*, 2020, 1230-1238. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1203473>
- Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p.170-174). Le Seuil.
- Vohs, K. D. et Heatherton, T. F. (2000). Self-Regulatory Failure : A Resource-Depletion Approach. *Psychological Science*, 11(3), 249-254. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00250>
- Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., Owens, B. P. et Balthazard, P. A. (2018). Psychological and neurological predictors of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 71(3), 399-421. <https://doi.org/10.1111/peps.12262>
- Walter, F. et Bruch, H. (2009). An Affective Events Model of charismatic leadership behavior : A Review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), 1428-1452. <https://doi.org/10.1177/0149206309342468>
- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X. et Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance : Instrumentality considerations in the emergence and

- consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056-1072.
<https://doi.org/10.1037/a0038513>
- Wang, C.-J. (2020). Managing emotional labor for service quality : A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, Article 102396.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102396>
- Wang, M., Sinclair, R. et Deese, M. N. (2010). Understanding the causes of destructive leadership behavior : A dual-process model. Dans B. Schyns et T. Hansbrough (dir.), *When leadership goes wrong : Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (p. 73-97). Information Age Publishing.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B. et Shanine, K. K. (2013). Psychological entitlement and abusive supervision : Political skill as a self-regulatory mechanism. *Health Care Management Review*, 38(3), 248-257. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3182678fe7>
- Wisse, B. et Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power : Perceived position power strengthens the effect of supervisor machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99(Supplement C), 122-126.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Wong, C. A. et Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention : A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Woods, A. T., Velasco, C., Levitan, C. A., Wan, X., et Spence, C. (2015). Conducting perception research over the internet : A tutorial review. *PeerJ*, 3, e1058.
<https://doi.org/10.7717/peerj.1058>
- Wu, T.-Y. et Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion : Dispositional antecedents and boundaries. *Group et Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Xia, Y., Schyns, B. et Zhang, L. (2020). Why and when job stressors impact voice behaviour : An ego depletion perspective. *Journal of Business Research*, 109, 200-209.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.053>
- Xu, A. J., Loi, R. et Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all : How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership*

Quarterly, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>La mise à jour automatique des citations est désactivée. Pour voir la bibliographie, cliquez sur Actualiser dans l'onglet Zotero.

Yulk, G. (2013). *Leadership in organizations* (8^e éd.). Pearson.

Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. et Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 549-571. <https://doi.org/10.1002/job.484>

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J. et Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775026>

Zhang, Y. et Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision : A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>

Zhang, Y. et Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision : A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

Zhang, Z., Xiao, H., Zhang, L. et Zheng, J. (2022). Linking cyberbullying to job strain : Roles of ego depletion and self-efficacy. *Journal of Aggression, Maltreatment et Trauma*, 31(6), 798-815. <https://doi.org/10.1080/10926771.2021.1933288>

Zhao, X., Lynch, J. G. Jr. et Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>

Annexes

Annexe A. Annonces d'invitation à participer sur la plateforme *Prolific Academic*

Temps 1

You are invited to participate in a online survey (in partial fulfillment of the requirements for the Ph.D, degree – industrial and organizational psychology).

The purpose of this study is to explore manager's experience work demands (e.g. work overload, time pressure, family-work conflict) and resources (e.g. job control, social soutien etc.) and how these related to their wellbeing and their management practices (*leadership*).

We collect data from two questionnaires across two-time points. We conduct the research based on a two weeks time lag. The questionnaires were designed with matching in mind. We administer surveys at two points to improve the data quality. Your Prolific Academic ID will serve as an identifier. All information obtained in this study is strictly confidential. Your participation in the survey is voluntary. It should take approximately 15 minutes to complete each questionnaire (30 minutes total).

After completing and sending the first survey, you will receive an invitation on your Prolific Academic profile to answer the second part of the study two weeks later.

You will receive your entire compensation once you have completed the two parts of the survey (5\$CAN). Also, be sure to correctly answer the attention check if you want to receive your entire compensation.

To answer this questionnaire, you must :

- Be 18 years old or older;
- Currently, be working as manager or supervisor* for at least six months in the same company;
- Have at least two subordinates under your authority;
- Have a good comprehension of the English language.

*Person who directly supervises and coordinates activities, resources, and the workers.

Thank you for your participation !

Temps 2

(uniquement les participants ayant complété le temps 1 ont été invités à la deuxième partie de l'étude)

Thank you for your participation at this second phase of our research project!

Like in the first survey, you will have to answer questions about your work environment and its impact on your wellbeing. Answer honestly and choose the option that best reflects your reality. There is no good or bad answer. Your answers are anonymous.

If you have any questions or if you want to withdraw from the study, you can contact the student-researcher Adélaïde Vautier at the following email : _____.

Thank you for your participation !

Annexe B. Questionnaires

Message d'accueil – Temps 1

This questionnaire is about your work environment and its impact on your wellbeing. Answer honestly and choose the option that best reflects your reality. There is no good or bad answer. Your answers are anonymous. It is very important to only select one choice per question.

Attention check had been put in the questionnaire, so please stay focus on the study and pay attention while you are answering. For example, if you see this statement "Please, tick on 'agree', you must select 'Agree' ". The purpose of this is only to assure the quality of the data.

If you have any questions or if you want to withdraw from the study, you can contact the student-researcher Adélaïde Vautier at the following email : _____.

Please, enter your Prolific Academic ID : _____

Prolific IDs have 24 alphanumeric characters - please ensure the question field in your survey accepts both numbers **and** letters. This information will be used to pair up your answers from the first part of the study with the second. After this pair up, this information would be deleted from the data base.

Questionnaire sur les demandes et la latitude décisionnelle au travail

The Job Content Questionnaire (Karasek, 1979)

Instructions : On four-points scale, ranging from 1 (Strongly disagree) to 6 (Strongly agree), answer the following questions by referring to your work context.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. My job requires working very fast
2. My job requires that I learn new things
3. I don't have enough time to get the job done
4. My job allows me to make a lot of decisions my own
5. My job requires long periods of intense concentration on the task
6. My job involves a lot of repetitive work
7. My tasks are often interrupted before they can be completed, requiring attention at a later time
8. On my job a have the freedom to decide how I do my work
9. My job requires working very hard
10. My job requires me to be creative
11. My job is very hectic
12. I have a fair amount of influence on the way of things go at my work
13. I am asked to do an excessive amount or work
14. My job requires a high level of skill
15. I receive conflicting demands from others
16. I get to do a variety of different things on my job
17. I have an opportunity to develop my own special abilities
18. Waiting on work from other people or departments often slows me down on my job

Questionnaire sur le sentiment d'auto-efficacité managériale

The Managerial Self-Efficacy (Chen et al., 2001)

Instructions: On five-points scale, ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree), answer the following questions by referring to your tasks and work context as manager or supervisor.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. I will be able to achieve most of the goals that I have set for myself.
2. When facing difficult tasks, I am certain that I will accomplish them.
3. In general, I think that I can obtain outcomes that are important to me.
4. I believe I can succeed at most any endeavor to which I set my mind.
5. I will be able to successfully overcome many challenges related to my supervisory duties.
6. I am confident that I can perform effectively on many different supervisory related tasks.
7. Compared to other supervisors or managers, I can do most tasks very well.
8. Even when things are tough, I can perform quite well.

9. It is important that you pay attention to this study. Please, select tick "Strongly Disagree"*

* Item d'attention

Questionnaire sur les habiletés politiques

Political Skills (Ferris et al., 2005)

Instructions : Using the following 7-point scale, please place the number on the blank before each item that best describes how much you agree with each statement about yourself.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. I spend a lot of time and effort at work networking with others. (NA)*
2. I am able to make most people feel comfortable and at ease around me. (II)†*
3. I am able to communicate easily and effectively with others. (II)*
4. It is easy for me to develop good rapport with most people. (II)†*
5. I understand people very well. (SA)†*
6. I am good at building relationships with influential people at work. (NA)*
7. I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of others. (SA)*
8. When communicating with others, I try to be genuine in what I say and do. (AS)*
9. I have developed a large network of colleagues and associates at work whom I can call on for soutien when I really need to get things done. (NA)
10. At work, I know a lot of important people and am well connected. (NA)*
11. I spend a lot of time at work developing connections with others. (NA)*
12. I am good at getting people to like me. (II)*
13. It is important that people believe I am sincere in what I say and do. (AS)*
14. I try to show a genuine interest in other people. (AS)*
15. I am good at using my connections and network to make things happen at work. (NA)*
16. I have good intuition or savvy about how to present myself to others. (SA)*
17. I always seem to instinctively know the right things to say or do to influence others. (SA)*
18. I pay close attention to people's facial expressions. (SA)*

(NA) *Networking abilities* ; habiletés de réseautage

(II) *Interpersonal Influence* : influence interpersonnelle

(SA) *Social Astuteness* ; perspicacité sociale

(AS) *Apparent Sincerity* ; sincérité apparente

Questionnaire sur la désirabilité sociale

Marlowe-Crowne Social Desirability Scale (Reynolds, 1982)

Instructions : Read each statement and indicate whether it is true or false in your case.

1	2
True	False

1. It is sometimes hard for me to go on with my work if i am not encouraged. «r»
2. I sometimes feel resentful w hen i don't get my way. «r»
3. On a few occasions, i have given up doing something because i thought too little of my ability. (R)
4. There have been times when i felt like rebelling against people in authority even though i knew they were right. (R)
5. No matter who i'm talking to, i'm always a good listener.
6. There have been occasions when i took advantage of someone. (R)
7. I'm always willing to admit it when i make a mistake.
8. I sometimes try to get even rather than forgive and forget. (R)
9. I am always courteous, even to people who are disagreeable.
10. I have never been irked when people expressed ideas different from my own.
11. There have been times when i was quite jealous of the good fortune of others. (R)
12. I am sometimes irritated by people who ask favors to me. (R)
13. I have never deliberately said something that hurt someone's feelings.
14. **To be sure you're still paying attention, please tick "True" for this item.***

* Item d'attention

Questionnaire sur la triade sombre

Dark Triad (Jonason et Webster, 2010)

Instructions : Using the following 7-point scale, please place the number on the blank before each item that best describes how much you agree with each statement about yourself.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree

1. I tend to manipulate others to get my way.
2. I tend to lack remorse.
3. I tend to want others to admire me.
4. I have use flattery to get my way.
5. I tend to be unconcerned with the morality of my actions.
6. I tend to want others to pay attention to me
7. I tend to exploit others towards my own end
8. I tend to be callous or insensitive.
9. I tend to seek prestige or status
10. I have used deceit or lied to get my way.
11. I tend to be cynical.
12. I tend to expect special favors from others.

Message de fin – temps 1

We thank you for your participation today! You have completed the first phase of our research project on the managers' wellbeing.

In three weeks, you will receive an invitation to complete another survey. It'll take you 15 minutes to complete it. Once you have sent your answers to the second survey you will receive your compensation within three days (working days).

If you have any questions or comments, please feel free to contact the principal investigator of the project at the following email address: _____ or you can write them in the box below :

Psychological Resources

Given the current situation, it is normal to feel stress, anxiety or psychological distress. However, it is important to seek help if you feel the need. Many tips and tools related to the current situation are available (free) on the website of your country public health to help you coping with the context. Don't hesitate to use these resources.

Canada :

Mental Health Commission of Canada (english) :
<https://www.mentalhealthcommission.ca/English/covid19>

UK :

Public Health England : <https://www.gov.uk/government/publications/covid-19-guidance-for-the-public-on-mental-health-and-wellbeing>

United States :

American Psychological Association : <https://www.apa.org/helpcenter>

If you are concern for yourself or one of your loved one, call the emergency medical services or go to your nearest emergency to receive immediate assistance.

Emergency contact:

- Canada and United States : #911
- Europe (included United-Kingdom) : #112

Message d'accueil – Temps 2

Thank you for your participation at this second phase of our research project!

Like in the first survey, you will have to answer questions about your work environment and its impact on your wellbeing. **Answer honestly and choose the option that best reflects your reality.** There is no good or bad answer. Your answers are anonymous.

If you have any questions or if you want to withdraw from the study, you can contact the student-researcher Adélaïde Vautier at the following email : _____ .

Thank you for your participation !

Attention check had been put in the questionnaire, so please stay focus on the study and pay attention while you are answering. For example, if you see this statement "Please, tick on 'agree' ", you must select 'Agree'. The purpose of this is only to assure the quality of the data.

Please, enter your Prolific Academic ID : _____

Prolific IDs have 24 alphanumeric characters - please ensure the question field in your survey accepts both numbers **and** letters.

This information will be used to pair up your answers from the first part of the study with the second. After this pair up, this information will be deleted from the data base.

Questionnaire sur l'épuisement professionnel

Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom et Melamed, 2006)

Instructions : Below are a number of statements that describe different feelings that you may feel at work. Please indicate how often, in the past 30 workdays, you have felt each of the following feelings:

1	2	3	4	5
Never / Almost never	Quite infrequently	Sometimes	Quite frequently	Always or almost always

1. I feel tired.
2. My thinking process is slow.
3. I feel I am unable to be sensitive to the needs of coworkers and customers.
4. I have no energy for going to work in the morning.
5. I have difficulty concentrating.
6. I feel I am not capable of investing emotionally in coworkers and customers.
7. I feel physically drained.
8. I feel I'm not thinking clearly.
9. I feel I am not capable of being sympathetic to co-workers and customers.
10. I feel fed up.
11. I feel I'm not focused in my thinking.
12. I feel like my "batteries" are "dead".
13. I have difficulty thinking about complex things.
14. I feel burned out.

Questionnaire sur la supervision abusive

Abusive Supervision (Tepper, 2000)

Instructions : For the past four weeks, how often do you have engaged each of the following behaviors:

1	2	3	4	5
Never	Seldom	Occasionally	Frequently	Every day/ Almost every days

1. I ridiculed an employee
2. I told an employee his/her thoughts or feelings are stupid.
3. I gave an employee the silent treatment.
4. I put an employee down in front of others.
5. I invaded an employee's privacy.
6. I reminded an employee of his/her past mistakes and failures.
7. I did not give an employee credit for jobs requiring a lot of effort.
8. I blamed an employee to save myself embarrassment.
9. I broke promises that I made to an employee.
10. I expressed anger at an employee when I was mad for another reason.
11. I made negative comments about an employee to others.
12. I was rude to an employee.
13. I did not allow an employee to interact with his/her coworkers.
14. I told an employee he/she is incompetent.
15. I lied to an employee.

Questionnaire sur le leadership passif-évitant

Passive Avoidant Leadership from the MLQ (Avolio et Bass, 2020)

Le MLQ est un instrument de mesure protégé par des droits d'auteurs. C'est pourquoi seul un échantillon des items est présenté au sein de notre annexe. Pour plus de détails, vous pouvez contacter Mind Garden Inc. détenteur des droits de cet instrument

Instruction : This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. Judge how frequently each statement fits you.

The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

1	2	3	4	5
Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always

1. I fail to interfere until problems become serious (MBEP)
2. **It is important that you pay attention to this study. Please, select tick "Frequently, if not always"***
3. I avoid getting involved when important issues arise (LF)
4. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." (MBEP)
5. I avoid making decisions (LF)
6. I delay responding to urgent questions (LF)

* Item d'attention

Questions sur le télétravail et l'impact de la pandémie de COVID-19

Insruction: Please answer the following questions :

1	2	3	4	5
Not at all		Moderately		Extremely

1. In your opinion, how much of your current stress is due to COVID-19 and its impacts (e.g., lock down, reduced social contact, etc.)?

2. In your opinion, how much of your current fatigue is due to COVID-19 and its impacts (e.g., lock down, reduced social contact, etc.)?

3. Do you telecommute? Telecommuting is when you have to work from home or another place and have to use technology to communicate with your employees, coworkers, boss or clients.

- Yes
- No

[si le participant répondait non à la question 2 et il passait à la question 6]

4. Specify the number of hours you telecommute per week: _____

5. Specify the number of hour you telecommuted per week before the pandemic : _____

6. If you work from home, ow would you rate your ability to perform the tasks that are expected of you in your current environment?

- Definitely not able to meet the expectations
- Adequately meets expectations
- Definitely exceeds expectations

7. If you or your employees have to work from home, is managing your employees more difficult from a distance?

- Yes
- No

Questions sociodémographiques

To better understand your position type, please answer the following questions :

1. Please indicate your official title at work : _____
2. Please indicate your management level :
 - First level manager
 - Middle manager
 - Senior manager
3. How many subordinates do you supervise ? _____
4. How often do you have individual face-to-face contact with your employees? If you are telecommuting, please consider meetings via a telecommunication tool using Teams, Zoom, Skype, etc.
 - Every day
 - Several times a week
 - At least once a week
 - Less than once a week, but more than once a month
 - Less than once a month, but more than once a year
5. How often do you have contact (meetings, email, etc.) with your employees?
 - Every day
 - Several times a week
 - At least once a week
 - Less than once a week, but more than once a month
 - Less than once a month, but more than once a year
6. How many hours do you USUALLY work per week? _____

7. Since when do you work in a management position?

Number of year(s) _____ ; Number of months: _____

For example, 5 years and half : Number of year(s) ___5___ ; Number of months: ___6___

8. How long have you been in your current position?

Number of year(s) _____ ; Number of months: _____

9. How many years have you been in your organization ?

Number of year(s) _____ ; Number of months: _____

10. In what industry do you work?

- Business, finance and administration
- Natural and applied sciences and related fields
- Health Care
- Education, legal, social, community and government services
- Arts, Culture, Sports and Recreation
- Sales and Service
- Trades, Transport, Machinery and Related Occupations
- Natural Resources, Agriculture and Related Production
- Manufacturing and utilities

11. Counting all locations where your employer operates, what is the total number of persons who work there?

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 499
- 500 - 999
- More than a 1000

12. What is your gender :

- Male
- Female
- Non binary

13. What is your age ? _____

14. In which country do you live ?

- Canada
- United States
- United-Kingdom
- Other

15. What is the highest degree or level of education you have completed ?

- Less than high school
- High school graduate (includes equivalency)
- College (undergraduate studies)
- College (graduate studies)

16. To be sure you're still paying attention, please tick "25 000 – 50 000\$" for this item.*

- 0 – 15 000\$
- 16 000 – 24 000\$
- 25 000 - 50 000\$
- More than 50 000\$

* Item d'attention

Texte de fin – Temps 2

We thank you for your participation ! Would you like to receive the overall study results* ?

- Yes, I would like to receive the study results by email
Insert your email : _____
- No, I do not wish to receive the study results.

If you have any questions or comments, please feel free to contact the principal investigator of the project at the following email address: _____ or you can write them in the box below :

*Please note that this research is being conducted as part of doctoral studies and results may not be available until 2022.

Given the current situation, it is normal to feel stress, anxiety or psychological distress. However, it is important to seek help if you feel the need.

Many tips and tools related to the current situation are available (free) on the website of your country public health to help you coping with the context. Don't hesitate to use these resources.

Canada :

Mental Health Commission of Canada (english) :
<https://www.mentalhealthcommission.ca/English/covid19>

UK :

Public Health England : <https://www.gov.uk/government/publications/covid-19-guidance-for-the-public-on-mental-health-and-wellbeing>

United States :

American Psychological Association : <https://www.apa.org/helpcenter>

If you are concern for yourself or one of your loved one, call the emergency medical services or go to your nearest emergency to receive immediate assistance.

Emergency contact:

- Canada and United States : #911
- Europe (included United-Kingdom) : #112

Annexe C. Formulaire de consentement

INFORMATION AND CONSENT FORM

Student-researcher : [REDACTED], doctorate student, Departement of Psychology, University of Montreal

Research advisor : [REDACTED], Ph.D Associate professor, Departement of Psychology, University of Montreal

Title of the project: Workload and Resources at Work: Consequences on the Manager Wellbeing and his Management Practices

A) INFORMATION TO PARTICIPANTS

1. Study description

In this study we will ask you to answer questions about your context at work and the consequences on your wellbeing and management practices toward your subordinates. The questionnaires will also help gather data on how the resources at work can help manager to have better management practices.

For participating, you will have to answer at one questionnaire at two times.

After completing and sending the first survey, you will receive on your Prolific Academic an invitation to answer the second part of the study three weeks later. Each of them takes 15 minutes to complete.

Answer honestly and choose the option that best reflects your reality. Yours answers are anonymous, and even if your participation is solicited, yet strictly voluntary.

2. Participation conditions

To answer this questionnaire, you must:

- 1) Currently be working as manager or supervisor for at least six months in the same company;
- 2) Have at least two subordinates under your authority;
- 3) Have a good comprehension of the English language;
- 4) Be 18 years old or older.

3. Risks and drawbacks

Participation to this project does not involve any risk. Some questions may bring unpleasing memories to mind. You can skip a question at any time, take a break while you are completing the questionnaire and come back later or stop completing it.

4. Advantages and profits

There are no personal benefits to the completion of this questionnaire. However, the results of the study could contribute to the advancement of knowledge in the organisational field and help improving the manager work context.

5. Confidentiality

All collected data are anonymous and your name will not be associated with any research findings. All information's that you will provide (e.g. Prolific Academic User Name) will be destroyed 7 years after the collection of the data. The data will be kept on the student-researcher's and supervisor's computer protected by a password.

6. Compensation

You will receive 5\$ CAN for the completion of the two part of the survey. You will receive your entire compensation once you have completed the two part of the survey. Each of them takes 15 minutes to complete.

7. Secondary use of research data

I consent that the research director uses or authorizes selected students under his direction to use your research data for other research projects of a similar nature under the same principles of confidentiality and privacy as approved by the ethics committee.

Yes No

8. Right of withdrawal

Your participation to this study is voluntary and you can stop completing the survey at any time, without any consequences for you. However, because the data are anonymous for maintaining the

integrity of the research data, we will not be able to remove your answers from the data base after you complete the survey.

B) CONSENT

Participant declaration

I understand that I can communicate with the student-researcher if I have questions regarding the research project, and that I am free to agree to participate to this study or to refuse to do so. I read the present information and consent form and therefore accept to complete this questionnaire.

For any questions relative to this study, please contact Adélaïde Vautier at the following email address : _____ or her research director at the following e-mail address : _____ .

For any question on ethical issues regarding your participation to this study, you can also contact the *Comité d'éthique de la recherche en éducation et psychologie* (CEREP) at University of Montreal via e-mail at _____ or by telephone at (+1) _____ .

Any complaint regarding your participation to this research can be sent to the ombudsman of the University of Montreal by calling or by communicating by e-mail via _____ **(the ombudsman accepts collect calls)**.

Annexe D. Matrices des corrélations entre les variables d'intérêts et leur sous-dimension

Note : * $p < .05$; ** $p < .01$

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Demandes psychologiques																	
2. Sentiment d'auto-efficacité managériale	,04																
3. Habiletés politiques	,15**	,58**															
4. Habiletés de réseautage	,14*	,50**	,89**														
5. Influence interpersonnelle	,18**	,48**	,84**	,60**													
6. Perspicacité sociale	,08	,51**	,88**	,67**	,61**												
7. Sincérité apparente	,17**	,34**	,66**	,35**	,53**	,39**											a
8. Épuisement professionnel	,13*	-,38**	-,26**	-,22**	-,20**	-,25**	-,17**										
9. Fatigue physique	,28**	-,32**	-,18**	-,17**	-,10*	-,19**	-,05	,88**									
10. Lassitude cognitive	-,01	-,31**	-,24**	-,17**	-,24**	-,21**	-,28**	,80**	,51**								
11. Fatigue émotionnelle	,04	-,35**	-,25**	-,23**	-,19**	-,24**	-,14**	,89**	,72**	,51**							
12. Leadership passif-évitant	-,11*	-,27**	-,17**	-,10	-,21**	-,13**	-,25**	,32**	,17**	,40**	,28**						
13. Supervision abusive	,00	-,12*	-,02	,04	-,09*	-,02	-,13**	,13**	,40*	,21*	,06	,25**					
14. Triade sombre	-,04	-,11*	-,03	,08*	-,17*	-,02	-,30**	,20**	,09	,32*	,14**	,33**	,26**				
15. Machiavélisme	-,04	-,14**	-,06	,02	-,19**	-,01	-,34**	,19**	,08	,28**	,14**	,31**	,23**	,85**			
16. Narcissisme	,03	-,00	,10	,15**	,03	,06	,00	,11*	,10*	,12*	,06	,13**	,12**	,72**	,38**		
17. Psychopathie	-,10	-,12**	-,14**	-,01	-,28**	0,10*	-,42**	,18**	,00	,36**	,13**	,36**	,27**	,79**	,68**	,27**	
18. Désirabilité sociale	,07	-,25**	-,24**	-,17**	-,29**	-,15**	-,25**	-,41**	-,31**	-,38**	-,38**	-,27**	-,15**	-,45**	-,48**	-,25**	-,34**

Note : * $p < .05$; ** $p < .01$

Annexe E. Résultats des analyses de variances

Par pays d'origine

Variable	Canada (<i>N</i> = 50)		Royaume-Unis (<i>N</i> = 347)		États-Unis (<i>N</i> = 18)		Europe (<i>N</i> = 99)		Notation scientifique liée à l'analyse de variance
	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	
Demandes psychologiques	4,27	,77	4,55	,81	4,40	,70	4,42	,71	F(3,511) = 2,26; p = 0,08
Habilités politiques	4,69	,66	4,61	,60	4,96	,74	4,65	,61	F(3,505) = 1,99; p = 0,11
Sentiment d'auto-efficacité managériale	4,96	,56	4,79	,52	5,29	,53	4,79	,56	F(3,512) = 6,30; p < ,01
Épuisement professionnel	2,54	,78	2,53	,75	1,95	,69	2,47	,70	F(3,503) = 3,59; p=0.1
Leadership évitant	2,05	,46	1,95	,49	1,94	,52	2,17	,54	F(3,512) = 5,258; p = 0,01
Supervision abusive	1,10	,21	1,10	,21	1,23	,36	1,33	,49	F(3,513) = 16,00; p < ,001

Par secteur d'activités

	Affaires, finance et administration (N = 93)		Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés (N = 16)		Secteur de la santé (N = 83)		Enseignement, droits et services sociaux, communautaires et gouvernementaux (N = 127)		Arts, culture, sports et loisirs (N = 21)		Vente et services (N = 69)		Transport, machineries et domaines apparentés (N = 30)		Ressources naturelles, agriculture et production connexe (N = 3)		Fabrication et services d'utilité publique (N = 57)		
	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	Moyenne	É.T.	
<i>Demandes psychologiques</i>	4,41	,86	4,77	,73	4,57	,70	4,61	,79	4,11	,66	4,59	,70	4,19	,84	4,67	,83	4,30	,75	<i>F(8,498) = 2,66; p = 0,007</i>
<i>Habilités politiques</i>	4,62	,59	4,79	,73	4,66	,57	4,54	,67	4,77	,56	4,77	,60	4,53	,70	4,75	,44	4,61	,53	<i>F(8,492) = 1,20; p = 0,30</i>
<i>Sentiment d'auto-efficacité managériale</i>	4,76	,53	4,88	,64	4,77	,45	4,80	,57	5,01	,45	4,90	,60	4,79	,45	4,88	,43	4,82	,58	<i>F(8,499) = ,892; p = ,58</i>
<i>Épuisement professionnel</i>	2,54	,72	2,49	,77	2,60	,72	2,58	,72	2,21	,68	2,40	,83	2,61	,66	1,95	,11	2,40	,83	<i>F(8,490) = 1,37; p = 0,21</i>
<i>Leadership évitant</i>	2,02	,48	2,10	,34	1,95	,51	1,95	,49	1,84	,50	2,00	,52	2,15	,50	1,88	,45	2,08	,57	<i>F(8,499) = 1,22; p = 0,29</i>
<i>Supervision abusive</i>	1,14	,33	1,08	,14	1,13	,23	1,09	,20	1,08	,16	1,15	,26	1,21	,34	1,20	,00	1,29	,50	<i>F(8,500) = 2,87; p = ,004</i>

Par niveau de gestion

	<i>Gestionnaire de premier niveau (N = 244)</i>		<i>Gestionnaire de niveau intermédiaire (N = 197)</i>		<i>Gestionnaire exécutif (N = 79)</i>		<i>Notation scientifique liée à l'analyse de variance</i>
	<i>Moyenne</i>	<i>É.T.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>É.T.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>É.T.</i>	
<i>Demandes psychologiques</i>	4,42	,81	4,52	,77	4,66	,70	$F(2,517) = 2,95; p = 0,05$
<i>Habiletés politiques</i>	4,55	,63	4,71	,59	4,77	,58	$F(2,511) = 5,46; p < 0,01$
<i>Sentiment d'auto-efficacité managériale</i>	4,76	,53	4,85	,57	4,98	,46	$F(2,518) = 5,14; p = 0,06$
<i>Épuisement professionnel</i>	2,53	,72	2,48	,80	2,42	,70	$F(2,509) = ,60; p = 0,55$
<i>Leadership évitant</i>	1,99	,49	2,02	,52	1,97	,49	$F(2,518) = ,307; p = ,74$
<i>Supervision abusive</i>	1,15	,28	1,16	,35	1,11	,22	$F(2,519) = ,785; p = ,46$

