

Université de Montréal

**Gestionnaire parfois destructif, parfois constructif, mythe ou réalité ? Étude des
amalgames de leadership destructif et constructif et de leurs relations avec
l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale**

par Léandre Alexis Chénard-Poirier

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 psychologie du travail et des organisations

Juin 2019

© Léandre Alexis Chénard-Poirier, 2019

Cette thèse intitulée

**Gestionnaire parfois destructif, parfois constructif, mythe ou réalité ?
*Étude des amalgames de leadership destructif et constructif et de leurs relations avec
l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale***

Présentée par
Léandre Alexis Chénard-Poirier

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Maxime Paquet
Président-rapporteur

Jean-Sébastien Boudrias
Directeur de recherche

Luc Brunet
Membre du jury

Claude Fernet
Examineur externe

Résumé

La documentation scientifique s'intéresse généralement aux formes de leadership destructif et constructif et à leurs conséquences de façon isolée. Ainsi, peu d'attention a été portée au positionnement des comportements destructifs par rapport aux comportements constructifs. Or, l'étude de leur amalgame s'avère importante dans le contexte où un gestionnaire étant perçu à la fois comme une source de stress et de soutien pourrait être plus délétère pour ses employés qu'un gestionnaire étant plus clairement perçu comme une source de stress. Ce phénomène nommé exacerbation intra-source soutient qu'un un profil de leadership caractérisé par l'utilisation conjointe de comportements destructifs et constructifs serait plus délétère pour le bien-être et la performance des employés, qu'un profil plus clairement destructif. Ce phénomène serait théoriquement expliqué par la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire. Cette thèse propose à travers deux articles d'examiner les amalgames de comportements de leadership destructif et constructif présentés par les gestionnaires et leurs liens avec l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des employés, des indicateurs de bien-être et de performance. Elle propose aussi de vérifier si ces amalgames sont liés à la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire.

Le premier article vérifie les combinaisons de leadership tyrannique et transformationnel perçues par 2104 employés d'une organisation policière. Les résultats montrent que les gestionnaires de cette organisation amalgament ces comportements et qu'un profil caractérisé par des niveaux légèrement sous la moyenne à la fois de de leadership tyrannique et de leadership transformationnel serait plus néfaste pour l'épanouissement et

l'habilitation comportementale des employés, qu'un profil de leadership plus clairement destructif ou un profil plus constructif.

Le second article élargit le champ de recherche en s'intéressant à un ensemble plus large de comportements représentatifs du spectre du leadership destructif-constructif. Les combinaisons de leadership et leur lien avec l'épanouissement, l'habilitation comportementale et l'incertitude des comportements du gestionnaire sont investigués par l'entremise des perceptions de 305 employés d'une organisation du secteur des ressources naturelles. Les résultats obtenus dans cette organisation soutiennent également que les gestionnaires amalgament des comportements destructifs et constructifs. Certains gestionnaires présentent un profil généralement constructif, mais caractérisé par plus de comportements destructifs, comparativement à d'autres ayant un profil plus clairement constructif. Un dernier profil de gestionnaires plus destructifs est observé et serait lié aux niveaux les plus faibles d'épanouissement et d'habilitation comportementale, ainsi que le plus élevé d'incertitude, ne soutenant pas la présence d'exacerbation intra-source. L'exacerbation intra-source est toutefois observée en présence de dyades spécifiques de comportements de leadership.

Cette thèse contribue à améliorer notre compréhension des combinaisons comportementales de leadership typiquement présentées par les gestionnaires. Elle contribue aussi à l'identification des conditions précises dans lesquelles l'exacerbation intra-source est élicitée dans le contexte du leadership. Ce phénomène serait uniquement observé sur l'épanouissement et l'habilitation comportementale en présence de dyades spécifiques de comportements destructifs et constructifs reposant sur le même mécanisme d'influence. Dans cette optique, seule une de ces dyades serait liée à la perception d'incertitude, ouvrant ainsi à la possibilité à l'existence de plus d'un mécanisme explicatif de l'exacerbation intra-source.

Mots clés : Exacerbation intra-source, profils de leadership, leadership destructif, leadership constructif, épanouissement au travail, habilitation comportementale, incertitude perçue des comportements du gestionnaire, analyse centrée sur les personnes

Abstract

The scientific literature generally focuses on forms of destructive and constructive leadership and their consequences in isolation. Little attention has been paid to the positioning of destructive behaviors in relation to constructive behaviors. However, the examination of their combinations is an important matter considering that a leader who is perceived as a source of stress and support could be more deleterious for his employees than a leader who is more clearly perceived as a source of stress. This phenomenon, called within-domain exacerbation, suggests that a leadership profile characterized by both destructive and constructive behaviors would be more deleterious for employees' well-being and performance than one more clearly characterized by destructive behaviors. This phenomenon is theoretically explained by perception of the leader's behaviors uncertainty. This thesis proposes through two articles to examine how leaders combine destructive and constructive behaviors and how these combinations are related with thriving at work and behavioral empowerment, respectively indicators of well-being and performance. It also proposes to verify if these combinations are related to perceptions of the leader's behaviors uncertainty.

The first article examines combinations of petty tyranny and transformational leadership perceived by 2104 employees of a police organization. Results show that leaders of this organization do combine these behaviors and that a profile characterized by slightly below average levels of petty tyranny and transformational leadership appears to be more deleterious for employees thriving and behavioral empowerment, compared to a more clearly destructive profile and a more constructive profile.

The second article considers a broader set of behaviors representative of the destructive-constructive leadership spectrum. Combinations of leadership behaviors and their

relations with thriving, behavioral empowerment, and the leader's behaviors uncertainty were investigated through the perception of 305 employees of an organization working in the natural resource industry. Results also show leaders of this organization do combine destructive and constructive behaviors. Some leaders present a generally constructive profile, but characterized by higher levels of destructive behaviors, compared to others who present a more clearly constructive profile. A destructive leadership profile was also observed and is related to the lowest levels of thriving and behaviors empowerment, and the highest level of uncertainty, not supporting the presence of within-domain exacerbation. However, within-domain exacerbation is observed in the presence of specific dyadic combination of leadership behaviors.

This thesis contributes to improve our understanding of the leadership profiles typically presented by leaders. It also contributes to the identification of the precise conditions under which within-domain exacerbation is elicited when leadership behaviors are considered. This phenomenon is only observed on thriving at work and behavioral empowerment when leaders present a specific dyadic combination of destructive and constructive behaviors which rely on the same influence mechanism. Moreover, only one of these specific combinations is related to perception of uncertainty, suggesting more than one mechanism could underpin within-domain exacerbation.

Key words: Within-domain exacerbation; leadership profiles; destructive leadership; constructive leadership; thriving at work; behavioral empowerment; perceived uncertainty of the leader's behaviors; person-centered analysis

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	vi
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xii
Liste des sigles et abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xvi
Introduction.....	1
Leadership destructif et constructif : définitions et mécanismes d'influence.....	9
Leadership destructif.....	9
Leadership constructif.....	11
Phénomène d'exacerbation intra-source.....	14
Positionnement et contributions de cette thèse.....	16
Méthode.....	20
Références.....	23
Within-domain exacerbation: The combined effects of destructive and constructive leadership behaviors on employee thriving at work and behavioral empowerment.....	36
Abstract.....	37
Résumé.....	38
Introduction.....	39
Construct definition.....	41
Petty tyranny and transformational leadership.....	41
Thriving and behavioral empowerment.....	41
Theoretical development.....	42
DLB and CLB combinations.....	42
The destructive and constructive effects of petty tyranny and transformational leadership.....	44
The within-domain exacerbation phenomenon.....	46
Psychological mechanisms underpinning the within-domain exacerbation phenomenon.....	48
A hybrid approach to test the mechanisms involved in within-domain exacerbation.....	50
Methodology.....	53
Sample and procedure.....	53
Measures.....	56

Analyses	58
Results.....	61
Selection of the optimal number of profiles	61
Between-profile observations	62
Within-profile observations	64
Demographic correlates	66
Discussion.....	66
Theoretical contributions	70
Limitations and direction for future research.....	73
Practical implications.....	74
References.....	76
Exploration des combinaisons comportementales de leadership destructif et constructif dans l'étude du phénomène d'exacerbation intra-source	90
Résumé.....	91
Abstract.....	92
Introduction.....	93
Contexte théorique.....	96
Amalgames de leadership destructif et constructif.....	96
Exacerbation intra-source et théorie de la régulation de l'incertitude	99
Exacerbation intra-source et domaines des comportements de leadership.....	104
Comportements de leadership et résultantes investigués dans cette étude	106
Méthode	114
Participants et procédure.....	114
Mesures.....	116
Stratégie d'analyses	118
Résultats.....	122
Analyses centrées sur les personnes	122
Modérations	130
Discussion.....	133
Implications théoriques.....	137
Limites et pistes de recherche	140
Implications pratiques.....	143
Références.....	145
Conclusion	161

Contributions de la thèse.....	162
Leadership destructif et constructif : quelles sont les combinaisons observées?.....	162
Quelles sont les combinaisons comportementales élicitant l'exacerbation intra-source?	166
Mécanisme explicatif de l'exacerbation intra-source : plus de questions que de réponses	168
Limites de la thèse et orientations pour les recherches futures.....	171
Implications pratiques.....	177
Mot de la fin.....	179
Références.....	181
Appendix A. Article 1: Supplementary information on the preliminary measurement model, profile selection and profile description	i
References.....	vii
Annexe B. Article 2 : Informations supplémentaires sur le modèle de mesure préliminaire et description des profils retenus	ix
Références.....	xix
Annexe C. Instruments de mesure et formulaires de consentement	xxiii
Leadership transformationnel	xxiii
Typologie comportementale du leadership constructif.....	xxiv
Leadership tyrannique.....	xxvi
Leadership laissez-faire	xxvii
Épanouissement au travail	xxviii
Habilitation comportementale.....	xxix
Incertitude des comportements du gestionnaire.....	xxx
Formulaire de consentement : Article 1	xxx1
Formulaire de consentement : Article 2.....	xxxiii

Liste des tableaux

Article 1

Table 1. <i>Demographic characteristics of the sample and profiles</i>	54
Table 2. <i>Latent variable correlations from the preliminary measurement model</i>	59
Table 3. <i>Mixture regression models</i>	61
Table 4. <i>Relations between intra-profile variations in leadership behaviors and outcome levels</i>	65

Article 2

Tableau 1. <i>Caractéristiques démographiques de l'échantillon et des profils</i>	115
Tableau 2. <i>Corrélations factorielles provenant du modèle de mesure final</i>	120
Tableau 3. <i>Indicateurs statistiques des modèles de hybrid mixture regression</i>	123
Tableau 4. <i>Relations entre les variations intra-profils de leadership et les niveaux sur les variables dépendantes</i>	128
Tableau 5. <i>Interactions latentes intra-domaines</i>	131

Appendix A

Table 1. <i>Standardized factor loadings from the preliminary measurement model</i>	iii
Table 2. <i>Within-profile means and variances</i>	vi

Annexe B

Tableau 1. <i>Corrélations factorielles du modèle de mesure des comportements de leadership constructif</i>	xiii
Tableau 2. <i>Coefficients de saturation standardisés du modèle de mesure final</i>	xvi
Tableau 3. <i>Moyennes et variances intra-profil</i>	xviii

Liste des figures

Introduction

Figure 1. Représentation schématique des articles de cette thèse.....22

Article 1

Figure 1. Profiles of petty tyranny and transformational leadership, thriving at work and behavioral empowerment.....63

Article 2

Figure 1. Profils de leadership, d'épanouissement au travail, d'habilitation comportementale et d'incertitude des comportements du gestionnaire.....124

Appendix A

Figure 1. Elbow plot of the information criteria for each model of the hybrid mixture regression analyses.....v

Liste des sigles et abréviations

Abréviations françaises

Les abréviations suivantes sont utilisées dans le Tableau 2 de l'Annexe B.

APP : Épanouissement – apprentissage

ÉPAN : Épanouissement au travail

HCAG : Habilitation comportementale - amélioration des façons de faire dans le groupe

HCAT : Habilitation comportementale - amélioration des façons de faire ses tâches

HCCE : Habilitation comportementale - collaboration efficace dans le groupe

HCIO : Habilitation comportementale - implication dans l'organisation

HCRC : Habilitation comportementale - réalisation consciencieuse de ses tâches

INCERT : Incertitude des comportements du gestionnaire

LDIRAO : Leadership directif - assignation des objectifs

LDIRIO : Leadership directif - instructions et ordres

LLF : Leadership laissez-faire

LTCRC : Leadership transactionnel - récompense contingente

LTF : Leadership transformationnel

LTFCQS : Leadership transformationnel - conteste le statu quo

LTFI : Leadership transformationnel - idéalisme

LTFSI : Leadership transformationnel - stimulation intellectuelle

LTFV : Leadership transformationnel - vision

LTY : Leadership tyrannique

VIT : Épanouissement - vitalité

Abréviations anglaises

CLB : Constructive leadership behaviors

DLB : Destructive leadership behaviors

Les abréviations suivantes sont utilisées dans le Tableau 1 (Table 1) de l'Annexe A (Appendix A).

COLG : Behavioral empowerment - collaboration in the workgroup

EPT : Behavioral empowerment - efficacy in performing job tasks

IMPG : Behavioral empowerment - improvement efforts in the workgroup

IMPT : Behavioral empowerment - improvement efforts in job tasks

INVO : Behavioral empowerment - involvement at the organizational level

LEA : Thriving at work - learning

PT: Petty tyranny

PTB : Petty tyranny - belittling

PTNCP : Petty tyranny - non-contingent punishment

PTSA: Petty tyranny - arbitrariness and self-aggrandizement

TFL : Transformational leadership

TFLIC : Transformational leadership - individualized consideration

TFLII : Transformational leadership - idealized influence

TFLIM : Transformational leadership - inspirational motivation

TFLIS : Transformational leadership - intellectual stimulation

THRIV : Thriving at work

VIT : Thriving at work - vitality

*À Laurette Brisson Chénard, ma grand-maman qui me disait toujours, le plus important c'est
d'aller à l'école*

*“En science, la phrase la plus excitante que l'on peut entendre, celle qui annonce de nouvelles
découvertes, ce n'est pas « Eureka », mais c'est « drôle ».”*

Isaac Asimov

Remerciements

Tant de personnes m'ont accompagné et soutenu tout au long de ce périple. Chacun d'entre vous a contribué au plaisir que j'ai eu à faire ce doctorat et à l'accomplissement de cette thèse.

Je tiens tout d'abord à remercier mes deux mentors qui ont tant contribué à mon développement. Jean-Sébastien Boudrias, mon directeur, toujours présent, toujours pourvu de conseils, je tiens à te remercier sincèrement pour ton soutien indéfectible. Tu as toujours été ouvert à mes idées et as été prêt à réfléchir avec moi afin de faire avancer mon raisonnement. Je te remercie tout particulièrement et sincèrement d'avoir encouragé mes passions. Ma motivation au doctorat aura été entièrement intrinsèque et cela je te le dois. Un jour, je partage à Jean-Sébastien que je suis intéressé les statistiques. Quelques minutes plus tard, il m'avait mis en contact avec Alexandre Morin. Que dire d'Alex, tu es un éducateur redoutable. D'une générosité sans borne, tu es toujours prêt à partager ta passion sans jamais rien demander en retour. Merci Alex, de m'avoir pris sous ton aile, de m'avoir invité dans ton laboratoire à l'Université Concordia et de m'avoir partagé ta grande expertise. Jean-Sébastien et Alex, vous aurez sans contredit joué un rôle central dans mon développement et vous aurez modelé mon identité de chercheur.

Je tiens à remercier mes parents Suzanne et Bernard qui m'ont invariablement poussé à m'accomplir et à apprendre. Je remercie aussi ma sœur Bénédicte, toujours présente pour me faire rire et m'encourager. Merci aussi à mes amis, LP, Marie-Claude, Jess, Jade, Sarah, Julie et Charles, vous êtes une source inépuisable de souvenirs heureux. Je tiens tout particulièrement à remercier Valérie, présente et attentive à chaque fois où j'en avais besoin. Des amies comme toi, ça n'existe pas.

Je tiens à remercier mes collègues et amis de l'Université de Montréal et de l'Université Concordia. Maintenant professeur Denis Lajoie, mentor de la première heure, merci pour toutes ces conversations et débats théoriques réfléchis et profonds. Merci à Simon Houle qui a fait en sorte que mon passage à Concordia a été si agréable. Lorsque nous sommes ensemble, vous pouvez être certains que nous allons avoir une longue discussion sur les modèles de mesures mixtes, l'apprentissage profond ou d'autres sujets statistiques. Merci à mes autres collègues du doctorat, David, Julie-Élaine, Jean-Simon, Laura, Émilie, Fred et Jessica. J'ai grâce à vous tant de souvenirs heureux du doctorat, tout particulièrement ces longues soirées dans les bureaux à discuter et à rire.

À ma Solenne, la plus grande source de douceur et de musique dans ma vie, ta présence et ton soutien ont été immuables. Il n'y a pas de mots pour décrire à quel point tu m'as aidé au cours des dernières années et à quel point tu as été importante pour moi. J'espère pouvoir te rendre la pareille.

Finalement, je tiens à remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et les Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) pour leur soutien financier au cours de ce doctorat. Je tiens aussi à remercier les organisations participantes aux études de cette thèse qui ont si généreusement ouvert leurs portes.

Introduction

Considéré comme le représentant de l'organisation (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986), le gestionnaire ou supérieur immédiat est sans contredit l'un des acteurs organisationnels ayant la plus grande influence sur la qualité de vie de l'employé au travail, mais aussi sur sa performance. Par son rôle d'encadrement officiel d'un groupe d'employés au sein d'une organisation et l'autorité formelle qui en découle, le gestionnaire est dans une position naturelle afin « d'endosser un rôle de leadership » (p.412; Robbins et Judge, 2006). Plus spécifiquement, le leadership est ici défini comme l'influence sociale exercée sur les pensées, sentiments et comportements des employés (Yukl, 2010). La vaste majorité des études portant sur le leadership ont traité des comportements constructifs pouvant être adoptés par un gestionnaire et qui réfèrent à des méthodes d'influence visant la stimulation de la motivation, du bien-être et de la satisfaction des employés, ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen et Einarsen, 2010). Ainsi, moins d'attention a été portée à son côté sombre, soit les formes destructives de leadership pouvant être adoptées par le gestionnaire. Celles-ci réfèrent à des comportements qui sapent la motivation, le bien-être et la satisfaction des employés, qui entravent l'atteinte des objectifs, ainsi que l'efficacité de l'organisation, tout en étant caractérisées par une utilisation déficiente des ressources (Aasland et al., 2010).

Or, l'adoption de comportements de leadership destructif par le gestionnaire aurait des conséquences très délétères chez l'employé. De nombreuses recherches sur les formes destructives de leadership ont d'ailleurs recensé des liens négatifs avec la santé et le bien-être (Kanste, Kyngäs et Nikkilä, 2007; Skakon, Nielsen, Borg et Guzman, 2010; Zhang et Liao,

2015), la satisfaction (Derue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011; Judge et Piccolo, 2004; Schyns et Schilling, 2013; Skogstad, Aasland et al., 2014), ainsi que la performance au travail des employés (Buch, Martinsen et Kuvaas, 2015; Hinkin et Schriesheim, 2008; Mackey, McAllister, Maher et Wang, 2018). Parallèlement, la majorité des employés considérerait leur supérieur immédiat comme étant l'aspect le plus pénible et stressant de leur emploi (Hogan, 2007; Hogan, Raskin et Fazzini, 1990). D'autre part, ces comportements n'auraient pas seulement une incidence humaine, mais représenteraient aussi un fardeau financier pour les organisations. En effet, Tepper, Duffy, Henle et Lambert (2006) estimaient il y a plus d'une décennie que le coût annuel des formes les plus actives de leadership destructif, frais découlant de l'absentéisme, des dépenses médicales et de la baisse de productivité serait de 23,8 milliards de dollars (US) pour l'économie américaine seulement.

Si ces formes délétères de leadership sont de plus en plus sujettes à investigation, on note que l'on s'intéresse principalement à des liens individuels et généralement négatifs entre diverses formes spécifiques de leadership destructif et différentes variables relatives aux attitudes, cognitions et comportements des employés (Tepper, Simon et Park, 2017). Ainsi, Tepper et collègues (2017) relèvent que très peu d'attention a été consacrée à positionner les comportements destructifs dans le répertoire global des comportements de leadership pouvant être montré par les gestionnaires. Einarsen, Aasland et Skogstad (2010) déplorent quant à eux l'adoption d'une vision dichotomique du leadership où l'intérêt est soit porté vers les catégories comportementales efficaces, comme le leadership transformationnel, soit vers les catégories comportementales inefficaces, comme le leadership tyrannique ou laissez-faire. Ces auteurs soutiennent que cette vision du leadership nous éloignerait d'une plus probable réalité,

où une portion non négligeable des gestionnaires émettraient toute une gamme de comportements destructifs et constructifs, et ce à différentes intensités.

Ainsi de multiples facteurs pourraient faire en sorte qu'un gestionnaire combine des formes de leadership destructif et constructif. Tout d'abord, divers aspects du contexte organisationnel pourraient faire en sorte qu'un gestionnaire constructif use de comportements destructifs et/ou se désengage de ses employés (Krasikova, Green et LeBreton, 2013; Schilling, 2009). Relevons avant tout qu'un contexte organisationnel favorisant une forte asymétrie de pouvoir entre gestionnaires et employés donnerait la marge de manœuvre nécessaire aux supérieurs hiérarchiques à l'adoption de comportements destructifs (Padilla, Hogan et Kaiser, 2007; Thoroughgood, Sawyer, Padilla et Lunsford, 2018). Par exemple, plus d'autorité et de latitude à utiliser des comportements destructifs seraient offertes aux gestionnaires en présence d'une structure organisationnelle mécaniste, c'est-à-dire caractérisée par une hiérarchisation et une bureaucratie importante, une communication verticale, où l'on met l'accent sur le respect des procédures et sur la standardisation (Aryee, Sun, Chen et Debrah, 2008). Une fois cette marge de manœuvre acquise, certaines pratiques organisationnelles, certains éléments de la culture et certains stressors relatifs à l'emploi favoriseraient plus directement l'utilisation de leadership destructif par des gestionnaires constructifs.

Dans un premier temps, l'absence de mécanismes punitifs (p. ex. : absence de normes éthiques et de sanctions formelles) ou la présence de pratiques organisationnelles communiquant l'acceptabilité des comportements destructifs (p. ex. : structure de rémunération) pourraient légitimer, voir encourager l'utilisation de ce type de leadership

comme une expression efficace de leur autorité (Hu et Liu, 2017; Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Salin, 2003; Thoroughgood et al., 2018; Zhang et Bednall, 2016).

Par la suite, les organisations caractérisées par une culture hostile empreinte d'acrimonie, d'opposition et de suspicion favoriseraient la présence et l'acceptation sociale d'agressivité entre leurs membres (Einarsen et Skogstad, 1996; Salin, 2003). Dans ce contexte et par un processus d'apprentissage social (Bandura, 1973), les gestionnaires adopteraient eux aussi des comportements destructifs envers leurs employés (Restubog, Scott et Zagencyk, 2011), ceux-ci pouvant même être perçus comme un signe de compétence (Hu et Liu, 2017).

Finalement, les facteurs de stress dans l'environnement d'un gestionnaire, mettant à l'épreuve leur capacité d'autorégulation (p. ex. : surcharge de travail, avoir un trop grand nombre d'employés, imprécision des objectifs, incertitude économique, nature anxiogène du travail, ressources limitées, compétitivité, pression du supérieur, objectifs entravés, etc.), augmenteraient aussi la probabilité d'utilisation du leadership destructif (Krasikova et al., 2013; Mawritz, Folger et Latham, 2014; Van de Vliert, Matthiesen, Gangsøy, Landro et Einarsen, 2010; Zhang et Bednall, 2016). Plus spécifiquement, les facteurs de stress favoriseraient l'émergence d'un sentiment de frustration chez le gestionnaire (Eissa et Lester, 2017). Certains gestionnaires sublimeraient alors leur frustration par l'intermédiaire de comportements de leadership destructif envers les membres de leur équipe (Aryee, Chen, Sun et Debrah., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper, Duffy, Henle et Lambert, 2006). En somme, ces facteurs organisationnels pourraient encourager un gestionnaire ayant une approche généralement constructive à émettre certains comportements destructifs et pourraient potentialiser l'utilisation de ceux-ci chez les gestionnaires ayant une tendance plus naturelle à la destructivité.

Dans cette optique, il est avancé que la compréhension et la prédiction de l'émergence du leadership destructif et de son intensité doivent prendre en compte certaines caractéristiques dispositionnelles des gestionnaires (Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2018; Zhang et Bednall, 2016). Par exemple, la tendance du gestionnaire à être frustré et à sublimer sa frustration par l'intermédiaire du leadership destructif serait fonction de certains traits de personnalité. Krasikova et collègues (2013) avancent théoriquement que les gestionnaires présentant une attitude positive envers la vengeance, un locus de contrôle externe ou un style d'attribution hostile feraient plus usage de leadership destructif lorsque leurs objectifs sont entravés. Eissa et Lester (2017) ont quant à eux observé que le névrosisme et l'agréabilité favoriseraient et inhiberaient cette tendance à la sublimation. L'agréabilité serait aussi liée négativement à l'émission de comportements destructifs passifs (Derue et al., 2011).

De façon similaire, les gestionnaires présentant des traits de machiavélisme, de psychopathie et de narcissisme privilégieraient leurs intérêts personnels aux dépens du bien-être d'autrui, ce qui les rendraient plus susceptibles à l'utilisation de leadership destructif (Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2018). Le machiavélisme réfère à une tendance à utiliser et manipuler autrui, ainsi qu'à manipuler l'information pour ses fins personnelles (Dahling, Whitaker et Levy, 2009). Le narcissisme réfère à une tendance à percevoir que l'on a tous les droits, à être centré sur soi-même, à avoir une estime de soi gonflée et une forte orientation à la compétitivité (Hogan et Hogan, 2001). Finalement, la psychopathie se caractérise par un manque d'empathie et une incapacité de ressentir de la culpabilité ou des remords, ainsi qu'à des tendances à la manipulation, l'agression et au mensonge (Hare, 1999). Notons toutefois que seuls le machiavélisme (Kiazad, Restubog,

Zagenczyk, Kiewitz et Tang, 2010) et la psychopathie (Mathieu et Babiak, 2016; Mathieu, Neumann, Babiak et Hare, 2015) ont été liés empiriquement liés à l'adoption de leadership destructif. D'autres facteurs dispositionnels similaires comme l'individualisme (Johnson, Venus, Lanaj, Mao et Chang, 2012) et un faible niveau d'intelligence émotionnelle (Zhang et Bednall, 2016) ont aussi été identifiés comme des antécédents du leadership destructif.

Ces dispositions à la destructivité peuvent toutefois être diminuées, voire même utilisées à bon escient sous une forme constructive (p. ex. : charisme, attractivité, communication efficace, vision, innovation, etc.) sous l'influence d'un contexte plus propice aux comportements constructifs (Furtner, Maran et Rauthmann, 2017). Par exemple, une organisation caractérisée par une structure organique présentant une faible asymétrie de pouvoir, peu de compétitivité, des ressources abondantes et/ou des mécanismes organisationnels éthiques pourraient faire en sorte qu'un gestionnaire disposé au leadership destructif utilise moins fréquemment ce type de comportements et les amalgame à des comportements constructifs promus par son environnement. De façon similaire, un gestionnaire très destructif pourrait ajouter à son profil de leadership des comportements constructifs après avoir participé à une activité de développement (Hogan, Hogan et Kaiser, 2011) s'il juge que cela lui permettra d'atteindre ses objectifs. En somme, la présence de certains facteurs contextuels et organisationnels et l'interaction complexe entre ces facteurs et diverses dispositions des gestionnaires soutiennent l'hypothèse selon laquelle les supérieurs hiérarchiques puissent présenter des amalgames plus ou moins contradictoires de leadership destructif et constructif.

Ainsi, cette hypothèse serait appuyée par les études sur la prévalence du leadership destructif qui soutiennent qu'étant donné la prévalence non-négligeable de ces

comportements, il serait improbable que certains gestionnaires ne les amalgament pas à des formes de leadership constructif (Aasland et al., 2010; Rayner et Cooper, 2003).

Concrètement, Aasland et collègues (2010) montrent dans un échantillon norvégien que 51 %¹ des employés sondés seraient exposés au moins de temps à autre à différents comportements de leadership destructif dirigés vers les employés. Dans un échantillon Canadien, Brunet et collègues (2015) montrent que jusqu'à 34 % des employés percevraient que leur gestionnaire ferait usage à l'occasion d'un comportement destructif hostile et oppressif, alors que jusqu'à 12 % en feraient usage sur une base régulière.

Plusieurs questions émanent de cette documentation. Tout d'abord, considérant qu'aucune étude ne s'est à notre connaissance intéressée aux combinaisons de comportements de leadership destructif et constructif, les questions suivantes peuvent être posées. Les gestionnaires faisant usage de leadership destructif, présentent-ils seulement ce type de comportements délétères à leurs employés ou peuvent-ils les amalgamer à des comportements constructifs, tels que le leadership transformationnel, transactionnel, directif, etc. ? Quelles formes prennent ces amalgames ? Quelle est leur fréquence ?

Ces questions s'avèrent particulièrement importantes si l'on considère les conséquences possibles de ces amalgames de leadership destructif et constructif. En effet, il a été avancé qu'un gestionnaire qui, par ses comportements, est perçu par un même employé comme étant une source de stress et une source de soutien serait plus néfaste pour le bien-être et la performance des employés, qu'un gestionnaire étant plus clairement perçu comme soit

¹ Aasland et collègues (2010) propose que 61 % des employés seraient exposés à des comportements de leadership destructif. Toutefois, leur typologie comprend une catégorie comportementale où le gestionnaire est destructif envers l'organisation, mais soutient ses employés. Le 10 % des participants affirmant être uniquement exposés à ce type de leadership destructif ont été soustraits du 61 % initial.

une source de stress ou de soutien (p. ex. : Duffy, Ganster et Pagon, 2002; Hobman, Restubog, Bordia et Tang, 2009). Ce phénomène nommé exacerbation intra-source (traduction libre de *within-domain exacerbation*) suggère qu'un gestionnaire présentant un profil de leadership amalgamant des comportements destructifs à des comportements constructifs serait plus délétère qu'un gestionnaire présentant un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements soit destructifs, soit constructifs. Ainsi, ces gestionnaires pourraient représenter un réel problème pour les organisations et ce, d'autant plus si ce type d'amalgame s'avère courant. À cet égard, les organisations devraient s'intéresser à ce type de gestionnaire parfois constructif et parfois destructif. Toutefois, Einarsen et collègues (2010) remarquent que les organisations s'intéressent presque uniquement à identifier et à congédier des gestionnaires qu'ils étiquettent comme des « anomalies », soit les gestionnaires les plus fortement et purement destructifs. Les organisations n'investiraient donc pas dans des programmes de formation ou autres visant l'éradication du leadership destructif exprimé de façon plus nuancée ou modérée (Hogan et al., 2011), qui pourrait s'avérer tout aussi délétère.

L'objectif de cette thèse est donc d'étudier les amalgames ou profils de comportements de leadership destructif et constructif afin de déterminer dans un premier temps s'ils existent, de documenter leur(s) forme(s) et d'obtenir les premières informations relatives à leur possible fréquence. Dans un second temps, si ces profils existent, cette thèse vise à déterminer si ceux-ci s'avèrent plus néfastes pour les employés qu'un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements destructifs ou constructifs. Plus spécifiquement, cette thèse investiguera les relations entre les profils de leadership et l'épanouissement au travail, ainsi que d'habilitation comportementale des employés, respectivement des indicateurs de bien-être et de performance au travail. Dans les prochaines sections sont présentés les définitions et

mécanismes d'influence spécifiques des comportements de leadership destructif et des comportements de leadership constructif, suivi d'une présentation du phénomène d'exacerbation intra-source et des mécanismes théoriques sous-jacents. Finalement, le positionnement de cette thèse et ses contributions, ainsi que la méthodologie adoptée sont présentés.

Leadership destructif et constructif : définitions et mécanismes d'influence

Leadership destructif

Dans sa forme la plus courante et active, le leadership destructif a été défini comme étant la perception de l'employé que son gestionnaire fait un usage répété de méthodes d'influences ou comportements étant hostiles et/ou entravant l'exécution de son travail (Schyns et Schilling, 2013). Le leadership destructif actif a été opérationnalisé dans la littérature scientifique par une pléiade de concepts, tels le leadership tyrannique, la supervision abusive ou la dépréciation sociale. Le leadership tyrannique correspond à l'utilisation du pouvoir et de l'autorité de manière oppressive, capricieuse et vindicative, en faisant par exemple preuve de gestion arbitraire, en offrant des punitions sans motif réel, en s'auto-agrandissant et en rabaissant ou insultant ses employés (Ashforth, 1994, 1997). La supervision abusive réfère à l'utilisation répétée de comportements hostiles verbaux et non-verbaux envers les membres de son équipe, tel les ridiculiser, les blâmer pour ses propres erreurs et montrer de la colère (Tepper, 2000, 2007). La dépréciation sociale réfère quant à elle à un ensemble de comportements du gestionnaire visant à entraver le développement ou le maintien d'une relation positive, ainsi que l'efficacité et la réputation de ses employés, en les dépréciant ou en

ridiculisant leurs idées et en conservant pour soi les informations nécessaires à l'accomplissement des tâches (Duffy et al., 2002). Ces types de leadership favoriseraient le développement d'une relation avec le gestionnaire caractérisée par la méfiance, le stress et la peur (Chan et McAllister, 2014). Parallèlement, ils favoriseraient une perception d'iniquité et d'injustice (Zhang, Liu, Xu, Yang et Bednall, 2019). Dans ce contexte, l'employé serait motivé à se venger de son gestionnaire en diminuant ses efforts au travail, voire même en émettant des comportements contreproductifs (Mackey, Frieder, Brees et Martinko, 2017). Cette diminution des efforts pourrait être aggravée par la baisse du bien-être (Taris et Schreurs, 2008) découlant des comportements du gestionnaire (Aryee et al., 2008).

Un consensus émerge dans la littérature sur le leadership destructif quant au fait qu'il ne prenne pas uniquement une forme active, mais aussi une forme passive (Aasland et al., 2010; Kelloway, Sivanathan, Francis et Barling, 2005; Thoroughgood et al., 2018). Le leadership destructif passif, plus fréquemment nommé leadership laissez-faire, se définit quant à lui par l'évitement des responsabilités relatives à leur position de gestion et de la prise de décisions (Bass et Bass, 2008; Kelloway et al., 2005). Cette forme de leadership serait tout aussi délétère pour les employés que sa contrepartie plus active (Skogstad, Aasland et al., 2014), mais plus prévalente (Aasland et al., 2010). Le leadership destructif passif favoriserait l'émergence de stresseurs de rôle entravant l'accomplissement des tâches, soit l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et la surcharge de travail, qui seraient liés à une augmentation du stress (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland et Hetland, 2007) et à une diminution de l'énergie de l'employé, expliquant les effets délétères sur le bien-être (Barling et Frone, 2017) et la performance (Hinkin et Schriesheim, 2008). Il serait aussi lié au développement d'une relation caractérisée par de la méfiance et une perception d'iniquité (Holtz et Hu, 2017).

En somme, par des mécanismes d'influence différents, ces deux formes destructives de leadership sont toutes deux liées à une augmentation du stress des employés (Skakon et al., 2010; Skogstad et al., 2007), en plus d'une diminution du bien-être (Barling et Frone, 2017; Zhang et Liao, 2015) et de la performance (Hinkin et Schriesheim, 2008; Mackey et al., 2017). Ainsi, par l'observation de leurs conséquences, il est possible de noter que le leadership destructif actif semble plutôt avoir une incidence primaire sur la qualité de la relation gestionnaire-employé, alors que le leadership destructif passif semble avoir une incidence sur la capacité des employés à accomplir leurs tâches.

Leadership constructif

Comme stipulé précédemment, les comportements de leadership constructif visent à stimuler la motivation, le bien-être et la satisfaction des employés, ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels (Aasland et al., 2010). Le leadership constructif jouit d'une popularité immense qui a mené à une prolifération importante des types identifiés (Banks, Gooty, Ross, Williams et Harrington, 2018). D'ailleurs, Stogdill (1974) affirmait il y a plus de quarante ans qu'il y a presque autant de définitions du leadership qu'il y a de chercheurs qui s'y intéressent. Bien plus, on recense aussi un nombre tout aussi important de mécanismes explicatifs des conséquences des différentes formes de leadership (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans et Gerbasi, 2018).

Néanmoins, dans leur plus simple expression, il est suggéré que les formes de leadership constructif adoptent deux grands mécanismes d'influence, soit en étant centrées sur la considération des personnes en relation avec le gestionnaire, soit en étant centrées sur la structuration de l'accomplissement des tâches (Burke et al., 2006; Ceri-Booms, Curşeu et

Oerlemans, 2017; Fleishman et al., 1991; House et Aditya, 1996; Pratoom, 2018). Les formes constructives de leadership centrées sur les personnes visent à combler les besoins sociaux et d'estime des employés en plus de créer un climat relationnel positif (Boudrias et Bérard, 2016; Ceri-Booms et al., 2017; Pratoom, 2018). Ces comportements faciliteraient le développement des structures cognitives, d'une attitude positive, ainsi que le partage des valeurs et le développement des relations nécessaires à l'efficacité de tous (Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum, 1992). Par exemple, le leadership transformationnel et le leadership habilitant adoptent un mécanisme d'influence centré sur les personnes (Burke et al., 2006; Ceri-Booms et al., 2017; Pratoom, 2018). Le leadership transformationnel vise à motiver l'employé à dépasser ses intérêts personnels et à adopter les intérêts du groupe par l'intermédiaire d'un processus d'identification au gestionnaire (Bass et Bass, 2008). Selon Burns (1978), ce type de gestionnaire transforme l'état motivationnel des membres de son équipe en les encourageant à mettre l'accent sur des besoins supérieurs telle l'actualisation de soi. Pour ce faire, ce gestionnaire va mettre de l'avant des valeurs idéalistes et avoir des échanges créatifs avec les membres de son équipe en leur faisant part de sa vision, en les stimulant intellectuellement et en remettant en cause le statu quo (Bass et Bass, 2008; Pearce et al., 2003). Le leadership habilitant réfère quant à lui au développement des compétences d'auto-leadership (Pearce et Sims, 2002). Ainsi, ce gestionnaire va développer l'autonomie de l'employé en l'encourageant à profiter des opportunités de l'environnement, à collaborer avec ses collègues et à se récompenser soi-même pour ses efforts sans devoir chercher une reconnaissance externe. De plus, le gestionnaire habilitant met en place un contexte d'autonomie en déléguant la prise de décision à l'employé et en établissant avec lui les objectifs de travail. L'employé étant plus en

contrôle de ses actions et de ses objectifs, il pourrait mieux combler ses besoins d'autonomie, de compétences et de relation (Güntert, 2015).

Les formes constructives de leadership adoptant un mécanisme d'influence centré sur les tâches visent plutôt à maximiser l'engagement des employés envers leurs tâches en les structurant et en offrant les ressources nécessaires permettant leur accomplissement (Burke et al., 2006; Ceri-Booms et al., 2017; Pratoom, 2018). Ces comportements faciliteraient la compréhension des objectifs, attentes et procédures, ainsi que l'obtention des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches (Salas et al., 1992). Par exemple, les formes de leadership directif et transactionnel adopteraient ce mécanisme. Le leadership directif vise à planifier et organiser les rôles et les responsabilités des employés afin de minimiser l'ambiguïté (Burke et al., 2006; Pearce et al., 2003). Le gestionnaire directif donne des instructions, voire des ordres, et spécifie les objectifs. Le leadership transactionnel vise à clarifier les contingences efforts-récompenses (Bass et Bass, 2008). Pour ce faire, le gestionnaire transactionnel va clarifier les bénéfices attendus si l'employé atteint ses objectifs. Ainsi, les formes de leadership constructif centrées sur les personnes et centrées sur les tâches seraient liées positivement à la performance (p. ex. : Burke et al., 2006; Ceri-Booms et al., 2017; Pratoom, 2018) et au bien-être des employés (p. ex. : Gregersen, Vincent-Hoper et Nienhaus, 2014; Skakon et al., 2010).

En somme, il est avancé que les formes de leadership destructif et constructif ne seraient pas mutuellement exclusives et ne représenteraient pas les pôles d'un même continuum (Schriesheim, House et Kerr, 1976; Skogstad, Aasland et al., 2014). Toutefois, on constate que leurs mécanismes d'influence sur les employés sont opposés. L'utilisation conjointe de ces comportements pourrait être perçue comme étant incohérente par les

employés. Or, cette incohérence pourrait justement être à la source de l'exacerbation intra-source.

Phénomène d'exacerbation intra-source

Le phénomène d'exacerbation intra-source stipule qu'un gestionnaire étant à la fois perçu comme une source de stress et de soutien serait plus délétère qu'un gestionnaire étant plus clairement perçu comme une source de stress (Hobman et al., 2009). Plus fréquemment utilisée afin d'expliquer ce phénomène, la théorie de la régulation de l'incertitude (traduction libre de *uncertainty-management theory*) propose que les employés soient en état d'incertitude lorsqu'ils ont plus de difficulté à prédire leur environnement, une difficulté émanant de cognitions, comportements et expériences incompatibles dans leur milieu de travail (van den Bos et Lind, 2002). Devoir composer avec un gestionnaire inconsistant, étant à la fois destructif et constructif, ferait en sorte que l'employé ait de la difficulté à prédire ses comportements et éliciterait un état de dissonance cognitive (Festinger, 1957; Thau, Bennett, Mitchell et Marrs, 2009) s'accompagnant d'inconfort, de tension et d'anxiété magnifiés (Duffy et al., 2002; Herr et al., 2018; Hobman et al., 2009; Major et Zubek, 1997; McLean Parks et Kidder, 1994). Bien plus, cet état d'incertitude s'accompagnerait à la fois d'une perception de perte de contrôle sur son environnement, mais aussi d'incertitude par rapport au maintien de la relation avec son gestionnaire (Nahum-Shani, Henderson, Lim et Vinokur, 2014; van den Bos et Lind, 2002). Motivé à réduire l'inconfort suscité par cet état d'incertitude, l'employé serait plus vigilant vis-à-vis des informations relatives au traitement reçu par son gestionnaire, spécifiquement aux informations relatives à l'équité et à la justice

(De Cremer, 2003; Proudfoot et Lind, 2015). Cette vigilance augmentée ferait en sorte que l'employé porterait plus attention aux comportements destructifs de son gestionnaire, exacerbant leurs effets délétères (Morrison et Robinson, 1997). Étant donné l'importance de l'incohérence des perceptions dans l'élicitation de ce phénomène, Hobman et collègues (2009) ont proposés que l'accent sur la relation ou l'accomplissement des tâches puisse jouer un rôle dans l'explication de l'exacerbation intra-source.

Notons qu'un second mécanisme explicatif de nature plus relationnelle et se basant sur la rareté des comportements de leadership destructif a été avancé par Lian, Lance, Ferris et Brown (2012) afin d'expliquer le phénomène d'exacerbation intra-source (voir aussi : Xu, Loi et Lam, 2015). Spécifiquement, ce mécanisme propose que dans le contexte où le gestionnaire entretient une relation de grande qualité avec l'employé, l'usage de comportements destructifs actifs soit beaucoup plus visible, que dans le contexte d'une relation de faible qualité. Selon ce mécanisme, dans la première situation, les comportements destructifs seraient perçus comme étant une menace à la qualité de la relation. Au contraire, dans la seconde situation, les comportements destructifs seraient perçus comme étant caractéristiques de la relation, ce qui limiterait l'ampleur des effets délétères. En contexte de leadership, ce mécanisme avance que l'effet de rares comportements destructifs influençant la qualité de la relation serait exacerbé chez des gestionnaires étant constructifs.

Positionnement et contributions de cette thèse

Cette thèse vise à approfondir les connaissances sur le positionnement des comportements destructifs de leadership en combinaison avec les comportements constructifs et sur le phénomène d'exacerbation intra-source par l'intermédiaire de deux objectifs.

Le premier objectif vise à déterminer si les gestionnaires immédiats présentent des profils comportementaux de leadership amalgamant des comportements destructifs à des comportements constructifs, à documenter la nature de ces profils, ainsi qu'à obtenir les premiers indices relatifs à leur fréquence. Le second objectif vise à vérifier empiriquement le phénomène d'exacerbation intra-source sous l'angle du leadership. Précisément, cette thèse vise à déterminer si l'amalgame de comportements destructifs et constructifs dans un même profil de leadership s'avèrera plus délétère pour les employés qu'un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements destructifs en ce qui a trait à l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale. L'épanouissement au travail est une attitude où l'employé sent qu'il a de l'énergie et qu'il se développe au travail (Porath, Spreitzer, Gibson et Garnett, 2011; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein et Grant, 2005). L'habilitation comportementale représente quant à elle un ensemble de comportements faisant partie du rôle de l'employé et sortant de son rôle, qui ont pour objectif d'assurer l'exécution du travail et l'amélioration des façons de faire dans ses tâches, dans son groupe et dans l'organisation (Boudrias, Morin et Lajoie, 2014). Ces comportements sont : la réalisation consciencieuse de ses tâches, l'amélioration des façons de faire de ses tâches, la collaboration efficace avec les membres de son groupe, l'amélioration des façons de faire dans son groupe et l'implication dans l'organisation. Sous-jacente à l'exploration de l'exacerbation intra-source en contexte de leadership, cette thèse a pour sous objectif de vérifier empiriquement si l'amalgame de

leadership destructif et constructif est lié à la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire.

Afin de positionner le leadership destructif par rapport au leadership constructif de manière compréhensive, il a été décidé de retenir un ensemble de formes de leadership représentatif du spectre comportemental pouvant être émis par un gestionnaire. Ainsi, les critères d'évaluation d'une bonne typologie du leadership de Yukl (2012) ont orienté la sélection des comportements. Plus spécifiquement, les comportements de leadership retenus devaient être observables, distincts, mesurables et applicables à de multiples milieux. La typologie doit aussi être compréhensive et parcimonieuse. C'est-à-dire, elle doit représenter globalement les grands comportements de leadership pouvant être émis par un gestionnaire. De plus, afin de vérifier l'exacerbation intra-source et ses mécanismes, les comportements sélectionnés devaient utiliser des mécanismes centrés sur les personnes et les tâches, être contradictoires et devaient être liés au bien-être et à la performance des employés.

En ce qui concerne le leadership destructif, la typologie d'Aasland et collègues (2010) a été retenue, celle-ci suggérant que les comportements destructifs actifs et passifs puissent être opérationnalisés par le leadership tyrannique et laissez-faire. Conceptuellement et empiriquement distincts (Skogstad, Aasland et al, 2014), il est proposé que le leadership tyrannique ait une influence sur la qualité des relations (Ashforth, 1997) et le leadership laissez-faire sur l'accomplissement des tâches (Skogstad et al., 2007). Aussi, ces comportements sont tous deux liés à une diminution du bien-être (Tyrannique : Brunet et al., 2015; Laissez-faire : Skogstad, 2007) et de la performance des employés (Tyrannique : Schyns et Schilling, 2013; Mackey et al., 2017; Laissez-faire : Hinkin et Schriesheim, 2008).

Par la suite, la sélection de comportements constructifs s'avère plus complexe considérant la grande quantité de concepts (Anderson et Sun, 2017) et taxonomies (Fleishman et al., 1991) présents dans la littérature, ainsi que le fort niveau de recoupement entre ceux-ci (Banks et al., 2018). La typologie de Pearce et collègues (2003) a été retenue et propose que les gestionnaires puissent émettre quatre formes de leadership : transformationnel, habilitant, directif et transactionnel. Plus spécifiquement, cette typologie s'est fondée sur une analyse historique des concepts de leadership couvrant plusieurs décennies afin de distinguer ces quatre formes. Par la suite, ces formes de leadership sont empiriquement distinctes (Pearce et Sims, 2002; Pearce et al., 2003). De plus, les comportements transformationnels et habilitants feraient usage d'un mécanisme d'influence centré sur les personnes, alors que les comportements directifs et transactionnels useraient d'un mécanisme centré sur les tâches (Burke et al., 2006; Ceri-Booms et al., 2017; Pratoom, 2018). Ces comportements seraient ainsi en opposition aux comportements destructifs. Il a été montré que le leadership transformationnel favoriserait chez l'employé l'intégration des valeurs de l'organisation par un processus d'identification au gestionnaire (Shamir, House et Arthur, 1993), la perception d'efficacité personnelle, la confiance envers son supérieur hiérarchique (Liu, Siu et Shi, 2010) et des affects positifs (Rowold et Rohmann, 2009). Il ferait aussi en sorte que l'employé perçoive que son travail a un sens et qu'à travers lui il a un impact sur son environnement, en plus de favoriser la perception d'être autonome et compétent (Seibert, Wang et Courtright, 2011). Le leadership habilitant est lui aussi associé à des perceptions de sens, d'impact, d'autonomie et de compétence au travail (Sharma et Kirkman, 2015). Au contraire, le leadership tyrannique inhiberait l'identification au gestionnaire et mènerait l'employé à se sentir impuissant, inefficace au travail et à vivre des émotions négatives (Ashforth, 1997;

Schyns et Schilling, 2013) favorisant ainsi l'insatisfaction de ses besoins sociaux et d'estime (Lian et al., 2012). Subséquemment et comme mentionné précédemment, les formes de leadership directif et transactionnel visent spécifiquement la réduction de l'ambiguïté dans l'accomplissement de tâches. Au contraire, le leadership laissez-faire, par l'évitement de la prise de décision et des autres responsabilités de gestion, favoriserait directement l'ambiguïté de rôle (Skogstad, Hetland, Glasø et Einarsen, 2014). Finalement, ces quatre formes de leadership stimuleraient le bien-être (transformationnel, transactionnel et directif : Derue et al., 2011; habilitant : Amundsen et Martinsen, 2015) et la performance des employés (transformationnel, transactionnel et directif : Derue et al., 2011; habilitant : Lee, Cheong, Kim et Yun, 2017).

Notons que les formes de leadership sélectionnées ne doivent pas être considérées comme une représentation exhaustive de tous les comportements de leadership proposés dans la littérature. Elles devraient plutôt être considérées comme une représentation compréhensive des grands comportements pouvant généralement être émis par les gestionnaires et étant fréquemment étudiés dans la documentation scientifique. Il est donc proposé que ces formes de leadership permettent de positionner globalement les comportements destructifs par rapport aux comportements constructifs. De plus, leur distinctivité et leur couverture des deux grands mécanismes d'influences du leadership devraient théoriquement permettre d'observer l'exacerbation intra-source et le cas échéant de clarifier les mécanismes sous-jacents.

Cette thèse propose deux études (voir la Figure 1 pour un résumé des études). La première étude vise à investiguer de façon préliminaire les amalgames de leadership destructif et constructif avec un nombre restreint de comportements, ainsi que la relation entre ces amalgames et l'épanouissement au travail, ainsi que l'habilitation comportementale.

Spécifiquement, les amalgames de leadership tyrannique (destructif actif) et transformationnel (constructif centré sur les personnes) ont été retenus. Ces formes de leadership ont été sélectionnées, car elles s'appuient toutes deux sur un mécanisme centré sur les personnes, permettant ainsi de vérifier de façon préliminaire la présence d'exacerbation intra-source et de déterminer si ce phénomène repose sur le mécanisme d'incertitude et/ou de rareté (mécanisme centré sur la relation avec le gestionnaire).

La seconde étude propose d'adopter une approche plus systématique. Elle propose d'investiguer les amalgames entre les comportements des typologies d'Aasland et collègues (2010), ainsi que de Pearce et collègues (2003), ainsi que leur relation avec l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale. Cette étude propose aussi d'investiguer les liens entre les amalgames observés et l'incertitude vis-à-vis des comportements de son gestionnaire afin d'approfondir les connaissances sur les mécanismes sous-jacents au phénomène d'exacerbation intra-source.

Méthode

La présente section vise à offrir des précisions quant à la sélection des organisations participantes. Par après, un bref survol du devis et de la stratégie analytique choisie sera fait.

Organisations et participants. Le recrutement des organisations pour cette thèse a été fait sur la base d'une stratégie partielle de convenance. Afin de pouvoir étudier les ramifications et interactions entourant le leadership destructif, il a été jugé nécessaire que ce type de comportements soit observé chez les participants. Ainsi, des partenariats ont été créés avec deux organisations canadiennes présentes dans le réseau des chercheurs et qui ont une

structure mécaniste très hiérarchisée, ainsi qu'un fort accent sur la standardisation, les normes et les procédures, les rendant propices à l'émergence de leadership destructif. La première est une organisation policière ($N = 2104$) et la seconde une organisation industrielle ($N = 305$) œuvrant dans le secteur des ressources naturelles.

Devis et stratégie analytique. Les enjeux éthiques entourant l'étude des comportements de leadership destructif rendent impossible tout devis expérimental. De plus, l'autoévaluation par le gestionnaire de ses comportements inefficaces est à éviter étant donné leur sensibilité au biais de désirabilité sociale. Ainsi, deux études transversales par questionnaire ont été conduites où les employés ont évalué l'ensemble des variables. Par la suite, une méthodologie analytique centrée sur les personnes a été sélectionnée pour deux motifs. Dans un premier temps, elle permet de décrire la forme et la fréquence des amalgames prototypiques de comportements destructifs et constructifs de leadership observés dans les échantillons sous étude. Par la suite, comme il sera présenté dans l'article 1, les mécanismes sous-jacents à l'exacerbation intra-source reposent sur des interactions complexes pouvant être difficilement captées par une méthodologie analytique centrée sur les variables. Quant à elles, la méthodologie d'analyse centrée sur les personnes, s'intéressant aux configurations de scores, est tout indiquée dans l'étude d'interactions complexes (Morin, 2016). Dans cette thèse, les analyses statistiques centrées sur les personnes de type « mixture regression » (Chénard-Poirier, Morin et Boudrias, 2017) permettront de déterminer comment chaque combinaison comportementale identifiée, soit chaque patron de score prototypique dans l'échantillon, est liée à l'épanouissement au travail et à l'habilitation comportementale. Le cas échéant où l'exacerbation intra-source est observée, cette méthodologie permettra de déterminer les circonstances dans laquelle elle est élicitée.

Article 2

Article 1

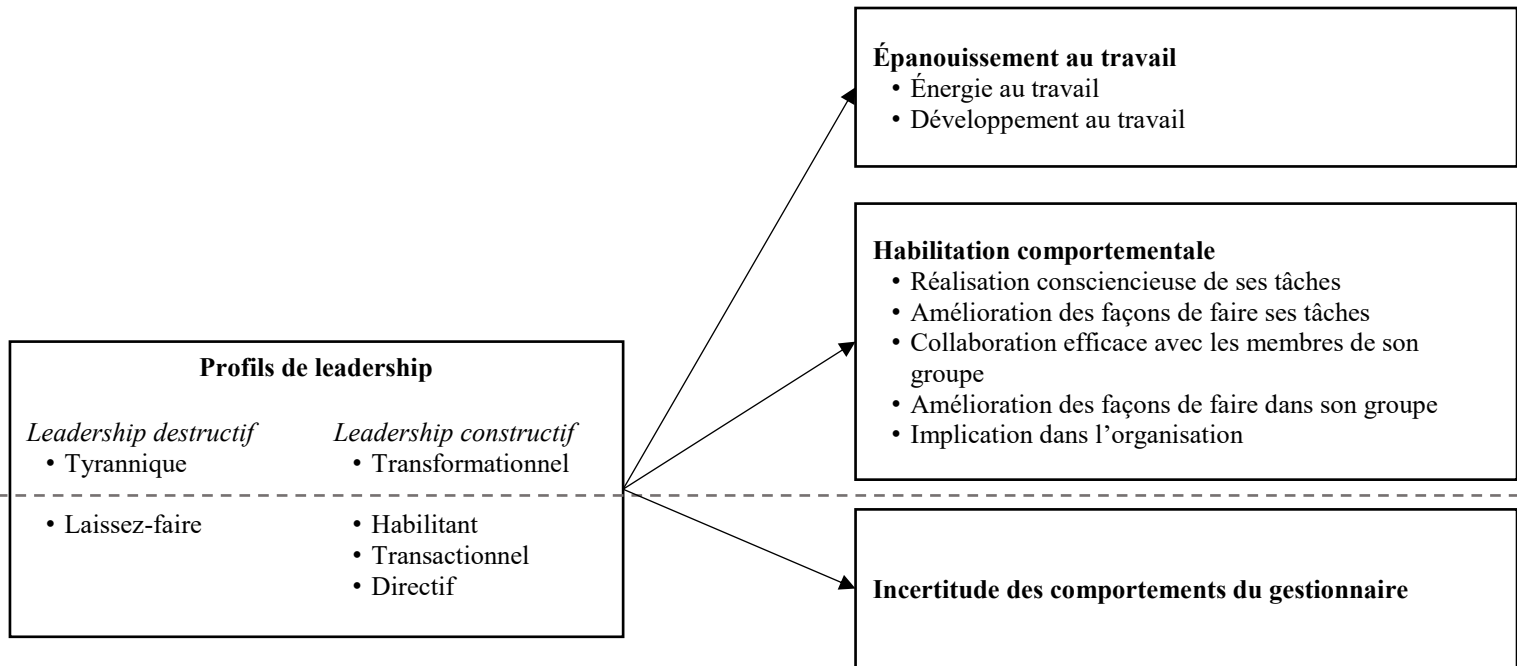


Figure 1. Représentation schématique des articles de cette thèse

Références

- 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.
- Anderson, M. H. et Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y. et Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G. et Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- 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.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Prentice Hall, NJ: Englewood Cliffs.

- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E. et Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251.
- Barling, J. et Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 21-222.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and management applications* (4e éd.). New York : Free Press.
- Boudrias, J.-S. et Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans J. L. Bernaud, P. Desrumaux et D. Guédon (dir.), *La bientraitance professionnelle* (p. 102-119). Paris : Dunod.
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S. et Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, J.-S. et Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L. et Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.

- 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L. et Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178-192.
- Chan, M. E. et McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39(1), 44-66.
- Chénard Poirier, L.-A., Morin, A. J. S. et Boudrias, J.-S. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Journal of Vocational Behavior*, 103(2017), 66-75.
- 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.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33(4), 535-550.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. et Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. et Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. Dans R. J. Burke et C. L. Cooper (dir.), *Risky business: psychological, physical, and financial costs of high risk behavior in organizations* (p. 323-349). Burlington, VT: Gower Publishing.
- Einarsen, S. et Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- 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.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. et Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- 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.

- 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). Cham, CH: Springer International Publishing.
- Gregersen, S., Vincent-Hoper, S. et Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 117-138.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Herr, R. M., Van Harreveld, F., Uchino, B. N., Birmingham, W. C., Loerbroks, A., Fischer, J. E. et Bosch, J. A. (2018). Associations of ambivalent leadership with distress and cortisol secretion. *Journal of Behavioral Medicine*, 42(2), 265-275.
- 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.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P. et Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. et Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

- Hogan, J., Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hogan, R. et Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 et 2), 40-51.
- Hogan, R., Raskin, R. et Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. Dans K. E. Clark et M. B. Clark (dir.), *Measures of leadership* (p. 343-354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Holtz, B. C. et Hu, B. (2017). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119-130.
- Hoobler, J. M. et Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- House, R. J. et Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hu, L. et Liu, Y. (2017). Abuse for status: A social dominance perspective of abusive supervision. *Human Resource Management Review*, 27(2), 328-337.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. et Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.

- 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.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kanste, O., Kyngäs, H. et Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.
- Kelloway, E. K., Sivanatha, 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). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- 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.
- Lian, H., Ferris, D. L. et Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.

- Liu, J., Siu, O.-L. et Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee wellbeing: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454–479.
- 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.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P. et Wang, G. (2018). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3-47.
- Major, B. et Zubek, J. M. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1349-1363.
- 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(2016), 102-106.
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P. et Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment*, 22(3), 267-278.
- 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.
- McLean Parks, J. et Kidder, D. L. (1994). « Till death us do part ... » changing work relationships in the 1990s. Dans C.L. Cooper et M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior*, (vol. 1, p. 111-136). New York: Wiley.

- Morin, A. J. S. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. Dans Meyer (dir.), *Handbook of employee commitment* (p. 490-508). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S. et Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.
- Padilla, A., Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pearce, C. L. et Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. et Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.

- Pratoom, K. (2018). Differential relationship of person- and task-focused leadership to team effectiveness: A meta-analysis of moderators. *Human Resource Development Review*, 17(4), 393-439.
- Proudfoot, D. et Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. Dans R. S. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 371-385). New York: Oxford University Press.
- Rayner, C. et Cooper, C. L. (2003). The black hole in « bullying at work » research. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 47-64.
- Restubog, S. L. D., 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.
- Robbins, S. et Judge, T. (2006). *Organizational Behavior* (12^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Rowold, J. et Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41-59.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. et Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. Dans R. W. Swezey et E. Salas (dir.), *Teams: Their training and performance* (p. 3-29). Westport, CT: Ablex Publishing.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schriesheim, C. A., House, R. J. et Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 297-32.
- Schyns, B. et Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Seibert, S. E., Wang, G. et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sharma, P. N. et Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. et Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(4), 221-232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. et Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. et Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. et Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Taris, T. W. et Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. et Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Simon, L. et Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(2017), 123-152.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. et Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. et Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Van de Vliert, E., Matthiesen, S. B., Gangsøy, R., Landro, A. B. et Einarsen, S. (2010). Winters, summers, and destructive leadership cultures in rich regions. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 315-340.
- van den Bos, K. et Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Experimental Social Psychology*, 34(2002), 1-60.
- 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.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zhang, Y. et Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhang, Y. et Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L.-Q. et Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*. Prépublication.

Within-domain exacerbation: The combined effects of destructive and constructive leadership behaviors on employee thriving at work and behavioral empowerment

Exacerbation intra-source: les effets combinés des comportements de leadership destructif et constructif sur l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des employés

Léandre Alexis Chénard-Poirier, Université de Montréal

Alexandre J. S. Morin, Concordia University

Jean-Sébastien Boudrias, Université de Montréal

Nicolas Gillet, Université François-Rabelais de Tours

Abstract

This study investigates how supervisors combine destructive leadership behaviors (DLB; operationalized as petty tyranny) and constructive leadership behaviors (CLB; operationalized as transformational leadership) and if these combinations elicit the within-domain exacerbation phenomenon. This phenomenon proposes that exposure to an uncertain leadership style from supervisors who combine both DLB and CLB should have more deleterious consequences on followers' thriving and behavioral empowerment than exposure to supervisors relying more exclusively on DLB. The within-domain exacerbation phenomenon was tested using a person-centered mixture regression approach with a sample of 2104 Canadian employees from a police organization. Three profiles were identified: Supervisors displaying mostly CLB, supervisors displaying mostly DLB, and uncertain supervisors displaying a combination of CLB and DLB. Followers exposed to uncertain supervisors, showed the lowest levels of thriving and behavioral empowerment, followed by followers of supervisors who mostly rely DLB, and finally by followers of supervisors who mostly rely on CLB. Results also revealed that followers of uncertain supervisors react positively to any leadership clarification.

Key words: Within-domain exacerbation; petty tyranny; transformational leadership; thriving at work; behavioral empowerment; person-centered analysis

Résumé

Cette étude examine comment les gestionnaires amalgament des comportements de leadership destructif (opérationnalisé par le leadership tyrannique) et constructif (opérationnalisé par le leadership transformationnel) et si ces combinaisons élicitent le phénomène d'exacerbation intra-source. Ce phénomène propose que des gestionnaires présentant un style de leadership combinant des comportements destructifs et constructifs puissent être plus délétères pour l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des employés que des gestionnaires faisant un usage plus exclusif de comportements destructifs. Une méthode d'analyse centrée sur les personnes de « *mixture regression* » a été utilisée sur un échantillon de 2104 employés canadiens œuvrant dans une organisation policière. Trois profils de leadership ont été identifiés : des gestionnaires montrant plus de comportements constructifs, des gestionnaires montrant plus de comportements destructifs et des gestionnaires plus incertains montrant une combinaison de comportements destructifs et constructifs. Les employés soumis à des gestionnaires plus incertains ont montré les niveaux les plus faibles d'épanouissement et d'habilitation, suivi par les employés de gestionnaires plus destructifs, puis par les employés de gestionnaires plus constructifs. Les résultats montrent aussi que les employés de gestionnaires plus incertains réagissent positivement à toute clarification du leadership.

Mots-clés : Exacerbation intra-source, leadership tyrannique, leadership transformationnel, épanouissement au travail, habilitation comportementale, analyse centrée sur les personnes

Introduction

Destructive leadership behaviors (DLB) are defined in their active form as methods of influence directed toward followers and perceived as a sustained display of hostility and/or obstructiveness (Schyns & Schilling, 2013). As a broad category, DLB have fallen under different headings such as abusive supervision (Tepper, 2000, 2007), petty tyranny (Ashforth, 1994, 1997) and social undermining (Duffy, Ganster & Pagon, 2002). Exposure to DLB has been found to predict lower levels of performance and organizational citizenship behaviors (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017), family life quality and life satisfaction (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000), and work-related attitudes such as commitment and job satisfaction (Herscovis & Barling, 2010; Schyns & Schilling, 2013). Likewise, DLB has been shown to predict a variety of undesirable outcomes (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013), including anxiety, tension, depression and emotional exhaustion (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008; Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar, 2007; Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007), counterproductive work behaviors and deviance (Mackey et al., 2017; Mitchell & Ambrose, 2007), and turnover intentions (Schyns & Schilling, 2013).

Although leaders who demonstrate DLB regularly in their interactions with employees represent a low base-rate phenomenon (Aryee et al., 2008), recent prevalence studies show that a moderate use of DLB is much more prevalent (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen et Einarsen, 2010). Taking into account high prevalence of DLB and general behavioral complexity observed in supervisors' leadership profiles, Einarsen, Aasland and Skogstad (2010) proposed it would be improbable for the high number of leaders who occasionally rely on DLB (e.g., Aasland et al., 2010) not to also rely on constructive leadership behaviors

(CLB). CLB refer to leadership behaviors aimed at attaining organizational goals and improving employees' motivation, well-being, and satisfaction (Aasland et al., 2010). However, to our knowledge no study has investigated if and how leaders combine DLB and CLB in more complex and nuanced leadership profiles. As suggested by Tepper, Simon and Park (2017), we have yet to position DLB within a broader spectrum of leadership behaviors, namely, CLB. Answering this question could be of the utmost importance for employees' well-being and performance.

Importantly, mixed messages inherent to the exposure to a combination of DLB and CLB are likely to create some form of cognitive dissonance (van den Bos & Lind, 2002) and to increase the salience of occasional DLB (Lian, Ferris et Brown, 2012) in a way that is could be problematic for exposed employees (Duffy et al., 2002). This phenomenon, referred to as within-domain exacerbation, states that a leader simultaneously perceived as a source of stress (i.e., DLB) and support (i.e., CLB) should have more deleterious consequences on followers than a leader simply perceived as a source of stress (Hobman Restubog, Bordia & Tang, 2009; Major & Zubek, 1997). Unfortunately, research evidence related to the within-domain exacerbation phenomenon in the workplace remains limited. The present study aims to take the first step in investigating DLB and CLB combinations presented by immediate supervisors and expanding knowledge on the within-domain exacerbation phenomenon by examining the joint effects of exposure to well-established types of DLB (petty tyranny; Ashforth, 1994, 1997) and CLB (transformational leadership; Bass & Bass, 2008) on two work-related outcomes encompassing employees' well-being (thriving at work) and work-related behaviors (behavioral empowerment). To do so, we rely on an emerging hybrid mixture regression approach (Chénard Poirier, Morin & Boudrias, 2017; Gillet, Morin, Sandrin & Houle, 2018)

which provides a way to simultaneously meet both aims, while considering the possibility that the mechanisms involved in the within-domain exacerbation phenomenon might differ across distinct subpopulations of employees exposed to different leadership combinations.

Construct definition

Petty tyranny and transformational leadership

Petty tyranny and transformational leadership respectively fall into the categories of DLB and CLB. Petty tyranny refers to leadership behaviors considered to be oppressive, capricious, and vindictive, which makes them a high source of strain for exposed followers (Ashforth, 1994, 1997). It encompasses hostile behaviors such as belittling, arbitrariness, and non-contingent punishment. In contrast, transformational leadership is known to be one of the most potent forms of CLB (Aasland et al., 2010) and its positive influence on followers has been extensively demonstrated (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). It refers to leadership behaviors that aim at motivating followers to go beyond their personal interest and to work collectively toward organizational goals (Bass & Riggio, 2006). It encompasses providing intellectual stimulation, inspirational motivation, identification of opportunities, and consideration to employees.

Thriving and behavioral empowerment

Employee's thriving and behavioral empowerment represent attitudinal and behavioral desirable consequences of leadership (i.e., they are thus at least partially under the supervisor control) which allow employees to achieve organizational objectives. Thriving is a construct

stemming from positive psychology (Luthans & Youssef, 2007) that captures feelings of energy and perceptions of personal growth at work, through vitality and learning (Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett, 2011; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005). Thriving is generally defined as a socially embedded construct, assumed to be fostered by high quality social relationships, trust, and respect at work (Spreitzer et al., 2005). It is seen as a key determinant of psychological well-being at work, and as being associated with lower levels of job strain and burnout (Porath et al., 2011). This essentially psychological phenomenon captures the employee's feeling he is energized by and grow through his work context and supervision (Spreitzer, 1995, 2008; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). In contrast, behavioral empowerment focuses on employees' behavioral efforts to achieve organizational objectives. These behaviors are known to be displayed by motivated employees, exposed to constructive leaders (Kim, Beehr & Prewett, 2018; Pigeon, Montani & Boudrias, 2017). Behavioral empowerment encompasses a set of active autonomous in-role and extra-role behaviors aiming to ensure and to improve performance at the individual, group, and organization levels (Boudrias, Gaudreau, Savoie & Morin, 2009; Boudrias, Morin & Lajoie, 2014). They include the efficient performance of one's tasks, efforts at improving the way one's job tasks are completed, effective collaboration at the workgroup-level, efforts to improve workgroup functioning, and involvement at the organizational level.

Theoretical development

DLB and CLB combinations

Although no study has, to our knowledge, investigated combinations or profiles of

petty tyranny and transformational leadership, their combination has theoretical grounding. First, researchers on transformational leadership have long recognize that transformational leaders may also act in a destructive manner. Thus, historical figures such as Hitler and Mussolini have been identified as transformational leaders (Bass & Riggio, 2006; Kark, Shamir & Chen, 2003), while also being clear examples of destructiveness.

In an organizational context, Krasikova, Green and LeBreton (2013) noted that DLB are not the sole consequence of a leader's dispositional characteristics but may also be elicited by contextual elements. They argue that when the achievement of their goals is threatened by unmotivated or incompetent employees or by a context of limited resources leaders might rely on DLB, especially in a climate conveying that destructive leadership is an effective way of attaining goals. Such climates are present in organizations with a culture of hostility and aggressivity (Restubog, Scott & Zagenczyk, 2011) and are enabled by highly mechanistic and hierarchical structures (Aryee et al, 2008). Transformational leaders are goal-oriented managers as they make the organization's goals their own and come to embody them (Shamir, House & Arthur, 1993). Through an identification process, they influence their employees to go beyond their personal interest in order to adopt and attain these goals (Kark et al., 2003). Therefore, transformational leaders may be particularly prone to petty tyranny when confronted to contextual factors threatening the achievement of their goals. Conversely, petty tyrants who may present dispositional tendencies to destructive behaviors, such as Machiavellianism (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz & Tang, 2010), a strong individualism (Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012) or a psychopathic personality (Mathieu & Babiak, 2016; Mathieu, Neumann, Babiak & Hare, 2015) may likewise come to implement CLB into their leadership profile as a result, for example, of formal organizational

training (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011). Also, elements of the context such as an organic structure (Aryee et al., 2008) or strong ethical norms and contingent sanctions (Krasikova et al., 2013) may force them to refrain from using destructive behaviors and to implement constructive ones (Furtner, Maran & Rauthmann, 2017).

Further, the idea that leaders combine DLB to CLB is coherent with the high prevalence of DLB observed in organizations. For instance, in Norway, Aasland and colleagues (2010) reported that 51% of employees perceived their supervisor as relying on various DLB as a method of influence directed toward them. Likewise, in Canada, Brunet and colleagues (2015) reported that 34% of followers were occasionally exposed to petty tyranny, while up to 12% were exposed on a regular basis. Moreover, research shows DLB and CLB are empirically distinct constructs (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Schriesheim, House & Kerr, 1976) and that supervisors do not always act in a consistent respectful manner toward their employees (i.e., Duffy et al., 2002; Hobman et al., 2009; Lian et al., 2012; Rayner & Cooper, 2003). Based on these theoretical propositions and empirical observations, the following hypothesis regarding petty tyranny and transformational leadership combination is formulated:

H1: We expect at least one leadership profile resulting from the combination of transformational leadership and petty tyranny behaviors.

The destructive and constructive effects of petty tyranny and transformational leadership

When considered separately, the differential effects of petty tyranny (DLB) and transformational leadership (CLB) on thriving and behavioral empowerment may be explained

through the lens of social exchange theory. Social exchange theory notes that followers' work attitudes and behaviors will be directly impacted by the way they feel being treated by their supervisors, either in order to reciprocate for CLB or to retaliate for DLB (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). Over time, the accumulation of such positive or negative social exchanges should lead to the development and consolidation of high or low-quality employee-supervisor relationships (Cropanzano et al., 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005).

On the one hand, supervisors may motivate, inspire, or support subordinates' efforts through CLB. Thus, CLB such as transformational leadership have been shown to help foster positive social exchanges between employees and supervisors (Wang, Law, Wang & Chen, 2005), in turn leading to greater levels of energy, learning, and thriving among subordinates (Hildenbrand, Sacramento & Binnewies, 2018). Likewise, transformational leadership has also been shown to create a positive social context that fosters empowerment among employees (e.g., Maynard, Gilson & Mathieu, 2012; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Thus, the positive social interactions and empowerment context fostered by CLB should lead to a desire to reciprocate on the part of the employees via higher levels of behavioral empowerment (e.g., Maynard et al., 2012; Seibert et al., 2011).

On the other hand, supervisors may be sources of stress, humiliation, or even harm for followers through petty tyranny. Indeed, DLB have been previously portrayed as disempowering behaviors (Cropanzano et al., 2017), related to employees' lower perceptions of control (Aquino & Thau, 2009) and competence at work (Duffy et al., 2002). In addition, Chan and McAllister (2014) proposed petty tyranny should elicit among subordinates a psychological state incompatible with thriving, where perceptions of the supervisor-follower relationship are characterized by distrust, anxiety, and fear. In turn, these negative

psychological states should lead to a desire to retaliate through a decrease in the expression of different behavioral empowerment efforts among subordinates (Mackey et al., 2017).

Therefore, petty tyranny and transformational leadership send contradictory messages to followers and are a potent example of how a supervisor should and should not act. Through a series of social exchanges implicating supervisors' actions and followers' reactions, the former may hinder thriving and behavioral empowerment, while the latter may foster them.

The within-domain exacerbation phenomenon

In extension with the social exchange theory which mainly depicts the expected isolated effects of petty tyranny (DLB) and transformational leadership (CLB), the within-domain exacerbation phenomenon focuses on their possible combined effect. This phenomenon states that supervisors who are simultaneously perceived as being both a source of stress (i.e., petty tyranny; Ashforth, 1997; Schyns & Schilling, 2013) and a source of support (i.e.; transformational leadership; Bass & Riggio, 2006) should have more deleterious consequences for employees than supervisors mainly seen as a source of stress (Duffy et al., 2002; Major & Zubeck, 1997). To our knowledge, few studies have so far found evidence for the within-domain exacerbation phenomenon in a supervisor-subordinate context. First, Duffy and colleagues (2002) showed supervisors' undermining behaviors were more negatively related to subordinates' levels of self-efficacy, commitment, and well-being, and more positively related to their levels of counterproductive work behaviors, when supervisors were simultaneously perceived as supportive relative to when they were simultaneously perceived as unsupportive. Nahum-Shani, Henderson, Lim and Vinokur (2014) found a similar exacerbation for supervisors' undermining and supportive behaviors on job-strain and

perceived health in a military setting. In another study conducted among university students, Hobman and colleagues (2009) showed students displayed higher levels anxiety and lower levels of well-being when their academic supervisor was perceived to be both a source of DLB and support than when they were only perceived to be a source of DLB. Moreover, the negative association between DLB and well-being was only present when the academic supervisor was also perceived to be a source of support. Lian and colleagues (2012) found that the negative relation between DLB and the satisfaction of employees' basic needs for autonomy, competence, and relatedness at work was more pronounced when these DLB occurred in the context of high-quality supervisor-subordinate relationships than when they did not. Likewise, Xu, Loi and Lam (2015) found the positive relation between DLB and emotional exhaustion was more pronounced when it occurred in the context of high-quality supervisor-subordinate relationships than when it did not. These results naturally lead to the following hypotheses relating to the within-domain exacerbation phenomenon:

H2: Employees exposed to supervisors relying on a combination of petty tyranny and transformational leadership should experience lower levels thriving at work than employees exposed to supervisors relying mainly on petty tyranny or transformational leadership.

H3: Employees exposed to supervisors relying on a combination of petty tyranny and transformational leadership should display lower levels behavioral empowerment than employees exposed to supervisors relying mainly on petty tyranny or transformational leadership.

Psychological mechanisms underpinning the within-domain exacerbation phenomenon

Two non-competing psychological mechanisms have been proposed to explain which leadership profiles could elicit within-domain exacerbation. A first and more general mechanism based on the uncertainty management theory (van den Bos & Lind, 2002) which we will refer to as the “*uncertainty mechanism*”, suggest that the combined exposure to DLB and CLB makes it harder for followers to anticipate or predict supervisors’ behaviors. For instance, van den Bos and Lind (2002) note uncertainty arises when one has more difficulty to predict the environment due to exposure to incompatible cognitions, behaviors, or experiences. Exposure to supervisors perceived as being both a source of stress (via petty tyranny) and support (via transformational leadership) should lead to an impression of unpredictability supervisors’ behaviors, which is likely to generate a sense of loss of control over one’s environment among subordinates (Tan & Lipe, 1997). It is also likely to generate a form of cognitive dissonance among employees (Festinger, 1957), accompanied by an experience discomfort, strain, and anxiety (McLean Parks & Kidder, 1994). To cope with the resulting social exchange uncertainty, followers may become more vigilant for information about the quality of their relationship with the supervisor, which in turn should make DLB even more salient (Major & Zubek, 1997; Morrison & Robinson, 1997). For instance, in order to regain their perceptions of control when exposed to feelings or strain and uncertainty, followers have been shown to seek evidence of (un)fairness to help them decide whether to engage or not in retaliatory behaviors, thus making the naturally unfair DLB particularly salient (Lind & van den Bos, 2002; Proudfoot & Lind, 2015; van den Bos & Lind, 2002). In sum, the “*uncertainty mechanism*” suggests that exposure to a leader combining DLB and CLB, leading one to

experience incompatible leadership behaviors, should exacerbate the level of strain and discomfort of employees and their perceptions of unpredictability and lack of control, leading in turn to within-domain exacerbation (Duffy et al., 2002; Hobman et al., 2009; Proudfoot & Lind, 2015).

A second mechanism, which we will refer to as the “*rarity mechanism*” has been proposed by Lian and colleagues (2012; also see Xu et al., 2015) to underpin the within-domain exacerbation phenomenon. This very precise and specific mechanism suggests within-domain exacerbation occurs in the context of a highly supportive relationship. With this type of leader, exposure to negative social interactions will immediately become very salient for employees signalling an impending danger for the quality of their social exchange relationships. Hence, because of their rarity, DLB occurring in the context of a relationship otherwise characterized by CLB should be particularly salient for exposed employees. In contrast, DLB occurring in an otherwise less supportive or unsupportive relationship should simply be experienced as routine events, leading to fewer or more limited negative consequences for exposed followers.

These two mechanisms lead to different expectations. Generally, the *uncertainty mechanism* suggests that within-domain exacerbation is likely to emerge from the combination of CLB and DLB, which makes it hard for followers to predict supervisors’ behaviors. In contrast, the *rarity mechanism* suggests it is the exposure to a high level of CLB coupled with an occasional (infrequent) exposure to DLB that is likely to be particularly problematic. These mechanisms thus respectively lead to the following hypotheses:

H4: According to the uncertainty mechanism, within-domain exacerbation should be observed when employees are exposed to combination of transformational leadership and

petty tyranny behaviors rather than a leadership mainly characterized by one or the other.

H5: According to the rarity mechanism, within-domain exacerbation should be observed when employees are exposed to a high level of transformational leadership coupled with a low, but non-zero, level of petty tyranny.

A hybrid approach to test the mechanisms involved in within-domain exacerbation

Although variable-centered methods used in previous studies of the within-domain exacerbation phenomenon provide useful information, they are insufficient to identify DLB and CLB combinations, achieve a comprehensive overview of the mechanisms involved in these effects, and determine whether these mechanisms equally apply to all employees. Variable-centered analyses assess relations between variables as they occur, on the average, in the sample under study, and fail to consider the possibility that subpopulations might exist in this sample. It is true that tests of interaction effects provide a way to observe whether the effects of one variable change as a function of another variable. However, tests of interaction effects rely on an assumption of linearity (i.e., the effects of each variable are assumed to change linearly as a function of the other). More complex polynomial models make it possible to incorporate non-linear relations (Edwards, 2009), but considerably add the complexity of the analyses and of their interpretations. Still, even polynomial models rely on the assumption that the observed effects would apply equally to all employees (i.e., that the observed mechanism would equally apply to everyone).

Person-centered analyses, such as latent profile analyses (LPA), rather seek to identify subpopulations of workers characterized by distinct configurations, or profiles, on a set of

variables. They are thus naturally suited to the investigation of the joint effect of variable combinations (Meyer & Morin, 2016; Morin, 2016). LPA can be used to identify the most frequent combinations of DLB and CLB to which employees are typically exposed and assess the relative consequences of these combinations without relying on linearity assumptions. Yet, a key limitation of person-centered analyses relying on LPA is the failure to consider the possibility that relations between variables (the key component of variable-centered analyses) could differ across distinct subpopulations of employees (the key component of person-centered analyses). More advanced forms of person-centered analyses, such as mixture regression analyses, provide a way to identify profiles of workers whom relations between variables differ (Van Horn et al., 2009). Thus, rather than profiling participants based on their configuration on a series of indicators, mixture regression seeks to detect subpopulations of workers characterized by different relations.

A hybrid mixture regression approach (e.g., Meyer & Morin, 2016; Morin, 2016) has been proposed as a way to build bridges between variable- and person-centered analyses. The applicability of this method has recently been highlighted in organizational research focusing on leadership (Chénard Poirier et al., 2017), as well as on the combined effects of work engagement and workaholism (Gillet et al., 2018). This hybrid approach provides a way to identify workers' profiles differing based on their specific configuration of scores on predictor variables (i.e., DLB and CLB), while also allowing relations between these predictors and outcomes to differ across profiles. These models are specifically designed to reveal complex interactions, resulting in profiles in which the relations between constructs differ (i.e., are moderated) as a function of predictors' levels (e.g., Bauer, 2005). They are thus naturally suited to the investigation of the possible existence of alternative mechanisms involved in the effects of CLB and DLB on work-related outcomes. When compared to variable-centered tests of interactions, this hybrid approach

has the advantage of assuming neither population homogeneity, nor linearity, in terms of relations estimated between predictors and outcomes. When compared to LPA, this approach has the advantage of considering the possibility the associations between predictors and outcomes can change (i.e., moderated) as a function of profile membership.

More precisely, this hybrid approach provides a way to disaggregate the relations observed between CLB/DLB and outcomes into two distinct components (Chénard Poirier et al., 2017; Gillet et al., 2018). First, a between-profile component will provide a way to compare profiles based on the configuration of DLB and CLB to which workers are exposed, and thus provide a test of *H1*. It also provides a way to compare profiles on the basis of the outcome levels (i.e., the regression intercepts) observed in each profile, which provide a test of *H2* and *H3*. Thus, allowing for the identification of the global shape of the relation occurring at the between-profile level between average predictor levels and average outcome levels provides a first test of *H4* and *H5*.

Second, a within-profile component assesses the presence of residual associations between predictors and outcomes not explained by between-profile comparisons. More precisely, this component assesses, using regression analysis, whether within-profile variations in DLB and CLB can add to the prediction of within-profile variations in outcome levels. Importantly, the hybrid mixture regression approach allows these residual within-profile associations to differ across profiles. Thus, it provides more information about how the mechanisms involved in these associations differ across profiles as a function of the predictor levels observed in each profile, offering further precision in testing *H4* and *H5*. For example, according to the *uncertainty mechanism* any increase in petty tyranny or transformational leadership occurring in a profile characterized by both DLB and CLB should be related to increases in thriving and behavioral empowerment by increasing the predictability of supervisors' behaviors. According to the *rarity*

mechanism, any increase in petty tyranny occurring in a profile characterized by high levels of CLB and lower levels of DLB should be negatively related to followers' thriving and behavioral empowerment.

Methodology

Sample and procedure

A sample of 2104 French Canadian employees from a police organization (61.3% males) were recruited to participate in this study. Participants had the choice to respond to a paper-pencil or to an online questionnaire to evaluate their immediate supervisor's leadership and their own levels of thriving at work and behavioral empowerment. No incentive was offered. Participants were informed of the confidentiality of their individual responses and gave their informed consent prior to participation. A majority of the participants had completed a college education (CEGEP; 51.8%), while 40.8% had completed some university education, and 7.4% had less than a college degree. About half of participants were aged under 39 years (53.1%). On average, participants reported working 35.60 ($SD = 6.04$) hours per week, and having 13.30 ($SD = 8.44$) years of tenure in their organization, and 2.00 ($SD = 2.35$) years of tenure with their supervisor. Most participants (92.3%) reported having been in their current position for one year or more and having daily (70.8%) or weekly (23.6%) contact with their supervisor. Details of the sample major demographic characteristics are presented in Table 1 for the full sample, as well as for profiles of participants found with regard to our study objective.

Table 1

Demographic characteristics of the sample and profiles

	Full Sample	Profile 1 (67%)	Profile 2 (6%)	Profile 3 (27%)	
		<i>M (SD)</i>			Significance tests
Organizational tenure (years)	13.30 (8.44)	13.56 (8.41)	13.77 (8.17)	12.57 (8.56)	1 = 2 = 3
Tenure with supervisor (years)	2.00 (2.35)	1.97 (2.33)	2.79 (3.07)	1.91 (2.22)	2 > 1 = 3
Hours worked per week	35.60 (6.04)	35.80 (6.10)	35.02 (6.22)	35.25 (5.84)	1 > 3; 1 = 2; 2 = 3

Note. *M* = Mean; All significance tests were conducted using a Wald-test of significance based on pseudo-class draws, significant differences indicated by greater than symbols are at $p < .05$; $N = 2104$.

Table 1 (Continued)

Demographic characteristics of the sample and profiles

	Full Sample	Profile 1 (66%)	Profile 2 (6%)	Profile 3 (28%)	
	Frequency (%)				Significance tests
Sex					
Male	61.3	61.9	60.3	60.2	1 = 2 = 3
Female	38.7	38.1	39.7	39.8	
Age					
Less than 19	0	0	0	0	1 = 2; 1 = 3; 2 > 3
Between 20 and 29	18.2	17.8	15.1	19.6	
Between 30 and 39	34.9	34.8	31.0	35.9	
Between 40 and 49	34.6	35.8	34.1	31.9	
Between 50 and 59	11.6	10.8	17.5	12.1	
60 or more	0.7	0.7	2.4	0.5	
Education					
High School diploma or less	3.5	2.9	3.9	4.7	1 = 2 = 3
Professional diploma	3.9	3.7	4.7	4.4	
College diploma (CEGEP)	51.8	52.3	44.1	52.3	
University Major or Minor	20.7	21.8	18.9	18.5	
Bachelor's degree	15.1	14.2	20.5	15.9	
Post graduate certificate	1.4	1.4	0.8	1.6	
Master or PhD degree	3.6	3.6	7.1	2.6	
Supervisor					
No	82.5	79.3	87.1	89.4	1 > 2 = 3
Yes	17.5	20.7	12.9	10.6	
Tenure in the position					
Less than 6 months	2.6	2.9	0	2.3	2 > 1 = 3
Between 6 and 11 months	5.1	5.1	1.6	5.6	
Between 1 and 2 years	7.9	8.2	9.4	7.1	
Between 3 and 5 years	22.6	23.4	18.1	21.7	
Between 6 and 10 years	26.3	26.1	27.6	26.6	
Between 11 and 15 years	17.9	17.4	19.7	18.7	
More than 15 years	17.6	16.9	23.6	18.0	
Contacts with the supervisor					
More than one per day	57.0	56.8	48.8	59.3	1 = 2 = 3
Once a day	13.8	13.8	16.5	13.1	
Few times per week	18.1	19.1	18.1	15.6	
Once a week	5.5	5.2	7.1	6.1	
Two or three times per month	3.7	3.5	4.7	3.8	
Once a month	1.0	0.7	3.9	1.0	
Few times per year	1.0	0.9	0.8	1.0	

Note. M = Mean; All significance tests were conducted using a Wald-test of significance based on pseudo-class draws, significant differences indicated by greater than symbols are at $p < .05$; $N = 2104$.

Measures

Leadership behaviors. Transformational leadership was assessed using the French version of the MLQ Form 5X-Short (Avolio & Bass, 2004). This questionnaire assesses transformational leadership ($\alpha = .97$) through four dimensions: idealized influenced (8 items; $\alpha = .93$; e.g., “*My supervisor talks about their most important values and beliefs*”), individual consideration (4 items; $\alpha = .87$; e.g., “*My supervisor spends time teaching and coaching*”), intellectual stimulation (4 items; $\alpha = .86$; e.g., “*My supervisor seeks differing perspectives when solving problems*”), and inspirational motivation (4 items; $\alpha = .87$, e.g., “*My supervisor talks enthusiastically about what needs to be accomplished*”). Validity evidence reported by multiple studies anterior to the development of this scale (e.g., Wang & Howell, 2010; Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013) shows that transformational leadership is best represented as a global construct.

Petty tyranny was assessed using the validated French version (Cacciatore, 2015; Cacciatore, Morin, Nelson & Boudrias, 2010) of Ashforth’s (1994) scale. Although, the initial *petty tyranny scale* comprised six dimensions, the validated French version ($\alpha = .95$) incorporates three 4-item dimensions: arbitrariness and self-aggrandizement ($\alpha = .90$, e.g., “*My supervisor uses authority or position for personal gain*”), non-contingent punishment ($\alpha = .91$, e.g., “*My supervisor is often displeased with my work for no apparent reason*”), and belittling subordinates ($\alpha = .90$, e.g., “*My supervisor belittles or embarrasses subordinates*”). These dimensions have been created to reflect an overarching global petty tyranny factor (Ashforth, 1994). According to Tepper (2007), some of the remaining dimensions did not directly capture DLB. For instance, it is not because a supervisor lacks consideration, is hard to approach, tends to discourage initiative, or force conflict resolution,

the other dimensions proposed by Ashforth (1994), that s/he can necessarily be considered as being actively hostile or as relying on DLB. Studies showed the French version of the *petty tyranny scale* was related to lower quality of work climate, performance, and psychological well-being, and to higher levels of distress, and intent to quit the organization, the profession, and the work unit (Brunet et al., 2015; Cacciatore et al., 2010). All leadership items were rated on a 5-point scale ranging from 1 (never) to 5 (very frequently, if not always).

Thriving at work ($\alpha = .91$) was assessed with the French version (Boudrias et al., 2015) of Porath and colleagues' (2011) scale. Both dimensions, vitality (3 items; $\alpha = .89$, e.g., "*I am looking forward to each new day*") and learning at work (3 items; $\alpha = .83$, e.g., "*I see myself continually improving*"), were rated on a 7-point scale ranging from 1 (strongly disagree) to a 7 (strongly agree). Validity evidence for this measure has been established in many studies (e.g., Niessen, Mäder, Stride & Jimmieson, 2017; Porath et al., 2011) showing that it is best represented as a global construct as it was intended to be at its conception (Porath et al., 2011).

Behavioral empowerment was assessed using Boudrias and colleagues' (2010) scale. The five dimensions are each measured by three items referring to the employee's behaviors: efficacy in performing job tasks ($\alpha = .89$; e.g., "*Adequately carry out the tasks related to my job*"), improvement efforts in job tasks ($\alpha = .90$; e.g., "*Put into practice my ideas for improvement in my work*"), effective collaboration in the workgroup ($\alpha = .78$; e.g., "*Provide constructive feedback that helps my coworkers*"), improvement efforts in the workgroup ($\alpha = .86$; e.g., "*Introduce new ways of doing things in my workgroup*"), and involvement at the organizational level ($\alpha = .88$; e.g., "*Make suggestions to improve the organization's functioning*"). The empowerment behaviors were rated on a 10-point frequency scale ranging from 1 (almost never [0-10% of possible occasions]) to 10 (almost always [90%-100% of

possible occasions]). Validity evidence supports the psychometric properties of this measure and its a priori five-factor structure (Lajoie, Boudrias, Rousseau & Brunelle, 2017).

Analyses

All the analyses were conducted using Mplus 7.4's (Muthén & Muthén, 2015) robust maximum likelihood estimator (MLR) and “complex” survey design function, which provides standard errors, tests of statistical significance, and tests of models fit that are robust to the non-normality and to the clustering of participants into 505 work units (e.g., Asparouhov, 2005; Marsh & O'Mara, 2010). The relatively limited number of missing responses present at the item level (1.59% to 4.48%) was handled using full information maximum likelihood procedures (Enders, 2010).

All analyses are based on factor scores saved from preliminary measurement model, which indicates an excellent fit to the data ($\chi^2 = 3688.11$; $df = 1170$; CFI = .96; TLI = .95; RMSEA = .03; Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau & Grayson, 2005). These factor scores are estimated in standardized units with $M = 0$ and $SD = 1$. In addition to preserving the underlying nature of the measurement model better than scale scores (i.e., the sum or the average of items forming a scale), factor scores also provide a partial control for measurement errors by giving more weight to more reliable items (Skrondal & Laake, 2001). For additional discussions of factor scores see Morin and colleagues (2017). Details on the measurement model are reported in the Appendix A. Variables means and standard deviations based on scale scores are also presented in Appendix A for descriptive purposes. The correlations between all variables (i.e., the factor scores saved from the final measurement model) are reported in Table 2.

Table 2

Latent variable correlations from the preliminary measurement model

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Transformational leadership	.97							
2. Petty tyranny	-.59*	.96						
3. Thriving at work	.36*	-.19*	.92					
4. Efficacy in performing job tasks	.19*	-.10*	.33*	.89				
5. Improvement efforts in job tasks	.25*	-.09*	.44*	.57*	.90			
6. Collaboration in the workgroup	.26*	-.04	.41*	.46*	.59*	.79		
7. Improvement efforts in the workgroup	.17*	.01	.28*	.22*	.50*	.67*	.87	
8. Involvement at the organizational level	.14*	.02	.26*	.20*	.38*	.49*	.66*	.89

Note. Composite reliability coefficients are reported in bold in the diagonal and calculated from the standardized parameter estimates, using McDonald's (1970) omega coefficient:

$\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ((\sum|\lambda_i|)^2 + \sum\delta_{ii})$ where λ_i are the factor loadings and δ_{ii} , the error variances.

* $p < .05$.

Mixture regression analyses including one to eight profiles were estimated using 10,000 sets of random starts values, 1,000 iterations for each set, and allowed the 500 best sets to be used for final optimization in order to minimize the risk of converging on a suboptimal local solution (Hipp & Bauer, 2006; Morin & Wang, 2016). In these models, the means of all variables and variances of the outcomes were freely estimated in all profiles, while the variance of the predictors was constrained to equality across profiles. Although models in which all parameters (including the variance of the predictors) are freely estimated can be considered to be more desirable (Diallo, Morin & Lu, 2016; Peugh & Fan, 2013), these more complex models have a greater tendency to converge on improper solutions, or not to converge at all, which was the case in this study. In this situation, these more complex models are typically considered to be overparameterized (Bauer & Curran, 2003; Chen, Bollen, Paxton, Curran & Kirby, 2001), and recommendations are then to pursue simpler models (Diallo et al., 2016).

The selection of the optimal number of profiles is typically based on the consideration of various sources of information, including the theoretical meaning of the profiles, the statistical adequacy of the solution (Marsh, Lüdtke, Trautwein & Morin, 2009; Muthén, 2002) and the examination of statistical indicators: (i) the Akaike Information Criterion (AIC); (ii) the Consistent AIC (CAIC), (iii) the Bayesian Information Criterion (BIC), (iv) the Sample-size adjusted BIC (ABIC), (v) the adjusted Lo, Mendell and Rubin's (2001; aLMR) Likelihood Ratio Test. Lower values on the AIC, CAIC, BIC, and ABIC are taken to indicate a better-fitting model. The aLMR compare a k -class model with a $k-1$ -class model, and a statistically significant p -value on this test supports the k -class model. Because these tests are all heavily influenced by sample size (Marsh et al., 2009), it frequently happens that keep on suggesting the addition of profiles without reaching a minimum with sufficiently large samples. When this happens, the point at which these indicators reach a plateau on a graphical display (elbow plot) can be used to suggest the optimal solution (Morin, 2016; Morin et al., 2011). Entropy is also reported. It should not be used to select the optimal number of profiles but provides a useful summary of the accuracy of participants' classification into the profiles.

For description purposes, the following demographics were contrasted across profiles using the “auxiliary (e)” function: sex, supervisory role, age, education, frequency of contact with the immediate supervisor, weekly worked hours, and tenure with the organization, in its position, and with the supervisor. This function relies on a Wald-test of significance based on pseudo-class draws to contrast covariates without having to integrate them in the model (Asparouhov & Muthen, 2007).

Results

Selection of the optimal number of profiles

Fit indices for the mixture regression models including 1 to 8 profiles are reported in Table 3. As anticipated, the information criteria failed to converge on a specific solution. However, the aLMR indicated that the retained solution would likely include a maximum of five profiles. When we consider the graphical display of the value of the information criteria (reported in Figure 1 of the Appendix A), these indicators appear to reach a plateau between solutions including three and four profiles. When we carefully consider these specific solutions, the results showed that added profiles were both theoretically meaningful and interpretable up to the three-profile solution. However, moving from three to four profiles did not add meaningful information, simply adding a very small profile (< 5%) presenting extreme patterns of scores. Consequently, the three-profile solution was retained for interpretation.

Table 3

Mixture regression models

Model	LL	FP	Scaling	AIC	CAIC	BIC	ABIC	Entropy	aLMR
1 Class	-19002.83	44	1.86	38093.66	38386.33	38342.33	38202.54	Na	Na
2 Class	-17898.14	71	1.55	35938.28	36410.54	36339.54	36113.97	.78	< .01
3 Class	-17139.56	98	1.54	34475.12	35126.98	35028.98	34717.62	.86	< .01
4 Class	-16701.33	125	1.43	33652.65	34484.10	34359.10	33961.97	.89	< .01
5 Class	-16400.61	152	1.38	33105.22	34116.26	33964.26	33481.34	.82	< .01
6 Class	-16176.71	179	1.45	32711.41	33902.05	33723.05	33154.35	.84	> .05
7 Class	-15957.76	206	1.33	32327.53	33697.76	33491.76	32837.27	.84	> .05
8 Class	-15800.02	233	1.35	32066.04	33615.86	33382.86	32642.60	.84	> .05

Note. LL = LogLikelihood; FP = Free parameters; Scaling = Scaling factor associated with MLR loglikelihood estimates; AIC: Akaike Information Criteria; CAIC: Constant AIC; BIC: Bayesian Information Criteria; ABIC: Sample-size adjusted BIC; aLMR: Adjusted Lo-Mendell-Rubin likelihood ratio test.

The means of the predictors (transformational leadership and petty tyranny), and the intercepts of the outcomes (thriving at work and behavioral empowerment) in these profiles, are graphically presented in Figure 1, while the exact values of these parameters are reported in Table 2 of the Appendix A. It is important to keep in mind that, because all of these variables are factor scores from preliminary measurement models estimated to have a mean of 0 and a standard deviation of 1, these results can be interpreted in standard deviation units.

Between-profile observations

Profile 1 corresponds to 66% of the employees who reported being exposed to a moderately high level of transformational leadership coupled with a moderately low level of petty tyranny compared to other employees in the sample. We hereafter refer to this specific supervisory profile as *Moderately Transformational*. Profile 2 corresponds to a smaller (6%) but worrisome profile of employees who report being exposed to very high levels of petty tyranny coupled with very low levels of transformational leadership. We refer to this specific supervisory profile as *Destructive*. Profile 3 corresponds to 28% of the employees who reported being exposed to moderately low levels of transformational leadership and petty tyranny. We hereafter refer to this supervisory profile as *Uncertain*. Profiles appear to present mixtures of DLB and CLB. These combinations take the form of slight variations around the mean, thus supporting *H1*.

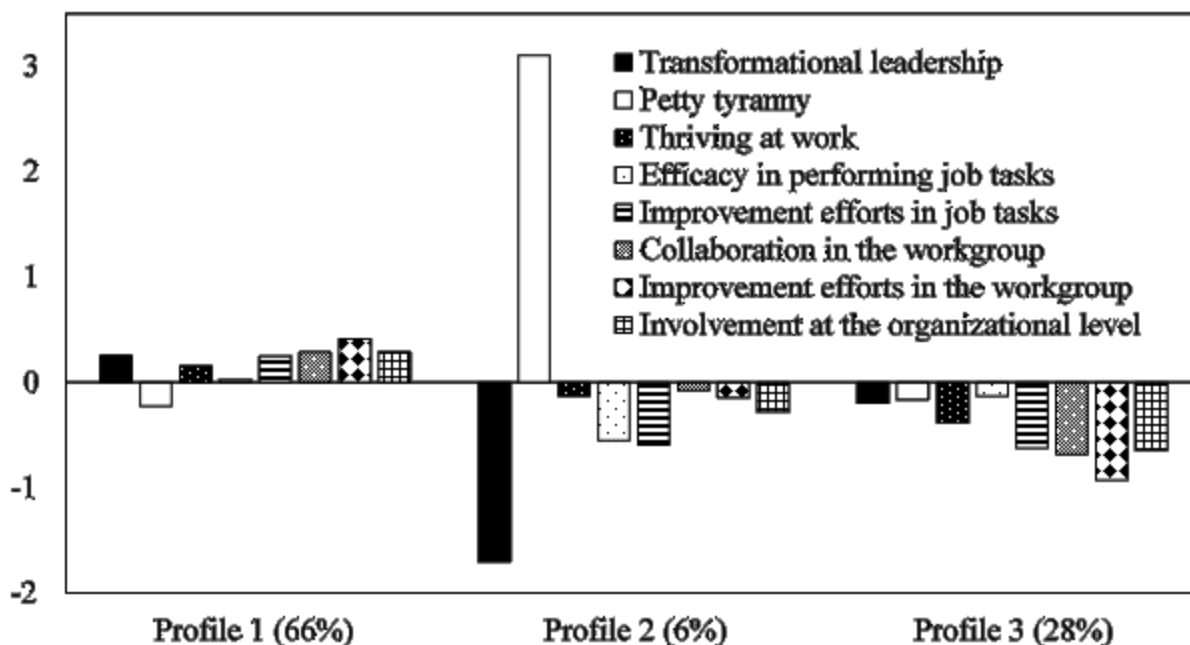


Figure 1. Profiles of petty tyranny and transformational leadership, thriving at work and behavioral empowerment; Variables are factor scores estimated in standardized units ($M = 0$; $SD = 1$).

Additionally, in the *Uncertain* profile, as the leaders are neither more destructive nor constructive than their colleagues, employees should have more difficulty predicting leadership behaviors, which appears to match the specifications of the *uncertainty mechanism*. Moreover, in the *Moderately transformational* the fact that employees reported being exposed to supervisors relying on CLB coupled with close to mean level of DLB appears to match the specifications of the *rarity mechanism*.

Considering the outcomes, employees exposed to the *Uncertain* profile also display the lowest scores of on almost all outcomes, with the sole exception of efficacy in performing their job tasks which is at a level comparable to that observed in the *Destructive* profile, thus supporting *H2* and *H3*. On the contrary, members of the *Moderately transformational* display the highest scores on all outcomes.

Within-profile observations

The results from the within-profile regressions estimated in each of these profiles are reported in Table 4. In the context of this hybrid mixture regression framework, these regressions provide an estimate of the residual associations between predictors and outcomes not explained at the between-profile level (i.e., the within-profile relations occurring above and beyond the between-profile associations). For the *Uncertain* profile, increases in either transformational leadership or petty tyranny appear to yield some benefits. More precisely, perceiving higher levels of transformational leadership is associated with higher levels of thriving at work, efficacy in performing job tasks, improvement efforts in job tasks, and effective collaboration in the workgroup for the employees. Likewise, within-profile increases in petty tyranny is associated with higher levels of effective collaboration in the workgroup, improvement efforts in the workgroup, and involvement at the organizational level. This last set of results is particularly interesting and suggests that any contribution to the clarification of a dominantly *Uncertain* leadership style appears to be helpful for employees, thus providing further support to the logic of the *uncertainty mechanism* and *H4*. For the *Moderately Transformational* profile, an increase in transformational leadership is systematically related to additional increases on all outcomes, while increases in petty tyranny are not related to any outcome, arguing against the *rarity mechanism* and *H5*. Finally, for the *Destructive* profile, within-profile increases in transformational leadership is associated with higher levels of thriving at work and involvement at the organization level, but lower levels in efficacy in performing job tasks. However, within-profile increases in petty tyranny is also related to higher levels of involvement at the organization level.

Table 4

Relations between intra-profile variations in leadership behaviors and outcome levels

Predictor	Thriving at work		Efficacy in performing job tasks		Improvement efforts in job tasks		Collaboration in the workgroup		Improvement efforts in the workgroup		Involvement at the organizational level	
	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β	<i>b</i> (<i>SE</i>)	β
Profile 1 (66%)												
Transformational leadership	0.34* (0.04)	.37	0.20* (0.04)	.20	0.19* (0.03)	.26	0.24* (0.03)	.32	0.14* (0.03)	.19	0.15* (0.05)	.15
Petty tyranny	-0.04 (0.07)	-.03	-0.16 (0.09)	-.10	-0.09 (0.06)	-.07	-0.03 (0.06)	-.03	0.03 (0.06)	.03	0.07 (0.09)	.04
R ²	.15		.07		.09		.11		.03		.02	
Profile 2 (6%)												
Transformational leadership	0.31* (0.12)	.23	-0.19* (0.09)	-.17	-0.04 (0.09)	-.04	0.04 (0.08)	.05	0.08 (0.08)	.09	0.16* (0.08)	.16
Petty tyranny	0.06 (0.12)	.03	0.00 (0.09)	.00	0.13 (0.08)	.09	0.07 (0.08)	.05	0.13 (0.08)	.09	0.20* (0.08)	.13
R ²	.05		.03		.01		.00		.01		.02	
Profile 3 (28%)												
Transformational leadership	0.34* (0.08)	.29	0.23* (0.08)	.18	0.26* (0.11)	.20	0.34* (0.10)	.31	0.09 (0.07)	.09	0.08 (0.05)	.08
Petty tyranny	0.04 (0.09)	.02	0.11 (0.12)	.06	-0.00 (0.14)	.00	0.28* (0.11)	.16	0.30* (0.11)	.19	0.24* (0.12)	.15
R ²	.08		.03		.04		.07		.03		.02	

Note. *b*: Unstandardized coefficient; *SE*: Standard error; β : Standardized coefficient; Variables are factor scores estimated in standardized units ($M = 0$; $SD = 1$).

* $p < .05$.

Demographic correlates

The results regarding the demographics correlates of profile membership are reported in Table 1. These results generally support the idea that the nature of the profiles is mainly explained by the relations between the leadership behaviors and the outcomes rather than being an artefact of participants' demographic characteristics. However, some differences should be considered. Thus, employees exposed to *Moderately Transformational* leaders tend to more frequently occupy supervisor roles. They also tend to work more hours than those exposed to *Uncertain* leaders. Finally, employees exposed to *Destructive* leaders tend to have a longer tenure with their supervisors and in their position. They also tend to be older than employees exposed to *Uncertain* leaders.

Discussion

This study aimed to understand how leaders combine DLB and CLB, here operationalized by transformational leadership and petty tyranny. It also sought to expand our understanding of the within-domain exacerbation phenomenon by examining how a leadership style that jointly expose followers to DLB and CLB could be related to less desirable outcomes in terms of thriving at work and behavioral empowerment than exposure to a leadership style dominated by DLB. The results obtained from both components of a hybrid mixture regression approach supported the idea leaders do combine DLB and CLB, and they support the presence of the within-domain exacerbation phenomenon. Results also provide evidence that the more global *uncertainty mechanism* could be involved in this phenomenon.

First, results of this study support Einarsen and colleagues (2010) proposition that

leadership is not a dichotomous phenomenon and support the first hypothesis as leaders seem to combine DLB and CLB. As shown in the *Uncertain* profile, leaders may present both slightly below average levels of petty tyranny and transformational leadership, appearing to employees as not being either more clearly destructive or constructive compared to other leaders in the organization. Similarly, as shown in the *Moderately Transformational* profile, some leaders are perceived as moderately more transformational than average, without excluding the possibility of using some petty tyranny behaviors, while others are perceived as highly *Destructive*.

Second, this study offers clarification about the type of leadership profile under which within-domain exacerbation could be elicited. The between-profile component showed employees exposed to supervisors of the *Uncertain* profile were those presenting the least desirable outcome levels (i.e., the lowest levels of thriving and the lowest levels on almost all dimensions of behavioral empowerment). These outcomes levels were even lower than those observed among employees exposed to highly destructive supervisors. The sole exception was related to employees' efficacy in performing their job tasks which seemed to be lower among employees of the *Destructive* profile. It could be possible that within-domain exacerbation might be limited to more discretionary forms of behavioral empowerment without fully generalizing to in-role behaviors (efficacy in performing one's tasks). This suggests a leader that is both a source of stress and support through its leadership behaviors could limit thriving and the willingness to go beyond job requirements, without necessarily affecting one's ability to meet the requirements of the job beyond the undesirable effects of exposure to DLB. Therefore, these results provide support to the existence of within-domain exacerbation supporting hypotheses 2 and 3.

Furthermore, members of the *Moderately Transformational* profile presented most desirable outcome levels in terms of thriving and behavioral empowerment. Hence, if observations in this profile are consistent with those from previous research supporting the positive effects of transformational leadership (Hoch et al., 2018; Wang et al., 2011). Contrary to the prediction of the *rarity* mechanism, employees subjected to these moderate transformational leaders do not appear to be affected by few uses of petty tyranny.

Incidentally, the within-profile component supports the *uncertainty mechanism*, while once again offering no support to the *rarity mechanism*. For employees exposed to a leader who is neither more clearly tyrannical nor transformational compared to other supervisors, as observed in the *Uncertainty* profile, increases in either CLB or DLB seemed to yield some benefits in terms of thriving and behavioral empowerment, suggesting that any contribution to resolve the strain and discomfort resulting from leadership unpredictability appears to be helpful to subordinates and supports hypothesis 4. When we more specifically consider the apparent benefits of increases in petty tyranny observed in this specific profile, our results suggested that followers exposed to such increases, consistent with a clarification of one's supervisor style as dominated by DLB, could be shifting their focus toward effective collaboration and improvement efforts in the workgroup, and involvement at the organizational level in order to better cope with their supervisors. Conversely, the apparent benefits of increases in transformational leadership could be shifting their focus toward efficacy in performing job tasks, improvement efforts in job tasks and collaboration in the workgroup.

Interestingly, followers seem to be less reactive to within-profile variations in the leadership style of supervisors presenting clearer leadership profiles. Employees exposed to

Moderately Transformational supervisors seem to be protected against increases in levels of DLB, as an increase in petty tyranny was not related to thriving or behavioral empowerment. In contrast, transformational leadership was positively related to all outcomes. Once again, results for this profile do not support the *rarity mechanism* and the fifth hypothesis stating that in the context of a generally constructive leader, an increase in DLB could be interpreted as a threat to the relation which would exacerbate their negative effects.

For followers of *Destructive* supervisors, increases in petty tyranny were also related to higher levels of involvement at the organizational level in this profile, suggesting that efforts at seeking involvement outside of one's work unit might be a common form of coping with *Destructive* leaders. Clearly, future research is needed to better understand the mechanisms involved in these effects. Conversely, increases in transformational leadership were positively related to thriving and involvement at the organizational level, but negatively related to efficacy in performing job tasks. These results seem to suggest that increases in transformational leadership could lessen the general strain caused by DLB, and thus fostering thriving and a desire for involvement beyond their own work unit. Yet, this higher level of involvement at the organizational level could also come at a cost in terms of leaving employees with less time to invest in performing their job tasks with efficacy. Alternatively, these increases in CLB on the part of otherwise *Destructive* supervisors could also be perceived as an insincere attempt at manipulation (Barling, Christie & Turner, 2008), which could explain a desire to seek support outside of the work unit to the detriment of one's efficacy.

Finally, in accordance with previous variable-centered results (e.g., CLB – Felfe & Schyns, 2006; DLB – Aquino & Thau, 2009; Mackey et al., 2017), we found very limited

evidence that our between- or within-profile results could be explained by participants' demographic characteristics. In fact, our results simply suggested that employees who themselves occupy a supervisory role could possibly be either more lenient in their assessment of their own supervisors, or paired by supervisors relying more frequently on CLB, which explain their slightly greater probability of membership into the *Moderately Transformational* profile. Likewise, the slightly longer tenure in position and with its supervisor of employees corresponding to the *Destructive* profile could possibly explain their more comprehensive assessment of their leaders' behaviors: Being more experienced might make it easier for them to compare their current supervisors with other supervisors and with their own implicit norms of desirable supervisory behaviors. Yet, in all of these cases, the observed differences remained small enough to be considered to have only a very limited amount of practical relevance.

Theoretical contributions

First, this study answers Einarsen and colleagues (2010) and Tepper and colleagues (2017) call for research regarding the combined effects of DLB and CLB. Regarding petty tyranny and transformational leadership, supervisors appear to be either more clearly destructive, moderately more transformational than average, while not excluding the possibility of relying on petty tyranny, or both showing almost average levels on both. Thus, combinations represent slight variations around the mean. It is important to note that the average level of DLB are generally less frequent than CLB, especially when considering the *Uncertain* profile. Consequently, these leaders do not present DLB and CLB at the same intensity, but the probability of a leader relying on a DLB or a CLB is much less clear in this

profile than for members of the other observed profiles. These results also support previous research evidence related to the relative prevalence of DLB exposure in the workplace. Indeed, exposure to purely *Destructive* supervisors seemed to represent a relatively rare phenomenon in this sample (6% - e.g., Brunet et al., 2015), while exposure to some level of DLB in combination to CLB is more frequent.

This study also offers theoretical insight on the leadership behaviors that may elicit within-domain exacerbation. First, as most previous studies examined within-domain exacerbation by looking at social support, quality of the supervisor-subordinate relationship, and DLB, no study had to our knowledge examined the role of more specific forms of leadership practises such as transformational leadership. Thus, by finding evidence of within-domain exacerbation, our results show this phenomenon not to be behavior-dependent, but more likely message-dependent. Likewise, this study also expands knowledge of the within-domain exacerbation by considering a distinct range of outcome measures than that considered in previous research and showed that the deleterious effects of combining DLB and CLB extended to work-related attitudes and behaviors, such as thriving and behavioral empowerment. However, it is worth mentioning that within-domain exacerbation was not observed for purely in-role behaviors (efficacy in performing job tasks) but appeared limited to the more discretionary forms of behavioral empowerment.

Second, this study suggests that the *uncertainty mechanism* could underlie within-domain exacerbation (Thau, Bennett, Mitchell & Marrs, 2009). When they have greater difficulty to predict the behaviors of their supervisors, followers may feel cognitive dissonance, strain, and a loss of control (Festinger, 1957; McLean Parks & Kidder, 1994). Further, the *uncertainty mechanism* advances that followers exposed to *Uncertain* leaders

could be more vigilant for fairness information, which could make their supervisor's DLB more salient (Duffy et al., 2002; Major & Zubek, 1997; Morrison & Robinson, 1997). This study shows that followers of such supervisors are indeed highly reactive to any information which may result in a clarification of their supervisor's leadership style, possibly as an attempt to resolve the within-domain exacerbation phenomenon. In contrast, our results clearly failed to support the idea that the within-domain exacerbation phenomenon could emerge from the *rarity mechanism*. On the contrary, subordinates exposed to a leadership style generally defined by CLB appeared to be protected against the deleterious effects of the occasional DLB, rather than being oversensitized to them.

Third, our results also showed that seeking outward forms of involvement as a way to cope with exposure to higher levels of destructive leadership. This is consistent with the search for social support as a form of problem-focused coping strategy (Aquino & Thau, 2009) and is coherent with previous studies showing outward social support could act as a buffer against the negative psychological and behavioral consequences of DLB (Duffy et al., 2002; Schat & Kelloway, 2003). Interestingly, employees exposed to *Uncertain* supervisors present the lowest observed levels on almost all behavioral empowerment dimensions. However, when petty tyranny is increased in this profile, employees seem to seek more and more involvement in both their workgroup and the organization. Similarly, employees exposed to more purely *Destructive* supervisors show higher levels on these dimensions of behavioral empowerment. Additionally, as petty tyranny increases in this profile, employees mainly sought investment outside of their workgroup. Thus, a clearer destructive leadership style, which is not present in the *Uncertain* profile could be necessary for employees seek group and organizational involvement as a way of coping and possibly escaping their

supervisor. To be clear, this study does not suggest that the negative consequences of DLB on followers are any less important, or that in some situations, petty tyranny could be desirable as proposed by Ma, Karri and Chittipeddi (2004). On the contrary, these within-profile results need to be interpreted while keeping in mind the broader between-profile results showing that employees exposed to *Uncertain* or *Destructive* supervisors do tend to present lower than desirable levels on most outcomes. As such, these more positive within-profile effects of DLB on outward involvement really seem to reflect attempts to cope with a difficult situation rather than an outcome that organizations should pursue in and of itself.

Limitations and direction for future research

Results should be interpreted with caution as some limitations need to be considered. First, this study relied on cross-sectional data, which precludes any causal or directional interpretations. New studies should adopt longitudinal designs to better document the directional interplay between CLB and DLB. A longitudinal design, such as a diary study, could also offer precision about the stability of the identified profiles. Second, this study relied on followers' reports of their supervisor's leadership behaviors and of their own levels of thriving and behavioral empowerment. It is worth mentioning that self-reports are considered to be a reliable approach when dealing with hard to observe behaviors (e.g., Vandenberg, Lance & Taylor, 2004) such as thriving, and that multivariate person-centered analyses such as those used in the present study are known to be naturally protected against the effects of shared method variance (Meyer & Morin, 2016; Siemsen, Roth & Oliveira, 2010). Yet, it would be interesting for future studies to consider relying on more objective external sources for the assessment of followers' behaviors, in order to reduce the social desirability of these

ratings. Likewise, combining subordinate reports of their supervisors with more objective external ratings of leadership behaviors would be an interesting way to better disaggregate the objective and subjective underpinning of supervisors' impact on subordinates.

From a more theoretical perspective, although our results provide support to the plausibility of the *uncertainty mechanism* underpinning the within-domain exacerbation phenomenon, actual uncertainty or unpredictability has not been directly assessed. It would be highly interesting for future studies to incorporate such measures in order to more directly probe the cognitive mechanisms underpinning this phenomenon. Moreover, this research has been conducted in a police organization which was characterized by a strict mechanistic structure. Thus, it would be necessary to see if these profiles are replicated in organizations presenting different work structures. Finally, transformational leadership is a relationship-oriented method of influence (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011) as opposed to task-oriented behaviors such as transactional leadership. Likewise, petty tyranny is an active form of DLB (Kelloway, Sivanatha, Francis & Barling, 2005), as opposed to a passive form of DLB such as laissez-faire leadership. With this in mind, future studies would do well to investigate the extent to which the within-domain exacerbation phenomenon as well as the *uncertainty* would generalize, or not, to a wider variety of leadership behaviors (Hobman et al., 2009).

Practical implications

From a practical standpoint, this study shows that within-domain exacerbation elicited by uncertain combinations of DLB and CLB at moderate levels appears to be a frequent phenomenon, to which about one of out of three employees would be exposed. Exposure to

such *Uncertain* supervisors, as well as to *Destructive* supervisors, appears to be associated with a variety of important negative consequences for employees. These supervisors can thus be considered to represent a clear human and financial burden for organizations, who should devote some of their resources to more effective managerial training programs focusing on the three following messages. First, leaders should try to be as constructive as they can. Second, training programs should not only focus on CLB, but also on reducing DLB, and on the importance of a clear leadership style. Third, an *Uncertain* leadership style is disempowering and hinders followers' growth in an organization. These messages could be conveyed to supervisors through leadership training programs, awareness campaigns, or more simply through feedback interviews. Finally, organizations should consider DLB and CLB in their leadership surveys, as both are needed to achieve a complete holistic understanding of leadership and its consequences.

References

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717-741.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(03), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- 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.
- Asparouhov, T. (2005). Sampling weights in latent variable modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 411-434.
- Asparouhov, T. & Muthen, B. O. (2007). Wald test of mean equality for potential latent class predictors in mixture modeling. <http://www.statmodel.com/download/MeanTest1.pdf>.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.

- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and management applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, D. J. (2005). A semiparametric approach to modeling nonlinear relations among latent variables. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(4), 513-535.
- Bauer, D. J. & Curran, P. J. (2003). Distributional assumptions of growth mixture models: Implications for overextraction of latent trajectory classes. *Psychological Methods*, 8(3), 338-363.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Boudrias, J.-S., Brunelle, É., Chénard Poirier, L.-A., Rousseau, V., Phaneuf, J.-É., & Lajoie, D. (2015). Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel? Résultats d'une étude empirique. *Humain et organisation*, 1(1), 1-12.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.

- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G., & Morin, E. M. (2010). L'habilitation comportementale au travail: Structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue Québécoise de Psychologie*, 31(2), 173-199.
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, J.-S., & Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail, *Humain et organisation*, 1(1), 25-29.
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership: Results of studies based on a French-Canadian measure* (Doctoral dissertation). Université du Québec à Montréal.
- Cacciatore, G., Morin, D., Nelson, K., & Boudrias, J.-S. (2010). Le leadership tyrannique: Définition et validation d'une mesure. *Proceedings of the 16th Congress of the Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, 1-10.
- Chan, M. E. & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39(1), 44-66.
- Chen, F., Bollen, K. A., Paxton, P., Curran, P. J., & Kirby, J. B. (2001). Improper solutions in structural equation models: Causes, consequences, and strategies. *Sociological Methods & Research*, 29(4), 468-508.
- Chénard Poirier, L.-A., Morin, A. J. S. & Boudrias, J.-S. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 66-75.

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Diallo, T. M. O., Morin, A. J. S., & Lu, H. (2016). Impact of misspecifications of the latent variance–covariance and residual matrices on the class enumeration accuracy of growth mixture models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(4), 507-531.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Edwards, J. R. (2009). Latent variable modeling in congruence research: Current problems and future directions. *Organizational Research Methods*, 12(1), 34-62.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Risky business: Psychological, physical, and financial costs of high risk behavior in organizations* (p. 323-349). Burlington, VT: Gower Publishing.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York: Guilford Press.

- Felfe, J. & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(3), 708-739.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. G. Clark et C. W. Gruber (Eds.), *Leader development deconstructed* (p. 75-99). Cham, CH: Springer International Publishing.
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Sandrin, E., & Houle, S. A. (2018). Investigating the combined effects of workaholism and work engagement: A substantive-methodological synergy of variable-centered and person-centered methodologies. *Journal of Vocational Behavior, 109*(2018), 54-77.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 264-280.
- Hershcovis, M. S. & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 24-44.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 31-43.
- Hipp, J. R. & Bauer, D. J. (2006). Local solutions in the estimation of growth mixture models. *Psychological Methods, 11*(1), 36-53.

- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & 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.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kelloway, E. K., Sivanatha, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (p. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & 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.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(3), 257-276.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*(5), 1308-1338.
- Lajoie, D., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2017). Value congruence and tenure as moderators of transformational leadership effects. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(2), 254-269.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41-52.
- Lind, E. A. & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior, 24*(2002), 181-223.
- Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika, 88*(3), 767-778.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.

- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Major, B. & Zubek, J. M. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1349-1363.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. In A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* (p. 275-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Morin, A. J. S. (2009). Classical latent profile analysis of academic self-concept dimensions: Synergy of person- and variable-centered approaches to theoretical models of self-concept. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(2), 191-225.
- Marsh, H. W. & O'Mara, A. J. (2010). Long-term total negative effects of school-average ability on diverse educational outcomes. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 24(1), 51-72.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research: Abusive supervision review. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.

- Mathieu, C. & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*(2016), 102-106.
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P., & Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment, 22*(3), 267-278.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management, 38*(4), 1231-1281.
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 23*(1), 1-21.
- McLean Parks, J. & Kidder, D. L. (1994). « Till death us do part ... » changing work relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (p. 111-136). New York: Wiley.
- Meyer, J. P. & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 584-612.
- Mitchell, M. S. & 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.
- Morin, A. J. S. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. In Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (p. 490-508). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology, 32*(4), 395-419.
- Morin, A. J. S., Maïano, C., Nagengast, B., Marsh, H. W., Morizot, J., & Janosz, M. (2011). General growth mixture analysis of adolescents' developmental trajectories of anxiety: The impact of untested invariance assumptions on substantive interpretations. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 18*(4), 613-648.
- Morin, A. J. S. & Wang, J. C. K. (2016). A gentle introduction to mixture modeling using physical fitness performance data. In N. Ntoumanis & N. Myers (Eds.), *An introduction to intermediate and advanced statistical analyses for sport and exercise scientists* (p. 183-210). London: Wiley.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.
- Muthén, B. O. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika, 29*(1), 81-117.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 484-503.

- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, *103*(2017), 41-51.
- Peugh, J. & Fan, X. (2013). Modeling unobserved heterogeneity using latent profile analysis: A Monte Carlo simulation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *20*(4), 616-639.
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J.-S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(5), 357-372.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250-275.
- Proudfoot, D. & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 371-385). New York: Oxford University Press.
- Rayner, C. & Cooper, C. L. (2003). The black hole in « “bullying at work” » research. *International Journal of Management and Decision Making*, *4*(1), 47-64.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & 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.
- Schat, A. C. H. & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*(2), 110-122.

- Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, *15*(2), 297-321.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 138-158.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *96*(5), 981-1003.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*(4), 577-594.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, *13*(3), 456-476.
- Skrondal, A. & Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, *66*(4), 563-575.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (vol. 1, p. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, *23*(5), 679-04.

- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537-549.
- Tan, H.-T. & Lipe, M. G. (1997). Outcome effects: The impact of decision process and outcome controllability. *Journal of Behavioral Decision Making, 10*(4), 315-325.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1169-1180.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(2017), 123-152.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 79-92.
- van den Bos, K. et Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Experimental Social Psychology, 34*(2002), 1-60.
- Van Horn, M. L., Jaki, T., Masyn, K., Ramey, S. L., Smith, J. A., & Antaramian, S. (2009). Assessing differential effects: Applying regression mixture models to identify variations in the influence of family resources on academic achievement. *Developmental Psychology, 45*(5), 1298-1313.

- Vandenberg, R.J., Lance, C.E., & Taylor, S.C. (2004). A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D.L. Turnipseed (Ed.), *A handbook of organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations* (p. 105–138) New York: Nova Science.
- Wang, H., Law, K. S., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 420-432.
- Wang, W., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223-270.
- Wang, X.H.F. & Howell, J.M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1134-1144.
- Xu, A. J., Loi, R., & 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.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 94-105.

**Exploration des combinaisons comportementales de
leadership destructif et constructif dans l'étude du
phénomène d'exacerbation intra-source**

**Exploration of destructive and constructive leadership combinations in the
study of the within-domain exacerbation phenomenon**

Léandre Alexis Chénard-Poirier, Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias, Université de Montréal

Résumé

Cette étude propose tout d'abord de déterminer si les gestionnaires amalgament des formes destructives et constructives de leadership en examinant un vaste ensemble de comportements représentatifs du spectre du leadership destructif-constructif. Par la suite, elle s'intéresse au phénomène d'exacerbation intra-source, en investiguant si un supérieur utilisant des comportements destructifs et constructifs a des conséquences plus négatives sur l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des employés qu'un supérieur étant plus clairement destructif, ainsi qu'à clarifier s'il suscite plus d'incertitude perçue vis-à-vis ses comportements. Une méthode d'analyse centrée sur les personnes et des analyses de modération ont été utilisées sur un échantillon de 305 employés canadiens d'une organisation du secteur des ressources naturelles. Les résultats soutiennent l'existence de l'amalgame des formes destructives et constructives de leadership. Certains gestionnaires semblent généralement constructifs, mais émettraient plus de comportements destructifs comparativement à des gestionnaires plus exclusivement constructifs. L'exacerbation intra-source n'a toutefois pas été observée chez ces employés. Au contraire, les employés soumis aux gestionnaires plus clairement destructifs présentaient les niveaux les plus faibles d'épanouissement et d'habilitation comportementale, ainsi que le niveau le plus élevé d'incertitude. Dans cette étude, l'exacerbation intra-source est seulement associée à des dyades très spécifiques de comportements antagonistes de leadership.

Mots-clés : Exacerbation intra-source, leadership destructif, leadership constructif, épanouissement au travail, habilitation comportementale, incertitude perçue des comportements du gestionnaire

Abstract

First, this study investigates if leaders combine destructive and constructive leadership behaviors, by examining a broad set of behaviors representative of the destructive-constructive leadership spectrum. Subsequently, it investigates the within-domain exacerbation phenomenon, by examining if a leader who relies on both destructive and constructive behaviors should have more deleterious consequences on employees' thriving at work and behavioral empowerment, than exposure to a leader who is more clearly destructive. It also aims to clarify if these leaders' behaviors are perceived as more uncertain. A person-centered analysis and moderation analysis were used with a sample of 305 Canadian employees working in a natural resource organization. Results support the existence of the combination of destructive and constructive leadership behaviors. Some leaders are generally constructive but rely on destructive behaviors more often compared to other leaders who rely more exclusively on constructive ones. Within-domain exacerbation was not observed in this leadership profile. On the contrary, employees of more clearly destructive leaders present the lowest levels of thriving at work and behavioral empowerment and the highest level of uncertainty. In this study, within-domain exacerbation was only associated with specific dyadic combination of antagonistic leadership behaviors.

Key words: Within-domain exacerbation; destructive leadership behaviors; constructive leadership behaviors; thriving at work; behavioral empowerment; perceived uncertainty of the leader's behaviors

Introduction

Les comportements de leadership destructifs se définissent dans leur forme la plus active comme l'utilisation soutenue de méthodes d'influence par le gestionnaire étant perçues par leurs employés comme hostiles et/ou une entrave à l'exécution de leur travail. Dans leur forme plus passive, ceux-ci consistent à l'évitement des responsabilités relatives à leur position de gestion (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen et Einarsen, 2010; Kelloway, Sivanatha, Francis et Barling, 2005). Beaucoup d'attention a été portée à l'étude des liens entre divers comportements destructifs isolés et une pluralité de variables relatives aux cognitions, attitudes et comportements des employés (Tepper, Simon et Park, 2017). Ainsi, il a été montré de manière consistante et répétée que ces méthodes d'influence seraient liées négativement à la santé et au bien-être (Aryee, Sun, Chen et Debrah, 2008; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland et Hetland, 2007), ainsi qu'à la performance des travailleurs (Hinkin et Schriesheim, 2008; Mackey, McAllister, Maher et Wang, 2018; Schyns et Schilling, 2013).

Plusieurs proposent maintenant qu'il faille positionner ces comportements destructifs dans le cadre plus général des comportements de leadership pouvant être émis par un gestionnaire afin de bien comprendre leur incidence sur les employés (Einarsen, Aasland et Skogstad, 2010; Tepper et al., 2017). En d'autres termes, il est proposé qu'il faille comprendre si et comment les gestionnaires amalgament des comportements de leadership destructif à des comportements de leadership constructif, qui eux favorisent la motivation, le bien-être et la satisfaction des employés tout en visant l'atteinte des objectifs organisationnels (Aasland et al., 2010). Cet intérêt s'avère tout particulièrement pertinent considérant l'hypothèse selon laquelle un gestionnaire présentant un profil de comportements qui combine des formes de

leadership destructif et constructif pourrait être plus délétère pour ses employés qu'un gestionnaire étant plus clairement destructif (p. ex: Duffy, Ganster et Pagon, 2002; Hobman, Restubog, Bordia et Tang, 2009; Nahum-Shani, Henderson, Lim et Vinokur, 2014). Cette étude propose donc d'investiguer les amalgames de comportements de leadership et leurs résultantes par l'intermédiaire de trois objectifs.

Tout d'abord, si les études s'étant intéressées à la prévalence du leadership destructif avancent qu'il serait très improbable que les gestionnaires présentent des profils uniquement caractérisés par des comportements destructifs (Aasland et al., 2010; Rayner et Cooper, 2003), aucune étude n'a à notre connaissance investiguée de façon compréhensive les amalgames de comportements de leadership destructif et constructif. Le premier objectif de cette étude est ainsi de systématiser l'observation des amalgames comportementaux présentés par les gestionnaires immédiats en mesurant un ensemble de construits représentatif, mais non exhaustif, du spectre des comportements du leadership constructif (transformationnel, habilitant, transactionnel et directif; Pearce et al., 2003) et destructif (laissez-faire et tyrannique; Aasland et al., 2010; Kelloway et al., 2005).

Par la suite, il a été montré qu'un gestionnaire qui est à la fois perçu par ses employés comme une source de stress, ainsi qu'une source de soutien pourrait être plus néfaste pour ses employés qu'un gestionnaire étant plus clairement perçu comme une source de stress (Duffy et al., 2002; Herr et al., 2018; Hobman et al., 2009; Lian, Ferris et Brown, 2012; Shu, Chiang et Lu, 2018; Xu, Loi et Lam, 2015), un phénomène nommé exacerbation intra-source (traduction libre de *within-domain exacerbation*). Expliquée par la théorie de la régulation de l'incertitude (traduction libre de *uncertainty-management theory*; van den Bos, 2001), l'exacerbation intra-source serait suscitée par la difficulté de prédire les comportements de son gestionnaire, qui

amènerait l'employé à vivre un sentiment de perte de contrôle sur son environnement couplé à un ensemble de cognitions négatives par rapport à soi et à sa relation avec son gestionnaire (Lind et van den Bos, 2002; Nahum-Shani et al., 2014; Tan et Lipe, 1997). Dans cet état, les employés seraient plus vigilants vis-à-vis des comportements de leurs gestionnaires, rendant leurs pratiques destructives plus saillantes (Lind et van den Bos, 2002; Major et Zubek, 1997; van den Bos et Lind, 2002). Le second objectif de cette étude vise à déterminer si l'utilisation conjointe de comportements destructifs et constructifs dans un même profil de leadership suscite l'exacerbation intra-source et s'avère ainsi plus néfaste que des profils plus clairement destructifs ou constructifs en ce qui a trait à l'épanouissement au travail (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein et Grant, 2005) et à l'habilitation comportementale (Boudrias, Gaudreau, Savoie et Morin, 2009). Parallèlement, cette étude vérifie également si l'utilisation conjointe de comportements de leadership destructif et constructif est liée à une perception plus élevée d'incertitude des comportements de son gestionnaire.

Finalement, le phénomène d'exacerbation intra-source a été le plus souvent investigué sous l'angle de comportements plus généraux du gestionnaire tel le soutien social qui inclut des aspects de soutien relationnel, ainsi que de soutien dans les tâches et divers comportements délétères. Si ce phénomène est généralement observé dans ces études (Duffy et al., 2002; Herr et al., 2018; Hobman et al., 2009; Lian et al., 2012; Nahum-Shani et al., 2014; Shu et al., 2018), on remarque que les résultats de la recherche sont moins consistants lorsque des interactions entre des dyades de comportements destructifs et constructifs plus spécifiques sont étudiées. Ainsi, on observe parfois un phénomène d'exacerbation (Lian et al., 2012; Shu et al., 2018; Xu et al., 2015) et parfois un effet d'atténuation des comportements destructifs par les comportements constructifs (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski et Nair,

2003). Hobman et collègues (2009) suggèrent ainsi que toutes combinaisons de comportements du gestionnaire perçus comme une source de stress et de soutien pourrait ne pas mener à l'exacerbation, suggérant une possible différence entre les comportements de nature relationnelle centrés sur les personnes et les comportements centrés sur les tâches. Or, les comportements de leadership sont généralement conçus comme pouvant avoir des mécanismes d'influence centrés sur les personnes, lesquels visent à combler les besoins sociaux et d'estime tout en créant un climat relationnel positif, ou des mécanismes d'influence centrés sur les tâches, qui visent la structuration du travail pour favoriser son accomplissement efficace (Burke et al., 2006; Derue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011). Le dernier objectif de cette étude vise donc à déterminer si les combinaisons générales de leadership destructif ou constructif suscitent l'exacerbation intra-source ou si celle-ci est élicitée par des combinaisons antagonistes plus spécifiques de comportements présentant un même mécanisme d'influence, centrés sur les personnes ou centrés sur les tâches, que l'on qualifie dans cette étude d'intra-domaine.

Contexte théorique

Amalgames de leadership destructif et constructif

D'un point de vue théorique, plusieurs motifs pourraient faire en sorte qu'un gestionnaire combine des comportements destructifs et constructifs. Par exemple, un contexte organisationnel présentant un climat toxique communiquant que les comportements destructifs sont efficaces ou encore un contexte de ressources limitées et/ou très compétitif qui mettent à l'épreuve les capacités d'autorégulation pourraient faire en sorte qu'un gestionnaire

généralement constructif fasse usage de comportements destructifs (Krasikova, Green et LeBreton, 2013; Restubog, Scott et Zagenczyk, 2011; Schilling, 2009). Ces relations seraient encore plus marquées dans les organisations présentant une structure mécaniste très hiérarchisée dans laquelle les gestionnaires ont toute la latitude et le pouvoir nécessaire afin d'émettre ce genre de comportements (Aryee et al., 2008). De plus, un gestionnaire généralement constructif, mais peu expérimenté, ayant un trop grand nombre de relevants, étant sous pression de ses supérieurs, manquant de direction ou étant peu motivé par son rôle de gestion pourrait aussi être hostile envers ses employés ou éviter activement son rôle de supervision (Schilling, 2009). De la même façon, face à un employé non motivé, non coopératif et/ou incompetent présentant une performance en deçà de ce qui est attendu, un gestionnaire pourrait montrer de l'hostilité (Krasikova et al., 2013) tout en tentant de structurer son travail et de le soutenir dans son développement.

Au contraire, un contexte organisationnel favorisant les comportements constructifs par l'intermédiaire d'une structure peu hiérarchisée (Aryee et al., 2008) ou présentant des normes éthiques claires (Krasikova et al., 2013) pourrait favoriser l'émission de comportements de leadership constructif (Furtner, Maran et Rauthmann, 2017) chez des gestionnaires présentant des dispositions personnelles aux comportements destructifs (p. ex. : machiavélisme [Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz et Tang, 2010], psychopathie [Mathieu et Babiak, 2016; Mathieu, Neumann, Babiak et Hare, 2015] et individualisme marqué [Johnson, Venus, Lanaj, Mao et Chang, 2012]). Par ailleurs, les programmes de formation en leadership offerts dans les organisations se concentrent généralement sur le développement de comportements constructifs, sans traiter des formes destructives à éliminer. Chez un gestionnaire faisant plus fréquemment usage de comportements destructifs, ce type de programme de formation

pourrait promouvoir l'utilisation de comportements constructifs sans toutefois éliminer l'utilisation de mauvaises pratiques de gestion (Hogan, Hogan et Kaiser, 2011).

D'un point de vue empirique, les études portant sur la prévalence du leadership destructif montrent que la proportion de gestionnaires faisant usage de ces types de comportements est loin d'être négligeable (p. ex. : 51 %, Aasland et al., 2010; 34 %, Brunet et al., 2015). Ainsi, il est proposé que cette prévalence serait beaucoup trop élevée pour qu'aucun gestionnaire ne présente des combinaisons plus complexes impliquant aussi des formes de leadership constructif (Einarsen et al., 2010).

À notre connaissance, seuls Chénard Poirier, Morin, Boudrias et Gillet (manuscrit) se sont intéressés aux amalgames de leadership destructif et constructif. Spécifiquement, cette étude a investigué les profils de leadership tyrannique, soit des comportements qualifiés d'oppressifs, capricieux et vindicatifs (Ashforth, 1994), ainsi que de leadership transformationnel, soit des comportements visant à motiver les employés à dépasser leurs intérêts personnels, afin de travailler collectivement à l'atteinte des objectifs communs (Bass et Bass, 2008). Cette étude montre que certains gestionnaires combinent des comportements tyranniques et transformationnels à des niveaux moyens, alors que d'autres présenteraient un profil plus caractérisé par des comportements tyranniques ou des comportements transformationnels. Cette étude préliminaire ouvrant la porte à l'investigation des combinaisons de leadership ne permet toutefois pas d'obtenir une perspective générale des amalgames comportementaux possibles, celle-ci ayant investigué un nombre restreint de formes de leadership.

Par la suite et de manière indirecte, les études s'intéressant aux combinaisons de comportements exclusivement destructifs (p. ex. : Aasland et al., 2010; Shaw, Erickson et

Harvey, 2011) ou exclusivement constructifs (p. ex. : Oshagbemi et Ochoi, 2006) montrent que les gestionnaires ont des profils de leadership complexes et variés, présentant diverses combinaisons comportementales, et ce à différentes intensités. Ces études soutiennent donc la grande variété de profils de leadership pouvant être adoptés par les gestionnaires, au sein du même registre (destructif ou constructif). Il s'avère donc nécessaire d'étudier de façon systématique un ensemble étendu de comportements du gestionnaire afin de positionner le leadership destructif par rapport au leadership constructif et ainsi mieux saisir comment certains profils comportementaux peuvent éliciter l'exacerbation intra-source.

Exacerbation intra-source et théorie de la régulation de l'incertitude

Les premières études sur le phénomène d'exacerbation intra-source (Beehr et al., 2003; Duffy et al., 2002; Hobman et al, 2009) ont proposé qu'une incohérence soit perçue par les employés lorsqu'un gestionnaire est à la fois une source de stress et de soutien. Cette incohérence serait un facteur d'incertitude dans la relation (Duffy et al., 2002) qui s'accompagnerait de plus d'anxiété et de stress (McLean Parks et Kidder, 1994), en plus de susciter un état de dissonance cognitive (Festinger, 1957). Dans cette situation, les employés seraient plus vigilants par rapport aux informations relatives à la qualité de la relation avec leur gestionnaire (Morrison et Robinson, 1997), ce qui rendrait les comportements délétères plus visibles et dommageables (Major et Zubek, 1997).

Subséquentement, il a été proposé que le phénomène d'exacerbation intra-source, ainsi que l'explication théorique avancée soient intégrés dans le paradigme plus large la théorie de la régulation de l'incertitude (Herr et al., 2018; Nahum-Shani et al., 2014; Shu et al., 2018). Cette théorie avance que l'état d'incertitude corresponde à la difficulté de prédire son

environnement (van den Bos, 2001). Cette incapacité est notamment présente lorsque l'employé est confronté à des incompatibilités entre différentes cognitions, ou entre des cognitions et divers aspects de son expérience ou comportements au travail (Lind et van den Bos, 2002).

L'incertitude émanant des comportements de gestion se définit quant à elle comme la perception des employés que les actions et les décisions de leur supérieur hiérarchique sont imprévisibles, surprenantes et inattendues (Thau, Bennett, Mitchell et Marrs, 2009). Cette difficulté à anticiper les actions de son gestionnaire mènerait généralement à une diminution de la capacité perçue de l'employé à exercer du contrôle sur son environnement (Lind et van den Bos, 2002; Nahum-Shani et al., 2014; Tan et Lipe, 1997). De plus, du point de vue relationnel, Nahum-Shani et collègues (2014) proposent que cette inconsistance des comportements du gestionnaire et l'incertitude qui en découle seraient parallèlement à la source d'une série de perceptions négatives chez les employés vis-à-vis leur conception d'eux-mêmes et de leur relation avec leur gestionnaire, aggravant encore plus cette incapacité de prédire et de contrôler leur environnement, tel qu'expliqué par le mécanisme suivant.

La contradiction des messages envoyés par le gestionnaire remettrait en cause le sentiment de cohérence du concept de soi de l'employé (Swann, Rentfrow et Guinn, 2003). Le concept de soi ou l'identité au travail (Brown, 2015) se développerait en partie par l'observation du traitement reçu par autrui et du reflet à travers ses relations d'une image cohérente du soi avec ses schèmes personnels (Swann, 2012). Au fur et à mesure des interactions, l'employé deviendrait de plus en plus certain de son identité jusqu'au point où il utiliserait son concept de soi comme guide comportemental lui permettant de prédire son environnement.

Lorsqu'un gestionnaire renvoie une image cohérente à son employé par l'intermédiaire de comportements consistants, celui-ci encourage le développement du concept de soi au travail, ce qui rend leur relation plus prévisible et réduirait l'anxiété générale (Swann, 2012). Au contraire, renvoyer une image inconsistante à son employé remettrait en cause son concept de soi et serait perçue comme une menace à la continuité de la relation (Eberly, Holley, Johnson et Mitchell, 2011), qui serait une source d'anxiété et de détresse émotionnelle supplémentaire (Baumeister et Leary, 1995; Uchino et al., 2012). D'une importance particulière, les gestionnaires sont généralement perçus comme étant des agents de l'organisation, par l'intermédiaire desquels celle-ci va montrer la valeur qu'elle accorde aux contributions et au bien-être des employés (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). De plus, la relation avec son supérieur hiérarchique est imposée. La perte de celle-ci présente donc des conséquences beaucoup plus grandes pour l'employé. Par exemple, la perte anticipée de la relation avec un gestionnaire pourrait être perçue comme une entrave à l'atteinte de ses objectifs au travail, le gestionnaire pouvant diminuer son offre de ressources. Elle pourrait aussi signifier ne pas recevoir une promotion anticipée (Eberly et al., 2011), voire même la perte de son emploi.

L'ensemble de ces menaces découlant de l'incertitude déclencherait un mécanisme de défense fondamental, nommé système d'alarme humain (traduction libre de *human alarm system*) qui aurait pour objectif la réduction de l'incertitude (Proudfoot et Lind, 2015; van den Bos et al., 2008). Plus spécifiquement, une fois l'incertitude perçue, ce système augmenterait le niveau de vigilance de l'individu et focaliserait son attention sur les dangers présents dans son environnement, notamment le traitement reçu, mais aussi des menaces sociales telles l'exclusion et la perte d'une relation (Eisenberger, Lieberman et Williams, 2003; van den Bos

et Lind, 2009). La finalité de cette vigilance augmentée serait pour l'employé de déterminer s'il peut faire confiance ou non à son gestionnaire ou si celui-ci va l'exploiter ou l'exclure de la relation ou du groupe (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata et Rich, 2012; van Den Bos, Wilke et Lind, 1998). Pour ce faire, ils chercheraient spécifiquement toute information relative à l'équité et à la justice de leur supérieur immédiat (Proudfoot et Lind, 2015). Cela expliquerait pourquoi dans ce contexte d'incertitude, les comportements destructifs auraient une importance plus grande (van den Bos, 2001; van den Bos, Poortvliet, Maas, Miedema et van den Ham, 2005).

À ce jour et comme stipulée précédemment, seule l'étude de Chénard Poirier et collègues (manuscrit) s'est spécifiquement intéressée aux amalgames de comportements destructifs et constructifs de leadership. Celle-ci a montré qu'un gestionnaire amalgamant des comportements tyranniques et transformationnels présents à des niveaux moyens serait lié à des niveaux plus faibles d'épanouissement au travail et d'habilitation comportementale des employés, comparativement aux gestionnaires étant plus clairement tyranniques ou transformationnels. Cette présente étude vise donc à élargir l'étendue des comportements investigués par Chénard Poirier et collègues (manuscrit) et à vérifier si les amalgames de comportements destructifs et constructifs s'avèrent plus délétères pour l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale, que des amalgames plus clairement destructifs ou constructifs.

À cet égard, l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale ont été choisis, car elles représentent respectivement des attitudes et des comportements des travailleurs en regard à leur bien-être, ainsi qu'à leur performance. Spécifiquement, l'épanouissement au travail est un déterminant du bien-être qui se caractérise par un sentiment

d'énergie et l'impression de se développer au travail (Porath, Spreitzer, Gibson et Garnett, 2011; Spreitzer et al., 2005). L'épanouissement s'avère être une attitude fortement influencée par les relations avec le gestionnaire (Paterson, Luthans et Jeung, 2014). L'habilitation comportementale englobe un ensemble de comportements relatifs à la performance de l'employé dans son rôle et dépassant son rôle, qui vise à assurer l'exécution efficace du travail et l'amélioration des façons de faire dans ses tâches, dans son équipe de travail et au sein de l'organisation (Boudrias, Morin et Lajoie, 2014). Les comportements définissant l'habilitation comportementale touchent spécifiquement à la réalisation consciencieuse de ses tâches, l'amélioration des façons de faire ses tâches, la collaboration efficace avec les membres de son groupe de travail, l'amélioration des façons de faire dans celui-ci, ainsi que l'implication dans l'organisation.

Parallèlement, cette étude vise à investiguer l'incertitude vis-à-vis les comportements du gestionnaire comme résultantes des amalgames de leadership destructif et constructif. Bien que le fondement théorique des recherches ayant porté sur le phénomène d'exacerbation intra-source y ait fait abondamment allusion (p. ex. : Chénard Poirier et al., manuscrit; Herr et al., 2018; Nahum-Shani et al., 2014), aucune étude à notre connaissance n'a montré que l'utilisation conjointe de comportements constructifs et destructifs par le gestionnaire conduit à cette perception d'incertitude. Le seul indice probant avancé consiste au fait que les employés réagiraient plus fortement et négativement aux comportements destructifs de leur gestionnaire, lorsqu'ils ont plus difficulté à prédire ses comportements, suggérant son rôle dans l'exacerbation intra-source (Thau et al., 2009). Notons toutefois que la source de perception d'incertitude n'était pas identifiée.

Exacerbation intra-source et domaines des comportements de leadership

Le phénomène d'exacerbation intra-source suscité par le gestionnaire a généralement été étudié par l'intermédiaire de comportements plus généraux incluant à la fois des éléments centrés sur les personnes et sur les tâches. Par exemple, plusieurs études se sont intéressées à l'exacerbation de la supervision abusive en présence de soutien social du superviseur (émotionnel et instrumental). Dans ces études, on remarque généralement que la relation négative entre la supervision abusive et le sentiment d'efficacité, l'engagement, ainsi que la santé (Duffy et al., 2002), et positive entre la supervision abusive et l'anxiété, ainsi que le stress (Herr et al., 2018; Hobman et al., 2009; Nahum-Shani et al., 2014) est exacerbée en présence de soutien social. Si le phénomène d'exacerbation est observé de manière consistante lorsque des construits plus généraux sont investigués, la situation diverge lorsque des amalgames de comportements plus spécifiques étant soient centrés sur les personnes ou centrés sur les tâches sont investigués.

Plus précisément, on observe le phénomène d'exacerbation lorsque les construits mesurés sont tous deux centrés sur les personnes ou tous deux centrés sur les tâches, une combinaison qualifiée dans cette étude d'intra-domaine. Par exemple, on observe que la relation négative entre le leadership autoritaire, c'est-à-dire exercer un contrôle absolu sur le travail de ses employés, et le sentiment d'efficacité personnelle des employés est exacerbé en présence de soutien dans l'accomplissement des tâches (Shu et al., 2018), deux comportements centrés sur l'exécution du travail. Parallèlement, il a été observé que la relation positive entre la supervision abusive et la fatigue émotionnelle (Xu et al., 2015), ainsi que la relation négative entre la supervision abusive et la satisfaction des besoins de base (Lian et al., 2012) était exacerbée lorsque l'employé entretient une relation de grande qualité avec

son gestionnaire (*Leader-member-exchange*; Graen et Uhl-Bien, 1995), ces comportements du gestionnaire portant atteinte ou favorisant la relation avec l'employé.

Au contraire, on ne semble pas observer d'effet d'exacerbation lorsqu'un comportement est centré sur la tâche et un autre est centré sur la relation, soit un amalgame qualifié dans cette étude d'inter-domaines. Par exemple, Beehr et collègues (2003) ont observé un effet d'atténuation des conséquences délétères des comportements destructifs spécifiques à l'exécution des tâches, lorsque le gestionnaire faisait aussi usage de comportements constructifs spécifiques à la relation. Concrètement, ceux-ci observent que la relation positive entre l'ambiguïté causée par le gestionnaire lorsque celui-ci n'énonce pas ses attentes en termes de performance et l'anxiété des employés est atténuée par le soutien social évalué par la qualité des échanges entre le gestionnaire et l'employé. La qualité des échanges atténuerait aussi la relation positive entre la surcharge de travail des employés causée par le gestionnaire qui ne leur donne pas le temps requis afin d'accomplir leurs tâches et l'anxiété.

Dans cette perspective, Hobman et collègues (2009) ont proposé qu'il pourrait y avoir une différence entre les comportements étant centrés vers les personnes ou vers les tâches dans l'explication de l'exacerbation intra-source. L'un des aspects de la définition de l'incertitude réfère au fait que les comportements du gestionnaire doivent paraître incompatibles aux yeux des employés afin de susciter la perception de perte de contrôle sur l'environnement (Lind et van den Bos, 2002). Ainsi, il serait envisageable qu'une incompatibilité dans les comportements soit uniquement perçue entre des comportements destructifs et constructifs centrés sur les personnes (p. ex. : leadership transformationnel et tyrannique) ou entre des comportements centrés sur les tâches (p. ex. : leadership directif et leadership laissez-faire). Autrement dit, l'incohérence pourrait seulement être perçue entre des comportements

inconsistants à l'intérieur d'un même domaine de leadership, soit au niveau intra-domaine. Par exemple, un gestionnaire qui est parfois très structurant pour ses employés (p. ex. : leadership transactionnel) et parfois évite activement son rôle de gestionnaire (p. ex. : leadership laissez-faire) pourrait éliciter de l'exacerbation. Au contraire, un gestionnaire qui serait très présent dans la structuration du travail (p. ex. : leadership directif), mais qui serait hostile envers ses employés (centré vers les personnes) ne susciterait pas d'exacerbation (Thau et al., 2009).

Ainsi, nous examinerons les résultantes des amalgames de comportements de leadership à deux niveaux. Dans un premier temps, les amalgames globaux de leadership destructif et constructif seront considérés pour déterminer s'ils élicitent le phénomène d'exacerbation intra-source, cela indépendamment du fait que les comportements soient centrés sur les personnes ou sur les tâches. Par la suite, les amalgames seront investigués au niveau des dyades spécifiques de comportements antagonistes afin de déterminer si l'exacerbation est uniquement élicitee par des comportements contradictoires intra-domaine.

Comportements de leadership et résultantes investigués dans cette étude

Cette étude propose de mesurer un vaste ensemble de comportements de leadership étant centré sur les tâches et sur les personnes, qui représentent un spectre important des comportements possibles d'un gestionnaire. Une méthodologie centrée sur les personnes permettra d'observer les relations entre les profils de leadership, représentant les interactions complexes entre les comportements mesurés, l'épanouissement, l'habilitation comportementale et l'incertitude des comportements du gestionnaire. Par la suite, les interactions entre des dyades de comportements constructifs et destructifs seront investiguées.

Tout d'abord, afin d'identifier les comportements représentatifs du spectre du leadership constructif-destructif, nous nous sommes basés sur les critères de Yukl (2012) suggérant qu'une typologie compréhensive doit présenter des comportements observables, distincts, mesurables et applicables à la plupart des milieux. Elle doit aussi globalement représenter les grands comportements de leadership pouvant être émis par un gestionnaire. De plus, afin d'observer le phénomène d'exacerbation intra-source, chaque comportement devait reposer sur un mécanisme d'influence centré sur les personnes ou sur les tâches, avoir une contrepartie contradictoire et être lié au bien-être et à la performance. Ainsi, les typologies de Pearce et collègues (2003), ainsi que d'Aasland et collègues (2010) ont été utilisées dans cette étude afin de sélectionner les comportements constructifs et destructifs pouvant être montrés par un gestionnaire.

La typologie de Pearce et collègues (2003) propose que les comportements constructifs se caractérisent par les formes de leadership transformationnel et habilitant, qui sont généralement considérés comme des pratiques centrées sur les personnes, ainsi que le leadership transactionnel et directif, qui sont considérées comme des pratiques centrées sur les tâches (Burke et al., 2006; Derue et al., 2011). Le gestionnaire transformationnel présente ses idéaux et sa vision, il stimule intellectuellement ses employés et remet en question le statu quo (Pearce et Sims, 2002). Ces comportements amèneraient les employés à s'identifier à leur gestionnaire ce qui les motiveraient à dépasser leurs intérêts personnels afin de travailler collectivement vers l'atteinte des objectifs organisationnels (Bass et Bass, 2008; Pearce et Sims, 2002). Le gestionnaire habilitant vise plutôt à développer les compétences d'auto-leadership, soit l'autonomie des employés, tout en encourageant l'établissement participatif des objectifs (Pearce et Sims, 2002). Ces comportements ont été liés empiriquement à la

satisfaction des besoins sociaux et d'estime des employés (transformationnel : Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen et Notelaers, 2011; habilitant : Güntert, 2015; Zhang et Bartol, 2010). Le gestionnaire transactionnel clarifie ses attentes en termes de performance et les bénéfices attendus si celles-ci sont satisfaites (Bass et Bass, 2008). Finalement, le gestionnaire directif, plus fréquemment appelé leadership d'initiation de la structure (traduction libre de *initiating structure*), vise à planifier et organiser les rôles et les responsabilités des employés (Pearce et Sims, 2002). Ainsi, ces comportements ont pour principal objectif la structuration du travail.

Par la suite, il est généralement reconnu que les méthodes d'influences destructives peuvent prendre une forme active (p. ex. : déprécier), mais aussi une forme passive (p. ex. : éviter la prise de décision) qui représentent toutes deux un facteur de stress important pour les employés (Kelloway et al., 2005). En tout respect de cette conceptualisation et en se basant sur les comportements dirigés vers les employés de la typologie du leadership destructif d'Aasland et ses collègues (2009), le leadership tyrannique et le leadership laissez-faire ont été identifiés pour cette étude. Le gestionnaire tyrannique est oppressif, capricieux et vindicatif (Ashforth, 1997). Précisément, il s'auto-agrandit, fait preuve de gestion arbitraire, déprécie ses employés et donne des punitions non-contingentes à la performance (Cacciatore, Morin, Nelson et Boudrias, 2010). Le gestionnaire laissez-faire évite quant à lui la prise de décision, ainsi que les responsabilités relatives à son rôle de gestion (Bass et Bass, 2008; Hinkin et Schriesheim, 2008; Kelloway et al., 2005). On peut proposer que le leadership tyrannique repose sur une méthode d'influence centrée sur les personnes, celui-ci se centrant sur l'humiliation de l'employé, ce qui nuirait à la relation en inhibant la satisfaction des besoins sociaux et d'estime, ainsi qu'en détériorant le climat relationnel général (Ashforth, 1997). Aussi, au

contraire du leadership transformationnel et habilitant, il a été montré que le leadership tyrannique serait lié négativement à l'identification des employés au gestionnaire et encouragerait chez ceux-ci un sentiment d'impuissance, soit une absence de contrôle extrême au travail (Ashforth, 1997). On peut aussi proposer que le leadership laissez-faire repose sur une méthode d'influence centrée sur les tâches, celui-ci se centrant sur l'évitement actif des responsabilités de gestion nécessaires à l'exécution efficace du travail (Skogstad et al., 2007). Il s'avère donc opposé à la clarification des attentes et à la présence d'encadrement lorsqu'un gestionnaire s'avère transactionnel et directif.

Suivant le premier objectif de cette étude, l'hypothèse ci-dessous est proposée quant à l'amalgame des comportements de leadership destructif et constructif :

H1 : Un ou des profils de leadership combinant des comportements destructifs (tyrannique et laissez-faire) et constructifs (transformationnel, habilitant, transactionnel et directif) sera ou seront observé(s).

Ces comportements ont été retenus, car en plus de constituer un ensemble représentatif du spectre du leadership, ils représenteraient une source de soutien et de stress nécessaires à l'exacerbation intra-source et seraient liés au bien-être et à la performance des employés. Plus spécifiquement, les comportements de leadership constructif sont centrés vers le maintien du bien-être des employés et l'atteinte des objectifs de performance (Aasland et al., 2010). Un gestionnaire généralement soutenant mettrait en place les bases de l'épanouissement au travail (Paterson et al., 2014). Plus spécifiquement, la vision stimulante et la considération témoignées par les gestionnaires transformationnels stimuleraient à la fois les aspects d'énergie et de développement de l'épanouissement (Hildenbrand, Sacramento et Binnewies, 2018). L'autonomie résultant du partage de la prise de décision caractéristique du leadership

habilitant serait énergisante pour l'employé, en plus de représenter une opportunité d'apprentissage (Spreitzer, Porath et Gibson, 2012). Bien plus, offrir des rétroactions sur la performance, caractéristique du leadership transactionnel, réduirait l'incertitude et le stress lié aux attentes du gestionnaire, en plus d'aligner le travail de l'employé vers l'atteinte des objectifs organisationnels, ce qui permettrait l'épanouissement (Spreitzer et al., 2012). Finalement, l'ensemble des comportements constructifs proposés ont été associés à la satisfaction des employés (transformationnel, transactionnel et directif : Derue et al., 2011; habilitant : Amundsen et Martinsen, 2015) et à la performance (transformationnel, transactionnel et directif : Derue et al., 2011; habilitant : Lee, Cheong, Kim et Yun, 2017). Ainsi, ces comportements constructifs devraient en général promouvoir l'épanouissement et l'habilitation au travail de leurs relevants.

Au contraire, le leadership tyrannique et laissez-faire seraient tous deux une source importante de stress pour les employés (tyrannique : Brunet et al., 2015; laissez-faire : Skogstad et al., 2007). Ces comportements de leadership indiqueraient aux employés qu'ils ne peuvent pas faire confiance à leur gestionnaire, soit à cause de leur incompetence, soit à cause de l'abus flagrant de pouvoir (Grover, Hasel, Manville et Serrano-Archimi, 2014). Ainsi, ils inhiberaient le climat de soutien du gestionnaire central au développement de l'épanouissement au travail (Paterson et al., 2014). De plus, il a été montré que le leadership laissez-faire et tyrannique seraient lié négativement à la performance (laissez-faire : Hinkin et Schriesheim, 2008; tyrannique : Mackey et al., 2018). Ainsi, ces comportements destructifs devraient nuire à l'épanouissement et à l'habilitation au travail des employés.

Considérant l'influence délétère des formes de leadership tyrannique et laissez-faire sur les employés, leur utilisation conjointe avec une forme de leadership transformationnel,

habilitant, transactionnel ou directif devrait exacerber leur effet délétère sur l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale. Deux séries d'hypothèses sont émises afin de vérifier empiriquement l'exacerbation intra-source en considérant les amalgames globaux de leadership et les dyades spécifiques de comportements de leadership intra-domaine :

Amalgames globaux :

H2 : Les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership caractérisé par l'utilisation conjointe de leadership destructif et constructif présenteront un niveau d'épanouissement plus faible que les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements destructifs ou constructifs.

H3 : Les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership caractérisé par l'utilisation conjointe de leadership destructif et constructif présenteront un niveau d'habilitation comportementale plus faible que les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements destructifs ou constructifs.

Dyades intra-domaines :

H4a : Les formes de leadership tyrannique et transformationnel vont interagir dans leur relation avec l'épanouissement au travail, de sorte que l'épanouissement sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership transformationnel.

H4b : Les formes de leadership tyrannique et habilitant vont interagir dans leur relation avec l'épanouissement au travail, de sorte que l'épanouissement sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership habilitant.

H5a : Les formes de leadership tyrannique et transformationnel vont interagir dans leur relation avec l'habilitation comportementale, de sorte que l'habilitation sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership transformationnel.

H5b : Les formes de leadership tyrannique et habilitant vont interagir dans leur relation avec l'habilitation comportementale, de sorte que l'habilitation sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership habilitant.

H6a : Les formes de leadership laissez-faire et transactionnel vont interagir dans leur relation avec l'épanouissement au travail, de sorte que l'épanouissement sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et de leadership transactionnel.

H6b : Les formes de leadership laissez-faire et directif vont interagir dans leur relation avec l'épanouissement au travail, de sorte que l'épanouissement sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et de leadership directif.

H7a : Les formes de leadership laissez-faire et transactionnel vont interagir dans leur relation avec l'habilitation comportementale, de sorte que l'habilitation sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et de leadership transactionnel.

H7b : Les formes de leadership laissez-faire et directif vont interagir dans leur relation avec l'habilitation comportementale, de sorte que l'habilitation sera plus faible en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et de leadership directif.

Enfin, la théorie de la régulation de l'incertitude avance que lorsqu'un gestionnaire présente un profil de leadership amalgamant des comportements destructifs et

constructifs, l'employé ne serait plus en mesure de prévoir les actions et les décisions de son supérieur (Lind et van den Bos, 2002; Proudfoot et Lind, 2015; Thau et al., 2009; van den Bos et Lind, 2002). Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être émises en ce qui concerne les amalgames globaux et les dyades spécifiques de comportements de leadership intra-domaine :

Amalgames globaux :

H8 : Les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership caractérisé par l'utilisation conjointe de leadership destructif et constructif présenteront un niveau d'incertitude des comportements du gestionnaire plus élevé que les employés exposés à des gestionnaires présentant un profil de leadership plus clairement caractérisé par des comportements destructifs ou constructifs.

Dyades intra-domaines :

H9a : Les formes de leadership tyrannique et transformationnel vont interagir dans leur relation avec la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire, de sorte que l'incertitude sera plus élevée en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership transformationnel.

H9b : Les formes de leadership tyrannique et habilitant vont interagir dans leur relation avec la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire, de sorte que l'incertitude sera plus élevée en présence simultanée d'un haut niveau de leadership tyrannique et de leadership habilitant.

H10a : Les formes de leadership laissez-faire et transactionnel vont interagir dans leur relation avec la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire, de sorte que l'incertitude sera plus élevée en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et transactionnel.

H10b : Les formes de leadership laissez-faire et directif vont interagir dans leur relation avec la perception d'incertitude des comportements du gestionnaire, de sorte que l'incertitude sera plus élevée en présence simultanée d'un haut niveau de leadership laissez-faire et directif.

Méthode

Participants et procédure

Un échantillon de 305 employés canadiens francophones d'une organisation œuvrant dans le domaine des ressources naturelles a été recruté afin de participer à cette étude. Les participants ont été informés de la confidentialité de leurs résultats individuels et ont offert leur consentement avant de participer. Aucune compensation n'était offerte et le questionnaire a été rempli à partir d'une plateforme en ligne. Les participants ont évalué le leadership et l'incertitude des comportements de leur gestionnaire immédiat, ainsi que leur épanouissement au travail et leur habilitation comportementale. La majorité de l'échantillon est composé d'hommes (81,3 %), d'un âge moyen de 40,43 ans ($ÉT = 9,81$), avec un niveau diplôme d'études professionnelles (37,0 %), collégiales (42,6 %) ou universitaires (19,0 %). En moyenne, les participants rapportent travailler 39,66 heures par semaine ($ÉT = 5,21$) et avoir une ancienneté dans l'organisation de 11,97 ans ($ÉT = 9,44$), ainsi qu'une ancienneté dans leur poste de 5,84 ans ($ÉT = 6,69$). Ils sont en moyenne sous la supervision de leur gestionnaire depuis 2,10 ans ($ÉT = 1,87$) et la majorité le côtoie au moins une fois par jour (50,3 %) ou au moins une fois par semaine (46,1 %). De plus amples détails sur les caractéristiques démographiques des participants qui composent l'échantillon sont présentés dans le Tableau 1.

Tableau 1

Caractéristiques démographiques de l'échantillon et des profils

	Échantillon	Profil 1 (23 %)	Profil 2 (33 %)	Profil 3 (44 %)	
		<i>M</i> (<i>ÉT</i>)			Tests de différences
Âge	40,43 (9,81)	39,19 (9,22)	40,64 (10,26)	40,92 (9,78)	1 = 2 = 3
Ancienneté dans l'organisation	11,97 (9,44)	10,90 (8,40)	12,53 (10,62)	12,09 (8,99)	1 = 2 = 3
Ancienneté dans le poste	5,84 (6,69)	5,84 (6,72)	6,13 (7,52)	5,61 (6,00)	1 = 2 = 3
Ancienneté avec le gestionnaire	2,10 (1,87)	1,86 (1,32)	2,31 (4,48)	2,06 (1,54)	1 = 2 = 3
Heures travaillée par semaine	39,66 (5,21)	40,66 (5,96)	38,02 (4,34)	40,39 (5,15)	1 = 3 > 2
	Échantillon	Profil 1 (23 %)	Profil 2 (33 %)	Profil 3 (44 %)	
		Fréquence (%)			Tests de différences
Sexe					
Masculin	81,3	85,7	74,5	84,2	1 = 2 = 3
Féminin	18,7	14,3	25,5	15,8	
Éducation					
Secondaire 5 ou moins	1,3	0	2,0	1,5	1 = 2 = 3
Diplôme d'études professionnelles	37,0	37,1	27,5	44,4	
Diplôme d'études collégiales	42,6	48,6	46,1	36,8	
Mineure ou majeure de niveau universitaire	3,3	2,9	6,9	0,8	
Baccalauréat	11,5	10,0	11,8	12,0	
Diplôme d'études supérieures spécialisées	1,6	0	2,9	1,5	
Maîtrise ou doctorat	2,6	1,4	2,9	3,0	
Contacts avec le gestionnaire					
Plusieurs fois par jour	28,3	21,4	20,8	37,6	1 = 2; 1 > 3; 2 = 3
Une fois par jour	22,0	14,3	24,8	24,1	
Quelques fois par semaine	31,3	34,3	39,6	23,3	
Une fois par semaine	14,8	25,7	12,9	10,5	
Deux ou trois fois par mois	3,6	4,3	2,0	4,5	
Environ une fois par mois	0	0	0	0	
Quelques fois dans l'année	0	0	0	0	

Note. *M* = Moyenne; Les tests de différence ont été conduits à l'aide de tests d'égalité des moyennes de Wald, les différences à $p < .05$ sont indiquées par le symbole plus grand que (>); $N = 305$.

Mesures

Les comportements de leadership ont été mesurés en se référant au « Chef d'équipe », ce terme étant utilisé dans l'organisation recrutée pour faire référence au supérieur hiérarchique immédiat duquel chaque participant relevait. Les comportements de leadership constructif ont été évalués à l'aide de l'outil de Pearce et collègues (2003) mesurant le leadership transformationnel, habilitant, transactionnel et directif. Le leadership transformationnel a été mesuré en 14 items ($\alpha = .94$; p. ex. : *Remet en question les façons traditionnelles de faire les choses*), le leadership habilitant en 16 items ($\alpha = .93$; p. ex. : *M'encourage à chercher des solutions à mes problèmes sans supervision*), le leadership transactionnel a été évalué par la récompense contingente mesurée en 3 items ($\alpha = .91$; p. ex. : *Me donne des rétroactions positives lorsque je performe bien*) et le leadership directif en 6 items ($\alpha = .82$; p. ex. : *Établit mes objectifs de performance*).

Le leadership tyrannique a été mesuré en 12 items ($\alpha = .94$; p. ex. : *Dévalorise ou diminue ses employés*) grâce à la version française (Cacciatore, 2015; Cacciatore et al., 2010) de l'outil d'Ashforth (1994). Finalement, le leadership laissez-faire a été mesuré en 6 items ($\alpha = .87$; p. ex. : *Est absent quand on a besoin de lui*) grâce à l'outil de Dussault, Valois et Frenette (2007). Tous les comportements de leadership ont été évalués sur une échelle de fréquence allant de 1 (jamais - 0 % du temps) à 5 (fréquemment, sinon toujours - 76 % à 100 %) du temps.

L'épanouissement au travail a été évalué en 6 items ($\alpha = .93$; p. ex. : *Je suis enthousiaste face à chaque nouvelle journée*) par l'outil de Porath et collègues (2011), dans la version française de Boudrias et collègues (2015), à l'aide d'une échelle d'accord allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 7 (totalement en accord).

L'habilitation comportementale a été évaluée grâce à l'outil de Boudrias et collègues (2010). Les cinq dimensions sont : la réalisation consciencieuse de ses tâches (3 items; $\alpha = .88$; p. ex. : *J'ai effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse*), l'amélioration des façons de faire ses tâches (3 items; $\alpha = .90$, p. ex. : *J'ai essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints*), la collaboration efficace dans le groupe (4 items; $\alpha = .81$; p. ex. : *J'ai aidé mes collègues à accomplir leur travail*), l'amélioration des façons de faire dans le groupe (3 items; $\alpha = .86$; p. ex. : *J'ai introduit de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail*), ainsi que l'implication dans l'organisation (3 items; $\alpha = .91$; p. ex. : *J'ai participé activement à des comités de travail et à des projets divers*). Les employés devaient évaluer à quelle fréquence ils ont adopté chacun des comportements lorsque celui-ci était possible à l'aide d'une échelle de 10 ancrages, allant de 1 (0-10 % - Presque jamais) à 10 (91-100 % - Presque toujours).

L'incertitude des comportements du gestionnaire a été évaluée en 3 items ($\alpha = .78$) par l'outil de Thau et collègues (2009). Les participants devaient évaluer sur une échelle de sept ancrages si les actions et les décisions de leur gestionnaire sont prévisibles (1) ou imprévisibles (7), non surprenantes (1) ou surprenantes (7) et attendues (1) ou inattendues (7).

Dans cette étude, les outils évaluant les comportements de leadership constructif (Pearce et al., 2003) et l'incertitude des comportements du gestionnaire (Thau et al., 2009) ont été traduits de l'anglais vers le français à l'aide de la technique de traductions parallèles aveugles (Lauzier et Haccoun, 2010). Tout d'abord, trois experts en psychologie du travail et des organisations ont indépendamment traduit les items. Par la suite, les traductions ont été mises en commun afin de sélectionner les plus optimales. Afin de s'assurer de l'équivalence des traductions, deux juges bilingues et experts en psychologie du travail et des organisations

ont évalué la représentativité de la traduction de chaque item sur une échelle de 1 (nullement représentatif) à 10 (hautement représentatif). Une évaluation de 8/10 par chacun évaluateurs a été établie comme seuil minimal d'équivalence des traductions. Parmi les 42 items, deux n'ont pas atteint ce seuil et ont été modifiés en collaboration avec les juges experts.

Stratégie d'analyses

Les analyses ont été conduites sur Mplus 7.4 (Muthén et Muthén, 2015) avec l'estimateur de maximum de vraisemblance robuste (MLR; traduction libre de *robust maximum likelihood*) ainsi que la fonction « *complex* ». Ces spécifications permettent d'obtenir des erreurs types, des tests de significativité et des indices d'adéquation étant à la fois robustes à la non-normalité et qui prennent en compte le regroupement des participants dans 55 unités (Asparouhov, 2005; Marsh et O'Mara, 2010). La procédure de *full information maximum likelihood* (Enders, 2010; Graham, 2009) a été utilisée afin de traiter les données manquantes au niveau des items (variant entre 0 % et 7,21 %).

Des analyses factorielles confirmatoires bifactorielles représentant la structure hiérarchique sous-jacente des construits ont été utilisés afin de retenir le modèle de mesure final (Chen, West et Sousa, 2006; Morin, Arens et Marsh, 2016; Yung, Thissen et McLeod, 1999). Le modèle retenu montre des indices d'adéquation allant de satisfaisants à excellents ($\chi^2 = 2973,14$; $df = 1901$; CFI = ,92; TLI = ,91; RMSEA = ,04; Hu et Bentler, 1999; Marsh, Hau et Grayson, 2005). Notons toutefois que le leadership habilitant a dû être retiré du modèle final, celui-ci posant un problème de singularité avec les autres comportements constructifs. De plus, les dimensions du leadership directif, soit l'assignation des objectifs, ainsi que donner des instructions et des ordres ne s'avèrent pas représenter un construit global et ont été

considérés séparément. Les corrélations factorielles sont présentées dans le Tableau 2. De plus amples détails sur le modèle de mesure sont offerts à l'Annexe B.

Les analyses centrées sur les personnes de *hybrid mixture regression* ont été conduites à partir des scores factoriels en unité standardisée provenant du modèle de mesure. L'utilisation de scores factoriels facilite l'interprétation des profils provenant de ces analyses, ceux-ci présentant une moyenne de 0 et un écart-type de 1. De plus, ils offrent une meilleure représentation des construits comparativement à l'obtention de scores globaux par simple agrégation (p. ex. : sommation ou moyenne), tout en offrant un contrôle partiel de l'erreur de mesure (Morin et al., 2017; Skrondal et Laake, 2001). Pour des motifs descriptifs, les moyennes et écarts-types basés sur les scores agrégés (moyenne) sont présentés à l'Annexe B. Les analyses d'*hybrid mixture regression* ont été conduites afin d'inclure de un à huit profils estimant 10 000 ensembles de valeurs de départ (traduction libre de *starts values*), 1 000 itérations pour chacun des ensembles, ainsi qu'en spécifiant de conserver les 500 meilleurs ensembles dans l'optimisation finale (Hipp et Bauer, 2006; Morin et Wang, 2016). Chacune des solutions a été estimée en permettant aux relations entre les variables indépendantes et dépendantes, en plus des moyennes et variances, d'être estimées librement (Diallo, Morin et Lu, 2016; Henson, Reise et Kim, 2007; Morin et Wang, 2016). Afin de sélectionner la solution la plus optimale, les solutions ont été comparées en fonction des critères suivants. Dans un premier temps, les solutions ont été contrastées sur la base de la conformité théorique de chacun des profils, ainsi que sur la viabilité statistique de la solution (p. ex. : réplification du log-vraisemblance et absence de message d'erreur, de scores aberrants ou de variance négative; Marsh, Lüdtke, Trautwein et Morin, 2009; Muthén, 2003).

Tableau 2

Corrélations factorielles provenant du modèle de mesure final

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Leadership transformationnel	,95												
2. Récompense contingente	,69*	,91											
3. Assignation des objectifs	,73*	,61*	,86										
4. Instructions et ordres	,46*	,40*	,56*	,74									
5. Leadership tyrannique	-,46*	-,37*	-,25*	,02	,95								
6. Leadership laissez-faire	-,69*	-,45*	-,48*	-,25*	,60*	,88							
7. Épanouissement au travail	,41*	,33*	,26*	,15	-,17*	-,28*	,96						
8. Réalisation consciencieuse de ses tâches	,36*	,27*	,27*	,03	-,25*	-,31*	,45*	,88					
9. Amélioration des façons de faire ses tâches	,31*	,34*	,32*	,20*	-,12	-,23*	,41*	,59*	,90				
10. Collaboration efficace dans le groupe	,20*	,14*	,22*	,11	,01	-,11	,20*	,42*	,35*	,82			
11. Amélioration des façons de faire dans le groupe	,12	,10	,19*	,21*	,11*	,01	,20*	,21*	,55*	,49*	,86		
12. Implication dans l'organisation	,16*	,12	,16*	,12	,08	-,08	,21*	,16*	,39*	,41*	,67*	,92	
13. Incertitude	-,54*	-,41*	-,35*	-,11	,42*	,48*	-,26*	-,28*	-,19*	-,02	,04	-,00	,79

Note. Les coefficients composites de consistance interne oméga sont présentés sur la diagonale en caractère gras et sont calculés à partir des paramètres standardisés en utilisant la formule de McDonald's (1970) : $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ([\sum|\lambda_i|]^2 + \sum\delta_{ii})$ où λ_i sont les coefficients de saturation et δ_{ii} les variances résiduelles.

* $p < .05$.

Par la suite, les solutions sont comparées sur la base des indicateurs statistiques suivants : le critère d'information Akaïke (AIC), l'AIC constant (CAIC; traduction libre de *Consistent AIC*), le critère d'information Bayésien (BIC), le BIC ajusté à la taille de l'échantillon (ABIC), ainsi que le test de rapport de vraisemblance ajusté de Lo, Mendell et Rubin (aLMR; 2001). Une valeur plus petite sur les critères d'information AIC, CAIC, BIC et ABIC suggère un modèle plus en adéquation aux données. L'aLMR compare une solution avec *k*-profil à une solution avec *k-1* profil. Une valeur significative indique que le modèle à *k*-profil devrait être priorisé. L'entropie qui résume la précision de la classification des participants dans chacun des profils est aussi présentée, mais ne devrait jamais être utilisée pour déterminer le nombre optimal de profils.

La solution finale sélectionnée des analyses de *hybrid mixture regression* présente une composante inter-profils et une composante intra-profil. La composante inter-profils identifie des profils prototypiques présentant des configurations de scores, permettant ainsi de décrire la relation globale entre les variables indépendantes et dépendantes (Chénard Poirier, Morin et Boudrias, 2017). Dans cette étude, les profils sont basés sur les moyennes de chacun des comportements de leadership, ainsi que sur le niveau correspondant (ordonnée à l'origine des régressions) d'épanouissement au travail, d'habilitation comportementale et d'incertitude permettant de tester l'ensemble les hypothèses relatives aux amalgames globaux de leadership. La composante intra-profil, permet d'observer si les variations résiduelles inter-individuelles intra-profil sur les variables indépendantes peuvent préciser la prédiction des variables dépendantes à l'aide d'analyses de régression. Dans le cadre de cette étude, cette composante permet de déterminer de façon dynamique si l'augmentation d'un seul comportement de leadership, le niveau sur les autres comportements restant le même rendant un profil plus ou

moins contradictoire, est liée à une amélioration ou à une détérioration des niveaux d'épanouissement, d'habilitation comportementale et d'incertitude.

Des analyses de modération latentes (Hayes, Preacher, Hancock et Mueller, 2013; Klein et Moosbrugger, 2000; Marsh, Hau, Wen, Nagengast et Morin, 2013; Marsh, Wen, Hau et Nagengast, 2013) ont été utilisées afin de vérifier les interactions entre les dyades de comportements destructifs et constructifs intra-domaines. À des fins exploratoires, les interactions inter-domaines (comportements centrés sur les personnes et comportements centrés sur les tâches) ont aussi été vérifiées. Les analyses de modération latente ont été conduites en utilisant la fonction « *complex* » de Mplus permettant de prendre en compte le regroupement des participants dans leur unité.

Résultats

Analyses centrées sur les personnes

Les indicateurs statistiques de l'analyse centrée sur les personnes pour les solutions de 1 à 8 profils sont présentés dans le Tableau 3. Le BIC a convergé sur une solution à trois profils, le CAIC sur une solution à 2 profils et les AIC et le ABIC sur une solution à cinq profils. Le aLMR a quant à lui échoué à converger sur une solution spécifique. Comparativement à la solution à deux profils, la solution à trois profils résulte en l'ajout d'un profil théoriquement viable et apportant plus de précision sur les configurations de comportements de leadership et leur relation avec l'incertitude, l'épanouissement et l'habilitation comportementale. La solution à cinq profils présente quant à elle une

problématique de réplification du log-vraisemblance. La solution à trois profils a donc été retenue.

Tableau 3

Indicateurs statistiques des modèles de hybrid mixture regression

Modèle	LV	PL	Scaling	AIC	CAIC	BIC	ABIC	Ent	aLMR
1 profil	-4183,82	104	1,36	8575,63	9066,55	8962,55	8632,71	Na	Na
2 profils	-3876,63	173	1,21	8099,26	8915,88	8742,88	8194,21	0,92	> ,05
3 profils	-3667,26	242	1,21	7818,52	8960,84	8718,84	7951,33	0,89	> ,05
4 profils	-3508,56	311	1,11	7639,12	9107,13	8796,13	7809,79	0,92	> ,05
5 profils	-3370,79	380	1,06	7501,58	9295,30	8915,30	7710,12	0,95	> ,05
6 profils	-3314,24	449	1,02	7526,47	9645,89	9196,89	7772,88	0,95	> ,05
7 profils	-3255,30	518	1,05	7546,59	9991,72	9473,72	7830,87	0,96	> ,05
8 profils	-3198,01	587	0,99	7570,03	10340,85	9753,85	7892,17	0,97	> ,05

Note, LV = Log-vraisemblance; PL = Paramètres libres; *Scaling* = Facteur de mise à l'échelle associé aux estimations du log-vraisemblance en MLR; AIC: *Akaike information criteria* (critère d'information Akaike); CAIC: *Constant AIC* (constante AIC); BIC: *Bayesian information criteria* (critère d'information bayésien); ABIC: *Adjusted BIC* (BIC ajusté à la taille de l'échantillon); Ent: Entropie; aLMR: *adjusted Lo-Mendell-Rubin likelihood ratio test* (test de ratio ajusté de Lo-Mendell-Rubin).

Composante inter-profils. Les niveaux moyens des comportements de leadership, ainsi que l'ordonnée à l'origine de l'épanouissement au travail, des dimensions d'habilitation comportementale et de l'incertitude à l'intérieur de chaque profil sont présentés dans la Figure 1 (les moyennes et variances exactes des variables pour chacun des profils sont présentées dans le Tableau 3 de l'Annexe B). Comme l'analyse centrée sur les personnes a été conduite sur la base de scores factoriels ayant une moyenne de 0 et un écart-type de 1, les niveaux observés pour l'ensemble des variables dans chaque profil peuvent être interprétés comme des déviations à la moyenne en scores standardisés.

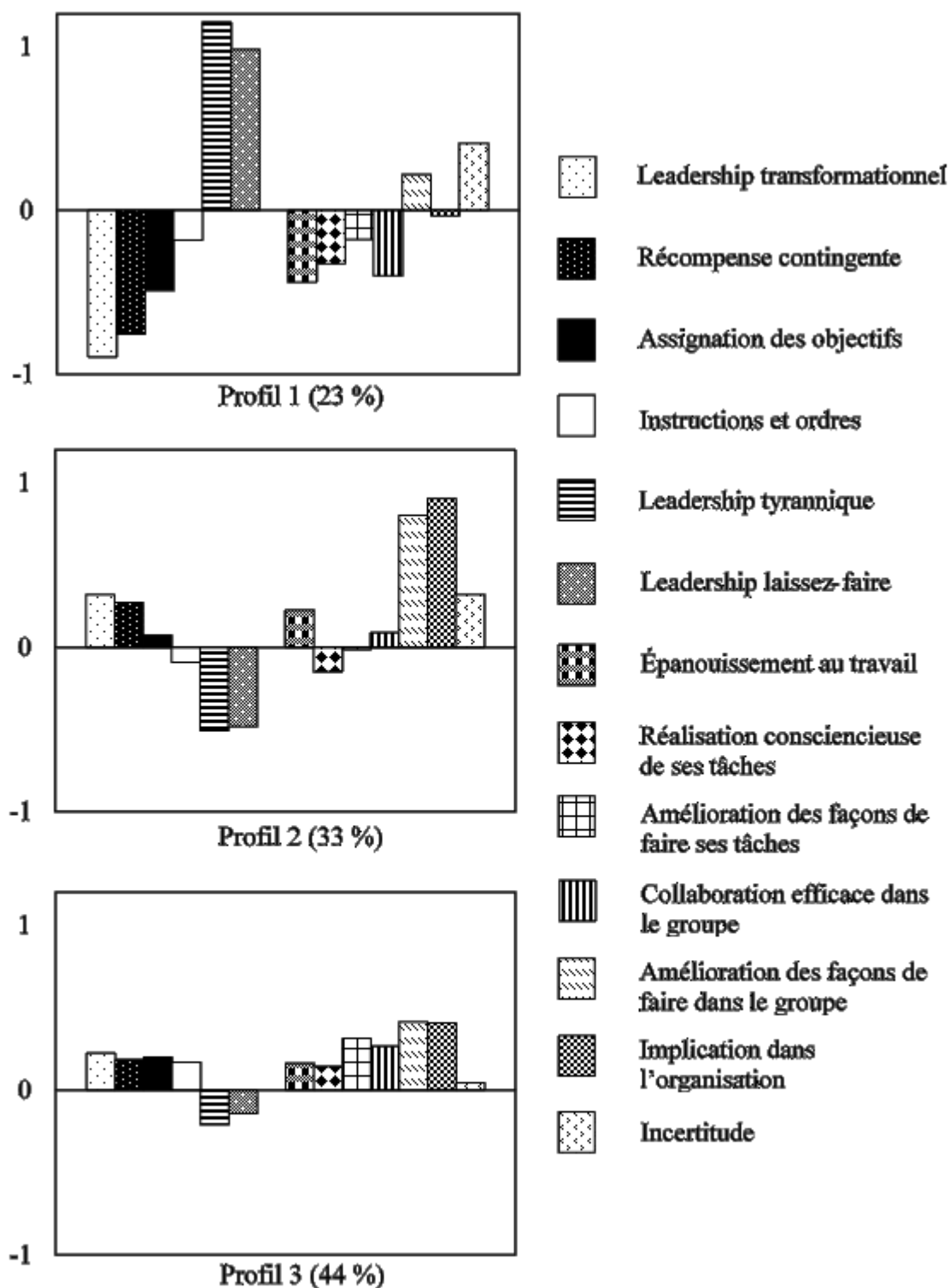


Figure 1. Profils de leadership, d'épanouissement au travail, d'habilitation comportementale et d'incertitude des comportements du gestionnaire; Les variables sont présentées sous forme de scores factoriels estimés en unités standardisées ($M = 0$; $ÉT = 1$).

Ces profils montrent que les employés sondés perçoivent que leur gestionnaire présente soit un profil de gestion plus clairement caractérisé par des comportements destructifs, un profil de gestion plus clairement caractérisé par des comportements constructifs ou encore un profil plus nuancé où le gestionnaire est généralement constructif, mais peut tout de même montrer plus fréquemment des comportements destructifs comparativement au profil plus clairement constructif.

Plus précisément, le profil 1 que l'on peut qualifier de *Destructif* représente 23 % des employés qui rapportent être exposés à des niveaux élevés de leadership sur tous les comportements destructifs et faibles sur tous les comportements constructifs, la dimension instruction et ordres du leadership directif étant plus proche de la moyenne. Le profil 2 que l'on peut qualifier de *Modérément transformationnel-transactionnel* représente quant à lui 33 % des employés et est caractérisé par les niveaux les plus élevés, mais tout de même modérés, de leadership transformationnel et de récompense contingente, ainsi que des niveaux moyens sur les dimensions de leadership directif. Il présente aussi les niveaux les plus faibles sur les comportements destructifs. Le profil 3 que l'on qualifie de *Généralement constructif, parfois destructif* représente 44 % des employés qui perçoivent que leur gestionnaire présente des niveaux modérément plus élevés que la moyenne sur l'ensemble des comportements constructifs. Les comportements de leadership tyrannique et laissez-faire perçus sont légèrement sous la moyenne chez ces gestionnaires, mais plus fréquents que dans le profil 2. Ainsi, ces gestionnaires étant généralement constructifs feraient plus souvent usage de leadership destructif que leurs collègues correspondant au profil 2, soutenant ainsi la présence d'un amalgame nuancé. Notons que les profils observés sont complexes et suggèrent que la non-exclusivité des comportements destructifs et constructifs. Le profil 3 présente toutefois

une différenciation moins claire entre ces comportements. Ces résultats soutiennent l'hypothèse 1.

En ce qui concerne les variables résultantes, les niveaux les plus faibles d'épanouissement au travail, d'habilitation comportementale et d'incertitude des comportements du gestionnaire sont observés dans le profil *Destructif*. Au contraire, le profil *Généralement constructif, parfois destructif* qui présente un amalgame moins différencié de comportements destructifs et constructifs montre les niveaux les plus élevés et légèrement supérieurs à la moyenne de réalisation consciencieuse de ses tâches, d'amélioration des façons de faire ses tâches et de collaboration dans l'équipe, ainsi que le niveau d'incertitude le plus faible. En regard de l'exacerbation intra-source, ce profil, qui présente l'écart le plus restreint entre les niveaux de comportements destructifs et constructifs, aurait théoriquement dû être le plus néfaste pour les employés, ou du moins généralement plus délétère que le profil plus constructif. La situation inverse étant observée, les hypothèses 2, 3 et 8 ne peuvent être soutenues. Notons que les membres du profil *Modérément transformationnel-transactionnel* présentent les niveaux les plus élevés d'épanouissement, d'amélioration des façons de faire dans le groupe, ainsi que d'implication dans l'organisation. Ceux-ci présentent aussi un niveau relativement élevé d'incertitude.

Les profils ont été contrastés sur un ensemble de variables sociodémographiques, grâce à la fonction « auxiliary (e) » qui se base sur un test d'égalité des moyennes de Wald (Asparouhov et Muthen, 2007). Les résultats sont présentés dans le Tableau 1. On n'observe aucune différence entre les profils sur le sexe, l'âge, l'éducation, ainsi que l'ancienneté dans l'organisation, dans son poste et avec son gestionnaire. Néanmoins, on observe que les membres du profil *Destructif* sont un peu plus fréquemment en contact avec leur gestionnaire

comparativement aux membres du profil *Généralement constructif, parfois destructif*. De plus, les membres du profil *Modérément transformationnel-transactionnel* travaillent légèrement moins d'heures par semaine. Il semble donc que la nature des profils ne soit pas un artefact découlant d'une caractéristique sociodémographique des participants.

Composante intra-profil. Les régressions intra-profil sont présentées dans le Tableau 4. Cette composante présente les associations résiduelles entre les variables indépendantes et dépendantes non expliquées par la composante inter-profils. Plus précisément, elles sont un indicateur de la variance inter-individuelle à l'intérieur de chacun des profils. Les associations résiduelles permettent ainsi de comprendre si l'augmentation d'un comportement de leadership chez les membres d'un profil, rendant le profil plus contradictoire ou plus clairement destructif ou constructif, est liée à l'épanouissement, l'habilitation et l'incertitude.

On constate tout d'abord que le profil *Généralement constructif, parfois destructif* présente le moins d'associations résiduelles, sauf exception de la relation négative entre le leadership transactionnel et l'implication dans l'organisation, ainsi que de la relation positive entre l'assignation des objectifs et la collaboration efficace dans le groupe. Théoriquement, ce profil présentant le plus faible écart entre les niveaux de comportements destructifs et constructifs, on devrait y observer le plus de relations significatives. Au contraire, le profil *Destructif* présente le plus de réactivité aux déviations des comportements de leadership et dans une moindre mesure le profil *Modérément transformationnel-transactionnel*.

Tableau 4

Relations entre les variations intra-profils de leadership et les niveaux sur les variables dépendantes

Prédicteurs	Épanouissement au travail		Réalisation consciencieuse de ses tâches		Amélioration des façons de faire ses tâches		Collaboration efficace dans le groupe		Amélioration des façons de faire dans le groupe		Implication dans l'organisation		Incertitude	
	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β
Profil 1 (23%)														
Leadership transformationnel	0,41 (0,28)	,27	0,23 (0,33)	,15	0,16 (0,36)	,11	-0,16 (0,33)	-,12	0,23 (0,36)	,20	0,18 (0,40)	,12	-0,23 (0,42)	-,20
Récompense contingente	0,58* (0,18)	,39	0,19 (0,23)	,12	0,53* (0,26)	,37	0,25 (0,23)	,19	0,42* (0,21)	,36	0,57* (0,22)	,38	0,10 (0,24)	,09
Assignation des objectifs	-0,42* (0,17)	-,31	0,41 (0,26)	,29	0,42 (0,27)	,32	0,40 (0,26)	,32	0,15 (0,18)	,14	-0,15 (0,25)	-,11	-0,02 (0,26)	-,02
Instructions et ordres	-0,35 (0,22)	-,24	-0,80* (0,30)	-,53	-0,55 (0,29)	-,39	-0,41* (0,21)	-,31	-0,33 (0,21)	-,28	-0,39 (0,212)	-,27	0,06 (0,16)	,06
Leadership tyrannique	0,39* (0,11)	,42	0,31* (0,15)	,32	0,38* (0,14)	,44	0,36* (0,10)	,43	0,35* (0,10)	,48	0,52* (0,12)	,57	0,06 (0,10)	,08
Leadership laissez-faire	-0,19 (0,27)	-,13	-0,28 (0,27)	-,19	-0,14 (0,24)	-,11	-0,14 (0,27)	-,11	-0,11 (0,31)	-,09	-0,36 (0,34)	-,25	0,23 (0,27)	,22
R ²	,35		,35		,54		,28		,50		,51		,11	
Profil 2 (33%)														
Leadership transformationnel	0,23 (0,17)	,31	0,41 (0,24)	,50	-0,22 (0,26)	-,20	0,18 (0,20)	,16	-0,08 (0,19)	-,07	-0,11 (0,20)	-,10	-0,46* (0,16)	-,60
Récompense contingente	0,11 (0,08)	,17	0,03 (0,12)	,04	0,31* (0,11)	,32	-0,04 (0,13)	-,04	0,03 (0,14)	,03	0,11 (0,15)	,11	-0,01 (0,10)	-,02
Assignation des objectifs	-0,19 (0,11)	-,28	-0,00 (0,09)	-,00	0,01 (0,13)	,01	0,09 (0,11)	,10	0,02 (0,16)	,02	-0,07 (0,21)	-,07	0,03 (0,12)	,04
Instructions et ordres	0,06 (0,05)	,10	-0,21* (0,07)	-,29	0,11 (0,11)	,12	-0,12 (0,11)	-,12	0,22 (0,15)	,24	-0,07 (0,11)	-,07	0,10 (0,07)	,15
Leadership tyrannique	0,06 (1,13)	,01	-0,28 (1,27)	-,05	0,67 (1,27)	,08	1,42 (1,34)	,17	2,99 (1,82)	,38	3,26* (1,50)	,39	1,46 (1,12)	,25
Leadership laissez-faire	-0,11 (0,20)	-,11	-0,06 (0,28)	-,06	-0,43* (0,21)	-,30	-0,71* (0,24)	-,47	-0,48 (0,30)	-,33	-0,71* (0,25)	-,47	-0,32* (0,16)	-,31
R ²	,15		,27		,16		,23		,17		,09		,25	
Profil 3 (44%)														
Leadership transformationnel	0,67 (0,34)	,63	0,07 (0,29)	,08	0,06 (0,20)	,09	0,03 (0,21)	,04	0,22 (0,28)	,25	0,31 (0,33)	,34	-0,46 (0,24)	-,51
Récompense contingente	-0,18 (0,14)	-,17	-0,13 (0,12)	-,16	-0,07 (0,10)	-,11	-0,12 (0,10)	-,17	-0,21 (0,14)	-,23	-0,30* (0,15)	-,34	-0,21 (0,14)	-,23
Assignation des objectifs	0,24 (0,24)	,23	0,27 (0,15)	,34	0,12 (0,12)	,18	0,35* (0,12)	,49	0,15 (0,0)	,17	0,33 (0,20)	,38	-0,03 (0,16)	-,03
Instructions et ordres	-0,16 (0,10)	-,16	-0,07 (0,11)	-,08	0,04 (0,08)	,06	-0,08 (0,07)	-,11	-0,02 (0,11)	-,03	-0,12 (0,14)	-,13	0,20 (0,14)	,22
Leadership tyrannique	0,63 (0,35)	,23	-0,20 (0,17)	-,10	-0,23 (0,13)	-,13	-0,28 (0,25)	-,15	-0,01 (0,28)	-,01	-0,03 (0,32)	-,01	0,15 (0,14)	,06
Leadership laissez-faire	0,34 (0,25)	,28	0,09 (0,21)	,10	0,02 (0,15)	,03	0,18 (0,17)	,22	0,16 (0,19)	,16	0,17 (0,28)	,17	0,02 (0,16)	,02
R ²	,27		,07		,07		,12		,05		,13		,41	

Note. *b*: Coefficient non-standardisé; ES: Erreur standard; β : Coefficient standardisé; Les variables sont présentées sous forme de scores factoriels estimés en unités standardisées ($M = 0$; $\hat{E}-T = 1$).

*: $p < .05$.

Parallèlement, on remarque à travers les profils *Destructif* et *Modérément transformationnel-transactionnel* que l'augmentation des comportements de leadership qui rendrait ces profils plus contradictoires présente des associations positives et négatives avec les variables à l'étude. Par exemple, dans le profil *Destructif*, des augmentations du leadership transactionnel et des dimensions du leadership directif, des comportements centrés sur les tâches, seraient respectivement liées positivement et négativement à l'épanouissement au travail et à diverses dimensions de l'habilitation comportementale. Dans le profil *Modérément transformationnel-transactionnel*, l'augmentation du leadership laissez-faire, un comportement centré sur les tâches, est liée à une diminution de l'amélioration des façons de faire ses tâches, de la collaboration efficace dans l'équipe et de l'implication dans l'organisation, mais aussi de l'incertitude. Ce même profil montre aussi une relation positive entre le leadership tyrannique et l'implication dans l'organisation. Notons finalement que l'augmentation du leadership tyrannique, un ensemble de comportements centrés sur les personnes, est liée positivement à l'épanouissement et l'habilitation dans le profil *Destructif*.

Ces résultats présentent un portrait très complexe des interactions entre les comportements de leadership et offrent des indices supplémentaires quant au rejet des hypothèses 2, 3 et 8. Considérant la complexité présentée dans les profils globaux, il est envisageable que le phénomène d'exacerbation intra-source soit plutôt observé dans des amalgames plus spécifiques de comportements de leadership destructifs et constructifs. La section qui suit examine cette perspective.

Modérations

Les résultats des analyses d'interaction intra-domaine sont présentés dans le Tableau 5. On observe plusieurs interactions significatives entre des comportements intra-domaines. Aucune interaction significative n'est observée entre des comportements inter-domaines.

En ce qui concerne l'épanouissement au travail, une interaction significative est observée entre le leadership laissez-faire et la dimension « instructions et ordres » du leadership directif, deux formes de leadership antagonistes centrées sur les tâches. La décomposition des effets simple montre qu'en présence d'un faible niveau d'instructions et ordres, la relation entre le leadership laissez-faire et l'épanouissement au travail s'avère non-significative ($-1 \text{ } \acute{E}T, b = .27, p = .19$) et est marginalement significative en présence d'un haut niveau de ce type de leadership ($+1 \text{ } \acute{E}T, b = -.39, p = .08$). Si la direction de la relation est conforme à l'exacerbation intra-source, la présence de significativité marginale ne permet pas de soutenir l'hypothèse 6b.

Tableau 5

Interactions latentes intra-domaines

Prédicteurs	Épanouissement au travail		Réalisation consciencieuse de ses tâches		Amélioration des façons de faire ses tâches		Collaboration efficace dans le groupe		Amélioration des façons de faire dans le groupe		Implication dans l'organisation		Incertitude	
	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β	<i>b</i> (ES)	β
<i>Liens directs</i>														
Leadership transformationnel	0,48* (0,18)	,44	0,27 (0,17)	,25	0,05 (0,21)	,05	0,14 (0,17)	,14	0,15 (0,15)	,14	0,16 (0,15)	,16	-0,42* (0,20)	-,34
Récompense contingente	0,14 (0,10)	,13	0,07 (0,09)	,06	0,23 (0,12)	,21	0,01 (0,14)	,01	-0,02 (0,10)	-,02	0,03 (0,10)	,03	-0,15 (0,12)	-,12
Assignment des objectifs	-0,13 (0,11)	-,12	0,12 (0,10)	,11	0,14 (0,13)	,13	0,18 (0,12)	,17	0,12 (0,13)	,11	0,05 (0,13)	,05	0,02 (0,12)	,01
Instructions et ordres	-0,05 (0,10)	-,05	-0,21* (0,08)	-,20	0,00 (0,11)	,00	-0,06 (0,10)	-,06	0,12 (0,12)	,11	-0,02 (0,11)	-,01	0,15 (0,12)	,12
Leadership tyrannique	0,08 (0,11)	,07	-0,04 (0,15)	-,04	0,06 (0,10)	,06	0,14 (0,10)	,14	0,15 (0,09)	,14	0,22 (0,12)	,21	0,18 (0,12)	,15
Leadership laissez-faire	-0,03 (0,15)	-,02	-0,09 (0,1)	-,08	-0,07 (0,15)	-,07	-0,03 (0,13)	-,03	0,11 (0,13)	,10	-0,06 (0,12)	-,06	0,18 (,13)	,14
R ²	,18*		,16*		,14*		,06		,08*		,06		,34*	
<i>Interactions intra-domaines</i>														
Leadership transformationnel	0,57* (0,20)	,49	0,37 (0,24)	,24	0,12 (0,24)	,11	0,12 (0,16)	,11	0,23 (0,18)	,20	0,23 (0,17)	,21	-0,34 (0,22)	-,25
Récompense contingente	0,18 (0,13)	,15	0,10 (0,21)	,07	0,28 (0,14)	,24	-0,05 (0,15)	-,04	0,00 (0,12)	,00	0,06 (0,11)	,05	-0,15 (0,15)	-,11
Assignment des objectifs	-0,07 (0,17)	-,06	0,58 (0,35)	,37	0,23 (0,16)	,20	0,31* (0,15)	,29	0,19 (0,15)	,16	0,07 (0,15)	,06	-0,03 (0,17)	-,02
Instructions et ordres	-0,24 (0,16)	-,21	-0,86* (0,37)	-,56	-0,21 (0,15)	-,18	-0,14 (0,15)	-,13	-0,05 (0,14)	-,05	-0,12 (0,12)	-,11	0,12 (0,15)	,08
Leadership tyrannique	0,30 (0,16)	,26	0,21 (0,21)	,13	0,32* (0,12)	,28	-0,01 (0,13)	-,01	0,46* (0,11)	,40	0,40* (0,13)	,37	0,47* (0,21)	,34
Leadership laissez-faire	-0,06 (0,17)	-,05	-0,23 (0,20)	-,15	-0,11 (0,15)	-,10	0,01 (0,14)	,01	0,08 (0,14)	,07	-0,07 (0,14)	-,07	0,17 (0,14)	,12
Leadership tyrannique x Leadership transformationnel	0,05 (0,08)	,04	-0,10 (0,12)	-,07	0,03 (0,08)	,03	-0,14* (0,07)	-,13	0,11 (0,09)	,10	0,05 (0,11)	,05	0,19* (0,09)	,14
Leadership laissez-faire x Récompense contingente	0,08 (0,20)	,07	0,00 (0,34)	,00	0,21 (0,26)	,18	-0,14 (0,13)	-,13	0,16 (0,17)	,14	0,14 (0,19)	,13	0,01 (0,19)	,01
Leadership laissez-faire x Assignment des objectifs	0,21 (0,20)	,18	0,86 (0,51)	,55	0,18 (0,24)	,16	0,37 (0,19)	,34	0,13 (0,22)	,11	0,03 (0,21)	,03	0,07 (0,20)	,05
Leadership laissez-faire x Instructions et ordres	-0,33* (0,12)	-,28	-1,05* (0,47)	-,68	-0,43* (0,15)	-,37	-0,23 (0,18)	-,22	-0,31* (0,15)	-,27	-0,17 (0,13)	-,16	-0,13 (0,15)	-,09
R ²	,26*		,58*		,27*		,15*		,24*		,14		,47*	

Note. *b*: Coefficient non-standardisé; ES : Erreur standard; β : Coefficient standardisé.

*: $p < .05$.

En ce qui concerne les dimensions de l'habilitation comportementale, on observe une interaction entre le leadership tyrannique et le leadership transformationnel, deux formes de leadership antagonistes centrées sur les personnes, ainsi que trois interactions entre le leadership laissez-faire et la dimension « instructions et ordres » du leadership directif, des formes de leadership antagonistes centrées sur les tâches. Tout d'abord, la décomposition des effets simples montre que la relation entre le leadership tyrannique et la collaboration efficace dans l'équipe ne serait pas significative à des niveaux élevé et faible de leadership transformationnel, ne soutenant pas l'hypothèse 5a. Au contraire, en présence d'un faible niveau d'instructions et d'ordres, les relations entre le leadership laissez-faire et les dimensions de réalisation consciencieuse de ses tâches et d'amélioration des façons de faire ses tâches sont respectivement marginalement significative ($-1 \text{ } \acute{E}T, b = ,82, p = .07$) et non-significative ($-1 \text{ } \acute{E}T, b = ,32, p = .20$), alors qu'elles s'avèrent significatives et négatives en présence d'un haut niveau de ce type de leadership directif (réalisation consciencieuse : $+1 \text{ } \acute{E}T, b = -1,27, p = .02$; amélioration des façons de faire ses tâches : $+1 \text{ } \acute{E}T, b = -,54, p < .01$). Finalement, en présence d'un faible niveau d'instructions et d'ordres, la relation entre le leadership laissez-faire et l'amélioration des façons de faire dans le groupe est marginalement significative ($-1 \text{ } \acute{E}T, b = ,39, p = .09$), alors qu'elle s'avère non-significative en présence d'un haut niveau de ce type de leadership directif ($+1 \text{ } \acute{E}T, b = -,23, p = .22$). Ces résultats soutiennent donc l'hypothèse 7b uniquement sur deux dimensions de l'habilitation comportementale.

Finalement, en ce qui concerne l'incertitude, on observe une interaction entre le leadership transformationnel et le leadership tyrannique. En présence d'un faible niveau de leadership transformationnel, la relation entre le leadership tyrannique et l'incertitude est

positive et marginalement significative ($-1 \text{ } \acute{E}T, b = ,29, p = .06$), alors qu'elle s'avère positive et plus élevée en présence d'un haut niveau de leadership transformationnel ($+1 \text{ } \acute{E}T, b = ,66, p = .02$). Cette relation est conforme à l'hypothèse 9a.

En somme, on observe que la présence de hauts niveaux de leadership laissez-faire et directif, des comportements centrés sur les tâches, semble éliciter le phénomène d'exacerbation intra-source sur les dimensions de l'habilitation comportementales spécifiques au travail individuel des employés, soutenant l'hypothèse 7b. Un résultat marginalement significatif entre l'interaction de ces comportements et l'épanouissement semble indiquer un possible effet d'exacerbation, sans soutien formel à l'hypothèse 6b. La présence de hauts niveaux de leadership tyrannique et transformationnel, des comportements centrés sur les personnes, est liée à des niveaux plus élevés d'incertitude des comportements du gestionnaire, soutenant l'hypothèse 9a. Les hypothèses 4, 5, 6a, 7a, 9b et 10 ne sont pas soutenues.

Discussion

Cette étude visait à étudier les amalgames chez un même gestionnaire de comportements de leadership destructif et constructif, ainsi que leurs répercussions chez les employés par l'intermédiaire de trois objectifs. Le premier objectif visait à positionner les comportements de leadership destructifs par rapport aux comportements de leadership constructifs et à déterminer la forme et la fréquence des amalgames destructif-constructif typiques. En deuxième lieu, elle visait à déterminer si ces amalgames destructif-constructif éliciter le phénomène d'exacerbation intra-source, se traduisant par des conséquences plus néfastes pour les employés que des profils plus nettement caractérisés comme destructifs.

Enfin, le troisième objectif visait à préciser si l'exacerbation intra-source est élicitée par des combinaisons de comportements plus spécifiques de leadership intra-domaine ayant un mécanisme d'influence centré sur les personnes ou centré sur les tâches.

En lien avec le premier objectif, les profils observés dans cette étude montrent des amalgames complexes présentant des différenciations variables entre les formes de leadership destructif et constructif. Concrètement, cette étude montre que les gestionnaires présentent généralement des amalgames de leadership où l'on observe un niveau prédominant de comportements centrés sur les personnes et les tâches étant soit de nature destructive ou de nature constructive. Chez les gestionnaires plutôt constructifs, près de la moitié (44 %; profil 3 : *Généralement constructif, parfois destructif*) des employés sondés estiment que leur supérieur immédiat présenterait un niveau de comportements destructifs actifs et passifs près de la moyenne, mais plus élevé que dans le profil plus constructif, soit un amalgame nuancé et non typique de l'axe destructif-constructif. Au contraire, un tiers (33 %) des employés estiment que leur gestionnaire ferait un usage plus exclusif de comportements constructifs (profil 2 : *Modérément transformationnel-transactionnel*). Notons aussi que 23 % des employés sondés percevraient leur gestionnaire comme étant très destructif (profil 1 : *Destructif*). Bien plus, cette étude suggère que les gestionnaires destructifs le seraient activement et passivement en étant à la fois hostiles, oppressifs, ainsi que vindicatifs envers leurs employés et en évitant activement les responsabilités relatives à leur rôle de gestion. Somme toute, ces résultats sont cohérents avec la proposition d'Einarsen et collègues (2010) soutenant que les gestionnaires ne présenteraient généralement pas un profil de leadership purement dichotomique, en étant uniquement destructifs ou constructifs. Toutefois, l'amalgame de comportements de leadership destructif et constructif ne se ferait typiquement

pas à des niveaux élevés, où un gestionnaire serait à la fois très destructif et très constructif envers ses employés.

S'ensuit la question suivante, les gestionnaires étant généralement constructifs, mais faisant un usage plus fréquent de comportements destructifs, s'avèrent-ils plus délétères pour l'épanouissement et l'habilitation comportementale des membres de leur équipe comparativement à leurs collègues présentant un profil de leadership très clairement caractérisé par des formes de leadership destructif ou constructif ? Dans une perspective holistique où l'on considère les profils de leadership, les résultats de cette étude ne soutiennent pas la présence d'exacerbation intra-source, ainsi que le mécanisme sous-jacent relatif à l'incertitude.

Tout d'abord, on observe que les employés de gestionnaires clairement destructifs montrent les niveaux les plus faibles d'épanouissement et d'habilitation comportementale. Bien plus, le profil *Destructif* (profil 1) est lié au niveau le plus élevé d'incertitude par rapport aux comportements de son gestionnaire. Au contraire, on observe dans le profil *Généralement constructif, parfois destructif* (profil 3), qui présente l'écart le plus restreint entre les comportements destructifs et constructifs, des niveaux moyens ou plus élevés que la moyenne d'épanouissement et d'habilitation, ainsi que le niveau le plus faible d'incertitude. Clairement, ces résultats ne soutiennent pas l'hypothèse que les profils amalgamant le leadership constructif et destructif comparativement à d'autres seraient plus néfastes. Par la suite, lorsque l'on considère les régressions intra-profil, on remarque l'augmentation de comportements de leadership rendant un profil plus contradictoire serait lié positivement et négativement avec l'épanouissement, l'habilitation et l'incertitude, ce qui va à l'encontre de l'exacerbation intra-source. De plus, les membres du profil *Généralement constructif, parfois destructif* (profil 3)

sont les moins réactifs à toute modification des comportements de leur gestionnaire, alors que ceux-ci devraient théoriquement être plus réactifs (Morrison et Robinson, 1997; Proudfoot et Lind, 2015). En somme, l'hypothèse d'exacerbation n'est pas soutenue par les profils observés dans cette étude et les régressions intra-profil suggèrent que l'introduction de contradiction dans un profil rendant l'amalgame de comportements destructifs et constructifs plus ambigu ne serait pas systématiquement néfaste. Il est donc envisageable que le phénomène d'exacerbation intra-source, à l'instar de la proposition d'Hobman et collègues (2009), soit observé en présence d'amalgames plus spécifiques de comportements de leadership.

Il s'agit de la conclusion soutenue par les analyses de modération. On remarque que l'amalgame de comportements destructifs et constructifs centrés sur les tâches pourrait être plus néfaste pour les dimensions relatives au travail individuel de l'habilitation comportementale. L'amalgame de comportements destructifs et constructifs centrés sur les personnes pourrait quant à lui être plus néfaste pour la perception d'incertitude. Précisément, les interactions doubles indiquent que le leadership laissez-faire est néfaste pour la réalisation consciencieuse des tâches et l'amélioration des façons de faire ses tâches lorsque le gestionnaire montre aussi un haut niveau de la dimension instructions et ordres du leadership directif. Notons que cette même relation est observée pour l'épanouissement au travail, mais celle-ci s'avère marginalement significative. Par la suite, la relation entre le leadership tyrannique et l'incertitude des comportements du gestionnaire serait exacerbée en présence d'un haut niveau de leadership transformationnel.

Ainsi, les résultats de cette étude semblent donc proposer que l'exacerbation intra-source soit élicitée par des combinaisons spécifiques de comportements de leadership intradomaine présentés à des niveaux élevés. Ce phénomène est toutefois observé sur un nombre

limité de comportements et de cognitions des employés. De plus, il semble que le mécanisme d'incertitude relative aux comportements du gestionnaire soit uniquement observé en présence de comportements centrés sur les relations. Or, si l'utilisation conjointe de leadership laissez-faire et directif ne semble pas être liée à l'incertitude des comportements du gestionnaire, on peut toutefois proposer qu'elle soit expliquée par une autre cible d'incertitude. Par exemple, ce type de gestionnaire pourrait mettre l'employé dans une situation d'ambiguïté ou de conflit de rôle, celui-ci ne sachant pas s'il doit lui-même décider de ces objectifs quotidiens et des méthodes de travail à adopter ou si cela doit être fait par son gestionnaire. Dans cette situation d'incertitude par rapport à son travail, l'employé se tournerait vers son gestionnaire ce qui augmenterait la saillance de ses comportements laissez-faire ce qui expliquerait la présence d'exacerbation. D'ailleurs, Shu et collègues (2018) proposent que ce type de situation soit plus délétère pour la perception d'autonomie et de contrôle de l'employé, ce qui diminuerait son sentiment d'efficacité personnelle.

Implications théoriques

Cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur les amalgames de leadership, ainsi que sur le phénomène d'exacerbation intra-source. À notre connaissance, cette étude est la première à s'intéresser aux amalgames de leadership destructif et constructif en mesurant simultanément un large spectre comportemental. Elle répond ainsi à l'appel à la recherche d'Einarsen et collègues (2010), ainsi que Tepper et collègues (2017) demandant à ce que l'on investigate le positionnement des comportements de leadership destructifs dans le cadre des comportements de leadership pouvant être émis par un gestionnaire. Ainsi, certains gestionnaires généralement constructifs feraient plus souvent preuve de comportements

destructifs, comparativement à d'autres étant plus clairement constructifs et destructifs. Ce profil de leadership serait cohérent avec la théorie des dérailleurs du leadership soutenant qu'en situation de stress, certains gestionnaires puissent se tourner vers des formes de leadership inefficaces (Hogan et al., 2011).

Bien plus, la fréquence observée des comportements de leadership destructif observé dans les profils s'avère cohérente avec la proposition de Tepper et collègues (2017) et avec les observations d'Aasland et collègues (2010), ainsi que Brunet et collègues (2015) qui soutiennent que le leadership destructif soit moins prévalent à des niveaux élevés, mais plus prévalent à des niveaux moins intenses ou fréquents. Le niveau moyen des comportements destructifs étant généralement faible (voir l'Annexe B), 44 % des employés seraient exposés à un gestionnaire présentant des comportements destructifs peu fréquents, ceux-ci étant présentés à des niveaux légèrement sous la moyenne en combinaison avec des comportements constructifs plus fréquents. Dans cette étude, 23 % des participants seraient exposés à un gestionnaire présentant un niveau élevé par rapport à la moyenne de comportements destructifs.

La seconde contribution théorique est relative aux configurations de leadership élicitant l'exacerbation intra-source. Ainsi, ce phénomène ne serait pas observé lorsqu'un gestionnaire présente globalement un profil constructif comportant des comportements centrés sur les tâches et les personnes, cela même s'il émet parfois des comportements destructifs comme observés dans le profil *Généralement constructif, parfois destructif* (profil 3). L'exacerbation serait plutôt élicitée par des combinaisons de comportements de leadership antagoniste intra-domaine spécifiques présentées à un haut niveau. Considérant la spécificité de ces

combinaisons comportementales et qu'elles ne semblent pas être représentées dans les profils prototypiques de leadership, on peut proposer que ce phénomène soit assez rare.

Toujours en ce qui concerne l'exacerbation intra-source, la proposition stipulant que l'utilisation conjointe de comportements destructifs et constructifs soit liée à l'incertitude des comportements du gestionnaire, soit à la difficulté de prédire ses comportements, semble uniquement observée en présence de comportements antagonistes centrés sur les personnes. Recevoir une image incohérente de soi par son gestionnaire, où à un moment il montre son appréciation en motivant ses employés, en agissant de façon exemplaire et en les encourageant à remettre en cause les façons de faire et où à un autre moment il les déprécie pourrait être perçue comme une menace à la relation qui favoriserait cette perception d'incertitude des comportements du gestionnaire (Eberly et al., 2011; Nahum-Shani et al., 2014). L'amalgame de comportements incompatibles centrés sur les tâches semble quant à lui lié spécifiquement aux dimensions de l'habilitation comportementale touchant justement l'exécution individuelle de ses tâches. Dans ce contexte, on remarque que l'exacerbation serait uniquement observée en présence de comportements étant plus clairement incompatibles, soit le leadership laissez-faire et directif.

Finalement, deux observations en marge des objectifs de cette étude contribuent à l'avancement des connaissances sur les formes destructives de leadership. Tout d'abord, les gestionnaires les plus destructifs seraient à la fois hostiles envers leurs employés tout en évitant d'adopter leur rôle de gestionnaire, suggérant que les formes actives et passives de leadership destructif iraient de pair. Cette observation est cohérente avec les études suggérant que le leadership tyrannique et laissez-faire soient généralement très corrélés (Aasland et al., 2010; Skogstad et al., 2014). Or, Kelloway et collègues (2005) soutiennent que si l'hostilité du

gestionnaire représente un stresser majeur, ne pas savoir quand celui-ci fera preuve d'abus serait encore plus anxiogène. Plus spécifiquement, il a été montré qu'il est plus anxiogène d'être incertain par rapport au moment où un individu sera soumis à un stresser punitif, que de connaître le moment de l'exposition, mais être incertain par rapport à la nature du stresser (Monat, Averill et Lazarus, 1972). Cette proposition expliquerait la deuxième observation, soit qu'en présence d'un gestionnaire destructif étant hautement tyrannique et laissez-faire, une augmentation du leadership tyrannique serait liée positivement à l'épanouissement et l'habilitation comportementale. L'augmentation de la fréquence du leadership tyrannique pourrait rendre la situation plus prévisible et permettre à l'employé d'adopter des mécanismes d'adaptation à un gestionnaire destructif actif pouvant consister à majorer sa performance afin d'éviter l'hostilité et les évaluations négatives, de montrer à son gestionnaire qu'il a tort sur leur compte ou de tenter de trouver un autre poste ou un autre emploi (Tepper et al., 2017). Toutefois, ce constat ne suggère en aucun moment que le leadership destructif actif pourrait avoir des conséquences positives sur les employés.

Limites et pistes de recherche

Certaines limites méthodologiques et théoriques doivent être considérées dans l'interprétation des résultats de cette recherche. Tout d'abord, le devis transversal exclut toute interprétation causale des liens observés dans cette étude. Les recherches futures s'intéressant à l'amalgame de comportements de leadership destructif et constructif, ainsi qu'à leurs associations sur diverses variables relatives aux attitudes, cognitions et comportements des employés devraient adopter un devis longitudinal impliquant plusieurs points de mesure afin

de mieux étudier la direction des liens. Un tel devis permettrait aussi d'investiguer la stabilité des profils de leadership dans le temps.

Par la suite, les participants à cette recherche ont eux-mêmes évalué le leadership et l'incertitude des comportements de leur gestionnaire, en plus d'évaluer leur propre niveau d'épanouissement et d'habilitation comportementale. S'il a été montré que les analyses multivariées, ainsi que les analyses centrées sur les personnes seraient protégées contre le biais de variance commune (Meyer et Morin, 2016; Siemsen, Roth et Oliveira, 2010), il serait pertinent que les prochaines études utilisent des sources d'information externes, notamment dans la mesure de l'habilitation comportementale afin d'éliminer le biais de désirabilité sociale. Notons toutefois qu'il est difficile d'évaluer des attitudes tel l'épanouissement au travail autrement que de manière auto-rapportée (Vandenberg, Lance et Taylor, 2004).

De plus, le leadership habilitant n'a pas pu être considéré pour établir des profils de leadership dans le cadre de cette étude, en raison de l'incapacité à le distinguer empiriquement d'autres comportements constructifs. Ainsi, il est possible que l'introduction de cette forme de leadership ait pu offrir plus de précision quant aux amalgames et à leurs liens avec les variables dépendantes étudiées (voir l'Annexe B pour une discussion plus complète). L'échelle de leadership habilitant utilisée dans cette étude était centrée sur le développement de l'auto-leadership des employés, soit sur le développement des compétences liées à l'autonomie (Pearce et Sims, 2002; Stewart, Courtright et Manz, 2011). Or, d'autres comportements de leadership retenus dans cette étude impliquent aussi le développement de ces compétences liées à l'autonomie (p. ex. : leadership transformationnel; Andressen, Konradt et Neck, 2012). Les prochaines études s'intéressant aux amalgames de comportements de leadership pourraient utiliser une mesure se fondant sur une

conceptualisation du leadership habilitant plus distincte des autres formes de leadership constructif, telle la délégation de pouvoirs et de la prise de décision (Boudrias et Bérard, 2016; Sharma et Kirkman, 2015). De plus, les comportements de leadership étudiés, quoique représentatifs du spectre de leadership témoignent en aucun cas de la versatilité comportementale totale des gestionnaires. Ainsi, bien d'autres comportements, tels le leadership authentique, servant, éthique, etc., pourraient être investigués dans l'étude de l'exacerbation intra-source.

On constate aussi que cet échantillon est composé par une majorité d'hommes. Or, certaines différences entre les hommes et les femmes sont observées relativement aux préférences vis-à-vis certains types de leadership. Par exemple, le leadership directif répondrait plus au schéma d'un bon gestionnaire et aurait une influence plus positive chez les hommes versus les femmes (Foels, Driskell, Mullen et Salas, 2000). Il serait donc pertinent de répliquer cette étude dans un milieu plus paritaire, afin de mieux documenter le rôle du leadership directif dans l'exacerbation intra-source. Dans cette optique, cette étude a été réalisée dans un milieu industriel très hiérarchisé et au fonctionnement mécaniste. Il serait aussi pertinent de reproduire cette étude dans une organisation d'un autre secteur d'activité et présentant une structure hiérarchique plus aplatie afin de déterminer si les profils observés sont répliqués.

Finalement, cette étude s'est plus spécifiquement intéressée au rôle de l'incertitude émanant des comportements du gestionnaire dans l'explication de l'exacerbation intra-source. Les futures recherches étudiant ce phénomène gagneraient à investiguer plusieurs cibles d'incertitude, telles que l'ambiguïté de rôle ou l'incertitude par rapport à soi ou à son milieu.

Cela serait spécifiquement pertinent en présence d'amalgames de comportements de leadership destructif et constructif centrés sur les tâches.

Implications pratiques

Tout d'abord, les gestionnaires peuvent être rassurés. Il est normal, lorsque l'on est généralement constructif, d'émettre des comportements destructifs. D'ailleurs, ces comportements ne semblent pas entraîner de dynamique néfaste réduisant la portée des comportements constructifs s'ils demeurent faibles ou peu fréquents. Néanmoins, qu'ils soient émis à une faible intensité ou encore à des niveaux élevés qui eux s'avèrent délétères, les organisations devraient œuvrer à leur éradication.

Dans cette optique, cette étude suggère que les organisations auraient tout à gagner d'aborder le leadership de leurs gestionnaires comme étant un phénomène holistique. En accord avec Hogan et collègues (2011), les organisations pourraient mettre en place des mesures visant non pas seulement à majorer les formes constructives de leadership, mais aussi à inhiber l'utilisation des formes destructives. Pour ce faire, certaines mesures organisationnelles pourraient favoriser le développement d'un schéma clair des comportements de leadership attendus et à l'inverse ceux inacceptables dans un milieu. Ces mesures pourraient prendre la forme d'un référentiel de comportements de leadership désirables et indésirables ou encore un code de conduite incluant des sanctions précises, telle la perte d'un bonus ou la mise en place de mesures disciplinaires si un gestionnaire émet des comportements destructifs actifs ou passifs. Bien plus, les organisations pourraient inclure dans leur cursus de formation, étant généralement centré sur les formes constructives de leadership, un module visant à sensibiliser les gestionnaires aux comportements destructifs,

ainsi qu'aux combinaisons antagonistes intra-domaine centrées sur les tâches, qui envoient un message incompatible aux employés, ainsi que leurs effets délétères potentiels.

Pour ce faire, Hogan et collègues (2011) suggèrent dans un premier temps d'effectuer des activités visant à aider le gestionnaire à identifier ses schémas de gestion inefficaces, les comportements destructifs dont il fait usage, ainsi qu'à identifier les circonstances dans lesquelles il les émet. Cette prise de conscience pourrait idéalement être effectuée lors d'une évaluation 360, d'un sondage organisationnel, lors d'entrevues de rétroactions sur la performance ou à toutes autres occasions où le gestionnaire peut recevoir des rétroactions constructives et complètes sur son leadership. Par la suite, des activités visant à substituer ces comportements destructifs par des comportements constructifs devraient être mises en place. Les stratégies visant à la substitution des comportements délétères pourraient être apprises par l'intermédiaire de formations en classe, mais aussi par l'intermédiaire d'activités de coaching, de mentorat ou de codéveloppement dirigé.

En favorisant l'augmentation de la fréquence des comportements de leadership constructif et en travaillant à contrecarrer l'utilisation de comportements destructifs, ces mesures organisationnelles et activités de formation pourraient réduire la probabilité qu'un gestionnaire présente une combinaison comportementale spécifique élicitant l'exacerbation intra-source. Néanmoins, les gestionnaires pourraient aussi être sensibilisés à travers leurs activités de formation aux domaines du leadership et à l'importance de la cohérence comportementale à l'intérieur de ces domaines.

Références

- 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.
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Andressen, P., Konradt, U. et Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G. et Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- 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.
- Asparouhov, T. (2005). Sampling weights in latent variable modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 411-434.
- Asparouhov, T. et Muthen, B. O. (2007). Wald test of mean equality for potential latent class predictors in mixture modeling. Repéré à <http://www.statmodel.com/download/MeanTest1.pdf>.

- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and management applications* (4e éd.). New York: Free Press.
- Baumeister, R. F. et Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. et Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231.
- Boudrias, J.-S., Brunelle, É., Chénard Poirier, L.-A., Rousseau, V., Phaneuf, J.-É. et Lajoie, D. (2015). Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel? Résultats d'une étude empirique. *Humain et organisation*, 1(1), 1-12.
- Boudrias, J.-S. et Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans J. L. Bernaud, P. Desrumaux et D. Guédon (dir.), *La bientraitance professionnelle* (p. 102-119). Paris : Dunod.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A. et Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S. et Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.

- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G. et Morin, E. M. (2010). L'habilitation comportementale au travail: Structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue Québécoise de Psychologie*, 31(2), 173-199.
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, J.-S. et Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29.
- 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.
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership: results of studies based on a French-Canadian measure*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal.
- Cacciatore, G., Morin, D., Nelson, K. et Boudrias, J.-S. (2010). Le leadership tyrannique : Définition et validation d'une mesure. *Actes du 16e congrès de l'association internationale de psychologie du travail de langue française*, 1-10.
- Chen, F. F., West, S. et Sousa, K. (2006). A comparison of bifactor and second-order models of quality of life. *Multivariate Behavioral Research*, 41(2), 189-225.
- Chénard Poirier, L.-A., Morin, A. J. S. et Boudrias, J.-S. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Journal of Vocational Behavior*, 103(2017), 66-75.

- Chénard Poirier, L.-A., Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S. et Gillet, N. (manuscrit). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment, 1-48.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. et Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. et Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Diallo, T. M. O., Morin, A. J. S. et Lu, H. (2016). Impact of misspecifications of the latent variance–covariance and residual matrices on the class enumeration accuracy of growth mixture models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(4), 507-531.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. et Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dussault, M., Valois, P. et Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D. et Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*, 36(4), 731-753.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. Dans R. J. Burke et C. L. Cooper (dir.), *Risky business: psychological, physical, and financial costs of high risk behavior in organizations* (p. 323-349). Burlington, VT: Gower Publishing.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. et Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York: Guilford Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. et Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: an integration. *Small Group Research*, 31(6), 676-701.
- 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). Cham, CH: Springer International Publishing.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 549-576.

- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C. et Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689-702.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Hayes, A. F., Preacher, K. J., Hancock, G. R. et Mueller, R. O. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. Dans G. R. Hancock et R. O. Mueller (dir.), *Structural equation modeling: A second course. Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching* (2^e éd., p. 219-266). Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing.
- Henson, J. M., Reise, S. P. et Kim, K. H. (2007). Detecting mixtures from structural model differences using latent variable mixture modeling: a comparison of relative model fit statistics. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(2), 202-226.
- Herr, R. M., Van Harreveld, F., Uchino, B. N., Birmingham, W. C., Loerbroks, A., Fischer, J. E. et Bosch, J. A. (2018). Associations of ambivalent leadership with distress and cortisol secretion. *Journal of Behavioral Medicine*, 42(2), 265-275.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. et Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A. et Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43.

- 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.
- Hipp, J. R. et Bauer, D. J. (2006). Local solutions in the estimation of growth mixture models. *Psychological Methods*, 11(1), 36-53.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P. et Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hogan, J., Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hu, L. et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- 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.
- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kelloway, E. K., Sivanatha, 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). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, 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.
- Klein, A. et Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika, 65*(4), 457-474.
- 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.
- Lauzier, M. et Haccoun, R. R. (2010). Validation canadienne-française de l'échelle des styles d'orientation des buts (ESOB). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(2), 127-133.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M. et Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management, 42*(1), 11-38.
- Lian, H., Ferris, D. L. et Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41-52.
- Lind, E. A. et van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior, 24*(2002), 181-223.
- Lo, Y., Mendell, N. R. et Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika, 88*(3), 767-778.

- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P. et Wang, G. (2018). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3-47.
- Major, B. et Zubek, J. M. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1349-1363.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. et Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. Dans A. Maydeu-Olivares et J. McArdle (dir.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* (p. 275-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Wen, Z., Nagengast, B. et Morin, A. J. S. (2013). Moderation. Dans T. D. Little (dir.), *The Oxford handbook of quantitative methods* (vol. 2, p. 361-386). New York: Oxford University Press.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Trautwein, U. et Morin, A. J. S. (2009). Classical latent profile analysis of academic self-concept dimensions: Synergy of person- and variable-centered approaches to theoretical models of self-concept. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(2), 191-225.
- Marsh, H. W. et O'Mara, A. J. (2010). Long-term total negative effects of school-average ability on diverse educational outcomes: Direct and indirect effects of the big-fish-little-pond effect. *Zeitschrift Für Pädagogische Psychologie*, 24(1), 51-72.

- Marsh, H. W., Wen, Z., Hau, K.-T. et Nagengast, B. (2013). Structural equation models of latent interaction and quadratic effects. Dans G. R. Hancock et R. O. Mueller (dir.), *Structural equation modeling: A second course. Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching* (2^e éd., p. 267-308). Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing.
- 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(2016), 102-106.
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P. et Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment*, 22(3), 267-278.
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 23(1), 1-21.
- McLean Parks, J. et Kidder, D. L. (1994). « Till death us do part ... » changing work relationships in the 1990s. Dans C.L. Cooper et M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior*, (vol. 1, p. 111-136). New York: Wiley.
- Meyer, J. P. et Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584-612.
- Monat, A., Averill, J. R. et Lazarus, R. S. (1972). Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 237-253.

- Morin, A. J. S., Arens, A. K. et Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(1), 116-139.
- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I. et Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419.
- Morin, A. J. S. et Wang, J. C. K. (2016). A gentle introduction to mixture modeling using physical fitness performance data. Dans N. Ntoumanis et N. Myers (dir.), *An introduction to intermediate and advanced statistical analyses for sport and exercise scientists* (pp. 183-210). London: Wiley.
- Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Muthén, B. (2003). Statistical and substantive checking in growth mixture modeling: Comment on Bauer and Curran (2003). *Psychological Methods*, 8(3), 369-377.
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA : Muthén & Muthén.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S. et Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.

- Oshagbemi, T. et Ocholi, S. A. (2006). Leadership styles and behaviour profiles of managers. *Journal of Management Development*, 25(8), 748-762.
- Paterson, T. A., Luthans, F. et Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Pearce, C. L. et Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. et Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Proudfoot, D. et Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. Dans R. S. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 371-385). New York: Oxford University Press.
- Rayner, C. et Cooper, C. L. (2003). The black hole in « “bullying at work” » research. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 47-64.
- Restubog, S. L. D., 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.

- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schyns, B. et Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sharma, P. N. et Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Shaw, J. B., Erickson, A. et Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Shu, C.-Y., Chiang, Y.-H. et Lu, C.-H. (2018). Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39(3), 468-485.
- Siemsen, E., Roth, A. et Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. et Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(4), 221-232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. et Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

- Skrondal, A. et Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, 66(4), 563-575.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. et Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. et Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. et Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Swann, W. B. Jr. (2012). Self-verification theory. Dans P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski et E. T. Higgins (dir.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 23-42). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Swann, W. B., Rentfrow, P. J. et Guinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. Dans M. R. Leary et J. P. Tangney (dir.), *Handbook of self and identity* (p. 367-383). New York, NY: The Guilford Press.
- Tan, H.-T. et Lipe, M. G. (1997). Outcome effects: The impact of decision process and outcome controllability. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(4), 315-325.
- Tepper, B. J., Simon, L. et Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(2017), 123-152.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. et Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

- Uchino, B. N., Cawthon, R. M., Smith, T. W., Light, K. C., McKenzie, J., Carlisle, M., ...
Bowen, K. (2012). Social relationships and health: Is feeling positive, negative, or both (ambivalent) about your social ties related to telomeres? *Health Psychology, 31*(6), 789-796.
- van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 931-941.
- van den Bos, K., Ham, J., Lind, E. A., Simonis, M., van Essen, W. J. et Rijpkema, M. (2008). Justice and the human alarm system: The impact of exclamation points and flashing lights on the justice judgment process. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(2), 201-219.
- van den Bos, K. et Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Experimental Social Psychology, 34*(2002), 1-60.
- van Den Bos, K. et Lind, E. A. (2009). The Social Psychology of Fairness and the Regulation of Personal Uncertainty. Dans R. M. Arkin, K. C. Oleson et P. J. Carroll (dir.), *Handbook of the uncertain self* (p. 122-141). New York: Routledge, Psychology Press.
- van den Bos, K., Poortvliet, P. M., Maas, M., Miedema, J. et van den Ham, E.-J. (2005). An enquiry concerning the principles of cultural norms and values: The impact of uncertainty and mortality salience on reactions to violations and bolstering of cultural worldviews. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*(2), 91-113.
- van Den Bos, K., Wilke, H. A. M. et Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(6), 1449-1458.

- Vandenberg, R.J., Lance, C.E. et Taylor, S.C. 2004. A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? Dans D.L. Turnipseed (dir.), *A handbook of organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations* (p. 105–138) New York: Nova Science.
- 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.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yung, Y.-F., Thissen, D. et McLeod, L. D. (1999). On the relationship between the higher-order factor model and the hierarchical factor model. *Psychometrika*, 64(2), 113-128.
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.

Conclusion

Cette thèse avait pour objectif de raffiner notre compréhension des profils ou styles de leadership adoptés par les gestionnaires, en vérifiant spécifiquement si ceux-ci amalgament des formes de leadership destructif et constructif, ainsi qu'à déterminer la nature et la prévalence de ces amalgames. Cet intérêt à mieux comprendre ces profils découle de la possibilité qu'un gestionnaire combinant des formes de leadership destructif et constructif puisse éliciter le phénomène d'exacerbation intra-source et ainsi affecter plus négativement le bien-être et la performance de ses employés. Le phénomène d'exacerbation intra-source, dans le contexte de cette thèse, suggère qu'un gestionnaire combinant des comportements destructifs et constructifs serait plus délétère pour l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des travailleurs, qu'un gestionnaire étant plus clairement destructif ou constructif. Plus spécifiquement, cette thèse a tenté d'identifier les combinaisons comportementales pouvant éliciter ce phénomène, ainsi qu'obtenir les premiers indices relatifs à leur possible fréquence, cela afin de déterminer de façon préliminaire s'il s'agit d'un problème urgent pour les organisations ou s'il s'agit d'un phénomène marginal, devant lequel les organisations devraient simplement faire preuve de vigilance.

Les articles composant cette thèse soutiennent dans un premier temps que les gestionnaires présentent plusieurs profils de leadership plus et moins nuancés combinant des comportements destructifs et constructifs. Dans un second temps, ils soutiennent que certains amalgames de ces comportements peuvent s'avérer plus néfastes pour l'épanouissement au travail et l'habilitation comportementale des employés comparativement à un profil étant plus clairement destructif. Toutefois, ce phénomène serait observé en présence de combinaisons comportementales très précises. Considérant cette spécificité, il est toujours difficile d'inférer de

façon préliminaire à partir des échantillons de cette thèse s'il s'agit d'une problématique répandue ou marginale. Finalement, la seconde étude de cette thèse clarifie le rôle possiblement limité de l'incertitude des comportements du gestionnaire dans l'explication de l'exacerbation intra-source en contexte de leadership.

Contributions de la thèse

Leadership destructif et constructif : quelles sont les combinaisons observées?

Les études de cette thèse contribuent à répondre à l'appel à la recherche d'Einarsen, Aasland et Skogstad (2010) et Tepper, Simon et Park (2017) en positionnant les comportements destructifs par rapport aux comportements constructifs. Elles soutiennent aussi la proposition d'Einarsen et collègues (2010) selon laquelle une vision dichotomique du leadership où les comportements destructifs et constructifs sont étudiés de manière isolée n'offrirait pas une image globale du leadership tel que présenté par les gestionnaires. L'étude des profils prototypiques de cette thèse, soit les amalgames ou styles comportementaux les plus probables dans un échantillon, suggère l'existence de trois types de gestionnaires, soit des gestionnaires : 1) constructifs, mais dont certains peuvent parfois être destructifs, 2) incertains et 3) hautement destructifs.

Tout d'abord, l'observation des profils prototypiques permet de conclure que la majorité des gestionnaires présenteraient un profil principalement caractérisé par des niveaux plus élevés de comportements constructifs. Toutefois, si l'utilisation de leadership destructif reste toujours plus faible chez ces gestionnaires, la comparaison des profils montre que certains en feraient un usage plus fréquent. Par exemple, dans l'article 2, 33 % des employés perçoivent que le leadership de leur gestionnaire est plus caractérisé par des comportements constructifs (directif, transactionnel et transformationnel) et plus faiblement caractérisés par des comportements

destructifs (tyrannique et laissez-faire), alors que 44 % des employés perçoivent que leur gestionnaire montre un niveau de leadership destructif se rapprochant plus de la moyenne, pour un niveau similaire de comportements constructifs. Un profil similaire est observé dans l'article 1 où 66 % des employés perçoivent que leur gestionnaire montre un niveau légèrement plus élevé que la moyenne de leadership transformationnel et légèrement sous la moyenne de leadership tyrannique.

On observe par la suite, mais uniquement dans l'article 1 un second type de profil prototypique. Ainsi, certains gestionnaires présenteraient un profil de supervision caractérisé par des niveaux légèrement plus faibles que la moyenne de leadership transformationnel et tyrannique. Dans cet échantillon, près de 28 % des employés sondés seraient confrontés à ce type de gestionnaires que l'on qualifie d'incertains, car comparativement à leurs collègues, il est plus difficile de déterminer s'ils sont plus caractéristiquement constructifs ou destructifs. Notons qu'un nombre limité de comportements de leadership a été mesuré dans cette étude.

Finalement, on observe dans les deux articles de cette thèse que des gestionnaires présentent un profil de leadership clairement caractérisé par des comportements destructifs. Dans le second article, 23 % des gestionnaires présentent un niveau nettement élevé de comportements destructifs, couplés à de faibles niveaux de comportements constructifs. Dans le premier article, cette prévalence diminue à 6 % des gestionnaires qui présentent un niveau très élevé de leadership tyrannique et très faible de leadership transformationnel. Relevons que le niveau observé de leadership tyrannique est moins élevé dans l'article 2 que dans l'article 1, ce qui explique possiblement la plus grande prévalence. Or, cette différence qualitative et quantitative soit le niveau et la fréquence de leadership destructif pourrait être expliquée par la nature des organisations sondées. Avant tout, il faut mentionner que ces deux organisations, œuvrant respectivement dans les secteurs de la sécurité publique (échantillon 1) et des ressources

naturelles (échantillon 2), présentaient un niveau très élevé de hiérarchisation et de standardisation des métiers et procédures. En ce qui concerne la première organisation, il a été proposé que les milieux policiers, présentant une organisation du travail dite militaire, seraient propices à l'émergence du leadership destructif à travers leur hiérarchie (Girodo, 1998; Vito, Suresh et Richards, 2011). Néanmoins, Reed (2015) soutient que les employés d'organisations présentant ce type de structure seraient socialisés dans le contexte d'une hiérarchie très stricte et d'un environnement très régimenté ce qui les désensibiliserait aux comportements de leadership destructif. En d'autres termes, ces comportements faisant partie intégrante du milieu policier et étant attendus, ils seraient moins perçus par les employés. Cela pourrait expliquer pourquoi l'on observe une proportion de gestionnaires destructifs plus faible dans le premier échantillon. Considérant cette proposition, il est possible que dans ce contexte un gestionnaire doive présenter une forte déviation aux normes en place (p.ex. : être qualitativement plus tyrannique que ces collègues) afin d'être perçu comme destructif, ce qui pourrait expliquer pourquoi certains gestionnaires de cette organisation sont perçus comme étant très fortement destructifs.

En ce qui concerne la seconde organisation, il a été montré que le secteur industriel présenterait la plus forte prévalence d'agressions interpersonnelles, tel le leadership destructif (Einarsen et Skogstad, 1996). De plus, il s'agissait d'une organisation avec un syndicat très puissant et où une dynamique d'agressivité existait entre employé et employeur. Cette organisation et cet échantillon étaient aussi majoritairement composés d'hommes, un autre prédicteur d'agressivité (Einarsen et Skogstad, 1996). Or, comme mentionné précédemment un milieu et une culture d'agressivité favoriserait l'émergence du leadership destructif (Hu et Liu, 2017; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne et Marinova, 2012; Restubog, Scott et Zagenczyk, 2011). Cela pourrait expliquer dans un premier temps, la fréquence plus importante de

gestionnaires étant perçus comme plus clairement destructifs. De plus, cette fréquence plus élevée pourrait faire en sorte qu'il y ait moins de distinction ou d'écart à la norme entre les gestionnaires en ce qui a trait au leadership destructif, expliquant sa moins grande intensité perçue.

En somme, l'étude des profils prototypiques de leadership effectuée dans cette thèse mène naturellement à la conclusion suivante : certains gestionnaires amalgament des comportements de leadership destructifs et constructifs. Toutefois, ces amalgames sont généralement nuancés et prennent la forme de légères variations autour de la moyenne. Cette thèse soutient donc à l'instar d'autres études que les formes de leadership destructives et constructives sont empiriquement distinctes (p. ex. : Schriesheim, House et Kerr, 1976), mais tout de même relativement antagonistes (Skogstad et al., 2014; Zhang et Bednall, 2016). Cela fait en sorte que leurs combinaisons à des niveaux élevés seraient possiblement rares et s'éloigneraient des amalgames ou profils étant observés de façon plus récurrente chez les gestionnaires. En d'autres termes, il est plus improbable, mais pas impossible, qu'un gestionnaire étant fortement destructif, présente aussi un niveau appréciable de leadership constructif. Subséquemment, en cohérence avec ce qui est observé dans les études sur la prévalence des formes destructives de leadership (p. ex. : Brunet et al., 2015), il est possible de suggérer que la majorité des gestionnaires étant constructifs feraient un usage peu fréquent de comportements destructifs. Au contraire, un nombre plus restreint, mais tout de même préoccupant de gestionnaires feraient un usage plus fréquent de leadership destructif.

Quelles sont les combinaisons comportementales élicitant l'exacerbation intra-source?

Cette thèse contribue aussi à la mince littérature sur le phénomène d'exacerbation intra-source (Duffy, Ganster et Pagon, 2002; Hobman, Restubog, Bordia et Tang, 2009; Lian, Ferris et Brown, 2012; Nahum-Shani, Henderson, Lim et Vinokur, 2014; Shu, Chiang et Lu, 2018; Xu, Loi et Lam, 2015). À cet égard, il a été observé que les comportements de leadership du gestionnaire pourraient éliciter l'exacerbation intra-source. Toutefois, un bémol très important est à prendre en considération dans la compréhension de ce phénomène. L'exacerbation semble être observée seulement en présence de combinaisons très précises de comportements de leadership caractérisés par un mécanisme d'influence centrée sur la personne en relation avec le gestionnaire (ci-après « comportements centrés sur les personnes ») ou centrée sur la structuration des tâches et objectifs (ci-après « comportements centrés sur les tâches »).

Tout d'abord, lorsqu'un vaste ensemble de comportements de leadership représentant les deux grandes catégories de mécanismes d'influences est mesuré, les profils prototypiques montrent que les gestionnaires présentant un style de leadership étant plus clairement destructif seraient le plus néfastes pour l'épanouissement et l'habilitation. Au contraire, un style de leadership plus constructif même s'il n'exclut pas l'usage de comportements destructifs serait lié à des niveaux moyens ou supérieurs à la moyenne d'épanouissement et d'habilitation. En somme, les résultats de l'article 2 suggèrent que les gestionnaires ne présentent généralement pas un style de leadership élicitant l'exacerbation intra-source.

Par la suite, en cohérence avec la proposition d'Hobman et collègues (2009) et des résultats inconsistants observés dans les études sur l'exacerbation s'intéressant à des comportements plus spécifiques (p. ex. : Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski et Nair, 2003; Shu et al., 2018; Xu et al., 2015), les articles 1 et 2 de cette thèse suggèrent que des combinaisons plus

précises de comportements centrés sur les tâches ou centrés sur les personnes pourraient éliciter l'exacerbation intra-source. Considérant les comportements centrés sur les tâches, le leadership laissez-faire serait uniquement néfaste pour les dimensions d'habilitation comportementale relatives à l'exécution efficace de ses tâches et l'amélioration des façons de faire ses tâches, en présence de leadership directif comme montré dans l'article 2. Cette même étude montre que l'utilisation conjointe de leadership transformationnel et tyrannique, des comportements centrés sur les personnes, serait uniquement liée à une exacerbation de perception d'incertitude des comportements du gestionnaire. Au contraire, l'article 1 montre qu'un style de leadership composé de ces mêmes comportements (tyrannique et transformationnel) présentés à des niveaux légèrement sous la moyenne toucherait près d'un tiers des employés sondés et est associé à moins d'épanouissement et de comportements habilités dirigés vers le groupe et l'organisation, comparativement à un style plus clairement destructif.

Que peut-on statuer sur l'exacerbation intra-source en regard de ces résultats parcellaires et qui divergent entre les deux études, notamment en ce qui concerne les liens entre les amalgames des leaderships transformationnel et tyrannique en regard de l'épanouissement au travail et de l'habilitation comportementale ? La fréquence observée de ce phénomène dans cette thèse est-elle importante ou non ? À ce niveau de connaissances sur le phénomène, la seule conclusion certaine pouvant être présentée est que plus d'études devraient investiguer de façon systématique les profils de leadership des gestionnaires et leurs relations avec diverses variables relatives aux attitudes, cognitions et comportements des employés.

Néanmoins, les conclusions suivantes sont avancées, mais doivent être considérées avec beaucoup de précautions et perçues comme des ouvertures à de futures recherches. Tout d'abord, l'amalgame de comportements destructifs et constructifs semble être plus délétère pour les employés lorsque des combinaisons antagonistes centrées sur les personnes ou sur les relations

sont présentées à des niveaux élevés ou moyens. Quant à la fréquence de ce type d'amalgames, comme stipulé précédemment, les profils prototypiques observés dans les deux articles de cette thèse ne soutiennent pas que la présence de gestionnaires étant hautement destructifs et constructifs puisse être un phénomène très fréquent. Toutefois, ce type de combinaison, notamment celles impliquant des comportements centrés sur les personnes, pourrait être beaucoup plus fréquente à des niveaux légèrement sous la moyenne. Notons cependant que ce type d'amalgame a seulement été observé dans la première étude. Cette absence de réplcation ouvre ainsi la possibilité que des variables modératrices non considérées dans cette thèse, tels des facteurs dispositionnels des employés ou des caractéristiques organisationnelles puissent jouer un rôle dans la perception du leadership. Une discussion sur ces possibles variables modératrices est présentée dans la section des limites de cette thèse.

Mécanisme explicatif de l'exacerbation intra-source : plus de questions que de réponses

La dernière contribution de cette thèse concerne la vérification du mécanisme explicatif de l'exacerbation suggérant qu'un gestionnaire étant une source de stress et de soutien ferait en sorte que l'employé ait plus de difficulté à prédire et anticiper ses actions et décisions, celui-ci présentant des comportements inconsistants et incompatibles (Herr et al., 2018; Nahum-Shani et al., 2014; Thau, Bennett, Mitchell et Marrs, 2009). Afin de réduire cette incertitude, l'employé focaliserait son attention sur son traitement, dans l'optique de déterminer s'il peut faire confiance ou non à son gestionnaire ce qui aurait pour conséquence d'exacerber la saillance et les effets des comportements destructifs (Proudfoot et Lind, 2015; van den Bos, 2001).

Le second article de cette thèse, ayant directement mesuré l'incertitude des comportements du gestionnaire, suggère que seul l'amalgame de leadership tyrannique et

transformationnel, deux comportements centrés sur les personnes, serait à la source d'une augmentation de la perception d'incertitude. Un soutien partiel à ce mécanisme est donc offert par cette étude. Ainsi, peut-on conclure que le phénomène d'exacerbation intra-source implique l'incertitude du gestionnaire ? Qu'en est-il de l'exacerbation observée lorsque deux comportements antagonistes centrés sur les tâches sont observés, qui ne semblent pas être liée à plus l'incertitude relative aux comportements du gestionnaire ?

Dans cette optique, il est possible que l'exacerbation intra-source soit expliquée par l'incertitude des comportements du gestionnaire lorsqu'un employé est confronté à une combinaison de comportements centrés sur les personnes, alors qu'une cible d'incertitude plutôt liée aux rôles et responsabilités (p. ex. : ambiguïté de rôle) pourrait expliquer l'exacerbation, lorsque confrontée à une combinaison de comportements centrés sur les tâches. Plus spécifiquement, il est possible que les comportements du gestionnaire paraissent incompatibles et donc incertains seulement lorsque ceux-ci ont une incidence sur la relation gestionnaire-employé. Être oppressif, dépréciatif et vindicatif vis-à-vis un employé, tout en croyant en ses capacités, en le stimulant et le motivant à se dépasser, envoie définitivement des messages contradictoires quant à la valeur de l'employé aux yeux du gestionnaire, influençant ainsi la satisfaction des besoins sociaux et remettant en cause le futur de leur relation professionnelle. C'est cette menace perçue qui augmenterait la vigilance vis-à-vis son traitement par le gestionnaire.

Au contraire, il est envisageable que les comportements centrés sur les tâches, n'envoyant pas un message aussi clair et direct sur la valeur de l'employé aux yeux de son gestionnaire, puissent ne pas sembler automatiquement incompatibles et ne pas représenter une menace directe à la continuité de la relation. Toutefois, la passivité et l'évitement des comportements liés au rôle de gestion ont été liés à d'autres formes d'incertitude plus spécifiques à l'accomplissement du travail tels l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôles (Chênevert, Vandenberghe, Doucet et Ben

Ayed, 2013; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland et Hetland, 2007). Ne pas savoir si le gestionnaire structurera une tâche ou un projet ou s'il sera passif pourrait faire en sorte que l'employé ait une difficulté encore plus grande à délimiter l'étendue de ses responsabilités, pouvant entraîner des délais, des erreurs dans les méthodes de travail utilisées ou des conflits de rôle avec ses collègues, celui-ci ne sachant pas s'il doit être dirigé par son supérieur ou faire preuve d'autonomie. De plus, face à cette incertitude vis-à-vis ses tâches, l'employé pourrait chercher de la direction auprès de son gestionnaire ce qui rendrait plus saillants ses comportements laissez-faire. Dans cette situation l'employé pourrait décider de conserver ses ressources en abaissant sa performance (Barling et Frone, 2017). Cette proposition avance donc que la cible d'incertitude pourrait être spécifique à la méthode d'influence centrée sur les personnes ou les tâches caractérisant les comportements antagonistes présentés.

Au-delà des interactions entre divers comportements antagonistes, les résultats de cette seconde étude semblent suggérer qu'un leadership constructif plus équilibré, présentant à la fois des comportements centrés sur les personnes et les tâches, favoriserait la capacité de prévoir les comportements du gestionnaire. Ainsi, un gestionnaire plus versatile pourrait-il envoyer comme message à l'employé qu'il pourra le soutenir, peu importe ses besoins ? Au contraire, on observe chez les gestionnaires destructifs un niveau très élevé d'incertitude perçue. Ainsi, il serait possible de proposer que l'incertitude des comportements d'un supérieur ne découle pas automatiquement de la position hiérarchique de gestion, donc de l'exercice du pouvoir, mais qu'elle pourrait découler plus spécifiquement de la capacité du supérieur à répondre aux besoins de ses employés. Des études subséquentes pourraient être conduites afin de clarifier le rôle des besoins des employés, sociaux et relatifs aux tâches, dans l'explication de l'incertitude des comportements du gestionnaire.

En conclusion, il est de mise de faire un bref retour sur le second mécanisme, le mécanisme de rareté, qui a été proposé pour expliquer l'exacerbation intra-source. Ce mécanisme propose qu'en présence d'un gestionnaire constructif, de rares comportements destructifs soient particulièrement saillants, ce qui aurait pour conséquence de magnifier leurs effets (Lian et al., 2012). Or, ce mécanisme n'a pas été soutenu dans le premier article. De plus, même s'il n'a pas été abordé dans le second article, on observe à l'instar du premier article qu'à l'intérieur de chacun des profils constructifs, qui présentaient un plus haut niveau de comportements centrés sur les personnes, que les employés semblent protégés contre le leadership destructif actif qui agit aussi sur la qualité de la relation gestionnaire-employé. En somme, en toute cohérence avec les conclusions du premier article, il semble qu'une relation généralement constructive protégerait les employés contre de rares comportements destructifs.

Limites de la thèse et orientations pour les recherches futures

Cette thèse contribue à documenter les combinaisons de leadership destructif et constructif et à clarifier certaines conditions élicitant le phénomène d'exacerbation intra-source. Toutefois, les incongruences et nuances observées dans les résultats suscitent plusieurs questions qui pourraient être vérifiées empiriquement dans de prochaines études. Bien plus, plusieurs limites théoriques et méthodologiques doivent être prises en compte dans la considération des résultats, ouvrant aussi à de nouvelles propositions de recherche.

D'un point de vue théorique et méthodologique, une limite importante de cette thèse relève de la non-réplication du profil plus incertain entre les études. Conséquemment, il serait important que l'étude 2 de cette thèse soit répliquée à plus large échelle, celle-ci étant plus comprehensive, afin de déterminer si les mêmes amalgames de leadership sont répliqués ou si

d'autres profils sont observés, tel le profil incertain. De plus une réplication de ce type permettrait de déterminer si la relation entre les profils observés et l'épanouissement au travail, ainsi que l'habilitation au travail s'avère consistante. D'ailleurs, la réplication s'avère incontournable afin de statuer avec plus de confiance en l'existence et la généralisation de tout profil, tel que le recommande la littérature sur les analyses centrées sur les personnes (Morin, Meyer, Creusier et Biétry, 2016). De plus, la réplication des analyses de modérations serait aussi importante afin de déterminer avec plus de confiance si le phénomène d'exacerbation intra-source s'avère uniquement observé entre comportements centrés sur les personnes ou les tâches.

D'un point de vue plus théorique, quatre orientations de recherches futures seraient pertinentes. Premièrement, cette thèse s'est concentrée sur les comportements de leadership transformationnel, transactionnel, directif, tyrannique et laissez-faire. Si la proposition relative à la réplication de la seconde étude demeure pertinente, ces formes de leadership ne représentent pas toute la versatilité comportementale pouvant être présentée par un gestionnaire (Anderson et Sun, 2017). Conséquemment, il serait important d'étudier les amalgames de leadership et l'exacerbation intra-source en considérant d'autres construits. Plus spécifiquement, la littérature sur le leadership destructif est plus circonscrite, l'éventail comportemental possible étant moins grand et convergeant généralement vers les formes de leadership destructif actif et passif (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen et Einarsen, 2010; Fosse, Skogstad, Einarsen et Martinussen, 2019). Toutefois, d'autres construits similaires, telle la gestion par exception passive, impliquant que l'employé fasse des erreurs avant d'obtenir du soutien de son gestionnaire, soit une version plus active de leadership destructif passif, mais tout aussi néfaste (Judge et Piccolo, 2004) pourraient être considérée.

Au contraire, la littérature sur le leadership constructif présente une multitude de construits (Anderson et Sun, 2017; Banks, Gooty, Ross, Williams et Harrington, 2018). Ainsi, la

considération d'autres comportements pourrait mener à des amalgames présentant une différenciation destructif-constructif plus ou moins grande. Par exemple, les comportements de leadership de considération (Stogdill, 1974) agissant directement sur la qualité de la relation et étant opposés au leadership destructif actif pourraient offrir un regard plus clair sur le rôle du mécanisme d'influence centré sur les personnes dans l'explication de l'exacerbation intra-source. De la même manière, le leadership de décroisement (traduction libre de *Boundary spanning*) qui n'est pas centré sur la structuration des tâches, mais sur l'acquisition de ressources permettant de faciliter l'accomplissement de celles-ci (Burke et al., 2006) seraient incompatibles avec le leadership destructif passif. N'impliquant pas un rôle actif du gestionnaire dans l'exécution du travail de l'employé, la considération de ce type de leadership permettrait de clarifier si l'exacerbation intra-source est uniquement observée lorsque les comportements de leadership centrés sur les tâches considérés sont saillants ou si elle peut être observée en présence de comportements plus subtils. Par ailleurs, tout un courant de la littérature porte maintenant sur les formes de leadership centrées sur la démonstration de valeurs et sur la moralité. Par exemple, le leadership servant met l'accent sur la sagesse en gestion, le soutien émotionnel, la présence des intérêts des employés et la contribution pouvant être faite à la société (Hoch, Bommer, Dulebohn et Wu, 2018). Le leadership authentique met de l'avant la transparence du gestionnaire, alors que le leadership éthique relève d'une conduite exemplaire en regard de normes et valeurs prosociales, ainsi que de la morale (Hoch et al., 2018). Ces comportements fortement prosociaux s'avèrent clairement contradictoires avec le leadership destructif et pourraient, le cas échéant où des amalgames sont observés, susciter l'exacerbation intra-source.

La possibilité d'inclure d'autres comportements de leadership constructif met en exergue l'une des limites les plus importantes des analyses centrées sur les personnes, soit que la quantité, la forme et la généralisation des profils observés dépendent des variables considérées. C'est pour

cette raison que ces analyses sont suggérées dans l'étude de systèmes (p. ex. : typologies) bien définis (Bergman et Andersson, 2010). Dans cette optique, cette thèse a tenté de circonscrire les frontières du leadership constructif et destructif. Toutefois, deux limites sont à considérer. Tout d'abord, le rejet du leadership habilitant et l'utilisation du leadership transformationnel comme seul représentant du leadership constructif utilisant un mécanisme d'influence centré sur les personnes limite la portée des résultats quant aux amalgames comportementaux. Par la suite, le leadership transformationnel a été beaucoup critiqué récemment pour la multitude de mécanismes par lequel il mènerait au bien-être et à la performance des employés, ainsi que l'étendue des comportements étant considérés sous son égide (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Or cette critique ne remet pas en cause l'aspect constructif du leadership transformationnel ou le fait qu'il influe sur la relation avec l'employé. Néanmoins, elle remet en cause sa spécificité. Serait-il possible que le leadership transformationnel représente une évaluation globale de l'aspect constructif d'un gestionnaire ? Cette critique offre donc un second appui à la nécessité des futures études d'explorer des profils de leadership incluant d'autres comportements plus spécifiques comme le leadership de considération afin de contraster les résultats obtenus dans cette thèse.

Deuxièmement, comme énoncé précédemment, les prochaines études s'intéressant au phénomène d'exacerbation intra-source devraient mesurer non pas seulement l'incertitude des comportements du gestionnaire, mais aussi d'autres cibles d'incertitude relatives aux tâches tels l'ambiguïté de rôle ou les conflits de rôle.

Troisièmement, il serait intéressant que les prochaines études intègrent les antécédents dispositionnels et contextuels des comportements destructifs (p. ex. : Zhang et Bednall, 2016) dans l'explication des profils de leadership. Serait-il envisageable que des facteurs liés à la personnalité, tels le machiavélisme ou la psychopathie (Padilla, Hogan et Kaiser, 2007), soient prédictifs de l'adoption d'un profil très destructeur, certains traits pouvant être plus directement

liés au déraillement de la carrière d'un gestionnaire (Hogan, Hogan et Kaiser, 2011) ? Au contraire, des facteurs plus contextuels, tels la structure organisationnelle, les normes culturelles ou le stress inhérent au type d'emploi, pourraient-ils expliquer l'utilisation plus modérée de comportements destructifs chez de bons gestionnaires, ces facteurs pouvant atténuer leur capacité d'autorégulation (Collins et Jackson, 2015) ? Ces variables pourraient être intégrées à des répliques de la seconde étude de la thèse et ainsi permettre d'affiner non seulement l'étude des profils typiques de leadership, mais aussi la compréhension des conditions favorisant leur émergence dans les organisations. Notons d'ailleurs que l'interprétation des résultats de cette thèse doit être faite en considérant les caractéristiques des organisations desquelles proviennent les échantillons.

Il serait aussi pertinent d'investiguer si diverses tendances dispositionnelles des employés influencent leur perception du leadership destructif et pourraient en partie expliquer la composition de certains profils. Par exemple, la théorie de la plasticité comportementale (Brockner, 1988) avance que l'estime de soi d'un individu influencerait sa réactivité face à l'information de son environnement. Plus spécifiquement, les employés présentant un noyau d'évaluation de soi (traduction libre de : *core self-evaluation*) négatif caractérisé par une faible estime de soi, un faible sentiment d'efficacité personnelle, un niveau de névrosisme élevé et un locus de contrôle externe seraient plus incertains vis-à-vis la justesse de leurs pensées, sentiments et comportements (Pierce et Gardner, 2004). Ainsi, leur perception de compétence, d'acceptation et de valorisation dépendrait des informations de leur environnement (Dutton, Roberts et Bednar, 2010), les rendant plus sensibles à toute information négative. D'ailleurs, il a été montré que les employés présentant un noyau d'évaluation de soi négatif percevraient plus de comportements de leadership destructif (Wu et Hu, 2009; Zhang, Kwan, Zhang et Wu, 2014). Mentionnons aussi que les employés présentant un trait de narcissisme ou vivant plus d'affects négatifs percevraient

aussi plus de leadership destructif (Zhang et Bednall, 2016). Serait-il envisageable que ces employés soient plus susceptibles de percevoir que leur gestionnaire présente un profil destructif ? De la même manière, serait-il possible que ces employés soient plus sujets à magnifier certains comportements destructifs chez un gestionnaire généralement constructif ? Il est toutefois important de mentionner que ces individus pourraient aussi être des victimes parfaites pour les gestionnaires destructifs ou encore être des employés plus demandant et nécessitant plus d'attention ce qui pourrait pousser certains gestionnaires à user de comportements inefficaces, soutenant l'idée qu'il ne s'agirait pas d'un biais perceptuel (Tepper, 2007).

De façon complémentaire, il a été avancé que les employés avec une meilleure estime d'eux-mêmes, soit l'une des caractéristiques centrales d'un noyau d'évaluation de soi positif, auraient plus de facilité à tolérer (Hogg, 2009) et à gérer l'incertitude (Greco et Roger, 2001). Cela découlerait de leur plus grand contrôle d'eux-mêmes, les amenant à plus facilement résoudre les situations difficiles (Greenberg et al., 1993). Ainsi, une forte estime de soi pourrait atténuer ou immuniser contre l'exacerbation intra-source (Nahum-Shani et al., 2014). En somme, il serait important que de prochaines études considèrent les caractéristiques dispositionnelles des employés dans la compréhension des profils et de l'exacerbation intra-source.

D'un point de vue méthodologique, une limite importante des études de cette thèse touche les devis transversaux utilisés qui empêchent toute possibilité d'inférence causale. De plus, ce type de devis s'expose au biais de variance commune. Les prochaines études s'intéressant aux amalgames de comportements de leadership et à l'exacerbation intra-source devraient faire usage de devis longitudinaux, où les variables indépendantes et dépendantes seraient mesurées séparément. De surcroît, une étude à plusieurs temps de mesures où les employés et/ou gestionnaires identifient sur une base régulière les comportements de leadership montrés

(p. ex. : étude par journaux de bord) permettrait de mieux comprendre la stabilité ou la variabilité temporelle des profils. Parallèlement, les études de cette thèse ont fait usage de mesures auto-rapportées. Des mesures limitant la subjectivité de l'évaluation, notamment le biais de désirabilité sociale, pourraient être intégrées aux prochaines études. Par exemple, les comportements de leadership pourraient être mesurés par les employés et le gestionnaire. Certaines dimensions de l'habilitation comportementale pourraient être mesurées par le gestionnaire et d'autres par les collègues. Si des indicateurs de bien-être au travail comme l'épanouissement sont plus difficilement mesurables par autrui, des indicateurs de stress tels les niveaux de cortisol salivaire pourrait être introduits parallèlement aux questionnaires à l'instar de ce qui a été fait par Herr et collègues (2018).

Finalement, il a été avancé que les méthodes statistiques de type *mixture regression* sont applicables à de grands échantillons, tout en relevant qu'aucune étude de simulation n'avait à la connaissance des utilisateurs de cette méthode (et à notre connaissance) spécifiée la taille d'échantillon requise (Van Horn et al., 2009). Or, il est possible que la taille plus limitée du second échantillon ait pu mener à l'identification de profils moins précis. Conséquemment, les prochaines études sur cette thématique devraient maximiser la taille de leur échantillon.

Implications pratiques

Cette conclusion sur les implications pratiques découlant de cette thèse, vise plus généralement à offrir une réflexion sur la vision du leadership qui pourrait être adoptée par les gestionnaires et les organisations.

Tout d'abord, il semble normal qu'une personne en position de supervision, étant généralement constructive vis-à-vis à ces employés, fasse parfois preuve de comportements

destructifs. Dans une situation stressante mettant à l'épreuve les capacités d'autorégulation, il est possible que des schémas comportementaux inefficaces puissent être activés chez un « bon gestionnaire », menant à l'émission de comportements hostiles et/ou de retrait envers ses employés (Collins et Jackson, 2015; Hogan et al., 2011). Les gestionnaires peuvent se rassurer : cette situation ne semble pas entraîner une dynamique néfaste, réduisant la portée des comportements constructifs, tant et aussi longtemps que l'utilisation de ce type de comportement demeure faible.

Un second message clé concerne la compréhension des conséquences possibles du leadership destructif sur les attitudes et comportements des employés. Considérer les comportements destructifs et constructifs permet d'avoir une compréhension plus holistique de ses résultantes. Du point de vue organisationnel, les activités et interventions touchant au leadership devraient être élaborées en respectant ces critères. Les activités (p. ex. : programme de formation) ou les interventions (p. ex. : rétroactions offertes au gestionnaire) devraient à la fois avoir pour objectif le développement ou le maintien des comportements constructifs, mais aussi la diminution des comportements destructifs. Par la suite, elles doivent mettre l'emphase sur l'importance de la clarté du style de leadership et l'évitement des antagonismes possibles dans celui-ci. Pour réellement comprendre les conséquences de son style de leadership, il faut que le gestionnaire soit en mesure d'identifier ses tendances comportementales, surtout lorsque son style présente des comportements antagonistes présentant le même mécanisme d'influence. La compétence métacognitive de conscience de soi et de ses actions s'avère donc centrale en position de gestion (Hogan et al., 2011). C'est en étant en mesure d'identifier s'il est clairement destructif ou si son style de leadership présente des antagonismes pouvant éliciter l'exacerbation intra-source que le gestionnaire sera en mesure de mettre en place des stratégies visant à présenter un style de leadership plus efficace.

Mot de la fin

Kaplan (1988) propose que lorsque l'on considère les comportements du gestionnaire, l'ensemble soit plus grand que la somme des parties. Cette expression utilisée en psychologie gestaltiste résume parfaitement le paradigme de cette thèse, en suggérant que le phénomène du leadership soit plus adéquatement couvert lorsqu'il est considéré globalement. Précisons cependant ce que cette affirmation veut dire et ne veut pas dire dans le contexte de cette thèse.

Tout d'abord, cette affirmation ne suggère en aucun temps que les articles de cette thèse aient couvert globalement les comportements de leadership, bien au contraire. Toutefois, comme le leadership peut être considéré comme destructif et comme constructif, en considérant que des connaissances supplémentaires peuvent être produites par leur étude conjointe, cette thèse a modestement contribué à mieux comprendre la réalité du leadership montré par les gestionnaires et reçu par les employés.

Cette affirmation ne suggère pas non plus que l'observation d'un phénomène d'une perspective plus globale remette en cause les conclusions des études plus spécifiques. Ainsi, les résultats observés dans cette thèse sont généralement cohérents avec ceux observés dans la documentation scientifique s'intéressant aux comportements destructifs et constructifs de façon isolée ou parallèle. Toutefois, cette perspective permet d'identifier certains phénomènes pouvant être plus en marge et n'étant pas nécessairement intuitifs. Ici, l'antagonisme d'une combinaison comportementale très spécifique de leadership semble pire que la simple destructivité.

Je me permets ici une remarque personnelle finale. Je crois que la recherche sur le leadership est suffisamment mature afin que l'on porte une attention plus soutenue aux combinaisons comportementales. Considérant le niveau embryonnaire des études sur l'exacerbation intra-source et les résultats de cette thèse offrant des assises empiriques

mouvantes, je crois ainsi que l'étude soutenue de ces combinaisons comportementales permettrait de mieux cerner les conditions fertiles à l'exacerbation intra-source. Qui sait, peut-être que d'autres phénomènes de ce type seront observés et feront dire à d'autres chercheurs « tiens c'est drôle ».

Références

- 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.
- Anderson, M. H. et Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E. et Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251.
- Barling, J. et Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 21-222.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. et Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231.
- Bergman, L. R. et Andersson, H. (2010). The person and the variable in developmental psychology. *Zeitschrift Für Psychologie / Journal of Psychology*, 218(3), 155-165.
- Brockner, J. 1988. *Self-esteem at work: Theory, research, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, J.-S. et Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29.

- 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.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O. et Ben Ayed, A. K. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286.
- 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.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. et Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. et Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. et Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. Dans R. J. Burke et C. L. Cooper (dir.), *Risky business: psychological, physical, and financial costs of high risk behavior in organizations* (p. 323-349). Burlington, VT: Gower Publishing.
- Einarsen, S. et Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.

- 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.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Perceptual and Motor Skills, 86*(2), 419-427.
- Greco, V. et Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and Individual Differences, 31*(4), 519-534.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Pinel, E., Simon, L. et Jordan, K. (1993). Effects of self-esteem on vulnerability-denying defensive distortions: Further evidence of an anxiety-buffering function of self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology, 29*(3), 229-251.
- Herr, R. M., Van Harreveld, F., Uchino, B. N., Birmingham, W. C., Loerbroks, A., Fischer, J. E. et Bosch, J. A. (2018). Associations of ambivalent leadership with distress and cortisol secretion. *Journal of Behavioral Medicine, 42*(2), 265-275.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P. et Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology, 58*(2), 233-256.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. et Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529.
- Hogg, M. A. (2009). Managing self-uncertainty through group identification. *Psychological Inquiry, 20*(4), 221-224.

- Hogan, J., Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hu, L. et Liu, Y. (2017). Abuse for status: A social dominance perspective of abusive supervision. *Human Resource Management Review*, 27(2), 328-337.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaplan, R. E. (1988). The warp and woof of the general manager's job. Dans *Facilitating work effectiveness* (p. 183-211). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Lian, H., Ferris, D. L. et Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. et Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Creusier, J. et Biétry, F. (2016). Multiple-Group Analysis of Similarity in Latent Profile Solutions. *Organizational Research Methods*, 19(2), 231-254.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S. et Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.
- Padilla, A., Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

- Pierce, J. L. et Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Proudfoot, D. et Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. Dans R. S. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 371-385). New York: Oxford University Press.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished. toxic leadership in the U.S. military*. Nebraska NE: Potomac Books, University of Nebraska Press.
- Restubog, S. L. D., 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.
- Schriesheim, C. A., House, R. J. et Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 297-321.
- Shu, C.-Y., Chiang, Y.-H. et Lu, C.-H. (2018). Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39(3), 468-485.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. et Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(4), 221-232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. et Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Simon, L. et Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(2017), 123-152.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. et Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.
- Van Horn, M. L., Jaki, T., Masyn, K., Ramey, S. L., Smith, J. A. et Antaramian, S. (2009). Assessing differential effects: Applying regression mixture models to identify variations in the influence of family resources on academic achievement. *Developmental Psychology*, 45(5), 1298-1313.
- van Knippenberg, D. et Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vito, G. F., Suresh, G. et Richards. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 34(4), 674-686.

- Wu, T.-Y. et Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- 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.
- Zhang, Y. et Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X. et Wu, L.-Z. (2014). High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.

Appendix A. Article 1: Supplementary information on the preliminary measurement model, profile selection and profile description

Preliminary measurement models were estimated using Mplus 7.4's (Muthén & Muthén, 2015) robust maximum likelihood estimator (MLR) and complex survey design function, which provides standard errors, tests of statistical significance, and tests of model fit that are robust to the non-normality and to the clustering of participants into 505 work units (e.g., Asparouhov, 2005; Marsh & O'Mara, 2010). The relatively limited number of missing responses present at the item level (1.59% to 4.48%) was handled using full information maximum likelihood procedures (Enders, 2010).

Bifactor confirmatory factor analytic (CFA) models were used to represent the a priori representation of transformational leadership, petty tyranny, and thriving at work, which were all expected to reflect a global overarching construct (Chen, West & Sousa, 2006; Morin, Arens & Marsh, 2016). In contrast, the a priori behavioral empowerment representation was specified according to a classical 5-factor CFA. Bifactor CFA directly tests if item responses can be explained by an overarching global factor (e.g., transformational leadership), while simultaneously taking into account the existence of remaining specificity located at the subscale level (e.g., idealized influence, individual consideration, inspirational motivation). In these bifactor-CFA models, all items from each specific instrument were specified as loading simultaneously on this global factor, as well as on their specific subscales, and all factors were specified as orthogonal within each instrument, but allowed to correlate across instruments

(Gignac, 2016; Morin & al., 2016). In contrast, the behavioral empowerment CFA factors were allowed to correlate with one another, as well as with the factors from the other instruments.

This a priori measurement model resulted in a fully acceptable level of fit to the data: $\chi^2 = 3688.11$; $df = 1170$; CFI = .96; TLI = .95; RMSEA = .03; Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau & Grayson, 2005). Parameter estimates and model-based composite reliability estimates (ω : McDonald's [1970] omegas) from this model are reported in Table 1 of this appendix. These parameter estimates supported the adequacy of the transformational leadership ($\lambda = .67$ to .86; $\omega = .97$), petty tyranny ($\lambda = .66$ to .88; $\omega = .96$) and thriving at work ($\lambda = .58$ to .85; $\omega = .92$) global factors. Likewise, each behavioral empowerment dimension also shows adequate factor loadings and composite reliability ($\lambda = .64$ to .95; $\omega = .79$ to .90).

This appendix also reports in Figure 1 the graphical display of the value of the information criteria to identify the optimal number of profiles. Exact means, variances (factor scores) and their 95% confidence intervals for the three profiles solution are reported in Table 2. As stated previously, factor scores were used for the person-centered analysis as they better represent the underlying nature of the measurement model better than scale scores (e.g., mean or sum; Morin et al., 2017; Skrondal & Laake, 2001). However, for description purposes we provide the sample means and standard deviations of the variables used in this study. For the leadership behaviors, the means and standard deviations were $M = 3.83$ ($SD = 0.82$) for transformational leadership and $M = 1.27$ ($SD = 0.58$) for petty tyranny. For dependent variables they were respectively, $M = 5.23$ ($SD = 1.06$) for thriving at work, $M = 9.00$ ($SD = 0.97$) for efficacy in performing job tasks, $M = 8.03$ ($SD = 1.64$) for improvement efforts in job tasks, $M = 8.04$ ($SD = 1.57$) for collaboration in the workgroup, $M = 6.38$ ($SD = 2.39$) for improvement efforts in the workgroup and $M = 5.42$ ($SD = 2.88$) for involvement at the organizational level.

Table 1

Standardized factor loadings from the preliminary measurement model

Items	Transformational Leadership					δ	Items	Behavioral Empowerment					δ
	TFL (λ)	TFLII (λ)	TFLIC (λ)	TFLIS (λ)	TFLIM (λ)			EPT (λ)	IMPT (λ)	COLG (λ)	IMPG (λ)	INVO (λ)	
TFLII1	.85	.25				.22	EPT1	.82					.33
TFLII2	.83	.21				.27	EPT2	.89					.21
TFLII3	.86	.31				.16	EPT3	.84					.29
TFLII4	.71	.15				.47	IMPT1		.90				.19
TFLII5	.67	-.27				.48	IMPT2		.87				.24
TFLII6	.75	-.26				.37	IMPT3		.83				.31
TFLII7	.78	.16				.36	COLG1			.68			.54
TFLII8	.79	-.21				.33	COLG2			.74			.45
TFLIC1	.76		.21			.38	COLG3			.81			.34
TFLIC2	.76		.06			.42	IMPG1				.92		.16
TFLIC3	.72		.22			.44	IMPG2				.92		.15
TFLIC4	.80		.46			.15	IMPG3				.64		.59
TFLIS1	.68			.11		.53	INVO1					.95	.09
TFLIS2	.79			-.02		.38	INVO2					.85	.28
TFLIS3	.74			.31		.35	INVO3					.76	.43
TFLIS4	.76			.52		.16							
TFLIM1	.69				.56	.21							
TFLIM2	.72				.34	.37							
TFLIM3	.80				.33	.25							
TFLIM4	.75				.01	.44							
ω	.97	.04	.39	.37	.55			.89	.90	.79	.87	.89	

Note. λ : Loadings; δ : Uniquenesses; Non-statistically significant ($p > .05$) parameter estimates are marked in italics; TFL: Transformational leadership; TFLII: Transformational leadership-idealized influence; TFLIS: Transformational leadership-intellectual stimulation; TFLIM: Transformational leadership-inspirational motivation; TFLIC: Transformational leadership-individualized consideration; EPT: Behavioral empowerment-efficacy in performing job tasks; IMPT: Behavioral empowerment-improvement efforts in job tasks; COLG: Behavioral empowerment-collaboration in the workgroup; IMPG: Behavioral empowerment-improvement efforts in the workgroup; INVO: Behavioral empowerment-involvement at the organizational level; ω : Composite reliability coefficients computed from the standardized parameter estimates, using McDonald's (1970) omega coefficient: $\omega = (\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum \delta_{ii})$ where λ_i are the factor loadings and δ_{ii} , the error variances.

Table 1 (Continued)

Standardized factor loadings from the preliminary measurement model

Items	Petty tyranny				δ	Items	Thriving at Work			δ
	PT (λ)	PTSA (λ)	PTNPC (λ)	PTB (λ)			THRIV (λ)	VIT (λ)	LEA (λ)	
PTSA1	.66	.46			.36	VIT1	.85	.32		.17
PTSA2	.79	.38			.23	VIT2	.71	.49		.26
PTSA3	.76	.33			.31	VIT3	.79	.25		.31
PTSA4	.75	.40			.27	LEA1	.58		.33	.55
PTNCP1	.67		.57		.23	LEA2	.78		.46	.18
PTNCP2	.73		.54		.17	LEA3	.84		.15	.27
PTNCP3	.69		.49		.29					
PTNCP4	.69		.45		.33					
PTB1	.81			.20	.30					
PTB2	.88			.16	.20					
PTB3	.79			.00	.37					
PTB4	.85			.21	.24					
ω	.96	.67	.80	.02			.92	.60	.47	

Note. λ : Loadings; δ : Uniquenesses; Non-statistically significant ($p > .05$) parameter estimates are marked in italics; PT: Petty tyranny; PTSA: Petty tyranny-arbitrariness and self-aggrandizement; PTNCP: Petty tyranny-non-contingent punishment; PTB: Petty tyranny-belittling; THRIV: Thriving at work; VIT: Thriving at work-vitality; LEA: Thriving at work-learning; ω : Composite reliability coefficients computed from the standardized parameter estimates, using McDonald's (1970) omega coefficient: $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ([\sum|\lambda_i|]^2 + \sum\delta_{ii})$ where λ_i are the factor loadings and δ_{ii} , the error variances.

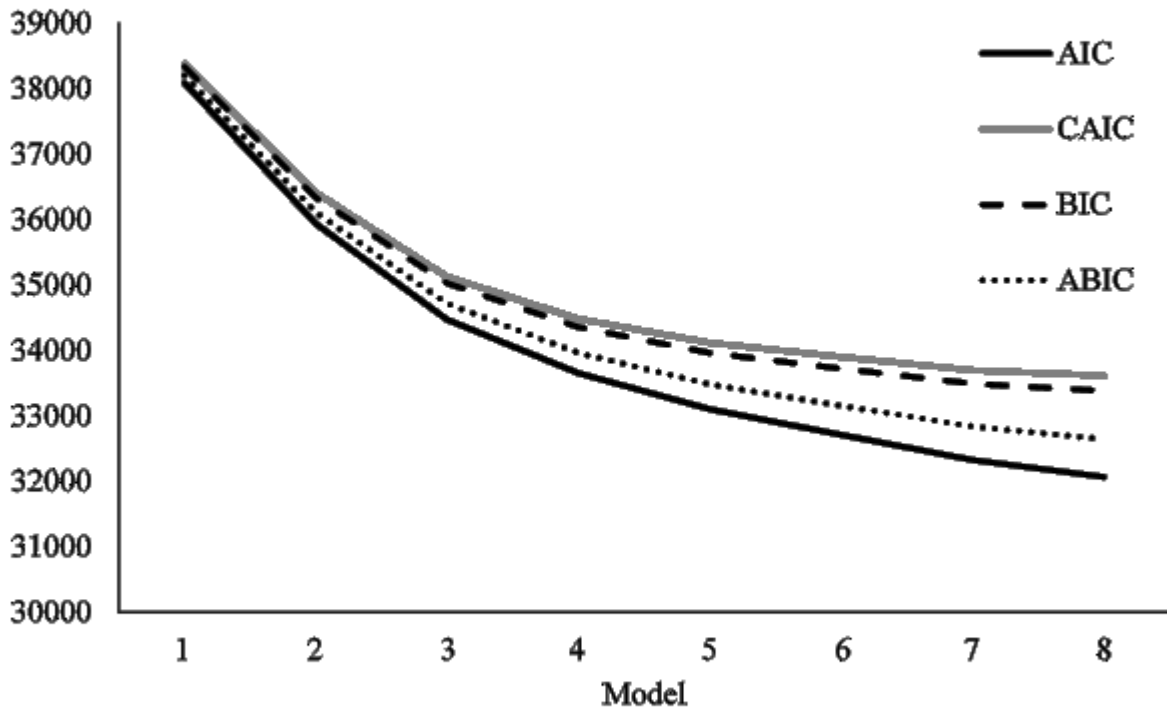


Figure 1. Elbow plot of the information criteria for each model of the hybrid mixture regression analyses; AIC: Akaike Information Criteria; CAIC: Constant AIC; BIC: Bayesian Information Criteria; ABIC: Sample-size Adjusted BIC.

Table 2

Within-profile means and variances

	Profile 1		Profile 2		Profile 3	
<i>Mean [CI]</i>						
Transformational leadership	0.25	[0.18; 0.32]	-1.70	[-2.00; -1.40]	-0.20	[-0.32; -0.08]
Petty tyranny	-0.22	[-0.27; -0.17]	3.10	[2.63; 3.57]	-0.16	[-0.23; -0.10]
Thriving at work	0.16	[0.09; 0.22]	-0.13	[-0.78; 0.53]	-0.38	[-0.51; -0.26]
Efficacy in performing job tasks	0.02	[-0.05; 0.10]	-0.55	[-1.25; 0.15]	-0.13	[-0.29; 0.03]
Improvement efforts in job tasks	0.25	[0.19; 0.30]	-0.60	[-1.34; 0.15]	-0.62	[-0.77; -0.48]
Collaboration in the workgroup	0.29	[0.23; 0.34]	-0.08	[-0.60; 0.44]	-0.68	[-0.83; -0.54]
Improvement efforts in the workgroup	0.41	[0.34; 0.48]	-0.14	[-0.68; 0.39]	-0.93	[-1.07; -0.79]
Involvement at the organizational level	0.29	[0.20; 0.38]	-0.28	[-0.89; 0.33]	-0.65	[-0.77; -0.53]
<i>Variance [CI]</i>						
Transformational leadership	0.71	[0.64; 0.79]	0.71	[0.64; 0.79]	0.71	[0.64; 0.79]
Petty tyranny	0.29	[0.23; 0.34]	0.29	[0.23; 0.34]	0.29	[0.23; 0.34]
Thriving at work	0.51	[0.45; 0.57]	1.23	[0.87; 1.59]	0.93	[0.79; 1.08]
Efficacy in performing job tasks	0.65	[0.57; 0.72]	0.92	[0.75; 1.10]	1.17	[0.92; 1.42]
Improvement efforts in job tasks	0.37	[0.34; 0.41]	0.68	[0.37; 0.98]	1.19	[1.02; 1.35]
Collaboration in the workgroup	0.35	[0.32; 0.38]	0.50	[0.38; 0.62]	0.78	[0.70; 0.86]
Improvement efforts in the workgroup	0.38	[0.33; 0.42]	0.54	[0.42; 0.66]	0.68	[0.62; 0.74]
Involvement at the organizational level	0.70	[0.64; 0.77]	0.71	[0.56; 0.86]	0.70	[0.62; 0.78]

Note. CI = 95% confidence interval; Variables are factor scores estimated in standardized units ($M = 0$; $SD = 1$).

References

- Asparouhov, T. (2005). Sampling weights in latent variable modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 411-434.
- Chen, F. F., West, S., & Sousa, K. (2006). A comparison of bifactor and second-order models of quality of life. *Multivariate Behavioral Research*, 41(2), 189-225.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York: Guilford Press.
- Gignac, G. E. (2016). The higher-order model imposes a proportionality constraint: That is why the bifactor model tends to fit better. *Intelligence*, 55(2016), 57-68.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. In A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* (p. 275-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Marsh, H. W. & O'Mara, A. J. (2010). Long-term total negative effects of school-average ability on diverse educational outcomes. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 24(1), 51-72.
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 23(1), 1-21.

- Morin, A. J. S., Arens, A. K., & Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(1), 116-139.
- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Skrondal, A. & Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, 66(4), 563-575.

Annexe B. Article 2 : Informations supplémentaires sur le modèle de mesure préliminaire et description des profils retenus

Les outils d'Ashforth (1994), de Pearce et collègues (2003) et de Porath, Spreitzer, Gibson et Garnett (2011) comportent une structure hiérarchique sous-jacente. L'outil de Pearce et collègues (2003) présentes un ensemble de dimensions se regroupant en construits globaux pour le leadership transformationnel, habilitant et directif. Chacun des items réfère au « Chef d'équipe ». Le leadership transformationnel est donc mesuré par les dimensions : vision (3 items; $\alpha = ,91$; p. ex. : *Offre une vision claire d'où se dirige notre équipe*), idéalisme (3 items; $\alpha = ,89$; p. ex. : *Est motivé par des aspirations élevées ou des idéaux*), contestation du statu quo (3 items; $\alpha = ,88$; p. ex. : *N'a pas peur de s'opposer au système s'il/elle pense que cela est nécessaire*) et stimulation intellectuelle (5 items; $\alpha = ,81$; p. ex. : *Remet en question les façons traditionnelles de faire les choses*). Le leadership habilitant est mesuré par les dimensions : encourage à envisager les opportunités (3 items; $\alpha = ,83$; p. ex. : *M'incite à considérer les problèmes comme étant des opportunités plutôt que des obstacles*), encourage l'autorécompense (3 items; $\alpha = ,81$; p. ex. : *M'incite à me récompenser lorsque j'accomplis avec succès une tâche importante*), encourage l'autonomie (4 items; $\alpha = ,79$; p. ex. : *M'encourage à chercher des solutions à mes problèmes sans supervision*), participation à l'établissement des objectifs (3 items; $\alpha = ,89$; p. ex. : *Mon chef d'équipe et moi travaillons ensemble afin de décider quels devraient être mes objectifs de performance*) et encourage le travail d'équipe (3 items; $\alpha = ,86$; p. ex. : *Me conseille de coordonner mes efforts avec les autres membres de mon équipe*). Finalement, le leadership directif est mesuré par les

dimensions assignation des objectifs (3 items; $\alpha = ,86$; p. ex. : *Établit mes objectifs de performance*), ainsi qu'instructions et ordres (3 items; $\alpha = ,70$; p. ex. : *Me donne des instructions sur la façon de faire mon travail*). Notons que Pearce et collègues (2003) proposent de mesurer le leadership transactionnel en deux dimensions, la récompense contingente et la récompense matérielle. La récompense matérielle n'a toutefois pas été retenue pour cette étude, celle-ci n'étant pas une pratique de gestion possible dans l'organisation sondée. Le leadership tyrannique mesuré par la version française (Cacciatore, 2015; Cacciatore, Morin, Nelson et Boudrias, 2010) de l'échelle d'Ashforth (1994) propose de mesurer la tyrannie en trois dimensions: auto-agrandissement et gestion arbitraire (4 items; $\alpha = ,83$; p. ex. : *Utilise son autorité ou son statut à des fins personnelles*), déprécier ses subordonnés (4 items; $\alpha = ,89$; p. ex. : *Dévalorise ou diminue ses employés*) et punition non-contingente (4 items; $\alpha = ,86$; p. ex. : *Est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente*). Finalement, Porath et collègues (2011) proposent que l'épanouissement au travail se compose de deux dimensions, soit la vitalité (3 items; $\alpha = ,95$; p. ex. : *Je suis enthousiaste face à chaque nouvelle journée*) et l'apprentissage (3 items; $\alpha = ,92$; p. ex. : *Je vois que je m'améliore constamment*) au travail. Notons que les autres construits de cette étude ne comportent pas de structure hiérarchique.

Les analyses relatives au modèle de mesure préliminaire ont été faites sur Mplus 7.4 (Muthén et Muthén, 2015) à l'aide de l'estimateur de maximum de vraisemblance robuste (MLR). La fonction « complex » prenant en compte le regroupement des participants dans 55 unités dans l'estimation des erreurs standard et des tests de significativité a aussi été utilisée (Asparouhov, 2005; Marsh et O'Mara, 2010). Le niveau relativement faible de données

manquantes en ce qui concerne les items (0 % à 7,21 %) a été traité à l'aide de la procédure de *full information maximum likelihood* (Enders, 2010).

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) bifacteur a été utilisée afin de représenter la structure hiérarchique sous-jacente au leadership transformationnel, habilitant, directif, tyrannique, ainsi qu'à l'épanouissement au travail. L'AFC bifacteur permet de tester si les patrons de réponse au niveau des items sont expliqués par un facteur global sous-jacent, tout en vérifiant simultanément si une spécificité résiduelle demeure au niveau des dimensions (Morin, Arens et Marsh, 2016). Précisément, chaque item est à la fois prédit par le facteur global et son facteur spécifique, en spécifiant l'orthogonalité des facteurs à l'intérieur d'un même construit (Gignac, 2016). L'AFC bifacteur a été préférée à l'AFC de second ordre, car elle permettrait de mieux représenter la structure hiérarchique des construits (Morin et al., 2016), celle-ci n'imposant pas de contrainte de proportionnalité (variance expliquée par le facteur de premier ordre devant être proportionnel à la variance expliquée par le facteur de second ordre; voir Gignac [2016] et Yung et collègues [1999] pour une discussion approfondie de la contrainte de proportionnalité). L'absence de cette contrainte dans les AFC bifacteurs explique pourquoi elles tendent à présenter de meilleurs indices d'adéquation aux données comparativement aux modèles de second ordre (Brunner, Nagy et Wilhelm, 2012; Chen, West et Sousa, 2006; Reise, 2012). L'AFC classique a été utilisée afin de spécifier la récompense contingente, le leadership laissez-faire, l'incertitude et les dimensions de l'habilitation comportementale.

L'analyse d'un modèle présentant uniquement les dimensions prérequis à l'AFC bifacteur montre des indices d'adéquation insatisfaisants ce qui suggère qu'une respecification théorique du modèle soit nécessaire (Chen et al., 2006; Kline, 2016). Les corrélations

factorielles présentent dans ce modèle semblent indiquer une problématique touchant les outils d'Ashforth (1994) et de Pearce et collègues (2003).

Tout d'abord, un modèle s'intéressant uniquement au leadership tyrannique ($\chi^2 = 93,83$; $dl = 51$; CFI = ,96; TLI = ,95; RMSEA = ,05) montre une colinéarité extrême entre les variables ($,92 < r < ,97$), suggérant ainsi que ces items représenteraient un seul et même construit. D'ailleurs, le test de ce construit par une AFC bifacteur présente un problème d'estimation suggérant un enjeu de sur-extraction (Chen et al., 2006; Rindskopf, 1984). Le leadership tyrannique est donc considéré comme un facteur unique et présente des indices d'adéquation pleinement satisfaisants ($\chi^2 = 108,02$; $dl = 54$; CFI = ,95; TLI = ,94; RMSEA = ,06; Hu et Bentler, 1999; Marsh, Hau et Grayson, 2005).

En ce qui concerne l'outil de Pearce et collègues (2003), un modèle présentant uniquement les dimensions du leadership constructif a montré des indices d'adéquation aux données satisfaisants ($\chi^2 = 1176,31$; $dl = 636$; CFI = ,92; TLI = ,91; RMSEA = ,05; Hu et Bentler, 1999; Marsh et al., 2005). Les corrélations factorielles de ce modèle (voir Tableau 1) montrent toutefois que les dimensions du leadership habilitant ne représenteraient pas un construit globale celles-ci étant presque systématiquement plus liées avec les dimensions d'autres types de leadership et présentant des corrélations proches de la singularité ($r \geq ,90$). Cette observation peut s'expliquer par le fait que le leadership habilitant dans cet outil vise le développement des compétences d'auto-leadership (traduction libre de self-leadership; Stewart, Courtright et Manz, 2011) favorisant l'autonomie des employés. Or, il a été suggéré que par un processus d'expérience vicariante, les employés apprendraient des comportements exemplaires de leur gestionnaire, ce qui favoriserait leur sentiment d'efficacité personnel et leur habilitation (Conger et Kanungo, 1988). Ainsi, il a été montré que des comportements

constructifs, tel le leadership transformationnel, favoriseraient le développement de pratique d'auto-leadership (p. ex. : Andressen, Konradt et Neck, 2012) et donc de l'habilitation des employés (Kark, Shamir et Chen, 2003). Sur la recommandation de Kline (2016), le leadership habilitant a été retiré. De plus, le leadership directif ne semble pas non plus représenter un construit global. De façon générale, le leadership directif vise la diminution de l'ambiguïté et des conflits de rôle. Néanmoins, l'assignation des objectifs serait plus focalisée vers la fixation et l'atteinte des buts, alors que les instructions et ordres présenteraient des similarités avec le contrôle accru de tous les aspects du travail des employés sans considération de leur point de vue (Burke et al., 2006; De Hoogh, Greer et Den Hartog, 2015; Pearce et al., 2003). Un modèle spécifiant le leadership transformationnel en bifacteur et en spécifiant la récompense contingente, l'assignation des objectifs, ainsi que donner des instructions et des ordres en facteurs simples montre des indices d'adéquation satisfaisants ($\chi^2 = 369,70$; $df = 198$; CFI = ,96; TLI = ,94; RMSEA = ,05; Hu et Bentler, 1999; Marsh et al., 2005).

Tableau 1

Corrélations factorielles du modèle de mesure des comportements de leadership constructif

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Vision	-											
2. Idéalisme	,62*	-										
3. Contestation du statu quo	,71*	,57*	-									
4. Stimulation intellectuelle	,88*	,71*	,83*	-								
5. Encouragement à envisager les opportunités	,85*	,63*	,69*	,89*	-							
6. Encouragement l'autorécompense	,72*	,54*	,65*	,79*	,86*	-						
7. Encouragement l'autonomie	,67*	,57*	,57*	,76*	,74*	,74*	-					
8. Participation à l'établissement des objectifs	,68*	,56*	,57*	,77*	,78*	,74*	,62*	-				
9. Encouragement le travail d'équipe	,79*	,50*	,52*	,73*	,79*	,65*	,68*	,54*	-			
10. Récompense contingente	,72*	,53*	,52*	,69*	,75*	,89*	,71*	,62*	,67*	-		
11. Assignation des objectifs	,72*	,64*	,55*	,74*	,75*	,65*	,64*	,89*	,63*	,62*	-	
12. Instructions et ordres	,45*	,42*	,36*	,50*	,51*	,50*	,29*	,50*	,37*	,41*	,57*	-

* $p < .05$.

Le modèle final spécifie le leadership transformationnel et l'épanouissement en bifacteurs, puis spécifie en facteurs simples la récompense contingente, l'assignation des objectifs, donner des instructions et des ordres, le leadership tyrannique, le leadership laissez-faire, les dimensions de l'habilitation comportementale, ainsi que l'incertitude. Ce modèle de mesure montre des indices d'adéquation allant de satisfaisants à excellent ($\chi^2 = 2973,14$; $df = 1901$; CFI = ,92; TLI = ,91; RMSEA = ,04; Hu et Bentler, 1999; Marsh et al., 2005). Les paramètres du modèle, ainsi que les omégas de McDonald (ω ; 1970) indiquant la consistance interne composite des construits sont présentés dans le Tableau 2. Ceux-ci soutiennent l'adéquation de chacun des construits du leadership soit le leadership transformationnel ($\lambda = .44$ à $.82$; $\omega = .95$), la récompense contingente ($\lambda = .83$ à $.91$; $\omega = .91$), les dimensions du leadership directif assignation des objectifs ($\lambda = .80$ à $.87$; $\omega = .86$) et instructions et ordres ($\lambda = .43$ à $.84$; $\omega = .74$), le leadership tyrannique ($\lambda = .57$ à $.86$; $\omega = .95$) et le leadership laissez-faire ($\lambda = .47$ à $.81$; $\omega = .88$). L'adéquation de l'épanouissement au travail ($\lambda = .53$ à $.95$; $\omega = .96$), des dimensions de l'habilitation comportementale ($\lambda = .57$ à $.99$; $\omega = .82$ à $.92$) et de l'incertitude ($\lambda = .54$ à $.87$; $\omega = .79$) est aussi soutenue.

Finalement, le Tableau 3 présente les moyennes et variances (scores factoriels), ainsi que leur intervalle de confiance à 95 % pour chacun des profils observés. Comme stipulé précédemment, des scores factoriels ont été utilisés pour les analyses centrées sur les personnes, ceux-ci offrant une représentation plus juste du modèle de mesure que la moyenne ou la sommation de scores (Morin et al., 2017; Skrondal et Laake, 2001). Pour des motifs descriptifs, les moyennes et écarts-types basés sur les moyennes d'items sont aussi présentés. Les moyennes et écarts-types des comportements de leadership sont : $M = 3,24$ ($\acute{E}-T = 0,88$) pour le leadership transformationnel, $M = 3,34$ ($\acute{E}-T = 1,18$) pour la récompense contingente,

$M = 3,12$ ($\acute{E}-T = 1,11$) pour l'assignation des objectifs, $M = 2,54$ ($\acute{E}-T = 0,87$) pour instructions et ordres, $M = 1,32$ ($\acute{E}-T = 0,57$) pour le leadership tyrannique et $M = 1,89$ ($\acute{E}-T = 0,82$) pour le leadership laissez-faire. Les moyennes et écarts-types des variables dépendantes sont :

$M = 5,10$ ($\acute{E}-T = 1,26$) pour l'épanouissement au travail, $M = 9,11$ ($\acute{E}-T = 1,02$) pour la réalisation consciencieuse de ses tâches, $M = 7,93$ ($\acute{E}-T = 1,85$) pour l'amélioration des façons de faire ses tâches, $M = 8,43$ ($\acute{E}-T = 1,34$) pour la collaboration efficace dans le groupe, $M = 6,54$ ($\acute{E}-T = 2,28$) pour l'amélioration des façons de faire dans le groupe, $M = 5,69$ ($\acute{E}-T = 2,93$) pour l'implication dans l'organisation et $M = 3,11$ ($\acute{E}-T = 1,20$) pour l'incertitude.

Tableau 2

Coefficients de saturation standardisés du modèle de mesure final

Items	Leadership										δ	
	LTF (G)	LTFV (S)	LTFI (S)	LTFCSQ (S)	LTFSI (S)	LTCRCP (λ)	LDIRAO (λ)	LDIRIO (λ)	LTY (λ)	LLF (λ)		
	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)		
LTFV1	,74	,48										,22
LTFV2	,79	,45										,17
LTFV3	,80	,29										,28
LTFI1	,62		,57									,30
LTFI2	,63		,70									,12
LTFI3	,54		,55									,40
LTFCSQ1	,69			,37								,39
LTFCSQ2	,64			,67								,15
LTFCSQ3	,73			,42								,29
LTFSI1	,66				,223							,52
LTFSI2	,73				,41							,30
LTFSI3	,44				,25							,75
LTFSI4	,80				-,16							,34
LTFSI5	,82				-,16							,30
LTCRC1						,83						,32
LTCRC2						,91						,17
LTCRC3						,88						,24
LDIRAO1							,87					,25
LDIRAO2							,80					,36
LDIRAO3							,80					,36
LDIRIO1								,79				,38
LDIRIO2								,84				,29
LDIRIO3								,43				,82
LTY1									,57			,68
LTY2									,80			,36
LTY3									,78			,39
LTY4									,77			,41
LTY5									,86			,27
LTY6									,81			,34
LTY7									,81			,34
LTY8									,79			,38
LTY9									,72			,48
LTY10									,75			,44
LTY11									,71			,49
LTY12									,82			,33
LLF1											,47	,78
LLF2											,70	,51
LLF3											,81	,34
LLF4											,81	,35
LLF5											,78	,39
LLF6											,80	,36
ω	,95	,69	,80	,72	,13	,91	,86	,74	,95	,88		

Note. λ : Coefficient de saturation ; δ : Variance résiduelle; Les paramètres non-significatifs ($p > .05$) sont indiqués en italique; LTF (G) : Leadership transformationnel facteur global; LTFV (S) : Leadership transformationnel-vision facteur spécifique; LTFI (S) : Leadership transformationnel-idéalisme facteur spécifique; LTFCSQ (S) : Leadership transformationnel-conteste le statu quo facteur spécifique; LTFSI (S) : Leadership transformationnel-stimulation intellectuelle facteur spécifique; LTCRCP : Leadership transactionnel-récompense contingente; LDIRAO : leadership directif-assignation des objectifs; LDIRIO : Leadership directif-instructions et ordres; LTY : Leadership tyrannique; LLF: Leadership laissez-faire; Les coefficients composites de consistance interne oméga sont calculés à partir des paramètres standardisés en utilisant la formule de McDonald's (1970) : $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ((\sum|\lambda_i|)^2 + \sum\delta_{ii})$ où λ_i sont les coefficients de saturation et δ_{ii} les variances résiduelles.

Tableau 2 (suite)

Coefficients de saturation standardisés du modèle de mesure final

	Variables dépendantes									δ
	ÉPAN	VIT	APP	HCRC	HCAT	HCCE	HCAG	HCIO	INCERT	
	(G) (λ)	(S) (λ)	(S) (λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	
VIT1	,95	<i>-,04</i>								<i>,10</i>
VIT2	,93	,15								,12
VIT3	,88	,38								,08
APP1	,53		,64							,31
APP2	,70		,58							,17
APP3	,65		,68							,12
HCRC1				,82						,32
HCRC2				,89						,22
HCRC3				,83						,31
HCAT1					,80					,36
HCAT2					,87					,25
HCAT3					,93					,14
HCCE1						,79				,38
HCCE2						,86				,26
HCCE3						,68				,54
HCCE4						,57				,68
HCAG1							,64			,58
HCAG2							,91			,17
HCAG3							,93			,14
HCIO1								,81		,35
HCIO2								,99		,02
HCIO3								,87		,24
INCERT1									,87	,25
INCERT2									,54	,71
INCERT3									,82	,34
ω	,96	,46	,86	,88	,90	,82	,86	,92	,79	

Note. λ : Coefficient de saturation ; δ : Variance résiduelle; Les paramètres non-significatifs ($p > .05$) sont indiqués en italique; ÉPAN (G) : Épanouissement au travail facteur global; VIT (S) : Épanouissement-vitalité facteur spécifique; APP (S) : Épanouissement-apprentissage facteur spécifique; HCRC : Habilitation comportementale-réalisation consciencieuse de ses tâches; HCAT : Habilitation comportementale-amélioration des façons de faire ses tâches; HCCE : Habilitation comportementale-collaboration efficace dans le groupe; HCAG : Habilitation comportementale-amélioration des façons de faire dans le groupe; HCIO : Habilitation comportementale-implication dans l'organisation; INCERT : Incertitude des comportements du gestionnaire; Les coefficients composites de consistance interne oméga sont calculés à partir des paramètres standardisés en utilisant la formule de McDonald's (1970) : $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ([\sum|\lambda_i|]^2 + \sum\delta_{ii})$ où λ_i sont les coefficients de saturation et δ_{ii} les variances résiduelles.

Tableau 3

Moyennes et variances intra-profil

	Profil 1	Profil 2	Profil 3
<i>Moyennes [IC]</i>			
Leadership transformationnel	-0,89 [-1,21, -0,58]	0,32 [0,09, 0,55]	0,22 [-0,03, 0,48]
Récompense contingente	-0,76 [-1,06, -0,45]	0,27 [0,04, 0,51]	0,19 [-0,01, 0,38]
Assignment des objectifs	-0,49 [-0,79, -0,19]	0,07 [-0,15, 0,30]	0,20 [-0,01, 0,42]
Instructions et ordres	-0,18 [-0,42, 0,06]	-0,09 [-0,33, 0,15]	0,17 [-0,03, 0,37]
Leadership tyrannique	1,15 [0,71, 1,59]	-0,51 [-0,54, -0,47]	-0,21 [-0,32, -0,10]
Leadership laissez-faire	0,98 [0,64, 1,32]	-0,48 [-0,66, -0,31]	-0,14 [-0,38, 0,06]
Épanouissement au travail	-0,44 [-0,89, 0,01]	0,22 [-0,85, 1,30]	0,16 [-0,05, 0,37]
Réalisation consciencieuse de ses tâches	-0,32 [-0,75, 0,10]	-0,15 [-1,38, 1,08]	0,14 [-0,01, 0,30]
Amélioration des façons de faire ses tâches	-0,18 [-0,58, 0,23]	-0,01 [-1,16, 1,13]	0,31 [0,21, 0,42]
Collaboration efficace dans le groupe	-0,40 [-0,83, 0,04]	0,09 [-1,10, 1,27]	0,27 [0,070, 0,46]
Amélioration des façons de faire dans le groupe	0,22 [-0,09, 0,52]	0,80 [-0,87, 2,48]	0,41 [0,21, 0,62]
Implication dans l'organisation	-0,03 [-0,44, 0,37]	0,91 [-0,57, 2,38]	0,41 [0,15, 0,66]
Incertitude	0,41 [0,07, 0,74]	0,32 [-0,67, 1,31]	0,05 [-0,12, 0,21]
<i>Variances [IC]</i>			
Leadership transformationnel	0,68 [0,52, 0,85]	0,73 [0,58, 0,89]	0,67 [0,51, 0,83]
Récompense contingente	0,69 [0,52, 0,86]	0,89 [0,66, 1,13]	0,67 [0,54, 0,79]
Assignment des objectifs	0,83 [0,66, 0,99]	0,94 [0,77, 1,11]	0,71 [0,58, 0,83]
Instructions et ordres	0,73 [0,55, 0,90]	0,93 [0,72, 1,14]	0,69 [0,59, 0,79]
Leadership tyrannique	1,85 [0,90, 2,79]	0,01 [0,00, 0,02]	0,10 [0,03, 0,17]
Leadership laissez-faire	0,76 [0,49, 1,04]	0,40 [0,24, 0,56]	0,52 [0,34, 0,71]
Épanouissement au travail	1,01 [0,72, 1,30]	0,34 [0,22, 0,46]	0,55 [0,39, 0,70]
Réalisation consciencieuse de ses tâches	1,08 [0,60, 1,56]	0,35 [0,27, 0,44]	0,41 [0,28, 0,55]
Amélioration des façons de faire ses tâches	0,65 [0,44, 0,86]	0,71 [0,50, 0,92]	0,28 [0,19, 0,36]
Collaboration efficace dans le groupe	0,92 [0,40, 1,44]	0,70 [0,50, 0,90]	0,31 [0,20, 0,42]
Amélioration des façons de faire dans le groupe	0,48 [0,36, 0,59]	0,68 [0,53, 0,84]	0,51 [0,30, 0,71]
Implication dans l'organisation	0,76 [0,56, 0,96]	0,83 [0,67, 1,00]	0,47 [0,38, 0,57]
Incertitude	0,79 [0,51, 1,09]	0,33 [0,23, 0,42]	0,33 [0,22, 0,44]

Note. IC = intervalle de confiance à 95%; Les variables sont présentées sous forme de scores factoriels estimés en unités standardisées ($M = 0$; $\hat{E}-T = 1$).

Références

- Andressen, P., Konradt, U. et Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Asparouhov, T. (2005). Sampling weights in latent variable modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 411-434.
- Brunner, M., Nagy, G. et Wilhelm, O. (2012). A tutorial on hierarchically structured constructs: Hierarchically structured constructs. *Journal of Personality*, 80(4), 796-846.
- 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.
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership: results of studies based on a French-Canadian measure*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal.
- Cacciatore, G., Morin, D., Nelson, K. et Boudrias, J.-S. (2010). Le leadership tyrannique : Définition et validation d'une mesure. *Actes du 16e congrès de l'association internationale de psychologie du travail de langue française*, 1-10.
- Chen, F. F., West, S. et Sousa, K. (2006). A comparison of bifactor and second-order models of quality of life. *Multivariate Behavioral Research*, 41(2), 189-225.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L. et Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York: Guilford Press.
- Gignac, G. E. (2016). The higher-order model imposes a proportionality constraint: That is why the bifactor model tends to fit better. *Intelligence*, 55(2016), 57-68.
- Hu, L. et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4e éd.). New York: Guilford Press.
- Marsh, H. W. et O'Mara, A. J. (2010). Long-term total negative effects of school-average ability on diverse educational outcomes: Direct and indirect effects of the big-fish-little-pond effect. *Zeitschrift Für Pädagogische Psychologie*, 24(1), 51-72.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. et Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. Dans A. Maydeu-Olivares et J. McArdle (dir.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* (p. 275-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 23(1), 1-21.

- Morin, A. J. S., Arens, A. K. et Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(1), 116-139.
- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419.
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA : Muthén & Muthén.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. et Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Reise, S. P. (2012). The rediscovery of bifactor measurement models. *Multivariate Behavioral Research*, 47(5), 667-696.
- Rindskopf, D. (1984). Structural equation models: Empirical identification, Heywood cases, and related problems. *Sociological Methods & Research*, 13(1), 109-119.
- Skrondal, A. et Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, 66(4), 563-575.

Stewart, G. L., Courtright, S. H. et Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Yung, Y.-F., Thissen, D. et McLeod, L. D. (1999). On the relationship between the higher-order factor model and the hierarchical factor model. *Psychometrika*, 64(2), 113-128.

Annexe C. Instruments de mesure et formulaires de consentement

Leadership transformationnel

Cet outil est utilisé dans l'article 1 de cette thèse.

Le MLQ, dans sa forme courte (*Form 5X-Short*) est un instrument de mesure protégé par des droits d'auteurs. Seul un échantillon des items est présenté. Pour plus de détails, veuillez contacter *Mind Garden Inc.* détenteur des droits de cet instrument.

Consigne : Les énoncés suivants concernent le style de leadership de votre supérieur immédiat tel que vous le percevez. Pour chaque énoncé, veuillez indiquer à quelle fréquence votre supérieur immédiat adopte chacun des comportements suivants.

Échelle de mesure				
1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours
Items				

Mon supérieur...

1. M'encadre, m'accompagne et me guide.
2. Réexamine les principes en place pour questionner leur fondement.
3. Parle avec optimisme de l'avenir.
4. Va au-delà de son propre intérêt pour le bien-être de l'équipe.
5. Insiste sur l'importance d'avoir une vision partagée de ce qu'on cherche à accomplir.

Source: Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set* (3e éd.). Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.

Typologie comportementale du leadership constructif

Cet outil est utilisé dans l'article 2 de cette thèse.

Consigne : Les énoncés suivants concernent les comportements de leadership de votre chef d'équipe tel que vous les percevez. Le terme chef d'équipe réfère tout au long de ce questionnaire à votre supérieur hiérarchique immédiat, soit au cadre duquel vous relevez directement. Pour chaque énoncé, indiquez à quelle fréquence votre chef d'équipe a adopté chacun des comportements suivants au cours des six (6) derniers mois.

Échelle de mesure				
1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours
(0 % du temps)	(1 % à 25 % du temps)	(26 % à 50 % du temps)	(51 % à 75 % du temps)	(76 % à 100 % du temps)

Items

Leadership transformationnel

Mon chef d'équipe...

1. Offre une vision claire de ce que représente notre équipe.
2. Offre une vision claire d'où se dirige notre équipe.
3. Est motivé par des aspirations élevées ou des idéaux.
4. Est fortement dévoué à des aspirations élevées ou à des idéaux.
5. Cherche à atteindre des buts élevés ou à réaliser des idéaux.
6. N'a pas peur de s'opposer au système s'il/elle pense que cela est nécessaire.
7. Est de type non traditionnel qui « secoue le système » lorsque cela est nécessaire.
8. N'a pas peur de « sortir du cadre » afin de trouver des manières différentes de faire les choses.
9. Valorise la remise en question des idées des membres de l'équipe.
10. M'encourage à reconsidérer les idées qui n'ont jamais été remises en question.
11. Remet en question les façons traditionnelles de faire les choses.
12. Cherche plusieurs perspectives lorsqu'il résout des problèmes.
13. Examine les problèmes sous plusieurs angles différents.

Leadership habilitant

Mon chef d'équipe...

14. Me recommande de chercher les opportunités que renferment les problèmes que je rencontre.
15. M'encourage à voir les contre-performances comme des occasions d'apprentissage.
16. M'incite à considérer les problèmes comme étant des opportunités plutôt que des obstacles.
17. M'encourage à me récompenser avec quelque chose que j'apprécie lorsque j'ai particulièrement bien complété une tâche.
18. M'incite à me récompenser lorsque j'accomplis avec succès une tâche importante.
19. M'encourage à me donner « une tape dans le dos » après avoir relevé un nouveau défi.

-
20. M'encourage à chercher des solutions à mes problèmes sans supervision.
 21. M'encourage à trouver des solutions à mes problèmes sans son intervention directe.
 22. Me conseille de résoudre les problèmes lorsqu'ils surgissent, sans obtenir son approbation.
 23. M'incite à assumer seul mes responsabilités.
 24. Travaille avec moi afin d'établir mes objectifs de performance.
 25. M'encourage à travailler avec les autres membres de mon équipe.
 26. M'incite à travailler en équipe avec mes collègues.
 27. Me conseille de coordonner mes efforts avec les autres membres de mon équipe.

Leadership transactionnel

Mon chef d'équipe...

28. Me donne des rétroactions positives lorsque je performe bien.
29. Me félicite quand je fais un travail supérieur à la moyenne.
30. Reconnaît ma performance au travail lorsqu'elle est particulièrement bonne.

Leadership directif

Mon chef d'équipe...

31. Établit mes objectifs de performance.
32. Détermine les objectifs liés à ma performance.
33. Établit mes objectifs de travail.
34. Me donne des instructions sur la façon de faire mon travail.
35. Me donne des ordres par rapport à mon travail.

Items sans amorce

36. Grâce à mon chef d'équipe, j'ai une vision claire de la raison d'être de notre équipe. (*Leadership transformationnel*)
 37. Mon gestionnaire et moi travaillons ensemble afin de décider quels devraient être mes objectifs de performance. (*Leadership habilitant*)
 38. Mon gestionnaire et moi nous assoyons ensemble et nous entendons sur mes objectifs de performance. (*Leadership habilitant*)
 39. En ce qui concerne mon travail, mon chef d'équipe me donne des directives sur la manière de l'exécuter. (*Leadership directif*)
-

Sources : Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Pearce, C. L. et Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.

Leadership tyrannique

Cet outil est utilisé dans les deux articles de cette thèse.

Consigne article 1 : Les énoncés suivants concernent le style de leadership de votre supérieur immédiat tel que vous le percevez. Pour chaque énoncé, indiquez à quelle fréquence votre supérieur immédiat adopte chacun des comportements suivants.

Consigne article 2 : Les énoncés suivants concernent les comportements de leadership de votre chef d'équipe tel que vous les percevez. Le terme chef d'équipe réfère tout au long de ce questionnaire à votre supérieur hiérarchique immédiat, soit au cadre duquel vous relevez directement. Pour chaque énoncé, indiquez à quelle fréquence votre chef d'équipe a adopté chacun des comportements suivants au cours des six (6) derniers mois.

Échelle de mesure article 1				
1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours

Échelle de mesure article 2				
1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours
(0% du temps)	(1 % à 25 % du temps)	(26 % à 50 % du temps)	(51 % à 75 % du temps)	(76 % à 100 % du temps)

Items	
Mon supérieur... (article 1)	Mon chef d'équipe... (article 2)
1. Utilise son autorité ou son statut à des fins personnelles.	
2. Tire profit de son statut auprès des employés.	
3. S'attribue le crédit pour le bon travail réalisé par les autres.	
4. Blâme les autres pour ses propres erreurs.	
5. Dévalorise ou diminue ses employés.	
6. Critique ses employés devant les autres.	
7. Exagère l'importance des erreurs et faiblesses de ses employés.	
8. Critique sévèrement ses employés qui font des erreurs.	
9. Est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente.	
10. Se montre critique à l'égard de mon travail, même si je le fais bien.	
11. Me réprimande souvent sans que je ne sache pourquoi.	
12. Me tient responsable de choses sur lesquelles je n'ai pas de contrôle.	

Sources : Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Traduit par : Cacciatore, G., Morin, D., Nelson, K. et Boudrias, J.-S. (2010). Le leadership tyrannique : Définition et validation d'une mesure. *Actes du 16e congrès de l'association internationale de psychologie du travail de langue française*, 1-10.

Leadership laissez-faire

Cet outil est utilisé dans l'article 2 de cette thèse.

Consigne : Les énoncés suivants concernent les comportements de leadership de votre chef d'équipe tel que vous les percevez. Le terme chef d'équipe réfère tout au long de ce questionnaire à votre supérieur hiérarchique immédiat, soit au cadre duquel vous relevez directement. Pour chaque énoncé, indiquez à quelle fréquence votre chef d'équipe a adopté chacun des comportements suivants au cours des six (6) derniers mois.

Échelle de mesure				
1	2	3	4	5
Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment sinon toujours
(0 % du temps)	(1 % à 25 % du temps)	(26 % à 50 % du temps)	(51 % à 75 % du temps)	(76 % à 100 % du temps)
Items				
Mon chef d'équipe...				
1. Ne retourne pas les appels téléphoniques.				
2. S'isole dans son bureau.				
3. Est absent quand on a besoin de lui.				
4. Remet à plus tard la prise de décisions.				
5. N'est pas disponible.				
6. Évite de prendre des décisions.				

Source : Dussault, M., Valois, P. et Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.

Épanouissement au travail

Cet outil est utilisé dans les deux articles de cette thèse.

Consigne article 1 : Cette section contient des énoncés sur diverses attitudes au travail. Encerchez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

Consigne article 2: Cette section contient des énoncés portant sur diverses attitudes au travail. Sélectionnez la réponse qui reflète le mieux votre degré d'accord avec chaque énoncé.

Échelle de mesure (article 1 et 2)						
1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord	Très en désaccord	Un peu en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Un peu en accord	Très en accord	Totalement en accord
Items						

Au travail...

1. J'ai plein d'énergie et d'entrain.
2. Je me sens stimulé et plein de vie.
3. Je suis enthousiaste face à chaque nouvelle journée.
4. J'apprends continuellement de nouvelles choses.
5. Je me développe beaucoup comme personne.
6. Je vois que je m'améliore constamment.

Sources : Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. et Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.

Version française utilisée dans : Boudrias, J.-S., Brunelle, É., Chénard Poirier, L.-A., Rousseau, V., Phaneuf, J.-É. et Lajoie, D. (2015). Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel? Résultats d'une étude empirique. *Humain et organisation*, 1(1), 1-12.

Habilitation comportementale

Cet outil est utilisé dans les deux articles de cette thèse.

Consigne article 1 : Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers six (6) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1= presque jamais, 10 = presque toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants.

Consigne article 2 : Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers six (6) mois au travail. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1= presque jamais, 10 = presque toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants, lorsque cela était possible.

Échelle de mesure (article 1 et 2)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presque jamais									Presque toujours
0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	91-100 %

Items

Au cours des derniers six (6) mois, dans mes tâches principales (référant à ma description de tâches) j'ai...

1. Effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse.
2. Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail.
3. Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité.
4. Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches.
5. Essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints.
6. Mis en application mes idées d'amélioration dans mon travail.

Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales j'ai...

7. Aidé mes collègues à accomplir leur travail.
8. Fait des commentaires constructifs qui aident mes collègues.
9. Informé mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs.
10. Partagé mes apprentissages avec mes collègues de travail.
11. Remis en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail.
12. Introduit de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail.
13. Suggéré des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail.

Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales et de ma contribution au groupe de travail j'ai...

14. Participé activement à des comités de travail et à des projets divers.
15. Proposé des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail.
16. Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Source : Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G. et Morin, E. M. (2010). L'habilitation comportementale au travail: Structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, 31(2), 173-199.

Incertitude des comportements du gestionnaire

Cet outil est utilisé dans l'article 2 de cette thèse.

Consigne : Veuillez évaluer les décisions et actions de votre chef d'équipe au cours des six (6) derniers mois, en les situant sur chacune des échelles suivantes.

Items et échelle de mesure						
Je trouve les actions et décisions de mon chef d'équipe...						
1	2	3	4	5	6	7
Imprévisibles						Prévisibles
1	2	3	4	5	6	7
Non-surprenantes						Surprenantes
1	2	3	4	5	6	7
Inattendues						Attendues

Source : Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. et Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

Formulaire de consentement : Article 1

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - EMPLOYÉ

Titre de la recherche : Étude du leadership transformationnel en contexte de changement

Chercheurs: Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D. et Vincent Rousseau, Ph. D., professeurs
Julie-Élaine Phaneuf et Denis Lajoie, doctorants
Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre le rôle du leadership dans un contexte de changement.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à :

- Répondre à un questionnaire d'une durée d'environ 30 minutes portant sur les caractéristiques de votre organisation, le style de leadership de votre supérieur, ainsi que sur vos attitudes et comportements au travail.
- Permettre à l'équipe de recherche d'apparier vos réponses avec celles des personnes de votre unité, ainsi qu'avec celles de votre supérieur afin de documenter les facteurs favorisant le leadership sur la base d'unités de travail.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le leadership. Votre participation n'implique pas de conséquences négatives prévisibles.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur principal, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Le fait de compléter le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à la recherche.

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Jean-Sébastien Boudrias, professeur au département de psychologie de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone suivant : (514) 343-2344 ou à l'adresse courriel suivante : jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca (l'ombudsman accepte les appels à frais virés).

Formulaire de consentement : Article 2

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

« Les effets des profils de leadership sur l'engagement et la motivation des travailleurs : une étude comparative »

Chercheur étudiant: Léandre-Alexis Chénard Poirier, candidat au Ph. D.
Université de Montréal

Directeur de recherche : Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D., professeur
Université de Montréal

Ce projet de recherche n'est tributaire d'aucune source de financement.

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche portant sur le leadership au sein des organisations. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche vise à identifier et à mieux comprendre les combinaisons de pratiques de leadership gagnantes (efficaces) et perdantes (inefficaces). En d'autres termes, cette étude vise à sonder les pratiques de leadership utilisées par les gestionnaires et les employés, à déterminer comment ceux-ci combinent ces pratiques et à observer l'effet de ces combinaisons sur l'engagement et la motivation des travailleurs.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à :

- Répondre à deux questionnaires d'une durée d'environ 30 minutes. Le premier questionnaire qui est à remplir maintenant porte sur les pratiques de leadership de votre gestionnaire immédiat, ainsi que sur vos attitudes et comportements au travail. Le deuxième questionnaire que vous devrez remplir portera sur les pratiques de leadership de vos collègues, ainsi que sur vos attitudes et comportements au travail. Vous devrez donner votre consentement libre et éclairé aux deux temps de mesure.
- Permettre à l'équipe de recherche d'apparier vos réponses avec celles des personnes de votre unité, ainsi qu'avec celles de votre supérieur.

3. Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier et prévisible à participer à ce projet.

4. Avantages et bénéfices

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet outre celui de contribuer à l'avancement des connaissances sur le leadership.

5. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro d'identification. Seuls l'étudiant chercheur et le directeur de recherche auront la liste des participants et des numéros d'identification qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés sous format informatique dans un ordinateur verrouillé par code situé dans un bureau fermé à clé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera fournie à votre employeur. Vos renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

6. Compensation

Aucune compensation ne vous sera offerte pour la participation à cette recherche.

7. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le chercheur au numéro de téléphone indiqué ci-dessous.

À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

B) CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

- En cochant cette case, je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus et compris en quoi consiste cette recherche.**

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Léandre-Alexis Chénard Poirier, candidat au doctorat au département de psychologie de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone suivant : (514) 343-6111 poste 5458 ou à l'adresse courriel suivante : xxxx@xxxx.xxx

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences par courriel à l'adresse ceras@umontreal.ca ou par téléphone au 514 343-7338 ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone 514 343-2100 ou en communiquant par courriel à l'adresse ombudsman@umontreal.ca (**l'ombudsman accepte les appels à frais virés**).