



MANAGEMENT

Au cœur du leadership serviteur : la santé psychologique du leader.

par :

Sandra Salvoni

Sciences de la gestion

(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Octobre 2017

© Sandra Salvoni, 2017

CERTIFICATION D'APPROBATION ÉTHIQUE DU CER



Comité d'éthique de la recherche

Le 02 juin 2017

À l'attention de :
Sandra Salvoni

Projet # 2017-2281 – Au coeur du leadership serviteur

Titre : Au coeur du leadership serviteur : la santé psychologique du leader

Bonjour,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 01 mai 2017.

Ce certificat est valide jusqu'au 01 mai 2018.

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si votre projet est terminé avant cette échéance, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet*.

Si des modifications importantes sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet*.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal



Comité d'éthique de la recherche

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2281 - Au cœur du leadership serviteur

Titre du projet de recherche : Au cœur du leadership serviteur : la santé psychologique du leader

Chercheur principal :
Sandra Salvoni, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/ codirecteurs :
Christian Vandenberghe
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 04 mai 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 mai 2017

Date d'échéance du certificat : 01 mai 2018

Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPÉTÉE



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2281 - Au coeur du leadership serviteur

Titre du projet de recherche : Au coeur du leadership serviteur : la santé psychologique du leader

Chercheur principal :
Sandra Salvoni, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Christian Vandenberghe

Date d'approbation initiale du projet : 04 mai 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 14 août 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Lemelin".

Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Cette recherche contribue au champ d'étude sur le leadership serviteur. Elle s'inscrit également au champ d'étude sur la santé psychologique du leader. L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'effet de la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader lui-même, sur son engagement et sur son intention de quitter l'organisation et comme sous-objectif, d'examiner l'effet modérateur de variables organisationnelles sur cette relation.

Dans les dernières décennies, plusieurs recherches ont porté sur le leadership serviteur. Même si ce concept a été étudié par Robert K. Greenleaf, depuis 1970, dans les organisations modernes, le leadership serviteur est encore à un stade précoce de son développement théorique (Liden *et al.*, 2014). Greenleaf décrivait ce type de leadership comme « *the servant as the leader* », la philosophie d'être au service des autres comme pratique du leadership (Greenleaf et Spears, 1998: ix). Comparé aux autres formes de leadership, qui ont comme but ultime le mieux-être de l'organisation, le leader serviteur est sincèrement intéressé par celui de ses employés en étant à leur service (Stone, Russell et Patterson, 2004).

Les résultats de recherche, recueillis auprès de 291 leaders, confirment le lien positif entre la pratique du leadership serviteur et la satisfaction au travail de ces leaders. Ils démontrent également que les conflits de rôle ont une influence positive sur la satisfaction au travail (à court terme) et négative sur l'intention de quitter. La surcharge de travail quant à elle a une influence négative sur la satisfaction au travail (à court terme) et positive sur l'intention de quitter (à moyen terme).

Cette étude a des implications intéressantes sur le développement d'une organisation socialement responsable qui veut favoriser la santé psychologique de ses leaders et de ses employés. Le leadership serviteur est une avenue particulièrement appropriée à ce genre d'objectifs avec toutes ses retombées positives sur l'organisation

Mots clés : Leader serviteur, leadership serviteur, santé psychologique, santé psychologique, mieux-être, intention de quitter, satisfaction au travail, épuisement émotionnel et santé générale.

TABLE DES MATIÈRES

CERTIFICATION D'APPROBATION ÉTHIQUE DU CER	i
ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPÉTÉE	iii
SOMMAIRE	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION	1
Le contexte de recherche	1
La problématique de recherche	3
Les objectifs de la recherche	3
Les contributions potentielles de la recherche	4
L'organisation du mémoire	4
CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS	6
1.1 Le leadership d'aujourd'hui	6
1.1.1 La théorie du leadership serviteur en tant que construit.....	7
1.1.2 Les caractéristiques personnelles du leadership serviteur	8
1.1.3 Les compétences et la mesure du leadership serviteur	9
1.1.4 La théorie du leadership serviteur vs les autres formes de leadership	12
1.2 Le concept de santé.....	13
1.3 La santé psychologique en contexte de travail.....	14
1.3.1 Le leadership serviteur au service de la santé psychologique	16
1.3.1.1 Le leader serviteur au service de l'acceptation de soi	16
1.3.1.2 Le leader serviteur au service de relations interpersonnelles positives	17
1.3.2 Le leader serviteur au service de l'équilibre travail-famille	19
1.3.3 Le leader serviteur au service de l'engagement de ses employés	20
1.4 La situation et le rôle des leaders dans l'organisation	21
1.4.1 Le rôle des leaders dans l'organisation	21
1.4.1.1 Le rôle des leaders sur la santé en entreprise.....	21
1.4.2 Conditions de travail des cadres.....	22

1.4.3	Les effets potentiels de la pratique du leadership serviteur sur la santé du leader .	25
1.5	Question de recherche : la santé psychologique des leaders serviteurs	26
CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL		27
2.1	Présentation du cadre conceptuel.....	27
2.2	L'hypothèse de corrélation	28
2.2.1	Le leadership serviteur et la santé psychologique du leader	29
2.3	Les facteurs psychosociaux de l'environnement de travail	30
2.3.1	Le rôle modérateur de la culture organisationnelle	31
2.3.1.1	Le rôle modérateur de la culture organisationnelle de service	34
2.3.2	Le rôle modérateur de l'adéquation organisationnelle	35
2.3.3	Le rôle modérateur du soutien organisationnel	36
2.3.4	Le rôle modérateur des stressors de rôles	38
2.3.5	Le rôle modérateur de la justice interpersonnelle	40
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE		42
3.1	Devis de recherche et collecte de données.....	42
3.1.1	Devis de recherche	42
3.1.2	Choix de la population et échantillon	42
3.1.3	Recrutement et collecte de données	43
3.1.4	Procédure de collecte de données	45
3.1.5	Description de l'échantillon.....	46
3.2	Mesures des variables	49
3.2.1	Mesure des variables indépendantes	49
3.2.1.1	Le leadership serviteur.....	49
3.2.2	Mesure des variables dépendantes	50
3.2.2.1	La santé générale-GHQ-12	51
3.2.2.2	Épuisement émotionnel	52
3.2.2.3	Intention de quitter l'organisation	53
3.2.2.4	Satisfaction au travail	54
3.2.3	Mesure des variables intermédiaires modératrices	55
3.2.3.1	Soutien organisationnel perçu.....	55

3.2.3.2	Stresseurs de rôle	55
3.2.3.2.1	Conflit de rôle	56
3.2.3.2.2	Clarté de rôle	56
3.2.3.2.3	Surcharge de rôle.....	57
3.2.3.3	Justice interpersonnelle.....	57
3.2.3.4	Adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles	58
3.2.3.5	Culture organisationnelle de service.....	59
3.2.4	Les variables de contrôle.....	59
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS		61
4.1	Analyses factorielles exploratoires	61
4.1.1	Leadership serviteur	62
4.1.2	Santé générale (GHQ-12)	63
4.2	Analyses de cohérence interne.....	64
4.3	Analyses descriptives et analyses de corrélation	65
4.3.1	Corrélations entre la variable indépendante et les variables dépendantes	67
4.3.2	Corrélations entre les variables modératrices et les variables dépendantes.....	68
4.4	Analyses de régressions multiples	70
4.4.1	État de santé général	70
4.4.2	Épuisement émotionnel.....	70
4.4.3	Intention de quitter l'organisation.....	73
4.4.4	Satisfaction au travail.....	76
4.5	Sommaires des résultats	78
CHAPITRE 5 : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS		81
5.1	Discussion sur les résultats	81
5.1.1	Leadership serviteur et santé psychologique	81
5.1.2	Les variables modératrices avec un lien significatif.....	83
5.1.2.1	La surcharge de travail.....	83
5.1.2.2	Le conflit de rôle.....	84
5.1.3	Les variables modératrices avec un lien non significatif	85
5.1.3.1	La culture organisationnelle de service	86

5.1.3.2	L'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles	87
5.1.3.3	Le soutien organisationnel perçu	87
5.1.3.4	La clarté de rôle	88
5.1.3.5	La justice interpersonnelle	89
5.2	Les forces de la recherche	89
5.3	Les limites de la recherche	90
5.4	Les contributions pratiques.....	92
5.5	Les implications théoriques	94
5.6	Les perspectives de recherches futures.....	95
5.6.1	L'étude des liens médiateurs sur la santé psychologique des leaders serviteurs....	95
5.6.2	La santé spirituelle du leader serviteur	95
5.6.3	L'impact de la santé psychologique du leader serviteur sur la santé de ses employé	95
5.6.4	Les antécédents organisationnels du leadership serviteur.....	96
CONCLUSION.....		98
ANNEXES.....		101
Annexe 1 : Modèles de recherche détaillés par variable dépendante.....		102
Annexe 2 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en français.....		104
Annexe 3 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en anglais.....		117
Annexe 4 : Questionnaire en ligne : Temps 2 en français.....		130
Annexe 5 : Questionnaire en ligne : Temps 2 en anglais		134
Annexe 6 : Représentation graphique des résultats par variable dépendante		138
BIBLIOGRAPHIE.....		140

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Caractéristiques de l'échantillon de recherche	48
Tableau 3.2 : Alpha de Cronbach de l'échelle du leadership serviteur	50
Tableau 3.3 : Épuisement émotionnel - GHQ-12	52
Tableau 3.4 : Indicateurs de mesure de l'épuisement émotionnel	53
Tableau 3.5 : Intention de quitter l'organisation.....	54
Tableau 3.6 : Satisfaction au travail.....	54
Tableau 3.7 : Soutien organisationnel perçu.....	55
Tableau 3.8 : Stresseur de rôle - Conflit de rôle	56
Tableau 3.9 : Stresseur de rôle - Clarté de rôle.....	57
Tableau 3.10 : Stresseur de rôle – Surcharge de rôle.....	57
Tableau 3.11 : Justice interpersonnelle.....	58
Tableau 3.12 : Adéquation des valeurs entre la personne et l'organisation.....	58
Tableau 3.13 : Culture organisationnelle de service.....	59
Tableau 4.1 Analyse factorielle exploratoire des items du leadership serviteur : contributions factorielles du modèle à un item.	63
Tableau 4.2 Analyse factorielle exploratoire des items de la santé générale : contributions factorielles du modèle à un facteur.	64
Tableau 4.3 : Résultats de l'analyse de cohérence interne.....	65
Tableau 4.4 : Analyses descriptives.....	67
Tableau 4.5 : Matrice de corrélations, moyenne, écarts types et α	69
Tableau 4.6 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (GHQ : État de santé général).....	71
Tableau 4.7 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (épuisement émotionnel)	72
Tableau 4.8 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (Intention de quitter l'organisation).....	75
Tableau 4.9 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (Satisfaction au travail).....	76
Tableau 4.10 : Sommaire des résultats	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de recherche	28
Figure 2 : Modèle de culture organisationnelle - Cameron et Quinn (2011).....	33
Figure 3 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de conflit de rôle (temps 1)	73
Figure 4 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de conflit de rôle (temps 2)	74
Figure 5 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de surcharge de rôle (temps 2)	74
Figure 6 : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail selon le degré de conflit de rôle.....	77
Figure 7 : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail selon le degré de surcharge de rôle..	77
Figure 8 : Représentation schématique des principaux résultats significatifs des analyses de régression multiples	80

REMERCIEMENTS

L'achèvement d'un mémoire n'est que la pointe de l'iceberg du travail accompli. Une fois un tel ouvrage terminé, je pense à tout le chemin parcouru durant ce voyage et toutes les personnes qui ont contribué à cette épopée avec beaucoup de reconnaissance. Le résultat n'aurait incontestablement pas été le même beaucoup de reconnaissance personnes que j'aimerais ici remercier.

Tout d'abord, un merci tout particulier à mon directeur, M. Christian Vandenberghe. Vous avez été d'une générosité et d'une disponibilité exemplaire tout au long de ce projet de recherche. Vos connaissances sur l'engagement et la santé au travail, la rapidité à laquelle vous répondiez à mes questionnements ont été des facteurs clés de succès dans l'achèvement de ce projet que je chéri ! J'avais de grandes visées avec ce mémoire et vous avez su me guider avec brio pour que je remette un travail de qualité. Je suis privilégiée d'avoir croisé votre route.

Je voudrais également remercier Véronique Robert, auxiliaire de recherche pour la Chaire de recherche en gestion de l'engagement et du rendement des employés du HEC Montréal, qui m'a accompagné dans l'analyse des résultats. Savoir que tu étais présente et disponible pour moi, fût très salvateur ! J'ai bien hâte de lire ta recherche chère doctorante.

Je tiens aussi à remercier la Chaire de leadership Pierre-Péladeau HEC Montréal. Être lauréate de la bourse de soutien à la recherche étudiante de cette Chaire a été une reconnaissance importante dans mon parcours et m'a d'autant plus inciter à remettre un mémoire de haute qualité. Merci beaucoup de votre confiance.

Faire un retour aux études, être maman et avoir son entreprise demande beaucoup de sacrifice personnel afin d'arriver à ses objectifs. Un tel défi exige de la coordination et surtout une famille et des amis compréhensifs et soutenant. Comme vous pouvez vous en douter, le parcours fût parsemé de défis. Fort heureusement j'ai pu compter sur le soutien de mes proches.

Je profite donc de ces quelques lignes pour remercier du plus profond de mon cœur, mon amoureux et mon complice de vie, Henri-Jean. Nous savons tous les 2 que je n'ai pas été de tout repos dans ce processus. Sans toi, jamais je n'aurais pu accomplir de front tous mes

projets, dont celui-ci. Ton soutien indéfectible dans cette recherche est inestimable. Tu as été présent, aimant et d'une aide si précieuse durant toute ma maîtrise que ces quelques lignes sont bien peu pour reconnaître tout ton apport dans ce mémoire.

Un merci très spécial à mon fils Noah ! Sans le savoir, tu as été d'une très grande générosité afin de permettre à ta maman de réaliser ce mémoire. Tu me voyais partir à l'école avec un grand sourire. Ton magnifique sourire m'a suivi tout au long de ce projet. Je t'aime mon amour.

Un énorme merci à ma sœur, Linda, sans qui rien de tout ça n'aurait pu être possible. C'est grâce à toi, ton don d'un rein et à ma greffe de rein que j'ai pris un nouveau départ rempli d'énergie ! Merci également à mes chers parents Johanne et Giuseppe, de m'avoir appuyée et encouragée depuis que je suis toute petite. C'est grâce à vous que je suis convaincue que tout est possible ! Merci d'être aussi présents dans ma vie !

Ensuite, je ne peux passer sous silence le soutien inestimable de ma grande amie et mon associée Anik Bélanger. Tu as été très patiente et encourageante dans la dernière année. Ton écoute et ta disponibilité me sont très précieux. Merci de m'avoir accompagnée dans cette étape importante de ma carrière et de notre entreprise. Le leadership serviteur est au cœur de notre pratique professionnelle et ce n'est que le début d'une grande aventure ! Merci Anik et Mélanie Deshaies, pouvoir compter sur vous pour la relecture de mon mémoire fût pour moi un immense cadeau ! Vous êtes des amies précieuses !

Enfin, je remercie les entreprises participantes et tous les répondants. J'ai eu le bonheur de discuter avec des gens de cœur qui ont accepté de partager le questionnaire dans leur organisation, ce qui a été un facteur de succès dans cette recherche. Vous avez été nombreux à démontrer de l'intérêt pour le sujet de mon mémoire. Grâce à vous, j'ai pu atteindre mes objectifs et espérer remettre un travail de qualité.

Je me sens tout particulièrement privilégiée d'être aussi bien entourée. Merci d'avoir cru en mon projet et mon sujet d'étude !

Au plaisir de recevoir vos commentaires et de vous voir lors d'une de mes conférences publiques sur le sujet.

« Pour qu'une société soit prospère et dynamique, il faut d'abord favoriser la santé et le mieux-être de la population. »

Lucie Charlebois

INTRODUCTION

Le contexte de recherche

Le monde des affaires a vu émerger de nouveaux domaines d'activités, comme le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise. Il y a effectivement un intérêt marqué pour l'écopreneuriat, l'entrepreneuriat en développement durable, l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat philanthropique et à but non lucratif (Filion et al., 2010). L'entrepreneuriat social, aussi décrit comme des activités entrepreneuriales avec une mission sociale, a le vent dans les voiles depuis les dernières décennies (Austin, Stevenson et Weiskillern, 2006) et est une tendance de fond dans notre société.

En fait, le nombre croissant de diplômés du MBA qui occupent une position de management dans le secteur social démontre l'intérêt marqué pour ce secteur (Tent, 2015). De plus, au Québec seulement, plusieurs cellules d'accompagnement et initiatives ont vu le jour ces dernières années pour soutenir l'émergence de ce type d'entrepreneuriat et de leadership social, notamment le Salon 1861 et l'Esplanade, des accélérateurs et espaces collaboratifs axés sur l'entrepreneuriat social.

Plusieurs définitions peuvent être données à l'entrepreneuriat social. En même temps, le concept élargi de l'entrepreneuriat social se définit comme une activité innovante et créatrice de valeur sociale qui peut s'opérer autant dans des organisations à but non lucratif que dans des entreprises et même dans le secteur public et gouvernemental (Austin, Stevenson et Weiskillern, 2006). La racine commune à toutes les définitions est la création de valeurs sociales plus que la richesse personnelle (Tent, 2015).

Les nouveaux objectifs du développement durable adoptés par les Nations Unies en 2015 (plan 2016-2030) ont pour vision, entre autres, d'améliorer la santé et le bien-être global (United Nations, 2015). Que nous soyons entrepreneurs ou intrapreneurs, être un acteur de changement avec une vocation sociale n'est pas synonyme de vie professionnelle et personnelle épanouies et en santé. En effet, la souffrance au travail peut toucher tous les

professionnels, car ils peuvent être appelés à dépasser leurs limites jusqu'à mettre leur santé en péril.

De plus, depuis 2001, l'Organisation mondiale de la Santé estime que la dépression sera, en 2020, au 2^e rang des incapacités au travail (World Health Organization, 2001), ce qui aura pour conséquence d'augmenter l'ascension des coûts associés à la détresse psychologique au travail. La promotion de la santé mentale et la prévention des maladies mentales deviennent alors des enjeux sociaux importants et une des priorités à l'échelle mondiale (Institut de la statistique du Québec, 2012), autant pour le Canada que pour le Québec. Elles représentent une thématique dominante pour les organisations québécoises.

Un des axes stratégiques de la promotion de la santé au travail du Groupe Entreprises en santé est l'amélioration des pratiques de gestion, ce qui implique invariablement la révision des pratiques de leadership. En effet, les études sur la santé psychologique se multiplient et deviennent de plus en plus orientées vers la relation complexe entre les leaders et ceux qui les suivent (Avolio, Walumbwa et Weber, 2009). Qui plus est, des études (p. ex. Kelloway et al. (2013) démontrent un lien positif entre un style de leadership positif et la santé psychologique des employés au travail.

En réponse aux défis contemporains du leadership, un champ de recherche a émergé pour porter son attention aux types de leadership fondés sur des comportements éthiques, pro-sociaux et centrés sur le développement des employés, en l'occurrence le leadership serviteur (van Dierendonck, 2011).

En adéquation avec l'entrepreneuriat social, le leadership serviteur apparaît comme une forme de leadership toute indiquée pour favoriser l'émergence d'un leadership social fort et en santé. En effet, ils ont des points de convergence tels que leur forte implication dans leurs communautés et leurs réseaux professionnels (Kidd et al., 2015) et leurs intérêts personnels sont mis de côté pour l'intérêt de la communauté (Tent, 2015). Dans la dernière décennie, les recherches se sont multipliées par rapport à cette forme de leadership d'une dimension éthique.

La problématique de recherche

Dans un contexte où l'entrepreneuriat et le leadership social sont en croissance et que les enjeux sociétaux de la santé et du mieux-être en entreprise sont grandissants, il est naturel de se tourner vers l'étude d'une forme de leadership le plus à même de promouvoir la santé des employés et donc, de notre société, soit le leadership serviteur.

Les recherches existantes portant sur le leadership serviteur ont permis d'établir un lien positif entre le leadership serviteur et la qualité de vie au travail des employés, notamment leur santé psychologique, l'équilibre travail-famille et l'engagement. En revanche, aucune recherche à ce jour ne semble s'être intéressée à la santé psychologique du leader serviteur lui-même.

Sachant que la détresse psychologique d'un leader contribue à la détresse psychologique des membres de son équipe (Li et al., 2016), il est important d'approfondir la recherche sur la santé psychologique du leader serviteur afin de tirer le maximum de ce style de leadership, premièrement pour le leader lui-même et deuxièmement, pour ses employés et sa communauté.

Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'effet de la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader lui-même, son engagement, et son intention de quitter l'organisation, ayant comme sous-objectif d'examiner l'effet modérateur de variables organisationnelles sur cette relation.

Dans un premier temps, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Quel est l'effet de la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader lui-même?

Dans un deuxième temps, nous tenterons de comprendre l'influence de certaines variables organisationnelles dans la relation entre la pratique du leadership serviteur et la santé psychologique du leader. Sous cet angle, la recherche visera à répondre à la question suivante :

Quel est l'effet modérateur des variables organisationnelles (culture organisationnelle, stressors de rôles, adéquation des valeurs organisationnelles et personnelles, soutien

organisationnel, justice interpersonnelle) sur la pratique du leadership serviteur et sur la santé psychologique du leader lui-même?

Les contributions potentielles de la recherche

L'étude de la santé psychologique des cadres et des leaders est relativement nouvelle dans la littérature. Depuis une dizaine d'années, des chercheurs ont mené des études sur le leadership et la santé des leaders, mais encore beaucoup de recherches restent à être menées pour comprendre ce qui influence la santé psychologique de ces derniers d'un point de vue organisationnel. Cette étude se rajoutera aux études déjà conduites afin d'apporter une perspective de l'influence organisationnelle sur les leaders.

La principale contribution théorique que nous attendons est liée à l'étude de la santé psychologique des leaders pratiquant spécifiquement le leadership serviteur. Bien que les chercheurs s'intéressent aux effets de cette pratique sur les bienfaits pour les employés (Rivkin, Diestel et Schmidt, 2014) et les organisations (Le Ng, Choi et Soehod, 2016), aucune étude à ce jour n'a été menée sur la santé psychologique des leaders serviteurs.

Cette étude aura des implications intéressantes sur le développement d'une organisation socialement responsable qui veut favoriser la santé psychologique de ses leaders et de ses employés. Le leadership serviteur est une avenue particulièrement appropriée à ce genre d'objectifs et enjeux sociaux avec toutes les retombées positives déjà bien établies dans la littérature du leadership serviteur.

L'organisation du mémoire

Ce mémoire comprendra 6 chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons une synthèse de la recension des écrits sur les concepts qu'elle mobilise afin de répondre à la question de recherche. Ainsi, nous inclurons une brève description de l'intérêt pour le leadership serviteur, un portrait de ce qu'est le leadership serviteur et en quoi il se distingue des autres formes de leadership. Puis, j'exposerai les théories sur la santé psychologique des cadres et son impact sur la santé organisationnelle.

Ensuite, le deuxième chapitre présentera notre cadre conceptuel ainsi que les hypothèses élaborées, appuyées par des études empiriques et théoriques recensées dans la littérature. Le lien entre les variables sera donc établi dans ce deuxième chapitre.

Au troisième chapitre, nous exposerons notre choix méthodologique afin de répondre à nos questions de recherche. Nous présenterons notre devis de recherche quantitatif, la collecte de données, la description de l'échantillon, les instruments de mesure ainsi que la méthode d'analyse utilisée.

Par la suite, nous présenterons au quatrième chapitre les résultats empiriques de l'analyse statistique réalisée dans le cadre de cette recherche. L'objectif ici consiste à vérifier les hypothèses de cette recherche.

Puis, au chapitre cinq, nous discuterons des résultats obtenus afin de présenter les principales contributions théoriques et les implications pratiques de cette recherche.

Finalement, nous conclurons en évoquant les principales limites de l'étude, tout en suggérant d'autres pistes de recherche à explorer.

CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS

Le but premier de ce présent chapitre est de faire le point sur l'état actuel des connaissances et des contributions antérieures des chercheurs en ce qui concerne le leadership serviteur, la santé psychologique des leaders et la santé organisationnelle.

Tout au long de la revue de littérature, une présentation des études empiriques pertinentes par concept clé sera effectuée. Ceci nous permettra de mettre en évidence l'absence de recherche traitant de la santé psychologique du leader serviteur.

La première partie mettra en lumière la théorie du leadership serviteur ainsi que les différentes études menées pour cerner le leadership serviteur en tant que construit, ses antécédents et ses effets sur les employés et l'organisation. La deuxième partie offrira un état des lieux de la littérature sur la santé psychologique du leader lui-même, pour terminer avec les effets organisationnels de la santé du leader.

1.1 Le leadership d'aujourd'hui

Des milliers d'écrits et de recherches ont été effectués sur le leadership depuis les dernières décennies. Les théories du leadership sont nombreuses et constituent un champ de recherche théorique et empirique effervescent où il peut être moins facile d'établir un consensus sur les qualités d'un bon leader. Cependant, force est de constater qu'il y a un changement marqué du type de leadership recherché en organisation, avec une emphase de plus en plus grande sur la responsabilité éthique, le développement durable et les bénéfices à long terme pour les individus, les entreprises et la société (van Dierendonck et Nuijten, 2011).

Avec la diminution de la confiance envers les leaders, la politique et le monde des affaires, il est opportun de s'attarder à une forme de leadership non fondée sur le pouvoir et l'égoïsme du leader (Chiniara et Bentein, 2016), mais plutôt sur le bien commun. Les individus, les employés, les clients et la communauté ont besoin de regagner une confiance envers leurs leaders.

En effet, les organisations contemporaines semblent être aux prises avec un problème systématique d'intimidation de la part des leaders, d'abus de pouvoir, de pratiques non éthiques, d'isolation sociale et d'aliénation dans les milieux de travail, dont ceux reliés à la

santé psychologique et l'équilibre travail-vie personnelle des employés (Sendjaya, Sarros et Santora, 2008). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater l'intérêt grandissant pour un leadership basé sur des valeurs morales et éthiques, voire même spirituelles.

*« La question la plus persistante et la plus urgente de la vie est
“Que faites-vous pour les autres” ».*

Dr Martin Luther King Jr

1.1.1 La théorie du leadership serviteur en tant que construit

La théorie du leadership serviteur a été introduite dans les années 1970 par Robert K. Greenleaf (Greenleaf, 1977). Son construit a évolué pour devenir un concept reconnu. Même si les efforts des chercheurs sont encore à étudier rigoureusement le concept de leadership serviteur (Cooper, Scandura et Schriesheim, 2005), il y a encore un manque de consensus sur la définition et la mesure du leadership serviteur (Parris et Peachey, 2013). Le leadership serviteur est toujours à un stade précoce de son développement théorique (Liden *et al.*, 2014) et reste méconnu de nos organisations.

Greenleaf décrivait ce type de leadership comme « *the servant as the leader* », la philosophie d'être au service des autres comme pratique du leadership (Greenleaf et Spears, 1998: ix). C'est en fait un modèle qui met fortement l'accent sur l'humilité du leader et où la croissance et le développement des employés, ou « followers », sont plus importants (Russell, 2001; Stone, Russell et Patterson, 2004; van Dierendonck, 2011). Le centre d'intérêt de ce type de leadership est de servir les autres, incluant les employés, les clients et les différentes parties prenantes (Liden *et al.*, 2008)

De surcroît, le principe de base du leadership serviteur est d'influencer les résultats organisationnels en encourageant le développement et le mieux-être de ses employés, spécifiquement à travers le processus de satisfaction de leurs besoins. (Liden *et al.*, 2008; Mayer, Bardes et Piccolo, 2008).

Le leadership serviteur est un concept multidimensionnel, incluant les dimensions éthiques, relationnelles, émotionnelles, conceptuelles, de responsabilisation, de priorisation des employés, de développement personnel et de création de valeurs pour la communauté.

Cette théorie de leadership multidimensionnel débute avec un désir de servir, suivi par une intention de diriger et de développer les autres, pour ultimement atteindre un objectif plus grand qui bénéficiera aux individus, aux organisations et à la société (Coetzer, Bussin et Geldenhuys, 2017). En fait, le leadership serviteur peut être défini de différentes façons, mais c'est essentiellement un style de leadership spirituel orienté sur le service (Fry, 2003; Greasley et Bocarnea, 2014) et qui s'inscrit dans le champ de la psychologie positive, avec les résultats positifs qui en découlent (Searle et Barbuto, 2011).

En fait, le leadership serviteur a fait l'objet, à l'échelle internationale, de nombreuses recherches et une panoplie de résultats positifs tant individuels, d'équipes qu'organisationnels, ont été liés à ce construit (Coetzer, Bussin et Geldenhuys, 2017).

1.1.2 Les caractéristiques personnelles du leadership serviteur

Il est pratiquement impossible de parler de leadership et de son développement sans parler d'un leader « né » versus un leader qui se développe (Avolio et Luthans, 2006: 55). En fait, selon des études, on estime que près de 30 % de l'émergence du rôle de leadership serait génétique et que cette composante génétique serait altérée par le contexte environnemental (Avolio et Luthans, 2006: 57).

Les avis et les recherches proposent différentes théories, catégorisations et points de vue. Même si l'approche utilisée dans ce mémoire s'appuie sur la théorie des comportements de leadership serviteur, nous ne pouvons passer sous silence le fait que des recherches tentent d'établir un profil de traits individuels du leadership serviteur. Commençons alors par reconnaître les traits individuels (Trait Theory) d'un leader serviteur pour ensuite reconnaître les comportements (Behavioral Theory).

La théorie des traits du leadership propose que l'efficacité d'un leader se base sur les caractéristiques physiques, psychologiques et sociales des individus. Même si cette théorie fut l'une des premières avancées au début du 20e siècle (Furnham, 2005), elle est encore bien présente dans la littérature actuelle.

De ce fait, la manière dont le leader serviteur démontre ses traits et ses caractéristiques est par son engagement à la responsabilisation, au développement et à l'épanouissement des individus, et ce, avec humilité, authenticité, tolérance interpersonnelle, tout en assurant une direction qui aide à améliorer le sort de l'individu, de l'organisation et de la communauté (Savage-Austin et Honeycutt, 2011; van Dierendonck, 2011). Hunter et al. (2013) le décrivent comme une personne agréable avec une tendance plutôt introvertie, faisant preuve d'une grande intelligence émotionnelle (Barbutto, Gottfredson et Searle, 2014; Plessis, Wakelin et Nel, 2015).

À travers leur revue systématique de la littérature, l'équipe de recherche de Coetzer, Bussin et Geldenhuys (2017) ont récemment mis à jour les huit différentes caractéristiques du leader serviteur, même si les résultats de cette revue de littérature ne permettent pas d'avoir un consensus sur les caractéristiques personnelles du leader serviteur. Cependant, des preuves ont été trouvées concernant les caractéristiques personnelles suivantes (les traits de personnalité qui régulent la façon dont une personne pense, se sent, et se comporte):

1. Authenticité : mentionné dans 17 différents articles
2. Humilité : mentionné dans 27 différents articles
3. Compassion : mentionné dans 42 différents articles
4. Responsable : mentionné dans 7 différents articles
5. Courage : mentionné dans 6 différents articles
6. Altruisme : mentionné dans 17 différents articles
7. Intégrité : mentionné dans 30 différents articles
8. Écoute : mentionné dans 20 différents articles

1.1.3 Les compétences et la mesure du leadership serviteur

En ce monde où la gestion des talents et le développement des leaders de demain sont une pierre angulaire du succès de nos organisations, nous nous attarderons dans ce mémoire à la seconde théorie, ^selon laquelle on reconnaît un leader non pas par ses caractéristiques personnelles innées, mais plutôt par ses actions et ses comportements. La théorie des comportements de Kahn et Katz de l'université du Michigan (1960) décompose le leadership en deux styles de comportements. D'abord, il y a les comportements de considération, ceux

qui sont orientés vers la relation, le bien-être et les besoins des employés. La deuxième catégorie de comportements, orientée sur la production, est liée à la structure et à la réalisation de la tâche. Il est facile de remarquer que l'accent premier du comportement du leader serviteur est orienté vers l'employé.

Afin de bien cerner ce qu'est le leadership serviteur, des équipes de recherche se sont attardées sur la mesure de celui-ci. Depuis 1999, une dizaine d'échelles ont fait l'objet de recherches (Coetzer, Bussin et Geldenhuys, 2017). Toutefois, quatre échelles de mesure ont été utilisées dans un nombre plus important de recherches de qualité supérieure. L'échelle d'Ehrhart (2004), la plus utilisée avec 14 éléments, justifiée par sept grandes catégories de comportements du leadership serviteur. Ensuite, Barbuto et Wheeler (2006), avec cinq dimensions, sont les premiers à parler de gestion des émotions et de vocation altruiste.

En partie inspirés par les travaux de Barbuto et Wheeler (2006), Liden et al. (2008) développent une mesure multidimensionnelle du leadership serviteur, basée sur sept facteurs distinctifs comportant 28 éléments, appelée le SL-28. Celle-ci valide alors la contribution unique de ce type de leadership, au-delà du leadership transformationnel et du « leader-member exchange » (MLX). van Dierendonck et Nuijten (2011) ont aussi développé leur propre échelle de mesure, avec 30 éléments, tandis que d'autres chercheurs ont depuis élaboré une autre échelle de mesure sur 10 éléments (Winston et Fields, 2015) afin de simplifier la version SL-28 de Liden et al. (2008).

Dans le cadre de ce mémoire, nous baserons notre recherche sur les travaux de Liden et al. (2008) puisque cette échelle est l'une des plus récentes. Elle fut utilisée dans neuf recherches de haute qualité et citée dans neuf autres. De plus, elle s'inspire fortement de l'échelle de Barbuto et Wheeler (2006), qui fut elle aussi grandement utilisée et citée. Finalement, Liden et al. (2015) ont aussi proposé récemment une échelle de mesure plus courte, la SL-7, qui serait, pour la faible réduction de fiabilité, une alternative fort intéressante, considérant le gain de temps à répondre à 21 questions en moins. C'est justement cette échelle qui a été utilisée dans une récente étude (Rivkin, Diestel et Schmidt, 2014), confirmant le lien positif entre le leadership serviteur et la santé psychologique des employés, une étude cruciale dans le développement de la santé psychologique au travail.

Selon la théorie comportementale du leadership, il y a trois grands regroupements de compétences (Boyatzis, 2011). Voici les sept compétences qui capturent l'essence du leadership serviteur, selon Liden et al. (2008) :

Compétences cognitives : par exemple, la pensée systémique, la reconnaissance de patterns.

1. *La création de valeurs pour la communauté* : niveau d'implication du leader à aider et soutenir la communauté et l'organisation ainsi que le niveau auquel il encourage ses employés à être également actifs dans cette communauté.
2. *La responsabilisation de ses employés* : degré avec lequel le leader confie des responsabilités, de l'autonomie et de la latitude décisionnelle à ses employés.
3. *Les compétences conceptuelles* : résoudre des problèmes reliés à l'organisation et comprendre les objectifs de l'organisation. Elle est la capacité de prévoyance, de persuasion et le « stewardship » (intendance).

Compétences d'intelligence émotionnelle : par exemple, connaissance de soi, autogestion (reconnaissance et maîtrise des émotions).

4. *Le comportement éthique* : ce qui implique d'être un modèle d'honnêteté, de confiance et d'intégrité.

Compétences d'intelligence sociale : par exemple, connaissance sociale et gestion de la relation avec de l'empathie et du travail d'équipe.

5. *La guérison émotionnelle* : degré auquel le leader se préoccupe des problèmes personnels et de la santé de ses employés. Elle inclut aussi la capacité d'écoute et l'empathie.
6. *Le développement et l'accompagnement de ses employés à grandir et à réussir* : niveau avec lequel le leader aide ses employés à atteindre leur plein potentiel et le succès dans leur carrière.
7. *La mise de l'avant de ses employés* : degré de priorisation du leader à combler les besoins de ses employés avant ses propres besoins.

De plus, il est intéressant de constater que les quatre compétences ayant reçu le plus de mentions par les recherches sur le leadership serviteur, Coetzer, Bussin et Geldenhuys (2017), sont aussi représentées dans l'échelle de Liden *et al.* (2008) :

- Responsabiliser : mentionné dans 54 différents articles.
- « Stewardship » : mentionné dans 37 différents articles.
 - Défini dans la littérature comme le processus de prendre la responsabilité pour le bien commun de la société, l'organisation et les individus et laisser un héritage positif, tout en ayant une posture de gardien et non de propriétaire (Coetzer, Bussin et Geldenhuys, 2017).
- Bâtir des relations : mentionné dans 54 différents articles.
- Transmettre une vision convaincante : mentionné dans 31 différents articles.

1.1.4 La théorie du leadership serviteur vs les autres formes de leadership

Le leadership serviteur s'intègre dans la vague de la psychologie positive (Searle et Barbuto, 2011) et s'inscrit dans les théories du leadership éthique (Dinh et al., 2014), tout comme le leadership authentique et spirituel. De ce fait, il y a des rapprochements clairs à faire avec le leadership spirituel, puisque le leader serviteur est engagé à inclure la spiritualité dans son environnement de travail en créant un sens et un sentiment d'accomplissement (Lynch et Friedman, 2013). Même s'il existe un chevauchement entre le leadership éthique et le leadership serviteur (Parris et Peachey, 2013), il est important de mentionner que le leadership éthique met l'accent sur les comportements normatifs et directifs, en fonction des normes de l'organisation, tandis que le leadership serviteur met l'accent sur le développement des employés et le sens donné à leurs actions personnelles (van Dierendonck, 2011).

L'approche du leadership serviteur est aussi souvent comparée à celle du leadership transformationnel (Savage-Austin et Honeycutt, 2011), car les employés sont transformés à travers un comportement de service (Beck, 2014) – le leadership serviteur. D'ailleurs, le leadership transformationnel, le leadership authentique et le leadership serviteur soulignent tous l'importance d'une perspective positive et morale du leadership, avec un intérêt pour le développement des employés (Barbuto et Wheeler, 2006). D'un autre côté, Liden et al. (2008)

ont trouvé, avec une étude empirique, que le leadership serviteur était un construit distinct du leadership transformationnel (voir section 2.3).

La plupart des théories et modèles de leadership (transformationnel, transactionnel, charismatique, authentique et autres), mettent en lumière le rôle du leader à obtenir des employés leur service et leur support à l'organisation, en participant activement à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Savage-Austin et Honeycutt, 2011). En revanche, comparé aux autres formes de leadership qui ont comme but ultime le mieux-être de l'organisation, le leader serviteur est sincèrement intéressé par celui de ses employés en étant à leur service (Stone, Russell et Patterson, 2004). Donc, au lieu que les employés soient au service des besoins des leaders, les leaders s'assurent que les besoins de leurs employés soient comblés (Savage-Austin et Honeycutt, 2011).

Le leadership serviteur entrecroise une variété de théories du leadership mais ce leadership est unique par ses caractéristiques philanthropiques, par l'intention et le focus particulier de ce leadership et par les facettes multidimensionnelles du leadership serviteur (Coetzer, Bussin et Geldenhuys, 2017).

Avec la croissance dans l'adoption de la pratique du leadership serviteur, il est essentiel de développer un processus spécifique afin de détecter, d'évaluer et de développer le leadership serviteur dans nos organisations (Sousa et van Dierendonck, 2017). Alors, autant les développer en santé !

1.2 Le concept de santé

La présente étude s'intéresse aux liens entre le leadership serviteur et la santé des leaders. Les chercheurs font preuve de contradiction dans l'usage terminologique afférent à la santé psychologique et/ou physique. Dans la littérature, nous trouverons l'utilisation de termes au sens large comme la santé et le bien-être, lorsque d'autres chercheurs utiliseront des construits séparés comme le bien-être psychologique, la santé mentale, le bien-être subjectif, le bien-être physique et la santé physique (Danna et Griffin, 1999). Il est important, à ce stade-ci, de bien définir et comprendre ce que l'on entend par santé en contexte de travail dans le cadre de cette étude.

Selon l'Organisation mondiale de la Santé, la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement à une absence de maladie ou d'infirmité (Organisation mondiale de la Santé, 2007). Nous parlons même dernièrement de bien-être spirituel également.

Lorsque l'on fait appel au concept de santé, plusieurs facteurs peuvent nous venir en tête,. Pourtant, ceux qui ont le plus d'incidence sur la santé de la population canadienne sont les conditions de vie et non les traitements et soins médicaux ou les choix de style de vie. (Mikkonen, 2011) Ce sont les conditions de vie que nous appelons les déterminants sociaux de la santé. Les conditions de travail constituent un important déterminant de la santé en raison des longues heures passées sur les lieux de travail. Les dimensions du travail influençant ultimement l'état de santé sont, par exemple, la sécurité d'emploi, les conditions physiques au travail, le rythme du travail et le stress en découlant, les heures de travail et les occasions de s'exprimer et de s'épanouir au travail (Mikkonen, 2011). Se sentir valorisé, épanoui, avoir un équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi qu'avoir un niveau de stress adapté à soi sont des besoins qui doivent être satisfaits pour être en bonne santé globale.

1.3 La santé psychologique en contexte de travail

Dans leur méta-analyse, Ford et al. (2011) mettent en lumière une corrélation relativement forte entre la santé psychologique et la performance, contrairement à la santé physique et les habitudes de vie, qui ont un faible lien avec la performance. Nous porterons donc notre attention sur la santé psychologique plus particulièrement.

Longtemps considérée comme unidimensionnelle (J. S. Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014a), la santé psychologique est aujourd'hui conceptualisée de façon bidimensionnelle (Jean-Simon Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014b) avec les deux principales composantes de la santé psychologique; l'une positive, le bien-être psychologique (BEP), et l'autre négative, la détresse psychologique (DP), (Corey L. M. Keyes, 2003; Massé et al., 1998a; Massé et al., 1998b; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Ce sont plus souvent la détresse psychologique et ses dérivés (burnout, anxiété, stress, etc.) qui sont mesurés dans l'étude de la santé psychologique.

La santé psychologique au travail se définit, selon Brun, Biron et St-Hilaire (2009), de la façon suivante :

« La santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face, avec souplesse, aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Elle est ainsi influencée par trois grandes composantes :

- 1- Les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.).
- 2- Les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences, etc.).
- 3- L'environnement social (amis, famille, communauté, etc.) ».

Selon Watson Wyatt (2005), plus de 75 % des invalidités au travail de courte et de longue durée au Canada sont imputables à des problèmes de santé psychologique. Cette forte proportion des problèmes de santé psychologique au travail entraîne d'importantes conséquences pour les individus, les organisations et la société dans son ensemble. En effet, les symptômes relatifs à un mauvais état de santé chez les employés seraient notamment liés à une augmentation du taux d'absentéisme au travail, des coûts d'assurance-maladie, des poursuites judiciaires et à une diminution de la productivité (Danna et Griffin, 1999).

D'ailleurs, l'Organisation mondiale de la Santé (2005) estime que le stress au travail entraîne des dépenses de l'ordre de 20 milliards d'euros par année. Selon l'APA (2014), 31 % des travailleurs seraient stressés en emploi et la dépression en serait la première cause. En 2015, le gouvernement du Québec stipulait que les coûts associés à une mauvaise santé psychologique au travail avaient atteint 16 milliards de dollars. Les coûts associés aux problèmes de santé psychologique au travail sont de plus en plus importants pour la société, les organisations et les individus (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009).

Devant l'importance de ces constats, la santé psychologique en contexte de travail est une priorité d'action, au même titre que la satisfaction de la clientèle ou la productivité de l'entreprise, pour les organisations, les leaders, les intervenants et les chercheurs de ce domaine de recherche.

1.3.1 Le leadership serviteur au service de la santé psychologique

Le leadership serviteur est le style de leadership le plus centré sur l'individu avec un lien positif direct avec le mieux-être des employés (van Dierendonck, 2011). Même s'il existe un manque de consensus sur la définition et les échelles de mesure du leadership serviteur, aujourd'hui les recherches se multiplient avec tout un champ de recherche sur les impacts positifs du leadership serviteur sur les employés (Parris et Peachey, 2013).

Aussi, il est essentiel de mentionner qu'une étude récente (Rivkin, Diestel et Schmidt, 2014) a permis, pour la première fois, de faire un lien positif entre le leadership serviteur et la santé psychologique des employés. Les résultats de cette étude sont suffisamment robustes et stables pour pouvoir généraliser ce lien positif. En effet, comme le constatent Rivkin, Diestel et Schmidt (2014), le leadership serviteur est lié négativement à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation, soit des dimensions de l'épuisement professionnel (Maslach, Leiter et Jackson, 2012).

Nous proposons d'analyser l'impact du leadership serviteur sur la santé psychologique à travers six composantes majeures : l'acceptation de soi, les relations interpersonnelles positives, la maîtrise de l'environnement, l'autonomie, le développement personnel et l'objectif de vie (sens) (Page et Vella-Brodrick, 2009).

Voyons maintenant le lien entre chacune des composantes de la santé psychologique des employés (Page et Vella-Brodrick, 2009) et le leadership serviteur, excepté ce qui a trait à la maîtrise de l'environnement, car il n'y a pas de recherche à ce jour liant le leadership serviteur et cette composante.

1.3.1.1 Le leader serviteur au service de l'acceptation de soi

Tel que nous l'avons vu précédemment, le leadership serviteur s'inscrit dans le champ de la psychologie positive (Searle et Barbuto, 2011) et les leaders qui démontrent des comportements appréciatifs améliorent le mieux-être de leurs employés (Stocker et al., 2014) en misant sur les forces de ceux-ci. Conséquemment, ils favorisent chez les employés l'amélioration de leur estime personnelle et l'acceptation de soi.

Aussi, les leader serviteurs reconnaissent leur responsabilité morale par rapport au succès des individus et ils peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la perception d'efficacité personnelle qu'ont leurs employés, en clarifiant leur rôle et en leur apportant un support social (Bande et al., 2016) , de telle sorte qu'il y a une incidence positive sur l'acceptation de soi.

Finalement, en favorisant la guérison émotionnelle, les leaders serviteurs sont engagés à faciliter la résolution des conflits émotionnels de leurs employés et les aident à gérer la douleur émotionnelle des épreuves dans le milieu de travail (Barbuto and Wheeler 2006), ce qui aura comme portée l'acceptation des événements, se rapprochant ainsi de la résilience.

1.3.1.2 Le leader serviteur au service de relations interpersonnelles positives

Les relations avec les superviseurs, les collègues et les employés sont identifiées comme étant de potentiels stressseurs, impactant la satisfaction au travail et le bien-être psychologique (Danna et Griffin, 1999; Kirkcaldy, Furnham et Cooper, 1994). De ce fait, l'intelligence émotionnelle du leader serviteur (Barbuto, Gottfredson et Searle, 2014; Plessis, Wakelin et Nel, 2015) a un effet positif sur les relations interpersonnelles, avec comme base aux relations saines et positives, la confiance. Il existe en effet un lien positif entre la perception des employés face au leadership serviteur et la confiance accordée à leur leader (Chan et Mak, 2014; Goh et Zhen-Jie, 2014; Joseph et Winston, 2005; Plessis, Wakelin et Nel, 2015) et à l'organisation. (Goh et Zhen-Jie, 2014; Joseph et Winston, 2005).

Aussi, Gregeresen, Vincent-Höper et Nienhaus (2014) révèlent que le leader-member-exchange (LMX), caractérisant la qualité des échanges du leader avec ses employés, favorise le plus la santé des employés. De ce fait, le leadership serviteur est reconnu comme un important prédicateur du leader-member exchange (Amah, 2015; Liden et al., 2008).

En somme, ce style de leadership aide à établir une confiance interpersonnelle et organisationnelle afin de bâtir des relations interpersonnelles positives, ce qui aura un effet sur le climat organisationnel.

1.3.1.3 Le leader serviteur au service du développement personnel

En ce qui concerne le développement personnel des employés, il est au centre de la philosophie du leadership serviteur. Tel que Liden et al. (2015) le mentionnent, les leaders serviteurs accordent une grande priorité au développement de leurs employés et à l'émergence de leur plein potentiel. De plus, les leaders serviteurs exemplaires démontrent un état d'esprit altruiste, centré sur le développement et la croissance positive de leurs employés, ce qui les distingue de toutes les autres formes de leadership (Beck, 2014).

Pour atteindre ce résultat, le leadership serviteur accorde une très grande confiance à ses employés, ce qui leur procure une liberté extraordinaire et leur permet de mettre à profit leurs propres compétences (Stone, Russell et Patterson, 2004). Dans le même ordre d'idées, la croyance en la valeur intrinsèque de chaque individu est fondamentale pour le leader serviteur, l'amenant ainsi à reconnaître les forces et les limites de ses employés (Tang *et al.*, 2016), et conséquemment, à respecter le rythme de développement de chacun.

Bien entendu, puisque ces leaders agissent avec éthique et supportent leurs employés, ils accordent de la place à l'apprentissage et les sécurisent de telle sorte qu'ils sont encouragés à aller chercher de l'information et à échanger leurs idées de façon proactive (van Dierendonck, 2011). Ainsi, l'influence du leader serviteur sur l'attitude des employés est favorable à l'émergence de comportements proactifs et adaptatifs (Bande et al., 2016). Bref, il est clair et sans équivoque que le leadership serviteur favorise le développement de ses employés.

1.3.1.4 Le leader serviteur au service du sens au travail

Le sens au travail est une facette importante du leadership serviteur, d'autant plus qu'il y a une convergence avec le leadership spirituel (Lynch et Friedman, 2013) et créateur de sens. D'ailleurs, le leadership spirituel et le leadership serviteur sont intrinsèquement vertueux et se caractérisent par un sentiment d'amour, d'interconnexion, d'espoir, de confiance, d'intégrité, de sens et de raison d'être au travail (Crossman, 2010).

Le leader serviteur, avec des valeurs spirituelles de base, réunit service et sens au travail (Fry, 2003). D'ailleurs, le cadre conceptuel du leadership serviteur consiste à aider les autres à découvrir leur être intérieur, en gagnant et en maintenant la confiance des autres avec de

l'écoute active et en étant au service de ses employés plutôt que de ses intérêts personnels (Parris et Peachey, 2013). Autrement dit, le leader serviteur respecte le cadre de référence de ses employés et les aide à se tracer un chemin vers leur propre santé et à créer du sens au travail (Bande et al., 2016).

1.3.1.5 Le leader serviteur au service de l'autonomie

Par définition, l'autonomie implique d'avoir la liberté de faire ses propres choix. À ce propos, rappelons que le leadership serviteur permet une liberté extraordinaire afin de mettre à profit les compétences des individus (Stone, Russell et Patterson, 2004). Le besoin d'autonomie a été opérationnalisé à l'aide d'un processus motivationnel (Deci et Ryan, 1985). La satisfaction du besoin d'autonomie est reliée au plus haut niveau de motivation autodéterminée, soit la motivation intrinsèque.

Dans le même ordre d'idées, Deci et Ryan (1985), dans leur théorie de l'autodétermination, mettent l'accent sur trois besoins psychologiques innés des êtres humains, à savoir le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Le leader serviteur peut satisfaire différents besoins psychologiques des employés en améliorant la motivation intrinsèque. En effet, à travers la motivation autodéterminée, le leadership serviteur influence la santé psychologique (Chen, Chen et Li, 2013).

En outre, le leader serviteur est susceptible de favoriser la motivation des individus (Bande et al., 2016) et parallèlement, de promouvoir l'autonomie autorégulée à travers l'aide apportée aux individus afin de maintenir leur motivation (Deci et Ryan, 2012).

1.3.2 Le leader serviteur au service de l'équilibre travail-famille

Après avoir élaboré les différentes facettes de la santé psychologique, il est intéressant de porter notre regard sur une étude récente ayant permis de faire un lien entre le leadership serviteur et l'équilibre travail-famille (Tang et al., 2015). Le leadership serviteur peut, en effet, amener plus de ressources aux employés en leur offrant du support émotionnel et en les guidant afin qu'ils puissent gérer le stress au travail et par le fait même, réduire le risque de conflit travail-famille. Donc, en tenant compte de la théorie des ressources, Tang et al. (2015) suggèrent une relation négative entre le leadership serviteur et les conflits travail-famille.

Cependant, même si le leadership serviteur est considéré comme une forme de leadership importante favorisant la vie de famille de ses employés (Tang et al., 2015; Zhang et al., 2012), un aspect important semble avoir été mis de côté dans l'étude de Zhang et al. (2012). Sur ce point, puisque les employés qui perçoivent un haut niveau de leadership serviteur sont susceptibles de considérer leur travail et leur vie importante et empreinte de sens, et par le fait même d'investir plus de temps et d'effort dans leur organisation (Zhang et al. 2012), il y a lieu de penser que l'équilibre travail-famille pourrait être, au contraire, plus fragile.

1.3.3 Le leader serviteur au service de l'engagement de ses employés

Pour terminer cette revue de la littérature, nous analyserons l'effet du leadership serviteur sur l'engagement des employés. Il apparaît en effet que le leadership serviteur affecterait fortement et positivement l'engagement au travail des employés (Jorge Correia de Sousa et van Dierendonck, 2014) ainsi que négativement leur désengagement et leur intention de quitter (Hunter et al., 2013; Le Ng, Choi et Soehod, 2016; Liden et al., 2014). En fait, le leadership serviteur, par son grand sens éthique, permet de développer un sentiment de justice organisationnelle. Il est positivement associé à la justice procédurale (Ehrhart, 2004; Walumbwa, Hartnell et Oke, 2010), ce qui contribue à favoriser l'engagement de ses employés.

De surcroît, le leadership serviteur influence la nature et la profondeur de la relation que les employés développent avec l'organisation (Lapointe et Vandenberghe, 2015), favorisant ainsi l'engagement organisationnel. Plus précisément, le leader serviteur offre aux employés une expérience de travail positive et satisfaisante, ce qui crée un lien d'attachement avec l'organisation (engagement affectif), et en même temps un sentiment d'obligation envers l'organisation (engagement normatif). Ces deux formes d'engagement sont significativement associées au leadership serviteur (Lapointe et Vandenberghe, 2015; Zhou et Miao, 2014) et incitent à la conscientisation des coûts associés au départ de cette organisation (engagement de continuité) (Lapointe et Vandenberghe, 2015).

En ce qui concerne l'engagement normatif, il est probable que le leader serviteur, altruiste et généreux, puisse faire sentir, involontairement, les employés en dette par rapport à

l'organisation (Lapointe et Vandenberghe, 2015). Le leader devrait porter une attention particulière au sentiment de culpabilité qui pourrait s'emparer de ses employés.

1.4 La situation et le rôle des leaders dans l'organisation

1.4.1 Le rôle des leaders dans l'organisation

Le leadership est un anglicisme répandu dans la langue française depuis le XIX^e siècle. Il est souvent défini comme la capacité d'un individu à influencer, motiver et rendre les autres capables de contribuer au succès des organisations. À inspirer une vision commune et à créer un monde auquel les autres voudront adhérer (Boltanski et Thévenot, 2015). Le leader, grâce à sa personnalité, ses propos, ses actions et ses attitudes, veut faire la différence dans un groupe ou une organisation (Gosselin et Brunelle, 2016).

Orienté vers l'avenir, un bon leader sera visionnaire, sans perdre de vue le présent, il fera preuve d'esprit d'équipe, d'ouverture face aux suggestions de son équipe. Bon communicateur, il sera rassembleur tout en inspirant le dépassement de soi et l'accomplissement chez les personnes qui collaborent avec lui (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009).

Par nature, le travail des cadres les amène à affronter de fréquentes difficultés, telles que des conflits ou difficultés relationnelles avec les équipes, la hiérarchie ou des collègues, des difficultés à produire les résultats attendus (Desmarais et Dubouloy, 2010).

1.4.1.1 Le rôle des leaders sur la santé en entreprise

L'amélioration de la santé psychologique au travail est une zone qui se trouve en partie sous le contrôle de la gestion, de ses représentants (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009) et de ses leaders. Gilbreath et Benson (2004) suggèrent dans leur étude que des employés ayant la perception que leurs gestionnaires étaient engagés dans des comportements positifs, et rarement négatifs, rapportaient avoir une meilleure santé psychologique.

Ces dernières années, nombreuses sont les études et les interventions en entreprise à s'être penchées sur la santé psychologique des employés. Ces études ont permis de comprendre l'effet des différents styles de leadership sur l'organisation, mais nous en savons peu sur les antécédents du leadership, particulièrement sur la propre influence de la santé psychologique

du leader sur son comportement. Un nombre limité de recherches ont porté leur intérêt sur le bien-être des leaders en général ou en tant qu'antécédent au comportement du leader (Byrne et al., 2014). Or, très peu d'entre elles portent sur le mieux-être des gestionnaires et sur l'effet croisé (*Crossover theory*) sur la santé des employés.

Récemment, Ten Brummelhuis, Haar et Roche (2014), ont trouvé que l'épuisement émotionnel d'un leader était transféré à ses employés via un support social inadéquat. En misant sur le lien positif entre la performance des employés et le capital psychologique du leader (Walumbwa et al., 2010), on peut suggérer que plus le capital psychologique du leader est grand, plus son effet sera amplifié sur la qualité de vie des employés. Cette hypothèse reste à être étudiée empiriquement dans l'avenir.

Pourtant, il semble assez intuitif de penser qu'un leader ayant une bonne santé psychologique aura un impact positif sur la qualité de son leadership (Byrne et al., 2014) et sera plus productif et efficace dans son travail, en plus d'avoir un effet bénéfique sur ses employés. Li et al. (2016) ont aussi trouvé récemment que la détresse psychologique du leader contribue positivement à la détresse psychologique des membres de son équipe.

Dans son rôle, le gestionnaire est appelé à veiller continuellement sur le mieux-être au travail de ses employés, mais qu'en est-il de sa propre santé psychologique au travail ? Si le rôle des gestionnaires par rapport à la santé mentale de leurs employés s'est accru, il semblerait que l'un des groupes les plus à risque de développer des problèmes de santé mentale sont les gestionnaires eux-mêmes (France St-Hilaire, 2017).

1.4.2 Conditions de travail des cadres

Les changements organisationnels affectant le monde du travail ont été accompagnés par des réductions de postes, des fusions et des acquisitions ayant des effets significatifs sur la vie des employés (Schaufeli, Maslach et Leiter, 2001). Ces changements ont aussi réduit le nombre de paliers hiérarchiques au sein des organisations, ayant des répercussions sur le personnel cadre. Les cadres sont maintenant moins nombreux et doivent superviser plus de personnes de différentes catégories professionnelles, ce qui complexifie la tâche pour ces derniers (Baril-Gingras et Bolduc, 2010) et ajoute des facteurs de stress pour eux.

Les cadres et les leaders sont confrontés à un contexte et à des conditions de travail complexes, mouvantes, avec des interactions multiples et des exigences contradictoires. (Desmarais et Dubouloy, 2010). Comme tout autre employé d'une organisation, ils peuvent faire face à des aspects de l'organisation du travail et de la gestion, à un contexte social et environnemental susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique (Cox, Griffiths et coll. 2000).

Les tensions de rôles sont inhérentes à tout poste, que cela soit la surcharge de rôles, les conflits de rôles, l'incapacité de remplir les rôles et l'ambiguïté de rôles (Royal et Brassard, 2010). Cependant, certains postes sont plus à risque d'éprouver plus activement de telles tensions, notamment lorsqu'il y a absence de description formelle du poste, que la position soit frontalière, qu'il y ait des changements dans les rôles et l'absence de participation aux processus de décision formels (Royal et Brassard, 2010). C'est le cas des cadres de premier niveau qui ont du personnel sous leur responsabilité. Le gestionnaire de premier niveau est le plus à risque de développer des problèmes de santé psychologique au travail, car il est plus susceptible de vivre du stress au travail, pris en sandwich, les mains liées et sans ressource, il a à gérer les conflits interpersonnels, les mises à pied ainsi que la performance au travail de tous ses employés.

Ces tensions de rôles sont des facteurs de stress susceptibles d'entraîner des enjeux d'insatisfaction, de fatigue, d'absences fréquentes ou prolongées au travail pouvant, à long terme, entraîner des problèmes de santé. D'un autre côté, ces mêmes tensions peuvent provoquer une diminution marquée du rendement et un roulement du personnel (Royal et Brassard, 2010; (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009)).

Selon un sondage effectué auprès de cadres en 2012 (APEX, 2013), une majorité de cadres supérieurs indique que la plupart des journées sont très stressantes et que leur santé déperit. Près de la moitié (46 %) des cadres supérieurs signalent des niveaux de détresse générale élevés, avec une proportion de cadres déclarant des troubles de santé mentale (principalement la dépression, l'anxiété et l'insomnie) presque doublés, passant de 6 % en 2007 à 11 % en 2012.

La plupart des cadres jouent leur rôle dans des conditions de travail qui limitent leur capacité à exercer le rôle qu'ils voudraient idéalement jouer auprès de leurs employés et de l'organisation. Les trois conditions principales sont :

1. une surcharge quantitative de travail ;
2. des limites à l'autonomie décisionnelle formelle et réelle ;
3. des obstacles à la planification et au développement à long terme (Baril-Gingras et Bolduc, 2010).

Des enjeux immédiats primant sur les questions de plus long terme avec, comme conséquences, de très importants coûts cachés évitables par une approche plus anticipatrice (Desmarais et Dubouloy, 2010).

Les leaders et cadres ont effectivement de longues heures de travail. En effet, le quart des cadres travaillent plus de 55 heures par semaine avec une charge de travail élevée, supérieure à 4 sur une échelle de 5 (APEX, 2013). Ils arrivent tôt et partent après leurs employés, sans compter le travail apporté à la maison (Baril-Gingras et Bolduc, 2010). Il est reconnu dans la littérature que les personnes qui travaillent de longues heures sont assujetties à de hauts niveaux de stress et de maladie (van der Hulst, M., 2003). Le fait que ces personnes aient potentiellement moins d'opportunités de récupérer de leurs efforts excessifs (Sonnetag, 2003) en serait une cause, le manque de sommeil affectant un tiers des cadres supérieurs (APEX, 2013).

Aussi, la balance entre les coûts (fatigue additionnelle, impact sur la famille et sur la vie sociale) et les bénéfices (plus d'argent et de reconnaissance) est en déséquilibre, car ce que les cadres déploient pour effectuer leur travail est disproportionnel à la reconnaissance et au respect qu'on leur manifeste (APEX, 2013).

Sous une autre facette, l'avènement de la technologie a de bons côtés, notamment l'augmentation de la productivité. Par contre, la technologie contribue aussi à augmenter la charge de travail et à diminuer l'équilibre travail-vie personnelle (APEX, 2013). Les cadres ne prennent pas le temps de relaxer pendant les heures de repas, occupés à lire des courriels et à répondre à des urgences ou à assister à des réunions (Baril-Gingras et Bolduc, 2010).

Sachant que le support social est une ressource efficace pour contrer le stress et que le soutien social des cadres a un effet plus important sur le personnel que le soutien entre pairs, il est désolant de constater qu'à travers les années (depuis 1997), le soutien social chez les cadres a chuté de près de 20 % (APEX, 2013), la surcharge de rôle accentuant fort probablement le phénomène, car ils ont moins de temps pour accomplir leur rôle de leader et de soutien social, pris dans l'urgence du moment (Baril-Gingras et Bolduc, 2010).

1.4.3 Les effets potentiels de la pratique du leadership serviteur sur la santé du leader

Comment la pratique du leadership serviteur pourrait potentiellement contrer les conditions de travail des cadres et stimuler la santé psychologique pour ceux qui le pratiquent?

On a démontré que le leadership serviteur est un antécédent positif important au climat psychologique perçu par les employés et qu'il augmente la réciprocité entre le leader et ses employés à travers la théorie des échanges sociaux (SET) (Ozyilmaz et Cicek, 2015), favorisant les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Barbuto et Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Hu et Liden, 2011; van Dierendonck, 2011; Walumbwa, Hartnell et Oke, 2010). Puisque le leader serviteur a un impact très positif sur ses employés, lorsque ces derniers sont satisfaits de leur leader, ils agissent réciproquement envers lui en adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qui, ultimement, bénéficie au leader lui-même en l'aidant dans l'atteinte de ses objectifs (Ehrhart, 2004). On peut suggérer ici que puisque le leader serviteur a à cœur la santé de ses employés, ceux-ci auront un impact positif sur la santé de leur gestionnaire, de leur leader.

Dans le même ordre d'idées, très récemment, France St-Hilaire (2017) suggérait que les gestionnaires et leurs employés étaient reliés aux stressseurs de l'environnement de travail du gestionnaire, précisant les actions que les employés pourraient adopter pour réduire l'exposition aux facteurs de stress de leur gestionnaire, tout en favorisant une meilleure santé mentale au travail. Cette étude souligne la coresponsabilité des employés et des gestionnaires dans la réduction des facteurs de stress au travail. Même si cette étude demande plus de recherche, il est intéressant de constater que le leadership serviteur serait tout indiqué afin de favoriser la coresponsabilité de la santé au travail, prônant ce genre de comportement déjà par le rôle modèle qu'il exerce sur ses troupes.

1.5 Question de recherche : la santé psychologique des leaders serviteurs

Tel que mentionné précédemment, plusieurs études ont examiné le lien entre les pratiques de leadership et leurs effets positifs sur la qualité de vie au travail des employés et le mieux-être en entreprise. Toutefois, même s'il peut exister une réciprocité dans les comportements entre leaders et employés, n'y a-t-il pas un risque que ce leader s'oublie aux dépens des autres?

À ce jour, peu d'études ont examiné la santé des leaders, ni observé comment la santé psychologique du leader impacte le comportement de celui-ci (Byrne et al., 2014) ou quels sont les effets sur les employés. Plus précisément, aucune recherche ne semble s'être intéressée à la santé psychologique du leader serviteur lui-même, laissant le champ de recherche ouvert. Cette revue de la littérature fait donc émerger le besoin de comprendre le mécanisme qui soutient la relation entre le leader serviteur et sa santé psychologique.

Les résultats de Byrne et al. (2014) suggèrent que les ressources personnelles du leader sont une partie importante de l'efficacité de son leadership. Ceci s'avère particulièrement pertinent pour le leader serviteur qui s'efforce de faciliter et d'encourager la santé de ses employés, étant même prêt à sacrifier ses propres besoins pour combler ceux de ses employés (Le Ng, Choi et Soehod, 2016). De plus, il peut même avoir peur d'apparaître faible et inapte à remplir son rôle de leader (Byrne et al., 2014), et négliger ses propres ressources ainsi que l'état de sa santé psychologique.

En plus, les leaders serviteurs sont connus comme des missionnaires appelés à créer un monde meilleur autour d'eux, ils endurent beaucoup plus l'adversité, les situations difficiles et les défis (Foster, 2000). Voilà un couteau à double tranchant et une raison de plus de porter une attention particulière à leur santé psychologique. Par conséquent, il serait très pertinent et intéressant d'étudier l'impact des pratiques du leadership serviteur sur la santé du leader. Un nouvel angle de recherche s'ajoute donc au lot; la santé psychologique du leader serviteur, un leader qui se dévoue à ses employés et au service de la santé globale de l'entreprise, mais qui peut mettre sa propre à risque!

CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre vise à introduire notre modèle de recherche et les hypothèses sous-jacentes. Le modèle s'appuie sur l'état des connaissances scientifiques mis de l'avant dans le chapitre précédent. Nous reviendrons donc brièvement sur la problématique de recherche, pour ensuite vous présenter le modèle d'analyse et les hypothèses qui guideront notre étude.

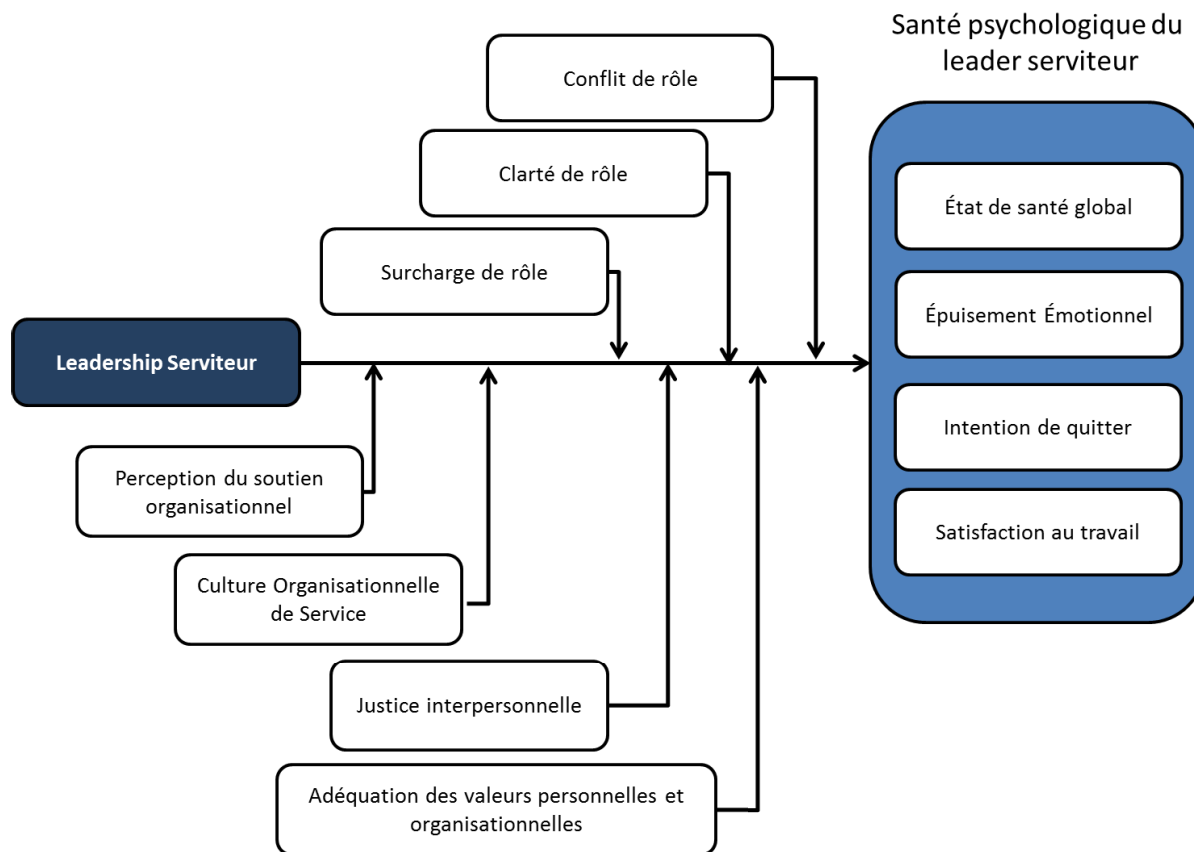
De façon générale, cette recherche vise à comprendre les liens entre la pratique du leadership serviteur et son impact sur la santé psychologique du leader lui-même. Ce modèle est composé de sept hypothèses de recherche. Nous présenterons ainsi le rôle de chacune des variables du modèle et justifierons les hypothèses de recherche.

Dans un premier temps, faisons un rappel de l'objectif de cette recherche. Nous souhaitons tout d'abord comprendre l'impact de la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader lui-même. Ceci a pour objectif principal de comprendre l'impact sur la santé du leader, de prioriser les besoins de ses employés, de l'organisation et de ses clients, avant ses propres besoins. L'objectif secondaire est de comprendre l'effet modérateur de certaines variables organisationnelles sur le niveau de santé du leader.

Notre question de recherche se traduit alors comme suit : quel est l'effet de la pratique du leadership serviteur sur la santé du leader et quelles sont les variables organisationnelles qui modèrent cette relation ?

2.1 Présentation du cadre conceptuel

La présentation du cadre conceptuel décrira les principales dimensions étudiées, les variables clés et les relations présumées entre elles. Chacune des hypothèses de recherches sera présentée en effectuant un rappel des fondements théoriques les justifiant. Elle sera divisée en deux parties. Dans un premier temps, nous vous présenterons la principale hypothèse de corrélation, où nous étudierons le lien entre le leadership serviteur et la santé psychologique du leader qui le pratique, soit la santé générale (Goldberg et al., 1997), le niveau d'épuisement émotionnel (Lapointe, Vandenberghe et Panaccio, 2011; Maslach, Jackson et Leiter, 1996), l'intention de quitter (Hom et Griffeth, 1991; Jaros, 1997) et la satisfaction au travail (Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J., 1979).

Figure 1 : Modèle de recherche

Ensuite, nous présenterons les hypothèses modératrices de la relation entre le leadership serviteur et la santé psychologique du leader. Nous prévoyons que cette démarche permettra de clarifier les liens qui unissent cette forme de leadership et la santé psychologique du leader serviteur. La figure 1 présente le modèle de recherche général, puisque ce modèle est complexe et inclut plusieurs variables, nous avons ajouté à l'annexe 1, les 4 différents modèles de recherche, soit un par variable dépendante.

2.2 L'hypothèse de corrélation

À la lumière de la recension des écrits du précédent chapitre, il est maintenant évident que les deux variables principales étudiées sont le leadership serviteur et la santé psychologique du leader. Afin de bien cibler ce travail de recherche, il est nécessaire à ce stade-ci de définir chacun de ces deux concepts clés, ainsi que leurs dimensions respectives.

2.2.1 Le leadership serviteur et la santé psychologique du leader

Pendant que la littérature fait le point sur l'impact des différents styles de leadership sur la santé organisationnelle, beaucoup moins d'études portent sur la santé psychologique des leaders eux-mêmes. Le manque d'intérêt face à la santé psychologique des leaders est peut-être une dérive des présuppositions suivantes :

- 1) tous les leaders bénéficient d'une santé psychologique;
- 2) les résultats des recherches sur la santé des employés sont généralisés, peu importe la santé psychologique des leaders;
- 3) même si tous les leaders ne sont pas psychologiquement en santé, leur détresse psychologique n'a pas de conséquence négative sur les leaders, leurs employés et les organisations (Byrne et al., 2014).

Ceci nous laisse ainsi sous la perception, et même le mythe, du leader sans problème.

Tel que nous l'avons vu, les effets positifs du leadership serviteur ont fait l'objet de plusieurs études empiriques et sont connus. Pourtant, les efforts psychologiques requis pour soutirer un maximum de ces effets peuvent être considérables. La question se pose ; est-ce que ces leaders sont équipés, outillés et supportés adéquatement afin de s'engager dans ce type de leadership ? Ou au contraire, est-ce que le manque de ressources psychologiques aura des effets destructeurs sur la santé et la performance de leurs employés?

Même si très peu de recherches empiriques, spécifiques aux gestionnaires et leaders le démontrent, il est intuitif de penser que la santé psychologique des leaders outillera mieux les leaders dans l'exécution de leurs tâches et leur rôle, ayant un effet amplifié sur les résultats de leur équipe.

En revanche, pendant que les leaders s'efforcent à encourager les conditions de santé pour leurs employés, ils peuvent omettre de considérer leurs propres ressources ou états psychologiques par peur d'apparaître faibles et inaptes à accomplir leur rôle de leader (Byrne *et al.*, 2014). Les ressources personnelles sont donc une partie importante d'un leadership efficace.

Puisque le leader serviteur aurait pleine conscience des situations et de lui-même (Barbuto et Wheeler, 2006; Sendjaya, Sarros et Santora, 2008; van Dierendonck, 2011), Roche, Haar et Luthans (2014) constatent dans leur étude un impact positif entre la pleine conscience et l'inhibition d'un certain nombre de dysfonctions affligeant les leaders d'aujourd'hui. En effet, la pleine conscience semble serait un mécanisme de défense psychologique utile aux leaders et elle semble faire une contribution positive à leur santé psychologique (Roche, Haar et Luthans, 2014).

Considérant l'ensemble des caractéristiques du serviteur, les hypothèses suivantes sont proposées afin de déterminer le lien causal entre le leadership serviteur vers les quatre indicateurs suivants de la santé psychologique du leader serviteur. :

H1a : Le leadership serviteur est lié positivement à la santé générale du leader serviteur.

H1b : Le leadership serviteur est lié négativement à l'épuisement émotionnel du leader serviteur.

H1c : Le leadership serviteur est lié positivement à la satisfaction au travail du leader serviteur.

H1d : Le leadership serviteur est lié négativement à la l'intention de quitter l'organisation du leader serviteur.

2.3 Les facteurs psychosociaux de l'environnement de travail

La théorie de la préservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989, 2001, 2002, 2011) présuppose que la perte d'une ressource est la principale composante du processus de stress (Hobfoll, 2001), elle prédit que les individus qui sont en perte de ressources personnelles vivront du stress et qu'ils seront sujets à encore plus de pertes de ressources. En effet, les personnes s'efforcent d'obtenir et de protéger un nombre de caractéristiques psychologiques (ex. : estime de soi), d'objets, d'énergies (temps et connaissances) et de conditions de travail (ex., sécurité d'emploi, support social) afin de prévenir une souffrance potentielle (Byrne *et al.*, 2014). Cependant, une fois la diminution des ressources en cours, les individus peuvent

avoir à lutter pour refaire le plein du réservoir de leurs ressources (Hobfoll, 2001, 2002). Cette théorie met de l'avant le phénomène par lequel les individus adopteront souvent des mécanismes défensifs, voir même des stratégies contre-productives, pour conserver le peu de ressources qu'ils leur reste (Hobfoll, 1989).

Afin de mesurer comment, dans un contexte de leadership serviteur, la santé psychologique des leaders peut être favorisée ou inhibée, nous avons choisi quelques variables modératrices issues des facteurs psychosociaux. À cet égard, l'environnement psychosocial au travail s'explique par plusieurs facteurs de risque ou de protection pouvant influencer la santé psychologique au travail et qui seront ici appelés les variables modératrices. Ces variables sont soit organisationnelles et/ou relationnelles.

Dans le cadre de cette étude, les variables modératrices choisies sont issues du modèle « demande-ressources » (Bakker et Demerouti, 2007; Hobfoll, 2001), des stressors de rôles (Jamal, 1990) et des variables organisationnelles (comme la culture organisationnelle, le concept d'adéquation organisationnelle). Nous vous exposerons dans cette section les fondements théoriques des hypothèses reliés aux facteurs psychosociaux à l'étude.

2.3.1 Le rôle modérateur de la culture organisationnelle

La majorité du temps, comme l'affirment Cameron et Quinn (2011), les gens ne sont pas conscients de la culture de leur entreprise, à moins qu'elle soit mise au défi ou qu'ils fassent l'expérience d'une culture différente. Schein (1996) définit la culture organisationnelle comme une construction sociale avec des normes sociales et des valeurs partagées. Selon lui, la culture ne peut être quantifiée, mais plutôt observée. Puisqu'elle est la plupart du temps indétectable, l'utilisation de modèles ou de cadres permettant sa lecture devient nécessaire afin de pouvoir la conscientiser et l'adapter, si nécessaire.

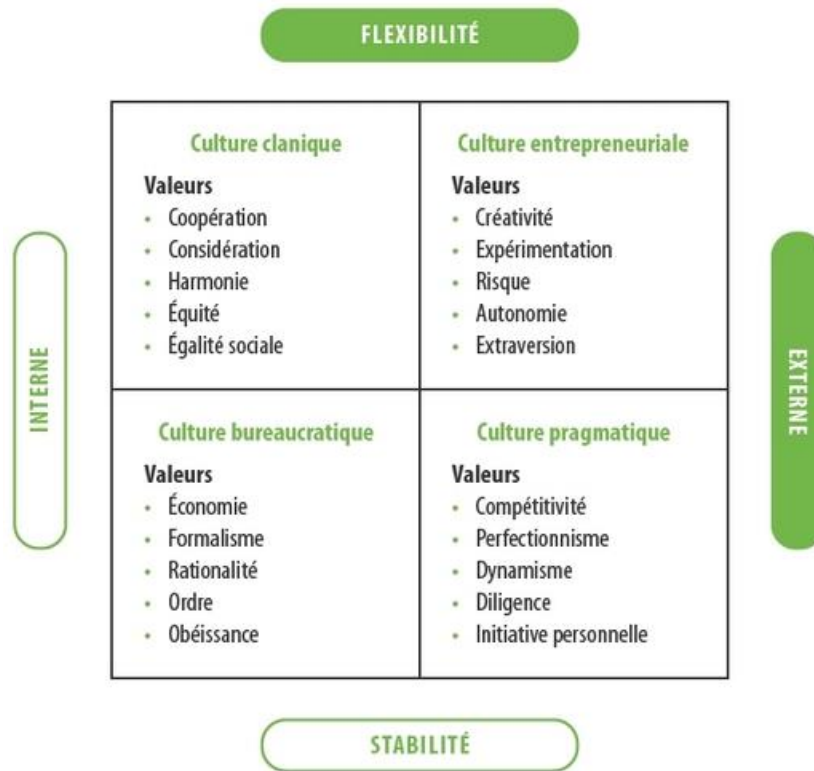
Le modèle des valeurs concurrentes (Competing value Framework (CVF)), est un produit des recherches empiriques et il se traduit par deux dimensions. La première dimension, horizontale, décrit l'orientation organisationnelle : une extrémité centrée sur les capacités et les personnes dans l'organisation (interne) et l'autre centrée sur ce qui est externe à l'organisation, la différenciation, les opportunités, et la rivalité (externe). La deuxième

dimension, verticale, quant à elle oppose la stabilité, l'ordre et le contrôle à la flexibilité, le dynamisme et le changement.

Avec le croisement de ces deux dimensions, on obtient quatre quadrants. Chaque quadrant représente une façon d'être, de voir, de gérer et d'organiser une entreprise, incluant les orientations et les valeurs. Ainsi, il se dégage quatre profils d'organisation. Sans nous attarder à chacun des quadrants, nous élaborerons sur la culture de clan, celle qui se rapproche, selon nous, le plus de la culture de service (serviteur).

La culture clanique, où le modèle des relations humaines est une organisation avec un esprit familial orientée vers les personnes. Les valeurs fondamentales sont la cohésion, la collaboration, la participation, le travail d'équipe et le sens de la famille. Ses leaders attachent une grande importance à développer « leurs » employés et à maintenir un moral élevé. Le but de l'organisation est de s'assurer de la santé de ses salariés et de ses clients. Ils évaluent leurs réussites, entre autres, en fonction du sentiment d'appartenance et de l'engagement de leurs employés. Les leaders de l'organisation sont des mentors, des coaches et agissent parfois même comme des figures parentales (paternalisme). En complément, les trois autres quadrants sont exprimés par la culture « adhocratique », la culture « hiérarchique » et la culture de « marché ».

Figure 2 : Modèle de culture organisationnelle - Cameron et Quinn (2011)



Ce modèle se rapproche particulièrement de celui de Goffee et Jones (1998). Ces derniers comparent plutôt la culture organisationnelle à une communauté qui se traduit quant à elle par des interactions entre les membres d'une entreprise, sous deux dimensions. D'une part la sociabilité : l'amitié sincère entre les membres d'une communauté, nous sommes ici en présence d'une logique émotionnelle. D'autre part la solidarité : la capacité des membres de la communauté à poursuivre des buts communs rapidement et efficacement, dans une logique où l'intérêt commun prime, sans regard sur la relation personnelle. Dans ce modèle, la culture du leadership serviteur se rapproche davantage à une culture communautaire, où un fort sentiment d'appartenance est affiché par les salariés, avec une forte identité à l'entreprise, et repose beaucoup sur la personnalité du dirigeant.

Bref, peu importe le modèle utilisé, cela ne reste qu'un jugement afin de « mouler » un style de culture dans un cadre. La réalité est pourtant bien plus nuancée... ce qui nous amène tout naturellement au concept de culture de service, de « servant culture ».

2.3.1.1 Le rôle modérateur de la culture organisationnelle de service

Bien que ces modèles puissent expliquer partiellement la culture organisationnelle de service, ils ne traduisent pas vraiment l'essence de la culture de service. S'inspirant de l'affirmation de Greenleaf (1970), le leader serviteur insuffle à ses employés et collègues le désir de servir les autres. D'ailleurs, la notion de culture organisationnelle de service a récemment été introduite par Liden *et al.* (2014). Dans l'esprit du leadership serviteur, l'émergence d'une culture organisationnelle de service parmi les employés est centrale (Greenleaf, 1970). En effet, l'une des missions, consciente ou inconsciente, des leaders serviteurs est d'encourager leurs employés, collègues et clients, leurs « *followers* », à adopter des comportements modèles, un phénomène expliqué par la théorie de l'apprentissage social de Bandura (2004)

Bien que Schein (1996) ne croît pas en la quantification d'une culture organisationnelle, Liden *et al.* (2014) ont élaboré une échelle de mesure nous permettant de mesurer justement une culture organisationnelle de service (*servant culture*). La culture de service est mesurée spécifiquement sur les sept comportements clés du leader serviteur, mais elle a été modifiée pour inclure la globalité de l'entreprise. Bref, les énoncés sont formulés pour évaluer en un même énoncé les comportements des gestionnaires/leaders et des employés.

Puisque des recherches ont démontré l'impact de la culture organisationnelle sur la santé des employés (Cousins *et al.*, 2004; Lok et Crawford, 2004; Santos, Hayward et Ramos, 2012), nous croyons qu'il serait pertinent de mesurer spécifiquement l'impact de la présence d'une telle culture sur la relation entre le leadership serviteur et la santé psychologique.

H2a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la présence d'une culture organisationnelle de service.

H2b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la présence d'une culture organisationnelle de service.

H2c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la présence d'une culture organisationnelle de service.

H2d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la présence d'une culture organisationnelle de service.

2.3.2 Le rôle modérateur de l'adéquation organisationnelle

Peu importe la façon de modéliser la culture organisationnelle et le type de culture qui règne au sein d'une organisation, ce qui nous apparaît d'autant plus pertinent est la perception de « fit » ou l'adéquation organisationnelle qu'a le leader par rapport à ses propres valeurs. Cette perception d'adéquation influence les intentions de quitter une entreprise ou pas (Cable et Judge, 1996) et le mieux-être en entreprise (Eisenberger et al., 1986).

À ce propos, il existe trois sous-catégories d'adéquation organisationnelle. En fait, Cable et DeRue (2002) constatent dans leurs études que chacune de ces trois dimensions a une relation unique avec les attitudes et les comportements des individus. Premièrement, l'adéquation entre la personne et l'organisation « *Person-Organization Fit* ». Celle-ci se traduit comme un jugement de cohérence entre les valeurs personnelles d'une personne et la culture d'entreprise (Cable et Judge, 1996). Deuxièmement, l'adéquation entre la personne et son travail, « *Person-Job fit* » est plutôt un jugement de cohérence entre les compétences d'un employé et ce qui est demandé pour accomplir le travail (Cable et Judge, 1996). Finalement, une troisième dimension est ajoutée, soit l'adéquation entre les besoins et la reconnaissance reçue « *needs-supplies fit* », qui est un jugement de cohérence entre les besoins des employés et la reconnaissance reçue en retour de leur service et leur contribution au travail (Cable et DeRue, 2002).

Dans leur étude, Cable et DeRue (2002) arrivent à la conclusion que la perception d'adéquation entre la personne et l'organisation est le meilleur prédicateur des résultats organisationnels, soit : l'identification organisationnelle, l'adoption de comportements organisationnels et l'intention de quitter.

Inspirés par la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), Harris et Cameron (2005) arrivent à faire un lien significatif entre l'identification organisationnelle et la santé psychologique des individus. Le lien est principalement établi avec l'affect au sein du groupe, ou le sentiment d'appartenance, et le sentiment d'efficacité personnelle.

À la lumière de ce qui précède, nous avançons l'hypothèse que la perception d'adéquation entre le leader serviteur et son organisation aurait un impact positif sur son identification personnelle, donc augmenterait sa santé psychologique à travers un sentiment d'appartenance et d'efficacité personnelle.

H3a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la perception d'adéquation organisationnelle.

H3b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la perception d'adéquation organisationnelle.

H3c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la perception d'adéquation organisationnelle.

H3d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la perception d'adéquation organisationnelle.

2.3.3 Le rôle modérateur du soutien organisationnel

Dans un esprit de continuité par rapport aux variables organisationnelles, le soutien organisationnel pourrait jouer un rôle modérateur sur la santé psychologique du leader. Eisenberger et al. (1986) affirmait que l'adéquation entre la personne et l'organisation « *Person-Organization Fit* », serait reliée à la perception de support organisationnel. Autrement dit, des employés qui perçoivent une adéquation entre leurs valeurs et les valeurs de l'organisation seront plus enclins à attribuer des intentions positives aux comportements organisationnels et des actions à leur égard (Cable et DeRue, 2002). En présumant que les individus personnifient les entreprises en leur accordant des valeurs et des traits de personnalité, nous pouvons théoriquement lier la perception d'adéquation organisationnelle à la perception de support organisationnel (Eisenberger et al., 1986).

D'ailleurs, il est maintenant reconnu dans la littérature que la perception de soutien organisationnel (c'est-à-dire, avoir la croyance générale que l'organisation valorise sa contribution et est soucieuse de sa santé) réduit le niveau d'absentéisme et augmente l'engagement organisationnel (Eisenberger et al., 1986). Conséquemment, des recherches récentes (Panaccio et Vandenberghe, 2009; Rhoades et Eisenberger, 2002) arrivent à la conclusion que la perception de support organisationnel a un effet positif sur la santé des employés.

Donc, si le support organisationnel réduit l'absentéisme et augmente la santé des employés, on peut aussi affirmer qu'il devrait avoir un effet positif sur la santé psychologique du leader serviteur. C'est ce que nous vérifierons avec les hypothèses suivantes :

H4a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.

H4b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.

H4c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.

H4d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.

Dans la même étude, Panaccio et Vandenberghe (2009) arrivent à la conclusion que le support organisationnel est négativement lié à l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, ce qui leur permet d'affirmer que le support organisationnel peut partiellement contribuer à la santé des employés en réduisant la présence des stressors de rôles.

2.3.4 Le rôle modérateur des stressseurs de rôles

Pour faire suite à ce qui précède, nous continuons avec l'analyse du rôle modérateur des stressseurs de rôles sur la santé psychologique du leader. Panaccio et Vandenberghe (2009) ont aussi pu constater l'effet significativement négatif sur la santé des employés de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle.

Dans le même ordre d'idées, Fusilier, Ganster et Mayes (1987) ont découvert que le support social, le locus de contrôle et les stressseurs de rôles (conflit de rôle et ambiguïté de rôle) ont un impact sur des variables de la santé mentale, dont l'état dépressif et les troubles psychosomatiques. De plus, Jamal (1990) confirme le lien significatif (négatif) entre la surcharge de rôle, la clarté de rôle et le conflit de rôle, et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les problèmes de santé psychosomatique.

En nous appuyant sur ces recherches antérieures, nous proposons alors les hypothèses suivantes :

Les hypothèses de recherche concernant le conflit de rôle :

H5.1a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée négativement lorsqu'il a un conflit de rôle.

H5.1b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée positivement lorsqu'il a un conflit de rôle.

H5.1c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée négativement lorsqu'il a un conflit de rôle.

H5.1d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée positivement lorsqu'il a un conflit de rôle.

Les hypothèses de recherche concernant la clarté de rôle :

H5.2a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement lorsqu'il a clarté de rôle.

H5.2b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement lorsqu'il a clarté de rôle.

H5.2c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement lorsqu'il a clarté de rôle.

H5.2d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement lorsqu'il a clarté de rôle.

Les hypothèses de recherche concernant la surcharge de rôle :

H5.3a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée négativement lorsqu'il a une surcharge de rôle.

H5.3b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée positivement lorsqu'il a une surcharge de rôle.

H5.3c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée négativement lorsqu'il a une surcharge de rôle.

H5.3d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée positivement lorsqu'il a une surcharge de rôle.

2.3.5 Le rôle modérateur de la justice interpersonnelle

Les interactions sociales dans les organisations sont généralement gouvernées par des échanges sociaux informels entre les individus (Cohen-Charash et Spector, 2001; Del Brio, Hernández-Maestro et Yoshikawa, 2017) . Un nombre important d'études a démontré un lien entre la perception de justice et une variété de résultantes organisationnelles comme la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation, l'intention de quitter et le comportement organisationnel (Jason A. Colquitt et al., 2001).

Aux fins de cette étude, nous visons spécifiquement la justice interpersonnelle, l'une des deux formes de justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle) (Greenberg, 1993), compte tenu de sa pertinence par rapport aux composantes humaines du leadership serviteur.

La justice interpersonnelle reflète le niveau auquel les personnes sont traitées avec politesse, dignité et respect par leur supérieur ou par d'autres personnes impliquées dans l'exécution des procédures, ou celles qui déterminent les résultats (Jason A. Colquitt et al., 2001). La justice interpersonnelle agit surtout sur la réaction face aux décisions prises et peut aider les personnes à se sentir mieux face à une décision inconfortable.

De plus, puisque la confiance est plutôt associée à une personne en particulier, la justice interpersonnelle est définitivement plus adaptée aux fins de cette étude, d'autant plus que (Kivimäki et al., 2004) fait ressortir le lien entre la justice interpersonnelle et la santé des employés, une perception faible et décroissante de justice interpersonnelle augmente les risques d'une mauvaise santé. Le contraire est aussi vrai, une perception élevée et croissante de justice interpersonnelle diminue les risques pour la santé.

Nous émettons donc les hypothèses suivantes :

H6a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la perception de justice interpersonnelle.

H6b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la perception de justice interpersonnelle.

H6c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la perception de justice interpersonnelle.

H6d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la perception de justice interpersonnelle.

Ce qui met fin aux hypothèses de cette étude, avec un total de 24 hypothèses, dont 20 avec un lien modérateur probable et 4 avec un lien direct probable. Nous discuterons alors de notre méthodologie dans le prochain chapitre, afin de nous permettre de valider ces hypothèses.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Cette recherche vise à évaluer la relation de modération des facteurs de risques psychosociaux déterminés au chapitre précédent, sur le lien entre le leadership serviteur et la santé psychologique du leader serviteur lui-même.

Après avoir fait un survol de la littérature existante au chapitre 1, nous vous présentons au chapitre précédent le modèle théorique ainsi que les neuf hypothèses développées pour mieux définir la question de recherche. Le chapitre méthodologique permet ici de présenter et de développer l'approche choisie afin de tester les hypothèses de recherche. Nous aborderons donc les sujets suivants : le devis de recherche, la justification de l'instrument de mesure, la collecte et la préparation des données, la description de l'échantillon et pour terminer, les mesures utilisées.

3.1 Devis de recherche et collecte de données

3.1.1 Devis de recherche

Le devis de recherche est une proposition qui conduit à la recherche empirique (Creswell, 2014: 5) et qui permet de favoriser la meilleure interprétation possible des résultats (Saks, Klimoski et Schmitt, 2000) selon les circonstances de l'étude. Puisque les différentes hypothèses émises au chapitre 2 sont de nature confirmatoire et non exploratoire, une approche quantitative est parfaitement justifiée car elle permet de tester plus objectivement les hypothèses formulées.

Dans la présente recherche, une approche quantitative et longitudinale sera privilégiée. En effet, considérant que l'objectif principal de cette recherche est de vérifier la relation entre différentes variables, cette méthode s'avère des plus appropriées. Pour bien mesurer la relation modératrice des variables mentionnées dans les hypothèses sur la relation entre la pratique du leadership serviteur (SL) et son impact sur la santé psychologique du leader serviteur (SPSL), l'approche quantitative avec des instruments de mesure validés est employée.

3.1.2 Choix de la population et échantillon

La présente étude vise à analyser la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader serviteur lui-même. Sachant que la population générale associe encore beaucoup le

leadership à une position ou à un gestionnaire, nous avons préféré cibler des gestionnaires d'équipe avec au moins un employé. Au moment de répondre au questionnaire, les deux conditions d'admissibilité étaient :

- Être gestionnaire d'équipe
- Être âgé de 18 ans ou plus.

Les répondants sans employés sous leur responsabilité, les leaders transversaux et les travailleurs autonomes ont donc été exclus de cette recherche puisque nous voulions nous assurer d'une certaine uniformité dans la définition d'un leader en entreprise.

Aussi, puisque la taille de l'échantillon visé était de 300 répondants, nous avons voulu minimiser le nombre de barrières possibles outre les deux mentionnées plus haut. Le nombre d'années à l'emploi, la tranche d'âge ou le secteur d'emploi n'étant pas particulièrement visés, toute personne répondant aux deux simples conditions était retenue pour notre recherche.

3.1.3 Recrutement et collecte de données

Dans le cadre de cette étude longitudinale en deux temps, il nous était primordial de maintenir un échantillon représentatif et significatif au deuxième temps afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus. Nous visions donc un échantillon ambitieux de 300 répondants au premier temps, donc au premier questionnaire afin que, malgré la perte potentielle de répondants au deuxième temps, notre échantillon soit toujours d'une taille significative.

Plusieurs stratégies de recrutement de participants ont été déployées. Tout d'abord, la sollicitation s'est faite sous forme de courriel personnalisé par la méthode « boule de neige ». Le concept derrière la méthode « boule de neige » est que les répondants potentiels entrent en contact avec le sondage à travers des personnes qu'ils connaissent et qui recommandent ce sondage, ce qui apporte un certain niveau de confiance dans le processus (Thomson et Ito, 2014). Un courriel a été envoyé au réseau de contacts personnels et professionnels de la chercheuse, expliquant le contexte de la recherche, les conditions de participation, la satisfaction aux normes d'éthique en recherche et la confidentialité des réponses et des répondants. Cette méthode se veut économique en temps et en argent et permet de rejoindre

une masse critique de répondants rapidement. Cette méthode se compare aux médias sociaux en permettant d'atteindre un très grand bassin de répondants potentiels.

Dans ces courriels, ils étaient invités à répondre directement à un questionnaire en ligne s'ils répondaient aux conditions, et ils étaient aussi invités à acheminer l'invitation à des personnes qui pourraient potentiellement être intéressées à participer à cette étude et qui pouvaient répondre aux conditions.

En parallèle, nous ne pouvions passer à côté de l'opportunité qu'offrent aujourd'hui les médias sociaux. Les médias sociaux comme Facebook et LinkedIn facilitent la mise en contact avec un très grand nombre de répondants potentiels, en plus d'avoir des taux de réponse plus grands que la technique traditionnelle « boule de neige » (Baltar et Brunet, 2012). Donc, plusieurs invitations à travers les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn ont également été effectuées.

Dans un deuxième temps, par souci de maximiser les chances d'avoir des répondants pouvant répondre au profil de « leader serviteur », nous avons ciblé les gestionnaires des entreprises membres du Groupe Entreprises en santé. Ce groupe fait la promotion de la santé en entreprise. Nous croyons que cette population est plus susceptible d'avoir des leaders serviteurs au sein de leur organisation, vu la nature même du leader serviteur qui mise sur la santé de ses employés. Avec le support du Groupe Entreprises en santé, une infolettre particulière a été envoyée par courriel aux membres et partenaires du Groupe afin de solliciter leur participation à cette étude.

Finalement, sachant que le taux de réponse des envois massifs de courriels au caractère impersonnel est habituellement très faible, nous missions également sur la mise en contact face à face avec des directeurs de ressources humaines et des dirigeants d'organisations. Dans un souci de concentrer nos efforts à cet égard, les organisations publiques ont été privilégiées. En effet, nous présumons que les organisations publiques étaient plus susceptibles d'être réceptives à une étude sur la santé psychologique des leaders serviteurs, en fonction du contexte de ces organisations, qui vivent beaucoup de changements organisationnels et qui sont, par définition, au service de leur communauté et de la société.

3.1.4 Procédure de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, les répondants étaient donc tous invités à participer à une étude sur les pratiques de leadership serviteur et sur la santé psychologique des gestionnaires / leaders dans les organisations. Nous avons étudié, à travers ce sondage, les tendances, les attitudes et les opinions (Roussel, 2002) d'un échantillon représentatif de gestionnaires d'équipe en lien avec la santé psychologique du leader serviteur.

Par souci d'objectivité, les données ont été recueillies à l'aide de deux questionnaires, à intervalles (quantitative et longitudinale) d'un minimum de deux mois. L'objectif du premier questionnaire était de recueillir l'ensemble des données reliées aux variables indépendantes, modératrices et dépendantes. Dans un deuxième temps (deux mois plus tard), l'objectif était d'évaluer la validité et la mesure de la santé psychologique du leader serviteur, afin de minimiser les biais de réponses sur leur propre santé psychologique.

Les deux questionnaires étaient composés d'énoncés assortis d'échelles d'accord de type Likert (allant de 1 à 5 ou de 1 à 7) et ont été bâtis sur la plateforme web Qualtrics. Le temps de réponse moyen a été de 25 minutes pour le premier questionnaire et de 8 minutes pour le deuxième.

Compte tenu du nombre de variables étudiées, l'utilisation du questionnaire en ligne s'avérait effectivement le plus adéquat afin de rejoindre facilement le plus grand nombre de répondants et ainsi maximiser la participation et protéger leur anonymat et leur confidentialité.

De surcroît, le questionnaire en ligne s'est avéré peu coûteux, facile d'utilisation pour les répondants et leur permettait d'y répondre à un moment qui leur était opportun. Cette méthode a aussi facilité la compilation et l'analyse des résultats pour le chercheur.

Chacun des questionnaires a été distribué avec une lettre de présentation assurant la confidentialité et l'anonymat des résultats. Tous les répondants participaient de façon volontaire, avec un désir de participer sans aucun incitatif financier. Ils étaient complètement libres de refuser de participer à ce projet et pouvaient décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir le questionnaire était considéré comme leur consentement à participer à l'étude. Bien entendu, ils pouvaient se retirer de l'étude en communiquant avec nous par courriel, dans les 45 jours suivant leur participation.

Conformément aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains, nous leur garantissons que toutes les informations recueillies étaient traitées de façon confidentielle et ne seraient utilisées que pour l'avancement des connaissances scientifiques. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer leur identité ne serait divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Chaque répondant était invité à communiquer avec le secrétariat du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal pour toute question en matière d'éthique, ou à communiquer avec nous pour des questions concernant cette recherche.

Suite à cette introduction, cette mise en contexte et la validation des conditions de participation, les répondants étaient conduits vers les instruments de mesure des variables étudiées, en plus de certaines données démographiques. Le questionnaire est disponible en annexe 2.

La collecte de données s'est effectuée en deux temps. Pour le questionnaire du premier temps, la collecte s'est déroulée sur sept mois, soit du 9 mai 2016 au 5 décembre 2016. Le temps prévu et moyen de réponse à ce premier questionnaire est de 25 minutes avec 135 énoncés répartis entre 15 concepts à l'étude et des questions démographiques. Les questionnaires complets peuvent être trouvés à l'annexe 2 (français) et 3 (anglais). Le deuxième questionnaire était acheminé aux répondants deux mois après que le premier questionnaire ait été complété.

Les premiers répondants ont commencé à répondre au deuxième questionnaire le 31 juillet 2016, avec un temps moyen de réponse de 4 minutes. Celui-ci détenant les quatre concepts (22 éléments au total) de la santé psychologique, soit les quatre variables dépendantes. Les questionnaires complets de deuxième temps peuvent être trouvés à l'annexe 4 (français) et 5 (anglais). Nous avons clôturé la collecte de données du deuxième questionnaire et de la recherche dans son ensemble le 5 février 2017.

3.1.5 Description de l'échantillon

Dans cette section, nous vous présenterons les statistiques descriptives de notre échantillon afin de dresser un profil de nos répondants (tableau 3.1).

Selon Roussel (2002), la taille idéale pour procéder à une estimation par maximum de vraisemblance est de 300. Au total, 297 personnes ont répondu au premier questionnaire; six personnes ont dû être exclues de l'analyse à cause d'un taux de complétion inférieur à 80 %.

Donc, 291 personnes ont été retenues. Parmi celles-ci, 52,2 % sont des hommes, et 47,8 % des femmes. L'âge des répondants varie entre 25 et 64 ans, et l'âge moyen est de 46,5 ans. Aussi, 72,5 % des personnes ont 35 et 54 ans et plus. De plus, la moitié (50,5 %) des personnes occupent un poste de cadre de premier niveau. En ce qui a trait au niveau de scolarité, 69,8 % des répondants ont fait des études supérieures, soit un baccalauréat (39,2 %), une maîtrise (29,6 %) ou un doctorat (1 %).

Au niveau de l'ancienneté, les participants ont en moyenne 13,65 ans d'ancienneté au sein de l'organisation, dont 46,5 % des participants ont 10 ans et moins. Une particularité est que 8,4 % des gens ont plus de 30 ans d'ancienneté, ce qui s'explique par un taux de participation très élevé, 65,6 %, des répondants travaillant au sein des organisations publiques au Québec (administrations publiques, services publics et soins de santé). Pratiquement la moitié, soit 47,8 %, des gens travaillent au sein de grandes organisations (501 employés et plus), dont 34 % au sein d'organisations de plus de 1 000 employés.

À ce propos, il est aussi intéressant de constater que selon les études de Beck (2014), plus un leader occupe un rôle de leadership depuis longtemps, plus les comportements de leadership serviteur seront fréquents car le mécanisme de base par lequel ce type de leadership influence les autres est la confiance.

Tableau 3.1 : Caractéristiques de l'échantillon de recherche

Sexe	Fréquence	%
Homme	152	52.2%
Femme	139	47.8%
Total	291	100.0%
Âge	Fréquence	%
25-34 ans	22	7.6%
35-44 ans	103	35.4%
45-54 ans	108	37.1%
55-64 ans	58	19.9%
Total	291	100.0%
Moyenne	46.5	
Ancienneté	Fréquence	%
0-4 ans	55	18.9%
5-9 ans	60	20.6%
10-14 ans	51	17.5%
15-19 ans	42	14.4%
20-24 ans	28	9.6%
25-29 ans	31	10.7%
30 ans et plus	24	8.2%
Total	291	100.0%
Moyenne	13.65	
Niveau d'étude	Fréquence	%
Secondaire	12	4.1%
Collégial	76	26.1%
Baccalauréat	114	39.2%
Maîtrise	86	29.6%
Doctorat	3	1.0%
Total	291	100.0%
Niveau hiérarchique	Fréquence	%
Président	17	5.8%
Membre de la haute direction	23	7.9%
Cadre intermédiaire - ex : Directeur(trice) de services	104	35.7%
Cadre de premier niveau - ex : Chef de service / Gestionnaire d'équipe	147	50.5%
Total	291	100.0%

Tableau 3.1 – Caractéristiques de l'échantillon de recherche (suite)

Taille de l'organisation	Fréquence	%
0-50	32	11.0%
51-100	30	10.3%
101-300	59	20.3%
301-500	31	10.7%
501-1000	40	13.7%
1000 et plus	99	34.0%
Total	291	100.0%
Industrie	Fréquence	%
Services publics	78	26.8%
Administrations publiques	70	24.1%
Soins de santé et assistance sociale	43	14.8%
Autre	15	5.2%
Services professionnels, scientifiques et techniques	14	4.8%
Arts, spectacles, et loisirs	12	4.1%
Fabrication d'aliments	10	3.4%
Transport et entreposage	10	3.4%
Fabrication excluant aliments	9	3.1%
Finance et assurances	7	2.4%
Commerce de détail	5	1.7%
Services immobiliers et services de location et de location à bail	3	1.0%
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	3	1.0%
Autres services, sauf les administrations publiques	3	1.0%
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	0.7%
Commerce de gros	2	0.7%
Hébergement et services de restauration	2	0.7%
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	0.3%
Gestion de sociétés et d'entreprises	1	0.3%
Services d'enseignement	1	0.3%
Total	291	100.0%

3.2 Mesures des variables

Dans la présente section, nous décrirons les instruments de mesure utilisés dans le questionnaire afin de mesurer les variables à l'étude. Aux fins de la recherche, plusieurs concepts ont été analysés. Leur description sera divisée entre les variables indépendantes, intermédiaires (modératrices) et dépendantes.

3.2.1 Mesure des variables indépendantes

3.2.1.1 Le leadership serviteur

Les sept dimensions du leadership serviteur, telles que décrites par Liden et al. (2008), composent les variables indépendantes de cette recherche. Dans le questionnaire utilisé, les sept dimensions ont été mesurées par 28 énoncés distincts tirés de l'échelle du leadership serviteur (Liden et al., 2008). Pour chacune des sept dimensions distinctes du leadership serviteur, les auteurs ont gardé les quatre énoncés les plus significatifs. Cette échelle compte

donc 28 énoncés au total et a été validée et utilisée dans plusieurs recherches empiriques (Liden et al., 2008). Le tableau 3.2 fait état des coefficients alpha de l'échelle et de ses sous-échelles.

Puisque notre recherche faisait appel à des participants qui auto-rapportent la perception de leur propre leadership, il nous a fallu adapter l'échelle en reformulant les énoncés de manière à pouvoir s'appliquer à une autoévaluation par le leader de ses propres comportements de leadership serviteur. De plus, il nous a fallu traduire de l'anglais au français ce questionnaire adapté pour les besoins de nos participants. Les perceptions ont été mesurées à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrages, allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (7).

Tableau 3.2 : Alpha de Cronbach de l'échelle du leadership serviteur

Variables	Alpha de Cronbach
Leadership serviteur <i>Servant leadership</i>	.876
Les compétences conceptuelles <i>Conceptual Skills</i>	.689
La responsabilisation de ses employés <i>Empowering</i>	.796
Le développement et l'accompagnement de ses employés à grandir et à réussir <i>Helping subordinates grow and succeed</i>	.804
La mise de l'avant de ses employés <i>Putting subordinates first</i>	.805
Le comportement éthique <i>Behaving ethically</i>	.794
La guérison émotionnelle <i>Emotional healing</i>	.684
La création de valeurs pour la communauté <i>Creating value for the community</i>	.754

3.2.2 Mesure des variables dépendantes

Bien qu'il y ait deux principales composantes de la santé psychologique, l'une positive, le bien-être psychologique (BEP), et l'autre négative, la détresse psychologique (DP), (C. L. M.

Keyes, Shmotkin et Ryff, 2002), ce sont plus souvent la détresse psychologique et ses dérivés (burnout, anxiété, stress, etc.) qui ont été mesurés dans l'étude de la santé psychologique.

Quatre variables dépendantes seront mesurées afin d'établir un portrait global de l'impact de la pratique du leadership serviteur. Ces quatre mesures sont : le questionnaire de santé générale (GHQ-12), l'épuisement émotionnel, l'intention de quitter et la satisfaction au travail.

3.2.2.1 La santé générale-GHQ-12

Le GHQ-12, *General Health Questionnaire-12*, est l'échelle la plus raffinée pour mesurer le bien-être psychologique de différents segments de la population (McDowell, 2006). Plusieurs études ont validé le GHQ-12 comme un outil de mesure de la santé mentale dans différents segments de la population, et ce, dans plusieurs pays (Petkovska, Bojadziev et Stefanovska, 2015; Sánchez-López et Dresch, 2008).

Le GHQ-12 est composé de 12 énoncés, chacun évaluant la sévérité des problèmes mentaux au cours des dernières semaines. Cette échelle est divisée en deux segments, soit les items positifs (1 à 6) et les items négatifs (7 à 12).

Toutes les évaluations sont auto-rapportées et ont été mesurées à l'aide d'une échelle de type Likert à quatre ancrages, allant de beaucoup moins que d'habitude (1) à beaucoup plus que d'habitude (4) pour les énoncés positifs, et de pas du tout (4) à beaucoup plus que d'habitude (1) pour les énoncés négatifs. Les scores des items 7 à 12 ont été renversés afin de pouvoir analyser les résultats dans un même sens. Donc, les résultats finaux dans cette échelle devront être interprétés de façon à ce que plus un score est élevé, plus la santé générale du répondant est bonne. Nous obtenons donc un coefficient alpha de : 0,90. Ces éléments sont présentés au tableau 3.3.

Tableau 3.3 : Épuisement émotionnel - GHQ-12
(Goldberg et al., 1997)

	Beaucoup moins que d'habitude	Moins que d'habitude	Comme d'habitude	Plus que d'habitude	Beaucoup plus ue d'habitude
	--	-	-/+	+	++
01 - Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faites ?	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Avez-vous eu le sentiment de jouer un rôle utile dans la vie ?	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Avez-vous été capable d'apprécier vos activités quotidiennes normales ?	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(se), tout bien considéré?	☐	☐	☐	☐	☐

	Beaucoup moins que d'habitude	Moins que d'habitude	Comme d'habitude	Plus que d'habitude	Beaucoup plus ue d'habitude
	--	-	-/+	+	++
07 - Avez-vous eu un sommeil perturbé à cause de vos soucis ?	☐	☐	☐	☐	☐
08 - Vous êtes-vous senti(e) constamment stressé(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐
09 - Avez-vous eu le sentiment que vous ne pourriez pas surmonter vos difficultés ?	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) et déprimé(e)?	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Avez-vous perdu confiance en vous-même ?	☐	☐	☐	☐	☐
12 - Vous êtes-vous considéré(e) comme quelqu'un qui ne valait rien ?	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.2.2 Épuisement émotionnel

Dans un deuxième temps, l'épuisement émotionnel constitue également une variable dépendante de notre projet d'étude. Validée en français par Lapointe, Vandenberghe et Panaccio (2011), nous utilisons les cinq éléments les plus significatifs déterminés par

Schaufeli et al. (1996) du questionnaire général sur l'épuisement émotionnel, le MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*).

Le questionnaire « *Maslach Burnout Inventory* » (MBI 1996) est reconnu comme la mesure de premier plan de l'épuisement émotionnel, il a été validé à de très nombreuses reprises au cours des recherches empiriques des 30 dernières années.

Les cinq éléments de l'épuisement émotionnel sont donc autoévalués par les participants à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,92. Ces éléments sont présentés au tableau 3.4.

Tableau 3.4 : Indicateurs de mesure de l'épuisement émotionnel
Lapointe, Vandenberghe et Panaccio (2011)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - ... je me suis senti(e) au « bout du rouleau ».	☐	☐	☐	☐	☐
02 - ... je me suis senti(e) épuisé(e) après une journée de travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - ... lorsque je me levais le matin et que je devais affronter une nouvelle journée de travail, je me sentais fatigué(e).	☐	☐	☐	☐	☐
04 - ... mon travail m'épuisait.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - ... mon travail me frustrait.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.2.3 Intention de quitter l'organisation

Ensuite, la troisième variable dépendante est l'intention de quitter l'organisation. Cette variable est mesurée à l'aide d'une échelle à deux items, qui évalue la tendance d'un employé ou d'un leader à continuer en tant que membre d'une organisation. Les répondants sont invités à réfléchir à la fréquence à laquelle ils songent quitter l'organisation et combien de fois ils ont l'intention de chercher un emploi à l'extérieur de l'organisation. Les réponses sont autoévaluées à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, allant de « Fortement en

désaccord » à « Fortement en accord ». Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,88. Les deux énoncés sont décrits au tableau 3.5.

Tableau 3.5 : Intention de quitter l'organisation
(Hom et Griffeth, 1991; Jaros, 1997)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.2.4 Satisfaction au travail

Finalement, la dernière variable dépendante mesurée est la satisfaction au travail. Toujours autoévalués par les participants à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord », trois éléments mesurent la satisfaction au travail avec le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) de Cammann, Fichman, Jenkins, et Klesh (1979). Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,84. Ces éléments sont présentés au tableau 3.6.

Tableau 3.6 : Satisfaction au travail
MOAQ de Cammann, Fichman, Jenkins, et Klesh (1979)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Globalement, je suis satisfait de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - De manière générale, je n'aime pas mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - En général, j'aime travailler ici.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3 Mesure des variables intermédiaires modératrices

3.2.3.1 Soutien organisationnel perçu

L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu d'Eisenberger et al. (1986) a été choisie afin de mesurer la perception des leaders face au soutien organisationnel reçu. Aux fins de cette recherche, nous avons utilisé une version raccourcie de l'échelle originale (contenant 36 items); cette échelle contient six items, tel que décrit au tableau 3.7, et elle utilise l'échelle de type Likert à cinq ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». Les études précédentes dénotent une bonne validité interne, dont une, avec un alpha Cronbach identique à celle de notre étude : $\alpha = .93$ (Panaccio et Vandenberghe, 2009).

Tableau 3.7 : Soutien organisationnel perçu
Eisenberger et al. (1986)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Mon organisation prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.2 Stresseurs de rôle

Il existe trois stresseurs de rôles et nous avons choisi trois échelles différentes afin de pouvoir mesurer chacun d'entre eux :

- 1) Conflit de rôle
- 2) Clarté de rôle
- 3) Surcharge de rôle

Chacun de ces trois stressseurs est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ».

3.2.3.2.1 Conflit de rôle

Le premier stressseur est le conflit de rôle, mesuré à l'aide de l'échelle de (Rizzo, House et Lirtzman, 1970) et contenant huit items. Les participants ont été invités à évaluer chacun de ces éléments dans leur contexte de travail. Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,88. Ces éléments sont présentés au tableau 3.8.

Tableau 3.8 : Stressseur de rôle - Conflit de rôle
(Rizzo, House et Lirtzman, 1970)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - ... Je suis contraint(e) de faire les choses d'une manière différente de ce qu'il faudrait normalement faire.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - ... Je dois suivre des politiques et directives contradictoires.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - ... Je dois effectuer des tâches sans recevoir les ressources nécessaires pour en venir à bout.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - ... Je dois parfois contrevenir à une politique ou une règle afin de mener une tâche à bien.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - ... Je reçois parfois des demandes incompatibles de la part de plusieurs personnes différentes.	☐	☐	☐	☐	☐
06 - ... Les instructions ou les ordres de mes supérieurs sont vagues.	☐	☐	☐	☐	☐
07 - ... On me confie des tâches sans me donner les ressources nécessaires pour les exécuter.	☐	☐	☐	☐	☐
08 - ... Je dois faire beaucoup de choses inutiles.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.2.2 Clarté de rôle

Le second stressseur est la clarté des rôles. Cette variable est aussi mesurée à l'aide de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) et contient cinq autres éléments. Les participants ont été invités à évaluer chacun de ces éléments concernant leur contexte de travail. Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,93. Ces éléments sont présentés au tableau 3.9.

Tableau 3.9 : Stresseur de rôle - Clarté de rôle

Rizzo, House et Lirtzman (1970)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - L'autorité qu'on me donne au travail est clairement établie.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Mes responsabilités au travail sont clairement définies.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Les explications de ce que je dois faire sont claires.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.2.3 Surcharge de rôle

Le dernier des trois stresseurs de rôles est la surcharge de rôle. La version française de l'échelle de Schaubroeck, Cotton et Jennings (1989), validée par Panaccio et Vandenberghe (2009), a été choisie afin de mesurer la charge de travail des répondants. Nous obtenons un coefficient alpha de : 0,93. Les trois éléments de cette échelle sont présentés au tableau 3.10.

Tableau 3.10 : Stresseur de rôle – Surcharge de rôle

Panaccio et Vandenberghe (2009)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - La quantité de travail qu'on me demande de faire est trop importante.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - On dirait que je n'ai jamais assez de temps pour faire ce que je dois faire au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - J'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail pour une seule personne.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.3 Justice interpersonnelle

L'échelle de mesure utilisée afin d'évaluer la justice interpersonnelle perçue par le répondant vis-à-vis son supérieur immédiat est celle de J. A. Colquitt (2001). Les quatre énoncés répondant à la justice interpersonnelle sont mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à

cinq ancrages, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». J. A. Colquitt (2001) a rapporté un coefficient alpha de : 0,82 et nous obtenons un coefficient alpha supérieur à 0,88. Les quatre éléments de cette échelle sont présentés au tableau 3.11.

Tableau 3.11 : Justice interpersonnelle
(J. A. Colquitt, 2001)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Êtes-vous traité avec dignité par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Êtes-vous traité avec respect par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Votre supérieur s'abstient-il (elle) de remarques ou commentaires inappropriés envers vous ?	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.4 Adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles

En ce qui concerne l'adéquation des valeurs entre la personne et l'organisation, l'échelle de mesure retenue est celle de Cable et DeRue (2002). Les trois énoncés sont mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». Nous obtenons avec un rapport de coefficients alpha de : 0,97. Les quatre éléments de cette échelle sont présentés au tableau 3.12.

Tableau 3.12 : Adéquation des valeurs entre la personne et l'organisation
(Cable et DeRue, 2002)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Les choses que je valorise dans la vie sont similaires aux choses que mon organisation valorise.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Les valeurs et la culture de mon organisation sont en accord avec les choses que je valorise dans la vie.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.3.5 Culture organisationnelle de service

Ensuite, une autre variable modératrice étudiée est celle de la culture du leadership serviteur au sein d'une organisation (Liden et al., 2014). Avec ses sept éléments mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrages, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord », cette échelle est la seule existante afin de mesurer la culture de service. Nous obtenons avec un rapport de coefficients alpha de : 0,71. Les quatre éléments de cette échelle sont présentés au tableau 3.13.

Tableau 3.13 : Culture organisationnelle de service
(Liden et al., 2014)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés demanderaient de l'aide auprès des autres s'ils avaient un problème personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés encouragent les autres à faire du bénévolat dans la communauté.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés s'en aperçoivent lorsque quelque chose ne va pas au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés laissent chacun libre de gérer les situations difficiles de la manière qu'il (elle) trouve la meilleure.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Le développement de la carrière des employés est une priorité pour les gestionnaires et les employés dans cette organisation (département)	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés placent les intérêts des autres avant les leurs	☐	☐	☐	☐	☐
07 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés n'iraient pas à l'encontre de principes éthiques pour atteindre la réussite	☐	☐	☐	☐	☐

3.2.4 Les variables de contrôle

En ce qui concerne la mesure des variables de contrôle, les répondants étaient invités à indiquer leur âge, leur genre, leur niveau de scolarité et plusieurs autres questions démographiques que vous trouverez à l'annexe 1 à la fin du premier questionnaire.

En effet, des études ont démontré que des variables individuelles pouvaient avoir une influence sur les résultats de celles-ci. Tel est le cas pour l'âge, le genre et le niveau de scolarité.

Price et Mueller (1981):	L'âge influence positivement la satisfaction au travail L'âge influence négativement l'intention de quitter
Brush, Moch et Pooyan (1987)	L'âge influence positivement la satisfaction au travail
Griffetch et al. (2000) :	L'âge influence négativement l'intention de quitter

Malgré les études, nous avons décidé d'exclure ces variables de notre modèle de recherche, celui-ci étant déjà assez complexe. Nous avons toutefois recueilli les données démographiques pour analyses ultérieures.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats des analyses statistiques effectuées afin de valider les hypothèses sous-jacentes à notre modèle de recherche. Les résultats vous seront présentés dans l'ordre suivant : analyses factorielles, statistiques descriptives et analyse de corrélations et finalement, analyses de régression.

Tout d'abord, rappelons que dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi une approche modératrice pour tenter d'expliquer le rôle de toutes les variables organisationnelles mentionnées au chapitre précédent, dans l'influence de la santé psychologique des leaders. La variable modératrice peut affecter la force et la direction de la relation entre la variable indépendante (leadership serviteur) et les variables dépendantes (santé globale, épuisement émotionnel, intention de quitter, satisfaction au travail) (Venkatraman, 1989)

Nous vous présenterons ci-dessous, dans un premier temps, les résultats des analyses factorielles confirmatoires. La deuxième partie sera consacrée à la présentation des résultats d'analyses de cohérence interne (α de Cronbach) afin de vérifier la fiabilité des échelles de mesure utilisées. Troisièmement, nous présenterons certaines statistiques descriptives de nos variables de recherche, telles que les moyennes et les écarts types. Quatrièmement, nous exposerons les analyses de corrélation réalisées pour nos variables de recherche. Finalement, nous présenterons les résultats des analyses de régression multiple modérée avec entrées forcées, permettant de tester les interactions des diverses variables modératrices avec la variable indépendante, et leur contribution à la santé globale, l'épuisement émotionnel, l'intention de quitter et la satisfaction au travail des leaders. Ces analyses de régression multiple modérée permettront de tester les hypothèses de modulation. Toutes ces analyses ont été menées sous SPSS.

4.1 Analyses factorielles exploratoires

Afin d'évaluer la validité factorielle de nos échelles de mesure, ainsi que la validité discriminante des variables étudiées, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire (AFE) de notre variable théorique principale, soit le leadership serviteur. Avant de tester les hypothèses de recherche, nous nous devons de vérifier si le construit est bien représenté dans ses différentes dimensions théoriques. L'objectif étant d'assurer une distinction des

dimensions de notre concept central, quelques modèles théoriques ont été testés afin d'identifier le modèle qui correspondait le mieux aux données empiriques recueillies.

4.1.1 Leadership serviteur

L'analyse factorielle exploratoire effectuée pour l'échelle de mesure du leadership serviteur indique que deux facteurs principaux représentent bien les données empiriques recueillies. Les contributions factorielles des items (*loadings*) du leadership serviteur sont supérieures au seuil recommandé de 0.40 (Field, 2013), comme le rapporte le tableau suivant.

Donc, contrairement aux sept dimensions théoriques de Liden et al. (2008), nous constatons que la validité discriminante des sept sous-échelles n'est pas soutenue par cette analyse, puisque nous ne pouvons pas les distinguer structurellement. Dans une analyse à sept facteurs, nous pouvons remarquer que la majorité des items (22/26) de la première dimension converge dans le même sens à plus de 0.40. De plus, le premier facteur explique 27.6 % de la variance, laissant ainsi peu de place à d'autres facteurs possibles.

Puisque les analyses factorielles n'ont pas démontré une différence significative entre les sous-échelles, elles nous confirment que nous considérerons le concept de leadership serviteur comme un tout dans les prochaines analyses. Cette échelle dans son ensemble obtient donc un $\alpha = .876$. Tous les détails sont au tableau 4.1.

Tableau 4.1 Analyse factorielle exploratoire des items du leadership serviteur : contributions factorielles du modèle à un item.

ITEMS	1
T1.Servant.1.Emot.Heal	.724
T1.Servant.2.Emot.Heal	.628
T1.Servant.3.Emot.Heal	.629
T1.Servant.4.Emot.Heal	.635
T1.Servant.5.Value.Com	.636
T1.Servant.6.Value.Com	.726
T1.Servant.7.Value.Com	.741
T1.Servant.8.Value.Com	.528
T1.Servant.9.Concept.Skills	.689
T1.Servant.10.Concept.Skills	.651
T1.Servant.11.Concept.Skills	.728
T1.Servant.12.Concept.Skills	.688
T1.Servant.13.Empowering	.787
T1.Servant.14.Empowering	.806
T1.Servant.15.Empowering	.552
T1.Servant.18.Grow	.524
T1.Servant.19.Grow	.506
T1.Servant.20.Grow	.566
T1.Servant.21.Sub.First	.718
T1.Servant.22.Sub.First	.840
T1.Servant.23.Sub.First	.734
T1.Servant.24.Sub.First	.430
T1.Servant.25.Beh.Ethically	.555
T1.Servant.26.Beh.Ethically	.649
T1.Servant.27.Beh.Ethically	.698
T1.Servant.28.Beh.Ethically	.712

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

N=291

4.1.2 Santé générale (GHQ-12)

L'analyse factorielle exploratoire effectuée pour l'échelle de mesure de la santé générale (GHQ-12) indique qu'un facteur principal représente bien les données empiriques recueillies. Les contributions factorielles des items (*loadings*) de cette échelle sont largement supérieures au seuil recommandé de 0.40 (Field, 2013), comme le rapporte le tableau suivant. De plus, ce

premier facteur explique 48,4 % de la variance. Contrairement aux deux dimensions théoriques de la santé globale (GHQ-12), un seul facteur a été retenu pour mesurer cette variable, ce qui est conforme à la littérature sur le sujet. Cette échelle dans son ensemble obtient donc un $\alpha = .895$. Tous les détails sont au tableau 4.2.

Tableau 4.2 Analyse factorielle exploratoire des items de la santé générale : contributions factorielles du modèle à un facteur.

ITEMS	1
T2.GHQ.1	.653
T2.GHQ.2	.660
T2.GHQ.3	.709
T2.GHQ.4	.643
T2.GHQ.5	.603
T2.GHQ.6	.722
T2.GHQ.7	.575
T2.GHQ.8	.628
T2.GHQ.9	.703
T2.GHQ.10	.714
T2.GHQ.11	.693
T2.GHQ.12	.574

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

$N=290$

4.2 Analyses de cohérence interne

Les analyses de cohérence interne permettent de déterminer dans quelle mesure les items d'une dimension réfèrent à un même construit. Cette mesure renseigne sur la façon dont chaque énoncé d'une dimension ou d'une échelle est corrélé avec la moyenne de tous les énoncés de cette même dimension ou de cette même échelle (Aron, Coups et Aron, 2011). Nous avons donc calculé l'alpha de Cronbach de chaque variable afin de nous assurer de la cohérence interne de nos variables. Sa valeur se situe entre 0 et 1 et plus la valeur est élevée, plus les items d'une dimension ou d'une échelle représentent le même phénomène.

De manière générale, les résultats de l'analyse de cohérence interne sont très satisfaisants. En effet, la majorité des coefficients ont un résultat supérieur à 0.8. La norme minimale

généralement acceptée est de 0.7 afin de postuler sur la fiabilité d'une mesure (Aron, Coups et Aron, 2011). Même si la culture du leadership serviteur a un coefficient de consistance interne un peu plus faible ($\alpha=.716$), il est tout de même acceptable. D'un autre côté, plusieurs autres résultats sont plus que satisfaisants, avec des coefficients de consistance interne au-dessus de 0.90. Tel est le cas du support organisationnel perçu, de la clarté des rôles, de la surcharge de rôle, de l'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles et de l'épuisement émotionnel.

Puisque les variables dépendantes ont été mesurées à deux temps, vous trouverez les résultats de la cohérence interne de ces variables sur les deux temps. Nous pouvons remarquer que les résultats sont similaires au premier et au deuxième temps, ce qui ajoute à la fiabilité des résultats de ces variables. Ces indices de consistance interne sont présentés dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 : Résultats de l'analyse de cohérence interne

		TEMPS 1		TEMPS 2	
Variables		Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Variable dépendante	Leadership serviteur	.876	26		
	Les compétences conceptuelles	.689	3		
	La responsabilisation de ses employés	.796	3		
	Le développement et l'accompagnement de ses employés à grandir	.804	5		
	La mise de l'avant de ses employés	.805	4		
	Le comportement éthique	.794	4		
	La guérison émotionnelle	.684	3		
	La création de valeurs pour la communauté	.754	4		
Variables modératrices	Support organisationnel perçu	.929	6		
	Conflit de rôle	.881	8		
	Clarté des rôles	.931	5		
	Surcharge de travail	.930	3		
	Justice Interpersonnelle	.880	4		
	Adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles	.965	3		
	Climat de leadership serviteur	.716	7		
Variables dépendantes	Santé générale (GHQ-12)	.895	12	.900	12
	GHQ (items 1 à 6)	.877	6	.899	6
	GHQ (items 7 à 12)	.860	6	.883	6
	Épuisement émotionnel	.917	5	.912	5
	Intention de quitter l'organisation	.886	2	.897	2
	Satisfaction au travail	.853	3	.842	3

4.3 Analyses descriptives et analyses de corrélation

Rappelons que l'ensemble des variables a été mesuré à l'aide d'un questionnaire utilisant des échelles de réponses de type Likert. Dans le tableau 4.3.1, nous présentons les statistiques

descriptives (moyennes et écarts types) pour chacune des variables étudiées dans cette recherche, ainsi que le nombre de points utilisés dans les échelles afin de faciliter la lecture de la moyenne et de l'écart type. Les résultats des corrélations sont aussi présentés dans le même tableau.

Commençons par les résultats que les répondants auto-rapportent sur le leadership serviteur. Les répondants évaluent de manière très positive leur niveau de leadership serviteur ($M = 5.77$; $ET = .49$) comparativement au climat organisationnel de service ($M = 3.1$; $ET = .596$). Les résultats indiquent tout de même, en moyenne, une adéquation entre leurs valeurs et celles de leur organisation ($M = 4.84$; $ET=1.55$). Ceci dit, c'est la variable qui indique le plus d'écarts types dans les résultats.

D'autres résultats intéressants sont obtenus à travers les moyennes de justice interpersonnelle et le support organisationnel perçu. En effet, les participants semblent avoir en moyenne un sentiment de justice interpersonnelle très élevé ($M = 4.33$; $ET = .86$) comparativement au support organisationnel perçu qui semble plus faible ($M = 3.28$; $ET = .97$).

Les résultats indiquent également que pour les trois stressseurs de rôles, celui qui semble le plus présent est définitivement la surcharge de rôle ($M = 3.63$; $ET = 1.04$), suivi de près par la clarté de rôle ($M = 3.53$; $ET = .98$) et enfin les conflits de rôle ($M = 2.93$; $ET = .88$).

Concernant les résultats des variables dépendantes, les participants semblent avoir, en moyenne, un taux de satisfaction au travail élevé ($M = 4.09$; $ET = .487$), et n'ont pas particulièrement l'intention de quitter l'organisation. Par contre, l'écart type est plus significatif pour ce résultat ($M = 2.46$ $ET = 1.37$). Ces résultats sont sensiblement les mêmes au deuxième temps et semblent même se détériorer légèrement avec le temps.

Finalement, pour ce qui est des résultats dans les deux cas et les deux temps de la recherche sur la santé générale et l'épuisement émotionnel des participants, les résultats moyens n'indiquent rien de particulièrement élevé ou faible. Voir le tableau 4.4 pour les détails.

Tableau 4.4 : Analyses descriptives

Variables	N	Échelle de Likert	Moyenne	Écart type
T1.Intention de quitter	288	5	2.3177	1.34682
T2.Intention de quitter	220	5	2.4636	1.36778
T1.Satisfaction au travail	291	5	4.0928	0.87065
T2.Satisfaction au travail	221	5	3.8899	0.9301
T1.Santé générale (GHQ.1à12)	290	5	2.9926	0.59124
T2.Santé générale (GHQ.1à12)	221	5	3.0033	0.60891
T1.Épuisement émotionnel	289	5	3.0685	1.11978
T2.Épuisement émotionnel	220	5	3.0955	1.10648

Suite à cette analyse descriptive, nous effectuerons maintenant les analyses de corrélations simples entre les différentes variables de notre étude. Ces analyses nous permettent de déterminer s'il existe une relation linéaire entre deux variables. Elles permettent également de voir s'il existe des enjeux de multicolinéarité entre les variables prédictives ($<.80$).

4.3.1 Corrélations entre la variable indépendante et les variables dépendantes

Premièrement, pour appuyer le rôle modérateur d'une variable, il doit préalablement exister une relation significative entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

À la lecture du tableau 4.3, nous observons que la pratique du leadership serviteur (variable indépendante) a une relation significative avec la satisfaction au travail ($r = .185$; $p < .001$). Cette relation significative montre que plus un leader pratique le leadership serviteur, plus il est satisfait au travail. Cependant, le leadership serviteur ne représente aucun lien significatif avec les trois autres variables dépendantes, soit la santé générale du leader serviteur, l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter.

4.3.2 Corrélations entre les variables modératrices et les variables dépendantes

Une variable modératrice est une variable de nature qualitative (genre, race, contexte, etc.) ou quantitative (niveau de revenu, etc.) affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. C'est le principe de l'interaction statistique, où des variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de leur effet combiné (Rasclé et Irachabal, 2001).

Puisqu'il n'existe une relation significative qu'entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail, nous évaluerons la corrélation entre les variables modératrices et cette variable dépendante qu'est la satisfaction au travail.

En effet, une relation **significative** et **positive** est observable avec la satisfaction au travail et les variables modératrices suivantes :

- Culture organisationnelle de service ($r = .325$; $p < .001$.)
- Clarté des rôles ($r = .547$; $p < .001$.)
- Adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles ($r = .470$; $p < .001$.)
- Justice interpersonnelle ($r = .281$; $p < .001$.)
- Support organisationnel perçu ($r = .647$; $p < .001$.)

Ces résultats vont dans le sens des hypothèses suivantes : H2c, H3c, H4c, H5.1c et H6c.

De plus, une relation significative et négative est observable avec la satisfaction au travail et les variables modératrices suivantes :

- Conflit de rôle ($r = - .539$; $p < .001$.)
- Surcharge de rôle ($r = - .245$; $p < .001$.)

Ces résultats abondent dans le sens des hypothèses suivantes : H5.2c et H5.3c

Au tableau numéro 4.5, vous trouverez tous les résultats de ces analyses de corrélations.

Tableau 4.5 : Matrice de corrélations, moyenne, écarts types et α

	N	Échelle de Likert	Moyenne	Écart Type	T1 Leadership Serveur	T1 Culture organisationnelle de service	T1 Conflit de rôle	T1 Clarté de rôle	T1 Surcharge de rôle	T1 PO Fit	T1 Justice Interpersonnelle	T1 Support organisationnel perçu	T1.Santé Général (GHQ.1à12)	T1.Épuisement émotionnel	T1.Intention de quitter	T1.Satisfaction au travail	T2.Santé Général (GHQ.1à12)	T2.Épuisement émotionnel	T2.Intention de quitter	T2.Satisfaction au travail
T1 Leadership Serveur	291	7	5.7663	.49411	(.876)															
T1 Culture organisationnelle de service	291	5	3.1000	.59603	.286*** (.716)															
T1 Conflit de rôle	289	5	2.9329	.87974	-.054	-.339*** (.881)														
T1 Clarté de rôle	288	5	3.5306	.98202	.161**	.424***	-.517*** (.931)													
T1 Surcharge de rôle	291	5	3.6266	1.04438	-.005	-.048	.451***	-.139*	(.930)											
T1 PO Fit	290	7	4.8414	1.55340	.201**	.572***	-.451***	.445***	-.050	(.965)										
T1 Justice Interpersonnelle	289	5	4.3322	.85946	.049	.341***	-.372***	.410***	-.088	.320*** (.880)										
T1 Support organisationnel perçu	291	5	3.2824	.96935	.164**	.549***	-.592***	.638***	-.172**	.623***	.455***	(.929)								
T1.Santé Général (GHQ.1à12)	290	5	2.9926	0.59124	.049	.228***	-.325***	.340***	-.288***	.227***	.182**	.359*** (.895)								
T1.Épuisement émotionnel	289	5	3.0685	1.11978	-.093	-.257***	.557***	-.0443***	.479***	-.309***	-.317***	.500***	-.513*** (.917)							
T1.Intention de quitter	288	5	2.3177	1.34682	-.052	-.353***	.519***	-.0414***	.191**	-.433***	-.330***	.466***	-.219***	.432*** (.886)						
T1.Satisfaction au travail	291	5	4.0928	0.87065	.185**	.325***	-.539***	.547***	-.245***	.470***	.281***	.647***	.322***	-.520***	-.593*** (.853)					
T2.Santé Général (GHQ.1à12)	221	5	3.0033	0.60891	.077	.207**	-.311***	.313***	-.169*	.202	.189**	.296***	.459***	-.394***	-.207**	.287*** (.900)				
T2.Épuisement émotionnel	220	5	3.0955	1.10648	-.095	-.231**	.463***	-.333***	.397***	-.300***	-.294***	-.404***	-.314***	.624***	.328***	-.434***	-.533*** (.899)			
T2.Intention de quitter	220	5	2.4636	1.36778	-.019	-.337***	.541***	-.490***	.265***	-.434***	-.349***	-.536***	-.315***	.491***	.712***	-.639***	-.449***	.523*** (.897)		
T2.Satisfaction au travail	221	5	3.8899	0.9301	.094	.310***	-.488***	.493***	-.198**	.414***	.299***	.552***	.333***	-.511***	-.567***	.729***	.420***	-.501***	-.734*** (.842)	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). ***. La corrélation est significative au niveau 0.001 (bilatéral). *p < .05; **p < .01; ***p < .001.

4.4 Analyses de régressions multiples

Dans le but de tester nos hypothèses de recherche, nous utiliserons des analyses de régression multiple modérée présentées dans les points subséquents en fonction de la variable dépendante. L'effet modérateur est corroboré lorsque le coefficient de régression associé s'avère significatif.

4.4.1 État de santé général

Dans un premier temps, nous observons que les résultats des coefficients de régression associés aux interactions entre leadership serviteur et variables modératrices sont non significatifs, mis à part la surcharge de rôle qui a un impact marginalement significatif sur l'état de santé général des participants. Voir le tableau 4.6 pour les résultats des analyses de régression.

4.4.2 Épuisement émotionnel

En ce qui a trait à la deuxième variable dépendante, nous observons que les résultats des coefficients de régression associés aux interactions entre leadership serviteur et variables modératrices sont également non significatifs. Voir le tableau 4.7 pour les résultats des analyses de régression.

Tableau 4.6 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (GHQ : État de santé général)

Variables	État de santé général (GHQ)			
	Temps 1		Temps 2	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
T1 Leadership serviteur	-.018	-.048	.044	.011
T1 Climat de leadership serviteur	.042	.062	.028	.040
T1 Conflit de rôle	.012	.009	-.119	-.108
T1 Clarté des rôles	.184*	.185*	.172†	.171†
T1 Surcharge de rôle	-.246***	-.244***	-.068	-.075
T1 Adéquation des valeurs P & O	.029	.001	.015	.011
T1 Justice interpersonnelle	-.010	-.008	.034	.038
T1 Support organisationnel perçu	.177*	.173*	.050	.041
T1.SL.x.Climat de leadership serviteur		-.007		-.012
T1.SL.x.Conflit de rôle		.124		.133
T1.SL.x.Clarté de rôle		-.087		-.010
T1.SL.x. Surcharge de rôle		-.113 †		-.067
T1.SL.x. Adéquation des valeurs P & O		.003		.050
T1.SL.x.Justice interpersonnelle		.037		.059
T1.SL.x.Support organisationnel perçu		.091		-.019
R ²	.210***	.229***	.136***	.147***
Δ R2		.019		.011

Tableau 4.7 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (épuiement émotionnel)

Variables	Épuiement émotionnel			
	Temps 1		Temps 2	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
T1 Leadership serviteur	-.023	.004	-.066	-.052
T1 Climat de leadership serviteur	.050	.031	.035	.023
T1 Conflit de rôle	.165*	.161*	.185*	.182†
T1 Clarté des rôles	-.148*	-.135*	-.032	-.048
T1 Surcharge de rôle	.366***	.365***	.249**	.256**
T1 Adéquation des valeurs P & O	-.036	-.019	-.108	-.093
T1 Justice interpersonnelle	-.069	-.074	-.110	-.131†
T1 Support organisationnel perçu	-.220**	-.221**	-.107	-.105
T1.SL.x.Climat de leadership serviteur		-.001		.042
T1.SL.x.Conflit de rôle		-.005		.003
T1.SL.x.Clarté de rôle		.072		.076
T1.SL.x. Surcharge de rôle		.058		-.072
T1.SL.x. Adéquation des valeurs P & O		.024		-.021
T1.SL.x.Justice interpersonnelle		-.068		-.016
T1.SL.x.Support organisationnel perçu		-.021		-.050
R ²	.476***	.487***	.300***	.308***
Δ R2		.011		.008

4.4.3 Intention de quitter l'organisation

Concernant la troisième variable dépendante, nous observons un résultat significatif pour le coefficient de régression associé à l'interaction entre leadership serviteur et le conflit de rôle (premier et deuxième temps) et également pour l'interaction entre leadership serviteur et la variable « surcharge de rôle » au deuxième temps. Voir le tableau 4.8 pour les résultats des analyses de régression.

Les figures 3 et 4 démontrent graphiquement la relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation en fonction du niveau de conflit de rôle au temps 1 et 2. Ces figures indiquent qu'en présence de conflit de rôle élevé, un leader avec un degré de leadership serviteur élevé verra son intention de quitter diminuer, ce qui pourrait sembler contre-intuitif. Cette relation se voit même accentuée dans le temps, au deuxième temps alors que le degré de la pente est plus important.

Figure 3 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de conflit de rôle (temps 1)

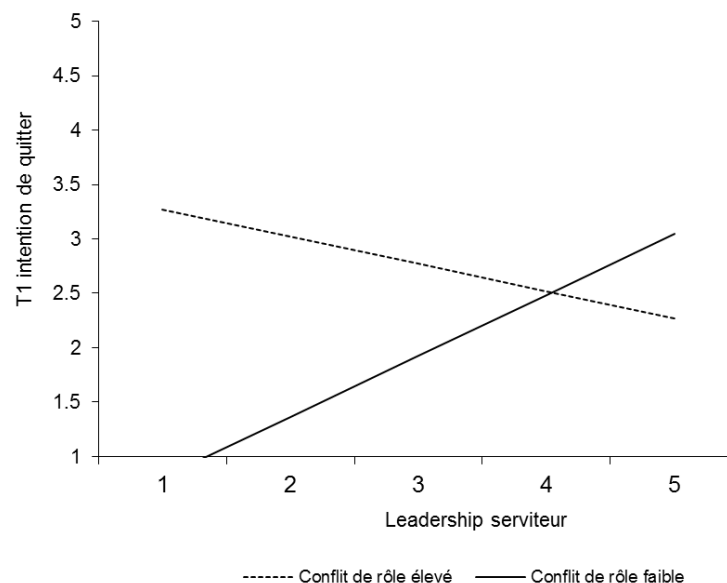
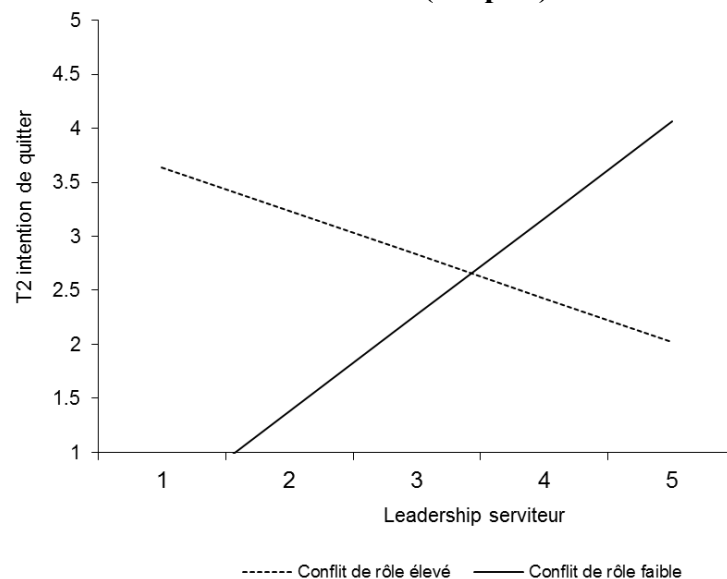


Figure 4 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de conflit de rôle (temps 2)



Sous un autre angle, nous trouvons une figure indiquant qu'en présence de surcharge de rôle élevée, un leader avec un degré de leadership serviteur élevé verra son intention de quitter son organisation augmenter dans le temps. Cette relation significative apparaît au deuxième temps.

Figure 5 : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter selon le degré de surcharge de rôle (temps 2)

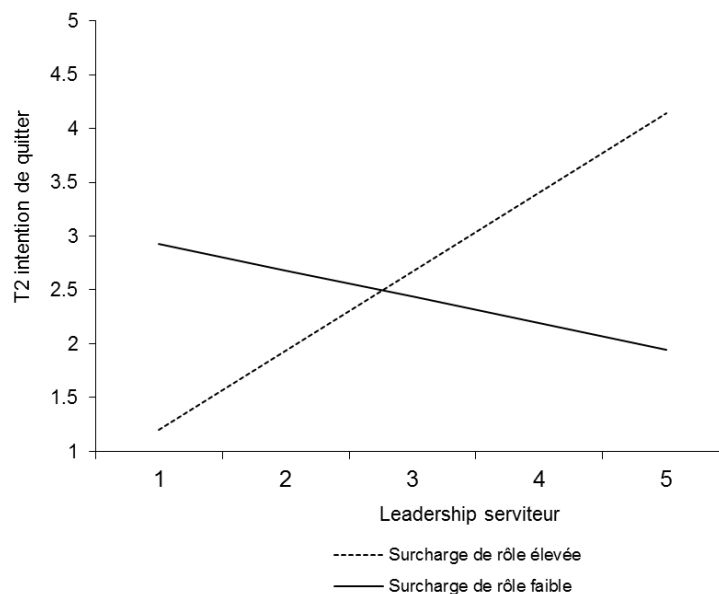


Tableau 4.8 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (Intention de quitter l'organisation)

Variables	Intention de quitter l'organisation			
	Temps 1		Temps 2	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
T1 Leadership serviteur	.048	.056	.040	.084
T1 Climat de leadership serviteur	-.078	-.071	-.029	-.034
T1 Conflit de rôle	.310***	.312***	.223**	.207*
T1 Clarté des rôles	-.092	-.104	-.140†	-.147†
T1 Surcharge de rôle	.009	.003	.076	.087
T1 Adéquation des valeurs P & O	-.162*	-.164*	-.146†	-.149†
T1 Justice interpersonnelle	-.079	-.071	-.096	-.096
T1 Support organisationnel perçu	-.045	-.043	-.135	-.113
T1.SL.x.Climat de leadership serviteur		.036		-.002
T1.SL.x.Conflit de rôle		-.169*		-.250**
T1.SL.x.Clarté de rôle		-.072		-.40
T1.SL.x. Surcharge de rôle		.071		.168*
T1.SL.x. Adéquation des valeurs P & O		-0.077		-.144†
T1.SL.x.Justice interpersonnelle		-.001		-.082
T1.SL.x.Support organisationnel perçu		-0.30		.108
R ²	.339***	.352***	.381***	.414***
Δ R2		.013		.33

Note : N= 281. A l'exception des lignes R² et ΔR², les valeurs rapportées sont des betas de régression (standardisés). †p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001.

4.4.4 Satisfaction au travail

Finalement, pour la dernière variable dépendante, nous observons un résultat significatif pour le coefficient de régression associé à l'interaction entre le leadership serviteur et le conflit de rôle au deuxième temps et la surcharge de rôle au premier temps. Voir le tableau 4.9 pour les résultats des analyses de régression.

Tableau 4.9 : Vérification de l'effet modérateur : résultats des analyses de régression multiple (Satisfaction au travail)

Variables	Satisfaction au travail			
	Temps 1		Temps 2	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
T1 Leadership serviteur	.092*	.094†	.051	.031
T1 Climat de leadership serviteur	-.114*	-.110†	-.066	-.061
T1 Conflit de rôle	-.148*	-.143*	-.178*	-.165†
T1 Clarté des rôles	.188**	.182**	.161*	.152†
T1 Surcharge de rôle	-.086†	-.084†	-.022	-.025
T1 Adéquation des valeurs P & O	.114†	.130*	.133	.129
T1 Justice interpersonnelle	-.062	-.065	.045	.038
T1 Support organisationnel perçu	.427***	.422***	.239*	.238
T1.SL.x.Climat de leadership serviteur		-.005		-.051
T1.SL.x.Conflit de rôle		.088		.201*
T1.SL.x.Clarté de rôle		.104		.057
T1.SL.x. Surcharge de rôle		-.107*		-.100
T1.SL.x. Adéquation des valeurs P & O		.012		-.014
T1.SL.x.Justice interpersonnelle		-.075		.014
T1.SL.x.Support organisationnel perçu		-.057		.021
R ²	.495***	.510***	.348***	.368***
Δ R2		.015		.020

Note : À l'exception des lignes R² et ΔR², les valeurs rapportées sont des betas de régression (standardisés). †p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001.

Figure 6 : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail selon le degré de conflit de rôle.

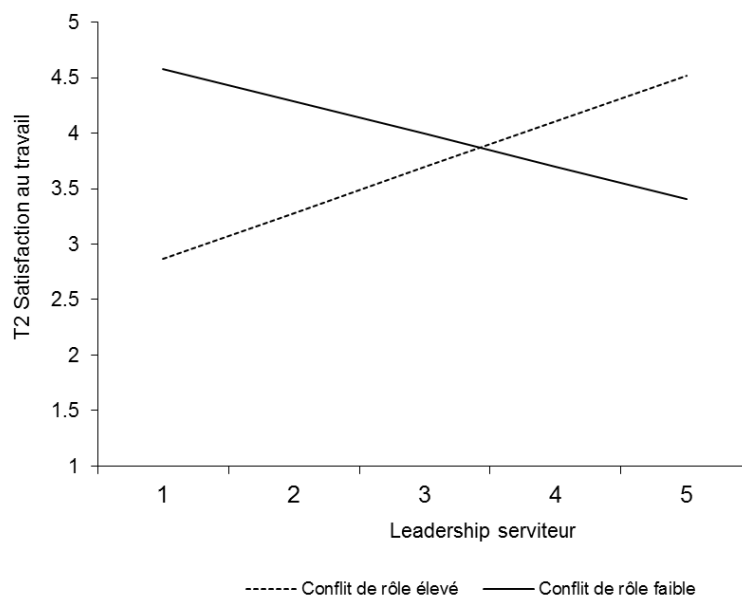
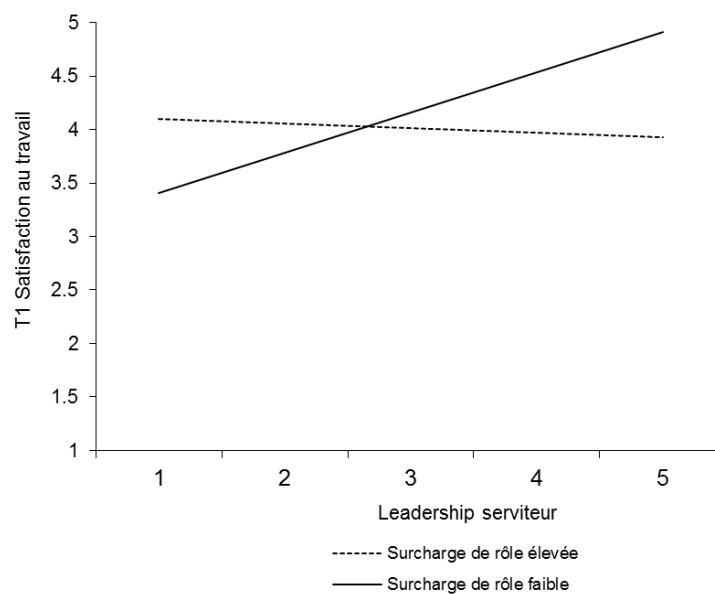


Figure 7 : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail selon le degré de surcharge de rôle.



La figure 6 indique qu'en présence de conflit de rôle élevé, un leader avec un degré de leadership serviteur élevé verra sa satisfaction au travail augmenter dans le temps. Cette relation significative apparaît au deuxième temps, ce qui pourrait sembler contre-intuitif.

Finalement, la figure 7 démontre qu'en présence de surcharge de rôle faible, un leader avec un degré de leadership serviteur élevé verra sa satisfaction au travail augmenter, ce qui nous porte à croire que n'étant pas surchargé, il a du temps à consacrer au développement de ses employés et créer du sens au travail.

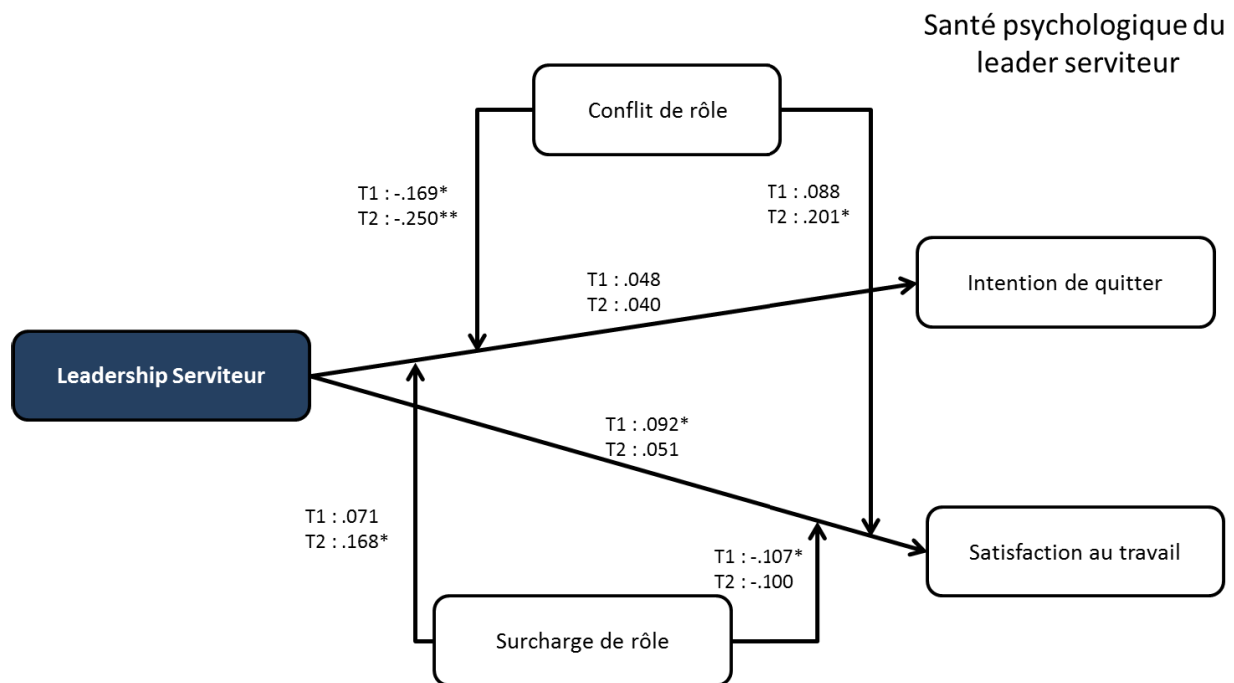
4.5 Sommaires des résultats

Pour terminer ce chapitre sur l'analyse des résultats, nous présenterons les résultats des tests des hypothèses d'effets directs et de modération au tableau 4.10. Aussi, nous exposerons, à la figure 8, la représentation schématique des principaux résultats des analyses de régression multiples ainsi que les coefficients de régression respectifs. Seuls les liens significatifs ont été présentés afin d'alléger la présentation. Néanmoins, nous avons inclus en annexe 6 la représentation graphique de tous les résultats par variable dépendante.

Tableau 4.10 : Sommaire des résultats

Hypothèses	Confirmée / Infirmée
H1a : Le leadership serviteur est lié positivement à la santé générale du leader serviteur	Infirmée (aucun lien)
H1b : Le leadership serviteur est lié négativement à l'épuisement émotionnel du leader serviteur	Infirmée (aucun lien)
H1c : Le leadership serviteur est lié positivement à la satisfaction au travail du leader serviteur	Confirmée
H1d : Le leadership serviteur est lié négativement à la l'intention de quitter l'organisation du leader serviteur	Infirmée (aucun lien)
H2a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la présence d'une culture organisationnelle de service	Infirmée (aucun lien)
H2b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la présence d'une culture organisationnelle de service.	Infirmée (aucun lien)
H2c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la présence d'une culture organisationnelle de service.	Infirmée (aucun lien)
H2d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la présence d'une culture organisationnelle de service.	Infirmée (aucun lien)
H3a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la perception d'adéquation organisationnelle.	Infirmée (aucun lien)
H3b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la perception d'adéquation organisationnelle.	Infirmée (aucun lien)
H3c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la perception d'adéquation organisationnelle.	Infirmée (aucun lien)
H3d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la perception d'adéquation organisationnelle.	Infirmée (aucun lien)
H4a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.	Infirmée (aucun lien)
H4b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.	Infirmée (aucun lien)
H4c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.	Infirmée (aucun lien)
H4d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement lorsqu'il y a une perception de soutien organisationnel.	Infirmée (aucun lien)
H5.1a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée négativement lorsqu'il a un conflit de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.1b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée positivement lorsqu'il a un conflit de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.1c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée négativement lorsqu'il a un conflit de rôle.	Infirmée
H5.1d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée positivement lorsqu'il a un conflit de rôle.	Infirmée
H5.2a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement lorsqu'il a clarté de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.2b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement lorsqu'il a clarté de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.2c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement lorsqu'il a clarté de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.2d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement lorsqu'il a clarté de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.3a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée négativement lorsqu'il a une surcharge de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.3b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée positivement lorsqu'il a une surcharge de rôle.	Infirmée (aucun lien)
H5.3c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée négativement lorsqu'il a une surcharge de rôle.	Confirmée
H5.3d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée positivement lorsqu'il a une surcharge de rôle.	Confirmée
H6a – La relation entre le leadership serviteur et la santé générale du leader est influencée positivement par la perception de justice interpersonnelle.	Infirmée (aucun lien)
H6b : La relation entre le leadership serviteur et l'épuisement émotionnel du leader est influencée négativement par la perception de justice interpersonnelle.	Infirmée (aucun lien)
H6c : La relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail du leader est influencée positivement par la perception de justice interpersonnelle.	Infirmée (aucun lien)
H6d : La relation entre le leadership serviteur et l'intention de quitter l'organisation du leader est influencée négativement par la perception de justice interpersonnelle.	Infirmée (aucun lien)

Figure 8 : Représentation schématique des principaux résultats significatifs des analyses de régression multiples



Note: les valeurs rapportées sont les coefficients de régression standardisés
 *p < .05; **p < .01; ***p < .001.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à discuter et à interpréter les résultats présentés au chapitre précédent. Même si plusieurs hypothèses ont été infirmées, certains résultats sont positifs et d'autres même surprenants. Il s'agit d'un pas important dans la compréhension de l'influence de l'environnement organisationnel sur la santé psychologique et globale du leader serviteur.

Avant de commencer, rappelons que notre objectif de recherche était de mieux comprendre le processus par lequel le leadership serviteur influence la santé psychologique du leader lui-même. Plus précisément, notre question de recherche concernait le rôle modérateur de plusieurs variables organisationnelles, telles que l'adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles, la justice interpersonnelle, la culture organisationnelle de service, la perception de soutien organisationnel et les trois stressors de rôle que sont le conflit de rôle, la clarté de rôle et la surcharge de rôle.

Ce chapitre se divise en cinq sections. La première section sera axée sur les résultats attendus des analyses et leurs contributions théoriques. La seconde section commentera les résultats non attendus et leurs contributions théoriques. Troisièmement, nous ferons état des forces et limites de cette recherche pour finalement terminer avec les contributions pratiques et les perspectives de recherches futures.

5.1 Discussion sur les résultats

Dans un premier temps, il est important de mentionner que les résultats de cette recherche ne permettent pas d'affirmer une relation causale entre le leadership serviteur vers sa propre santé psychologique. En effet, la relation inverse pourrait être possible. Puisque la majorité des hypothèses sont infirmées, nous consacrerons donc notre interprétation principalement aux hypothèses qui ont été supportées par notre recherche ou celles qui ont été infirmées avec un lien significatif.

5.1.1 Leadership serviteur et santé psychologique

Seule une des hypothèses relatives à la relation entre le leadership serviteur et les indicateurs de santé psychologique a été supportée (Hypothèse 1c : ($\beta = 0.092$; $p < .05$) (T1) et ($\beta = 0.051$

n.s) (T2)). En effet, les résultats rapportent que plus un leader pratique le leadership serviteur, plus il semble être satisfait au travail. Cela étant dit, le lien significatif ne semble pas être tenu dans le temps, c'est-à-dire au deuxième temps.

Les corrélations entre le leadership serviteur et la santé globale du leader (Hypothèse 1a : $\beta = -.018$ n.s. (T1) et $\beta = 0.044$ n.s. (T2)), l'épuisement émotionnel (Hypothèse 1b : $\beta = -.023$ n.s. (T1) et $\beta = -0.066$ n.s. (T2)) et l'intention de quitter l'organisation (Hypothèse 1d : $\beta = 0.048$ n.s. (T1) et $\beta = 0.04$ n.s. (T2)) du leader ont toutes été infirmées puisque le lien entre ces variables s'est avéré non significatif.

Bien que ces leaders aient comme caractéristique d'être bien conscients de leur environnement, d'eux-mêmes et des autres, cela ne semble pas jouer sur leur santé générale ou leur épuisement émotionnel. Nous aurions pu penser intuitivement qu'un leader serviteur (avec une conscience de son environnement interne et externe) serait plus en santé, mais cela n'est pourtant pas confirmé. Ils ont définitivement un impact sur la santé de leurs employés (Rivkin, Diestel et Schmidt, 2014), mais le seul fait de pratiquer ce type de leadership n'a pas d'impact sur ces variables.

Compte tenu de la nature très altruiste de ce type de leader, il est intéressant de constater ce lien significatif qui rappelle la mission, voire même la vocation de ces leaders qui vient avec un sentiment d'accomplissement et de contribution à une cause plus grande que celui d'aider et développer leurs employés. En fait, ce résultat nous porte à croire qu'une étude prochaine pourrait porter sur l'impact de la pratique de ce type de leadership sur la santé et le bien-être spirituel des leaders.

Pourrions-nous penser que dans le court terme cette pratique n'a pas d'impact sur la santé du leader ? Avec une étude longitudinale sur une période de plus d'un an, nous aurions peut-être été plus à même d'apprécier un effet de levier sur la santé générale et l'épuisement émotionnel des leaders serviteurs.

5.1.2 Les variables modératrices avec un lien significatif

5.1.2.1 La surcharge de travail

De façon générale, il est reconnu que la surcharge de travail a un lien négatif très significatif avec la santé générale ($\beta = -.244$; $p < .001$), elle augmente l'épuisement émotionnel ($\beta = 0.365$; $p < .001$), et elle a quand même un lien marginalement significatif avec la satisfaction au travail ($\beta = -.084$; $p < .10$).

Pourtant, la surcharge de travail combinée à la pratique du leadership serviteur semble n'avoir un lien que marginalement significatif avec la santé générale du leader ($\beta = -.113$; $p < .10$) et ce, seulement au premier temps, car le lien significatif disparaît au deuxième temps.

Au deuxième temps, au contraire, on voit apparaître un lien significatif avec l'intention de quitter ($\beta = .168$; $p < .05$), ce qui nous porte à penser qu'un leader serviteur aurait tendance à prendre sur lui la surcharge de travail afin de peut-être jouer un rôle tampon avec son équipe, mais qu'avec le temps, si la surcharge de travail est maintenue, il aurait tendance à penser quitter l'organisation.

La raison qui pousserait ces leaders à quitter s'explique peut-être par un autre résultat intéressant. Lorsque nous regardons de plus près les résultats de la satisfaction au travail des leaders, il est très intéressant de mettre de l'avant que la surcharge de travail a un lien plus significatif avec la satisfaction au travail lorsqu'un leader a des comportements de leader serviteur. Il est donc encore moins satisfait au travail lorsqu'il est en présence de surcharge de travail ($\beta = -.107$; $p < .05$).

Nous faisons un lien ici avec la mission de développer ses employés et contribuer à sa communauté de leader. En période de surcharge de travail, il serait moins satisfait, à court terme, peut-être parce qu'il a moins de temps à consacrer au développement de ses employés qu'il ne le voudrait.

Ses stratégies internes l'aideraient à s'adapter dans le temps car au deuxième temps, ce lien significatif a disparu. Comment expliquer cela ? Les leaders serviteurs sont dans le don de soi et veulent contribuer de façon intrinsèque (sans rien attendre en retour) qu'en période de surcharge de travail, ils absorberont une partie du travail jusqu'à ce qu'ils trouvent la bonne

stratégie pour développer et déléguer le surplus à leur équipe de façon saine. À moyen long terme, le leader serviteur, en analysant de façon systémique et globale son organisation ou son équipe, peut y voir une occasion de développer ses employés, ce qui vient rééquilibrer sa satisfaction au travail. On peut constater dans cette recherche que le lien significatif disparaît pour devenir non significatif ($\beta = -.10$; n.s.).

5.1.2.2 Le conflit de rôle

La deuxième variable modératrice ayant des résultats intéressants est celle du conflit de rôle. Le conflit de rôle est l'incompatibilité entre deux ou plusieurs exigences du rôle, de telle sorte que le consentement du leader à l'une d'entre elles rend la réalisation de l'autre plus difficile, sinon impossible (Rizzo, House et Lirtzman, 1970).

Premièrement, mentionnons que contrairement à ce que Tubre et Collins (2000) ont eu comme résultats dans leurs recherches, le conflit de rôle n'a pas eu de lien significatif avec l'épuisement émotionnel dans cette recherche (Temps 1 ($\beta = -.005$; n.s.) et Temps 2 ($\beta = .003$; n.s.)), ni avec l'état de santé générale des leaders (Temps 1 ($\beta = .124$; n.s.) et Temps 2 ($\beta = .133$; n.s.)), laissant ces deux hypothèses infirmées.

En fait, le conflit de rôle a eu plutôt un impact significatif sur l'intention de quitter et la satisfaction au travail. Le plus surprenant de tous les résultats de cette recherche est bel et bien celui-ci :

- Hypothèse 5.1c : Infirmée : Plus le leader serviteur est en présence de conflits de rôle, plus il est satisfait au travail. (Premier temps ($\beta = .088$; n.s.) et deuxième temps ($\beta = .201$; $p < .05$)).
- Hypothèse 5.1d : Infirmée : Plus le leader serviteur est en présence de conflits de rôle, moins il a l'intention de quitter l'organisation (Premier temps ($\beta = -.169$; $p < .05$.) et deuxième temps ($\beta = -.250$; $p < .01$)).

Selon la littérature portant sur le conflit de rôle, nous nous serions attendus à ce que les liens soient dans le sens opposé. Pourtant, les résultats indiquent le contraire et ce, sur les deux temps, avec un lien encore plus significatif au deuxième temps. Surprenant non ?

En analysant plus finement les quatre types de conflits de rôles de Rizzo, House et Lirtzman (1970) et les sous-dimensions du leadership serviteur, nous pouvons tenter d'expliquer ce lien contre-intuitif. Grâce à ses compétences conceptuelles, en présence de conflits de rôle, le leader serviteur a peut-être tendance à voir l'ensemble de la situation et à être moins affecté par ces conflits de rôles et voir même cette situation comme une façon de mobiliser ses ressources et de contribuer à la création de valeurs pour sa communauté, son organisation, son équipe et lui-même. En plus, les leaders serviteurs sont connus comme des missionnaires appelés à créer un monde meilleur autour d'eux, ils endurent beaucoup plus l'adversité, les situations difficiles et les défis (Foster, 2000).

Donc, il serait plus satisfait au travail car plusieurs dimensions de son leadership sont stimulées afin de mettre à contribution son style de leadership, pour le plus grand bien de tous. Il aurait donc moins l'intention de quitter son organisation, interpellé par l'impact qu'il pourra avoir sur son équipe directe et élargie.

Il faut se souvenir que la caractéristique principale du leader serviteur est d'être au service de son organisation, donc le sentiment qu'un leader peut avoir lorsqu'il est en conflit de rôle n'a pas le même impact sur lui, car il a probablement cette prédisposition à vouloir servir les différentes attentes. Il vivra une insatisfaction dans le court terme car il percevra plutôt une surcharge de travail voulant répondre aux différentes demandes et attentes, mais à moyen terme, cette surcharge de travail disparaît, tel que mentionné plus haut, pour faire place à un conflit de rôle qui l'interpellera dans sa mission de leader serviteur. Il sera ainsi plus satisfait au travail. Le leadership serviteur a donc non seulement un effet positif sur la satisfaction au travail des employés, comme le démontrent de plus en plus d'études (McNeff, 2017), mais sur sa propre satisfaction au travail, même en présence de conflits de rôle.

5.1.3 Les variables modératrices avec un lien non significatif

Les résultats de notre étude indiquent l'absence de significativité dans la relation entre le climat de leadership serviteur, la clarté des rôles, l'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles, la justice interpersonnelle et le soutien organisationnel perçu. Outre les variables de conflit de rôle et de surcharge de travail, tous les autres résultats se sont avérés non-significatifs.

Dans la majorité des hypothèses, il n'est pas surprenant que les liens de modération soient non significatifs car les liens directs entre le leadership serviteur et 1) la santé globale, 2) la santé émotionnelle et 3) l'intention de quitter s'est avéré non significatif, ce qui nous porte à croire que ce n'est pas la pratique du style de leadership serviteur qui influence directement ces variables dépendantes.

En effet, notre recherche étudiait le lien modérateur de plusieurs variables dépendantes en assumant le lien direct que le leadership serviteur pouvait avoir sur sa propre santé et ces variables dépendantes.

La plus grande hypothèse implicite que nous avons posée pour construire notre modèle de recherche est que les effets du leadership serviteur sur les employés pouvaient potentiellement être aussi bénéfiques pour lui-même.

Vous trouverez dans les prochaines sections d'autres explications possibles de cette absence de significativité en lien avec chacune des variables modératrices sans lien significatif.

5.1.3.1 La culture organisationnelle de service

(Hypothèses H2a-b-c-d)

Dans notre recherche, nous n'avons pu établir un lien entre la culture organisationnelle de service et l'une des variables dépendantes étudiées. Malgré les résultats de Liden et al. (2014), qui démontraient un lien négatif avec l'intention de quitter et la culture organisationnelle de service, nous arrivons au constat que dans cette recherche, les indicateurs de santé psychologique du leader serviteur ne sont pas influencés par la culture organisationnelle de service. Ce constat s'avère surprenant car nous aurions pu penser qu'il aurait été lui aussi bénéficiaire d'une telle culture pour sa santé psychologique.

L'une des explications pourraient être que puisque le leader serviteur est un modèle même de la culture organisationnelle de service et que les deux échelles évaluent les mêmes sept comportements, une au niveau du leader lui-même et l'autre au niveau de l'organisation, nous aurions eu avantage à examiner l'effet médiateur de la culture organisationnelle sur les indicateurs de la santé psychologique du leader. En effet, lorsque nous regardons la matrice de

corrélations, nous constatons une corrélation très forte avec les quatre variables dépendantes (comme toutes les variables modératrices).

Une deuxième explication possible est liée au fait que les deux échelles ont été répondues de façon auto-rapportée. Le leader a donc pu faire de la projection de son propre style de leadership en répondant aux questions sur la culture organisationnelle car il se voit comme un modèle pour l'organisation. Ce qui aurait pu avoir comme conséquence de laisser transparaître peu de différence entre les résultats à la régression. Il serait donc intéressant d'étudier de façon indépendante, avec les employés des leaders, ces deux échelles.

5.1.3.2 L'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles

(Hypothèses H3-a,b,c,d)

Contrairement aux résultats d'Harris et Cameron (2005), notre recherche ne permet pas d'établir un lien significatif entre l'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles et la santé psychologique du leader, et ce, dans une relation de modération avec le leadership serviteur. Pourtant, il existe une corrélation très forte entre le leadership serviteur et l'adéquation des valeurs personnelles.

Puisque le sens éthique et les valeurs des leaders serviteurs sont très importants, l'adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles est fort probablement une prémisse de base au choix de l'organisation pour laquelle un leader serviteur travaille, ce qui viendrait rendre non significatif l'effet modérateur de cette variable dans notre étude. Il serait intéressant de comprendre le lien médiateur que cette variable a sur la santé psychologique du leader.

Dans un autre ordre d'idées, le processus de sélection chez un leader serviteur, d'une organisation versus une autre, en fonction de l'adéquation des valeurs personnelles et organisationnelles serait intéressant à explorer dans une étude qualitative afin de comprendre comment cette variable joue sur la santé du leader serviteur.

5.1.3.3 Le soutien organisationnel perçu

(Hypothèses H4-a,b,c,d)

Étrangement, même si des études démontrent un lien positif entre le soutien organisationnel perçu et la santé des employés, la satisfaction au travail (Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 2002; Panaccio et Vandenberghe, 2009; Rhoades et Eisenberger, 2002), notre étude ne permet pas d'établir un lien modérateur significatif sur les variables dépendantes lors de la pratique du leadership serviteur.

Comment l'expliquer ? Une des pistes explicatives est peut-être dans les énoncés choisis. Bien que ce résultat non significatif soit surprenant, il peut peut-être s'expliquer par la connotation de fierté et la valorisation associée à certains énoncés de cette échelle. En effet, puisque le leadership peut être défini comme un style de leadership spirituel orienté sur le service (Fry, 2003; Greasley et Bocarnea, 2014), le leader serviteur ne serait probablement pas influencé par la perception de support organisationnel et n'accorderait pas, ou peu, d'importance à la reconnaissance, la valorisation et la fierté que l'organisation pourrait lui apporter face à son travail ou à sa contribution. Ce type de leader serait probablement plus guidé par des considérations, des valeurs plus humanistes en lien avec sa spiritualité plutôt que son égo.

Donc, le support organisationnel perçu n'a pas de lien modérateur significatif avec les quatre variables dépendantes à l'étude pour le leadership serviteur.

5.1.3.4 La clarté de rôle

(Hypothèses : H5.2-a,b,c,d)

Contrairement aux deux autres stressors de rôle, nous n'avons pu constater un lien significatif avec les variables dépendantes. Les résultats non significatifs avec les quatre variables dépendantes nous portent à croire que peu importe la clarté du rôle du leader, de ses objectifs et de ses responsabilités, le leader serviteur serait probablement guidé principalement par sa mission de vouloir développer et accompagner ses employés en créant de la valeur pour son équipe et sa communauté. Donc, dans l'ambiguïté, est-ce que ce leader ferait le choix conscient ou inconscient de garder la ligne d'éthique et rester fidèle à ses valeurs et à sa mission ? Peut-être ! Cela ferait en sorte qu'il serait probablement insensible à l'ambiguïté de rôle.

5.1.3.5 La justice interpersonnelle

(Hypothèses H6-a,b,c,d)

Finally, let's turn our attention to interpersonal justice. It is one of the four facets of organizational justice (J. A. Colquitt, 2001). In this study, we specifically focused on interpersonal justice. We hypothesized that the servant leader would be more impacted by this type of organizational justice, taking into account its relevance compared to the human components of servant leadership. The results did not, however, demonstrate a significant link with the psychological health of the servant leader (four independent variables) and this moderating variable. This result may be due to the fact that we only focused on this factor of organizational justice.

In light of our results, it might have been relevant to also study other variables, such as procedural, distributive and informational justice, especially since the correlation between these three other forms of justice and the satisfaction of individuals, has been confirmed in the studies of J. A. Colquitt (2001). Moreover, McFarlin and Sweeney (1992) found in their research that distributive justice was a more important predictor of job satisfaction. This hypothesis remains to be explored in future research in order to confirm this link with servant leadership.

5.2 Les forces de la recherche

Even if this research contains several non-significant results and provides several future research avenues, it also has several strengths that emphasize the validity of the results obtained.

First, the main strength of this paper comes from the fact that the study of the impact of organizational variables (moderating variables) on psychological health (general health, emotional exhaustion, intention to quit and job satisfaction) has never, to our knowledge, been empirically realized. In fact, Rivkin, Diestel and Schmidt (2014) studied the impact of servant leadership on the psychological health of employees,

mais aucune, à ce jour, n'a étudié le lien entre la pratique du leadership serviteur sur la santé du leader serviteur lui-même et ce qui peut influencer cette relation.

De plus, sachant que les variables corrélaient plus fortement entre elles lorsqu'elles sont mesurées en même temps, nous avons jugé important de mesurer les variables dépendantes sur deux temps. Avec ces deux temps de mesure, séparé de 2-3 mois, nous avons pu réduire le biais de variance commune et ajouter une plus grande validité aux résultats de l'étude. Cette étude se distingue donc également par le fait que nous avons pu mesurer sur deux temps les variables dépendantes, tout en maintenant un niveau de participants (N=221) élevé.

Une autre force est la taille de notre échantillon (premier temps : N = 291 et deuxième temps : N = 211). Elle est particulièrement élevée pour une étude visant spécialement les leaders d'équipes, ce qui représente un point fort considérable de cette recherche. Selon De Vellis (2003) et Hair et al. (2010), il faut minimalement avoir quatre fois plus de répondants que d'items à tester. Si nous calculons le nombre d'hypothèses totales, nous arrivons à 24 hypothèses, donc nous recherchons un échantillon minimal de 96 personnes et nous avons atteint beaucoup plus que le nombre minimal et ce, sur les deux temps.

Cet échantillon provient d'autant plus de plusieurs milieux de travail, dont mon réseau professionnel ainsi que de quatre organisations publiques. Cette diversité de milieux nous donne le pouvoir de généraliser les résultats obtenus.

Finalement, le fait que quatre organisations publiques aient participé à cette recherche a augmenté notre chance d'être en contact avec des leaders serviteurs, car dans une organisation publique, une organisation ayant comme mission de service sa communauté, nous avons hypothétiquement imaginé que nous aurions un score de leadership serviteur élevé. Cela s'est avéré effectivement le cas avec une moyenne relativement élevée (5.76 / 7) de leadership serviteur, ce qui pourrait aussi être une limite de cette étude dont nous discuterons plus loin.

5.3 Les limites de la recherche

Malgré le fait que notre étude comporte des forces, elle possède également certaines limites. Nous en ferons donc mention dans cette section.

Une première limite provient de l'impact du biais de la désirabilité sociale. Puisque le participant s'autoévaluait et qu'il répondait lui-même à sa perception de son propre style de leadership, il a pu évaluer son niveau de service pour son équipe de façon plus favorable qu'il ne l'est en réalité. Effectivement, de façon générale nous avons tendance à nous voir plus vertueux que nature. De plus, de manière consciente ou inconsciente, les répondants peuvent avoir répondu aux questions dans le but d'être perçus favorablement par l'organisation, en démontrant que tout va pour le mieux, bien que les données demeurent confidentielles.

Aussi, nous avons décidé de ne retenir qu'une seule source de données : les leaders. Il aurait peut-être été bénéfique de retenir une autre source (Carto, 2010), comme les employés, afin de collecter leur perception du niveau de leadership serviteur et leur perception des différentes variables modératrices et dépendantes. Cela aurait eu pour effet d'ajouter de la validité et de réduire le biais de désirabilité sociale.

Au point de vue de l'échantillonnage, nous avons peut-être été victimes de notre propre processus de sélection : biais de sélection. En effet, nous avons ciblé dans notre méthode d'échantillonnage des organisations publiques et privées car ce sont de grandes organisations avec un bassin de leaders important. Les quatre organisations ayant décidé de participer à la collecte de données, et représentant 60% de notre échantillon, sont des organisations publiques. Ce fait peut avoir biaisé les résultats puisqu'il est moins représentatif des organisations privées. Cela étant dit, puisque nous avons quatre organisations de différents secteurs d'activités et plus de 40% des répondants provenant d'autres domaines d'activités et du secteur privé également, nous pouvons tout de même généraliser les résultats.

De plus, tel qu'évoqué plus haut dans les forces de l'étude, la moyenne observée sur l'échelle du leadership serviteur est élevée (5.76/7) et l'écart-type faible (0.49). Ces résultats présentent donc également un biais d'auto-sélection possible. Effectivement, les gestionnaires ayant le profil de leadership à l'étude ont pu se sentir interpellé par le sujet et ont participé en plus grand nombre, expliquant possiblement la sur-représentation des gestionnaires avec un profil de leader serviteur.

Avec du recul, une des limites importantes, et un de nos apprentissages majeurs dans cette recherche, est le choix du nombre de variables modératrices étudiées. Nous avons choisi

d'étudier plusieurs variables modératrices pour comprendre laquelle avait de l'impact sur la santé des leaders serviteurs. Pourtant, nous avons peut-être dilué le message et rendu plus difficile d'identifier des liens modérateurs. Nous aurions pu choisir d'être plus spécifiques et mesurer une ou deux variables clés, et approfondir l'analyse en considérant plutôt le lien modérateur et médiateur sur la santé psychologique des leaders serviteurs.

Une autre limite de cette recherche est le fait que nous avons adapté l'échelle du leadership serviteur de Liden et al. (2008) afin que le leader puisse auto-rapporter sa perception de son propre leadership. Nous avons donc traduit l'échelle de l'anglais au français tout en adaptant les énoncés afin que les leaders puissent y répondre pour eux-mêmes, sans faire de tests de validité préalablement. En fait, cette échelle ainsi construite n'a pas été validée empiriquement auparavant.

De plus, une erreur s'est glissée dans le questionnaire et seulement 26 des 28 énoncés ont été envoyés dans le questionnaire électronique. Fort heureusement, l'échelle obtient tout de même une cohérence interne élevée (alpha de Cronbach .876), minimisant la possible limite de cette étude.

Enfin, l'absence de variables de contrôle dans notre modèle est une autre limite à prendre en considération. Le manque de contrôle statistique dans notre cadre conceptuel peut laisser une incertitude quant à la capacité à éliminer les explications alternatives des résultats de notre étude. Par ailleurs, ajouter ces variables aurait complexifié notre modèle d'analyse déjà complexe. Pourtant, nous avons recueilli ces données dont l'âge le genre, la scolarité et l'ancienneté. Nous pourrions donc, dans une étude éventuelle, réutiliser ces données tout en revoyant notre cadre conceptuel et les hypothèses de recherches.

5.4 Les contributions pratiques

L'intérêt pour la pratique du leadership serviteur continue de s'accroître ; des centaines de livres, d'articles et papiers sur le sujet ont été publiés à ce jour. De plus, lorsque l'on analyse les organisations au palmarès de la liste du magazine américain *The Fortune*, « *The 100 Best Companies to Work For* », on remarque que plusieurs d'entre elles pratiquent le leadership serviteur (Spears, 2010). Ces mêmes sociétés sont souvent vues comme des modèles de citoyen corporatif et attirent les talents de par leur culture d'entreprise.

Au Québec comme ailleurs dans le monde, la guerre des talents est bien réelle et les employés de toutes les générations sont de plus en plus sélectifs des employeurs avec lesquels ils veulent travailler. Avoir une marque employeur forte et représentative d'une entreprise socialement responsable, aux valeurs humanistes, est un attrait certain pour combler une pénurie de main-d'œuvre et surtout, pour garder nos talents à l'interne. Nous ne parlons pas ici seulement des employés, mais aussi des leaders de ces employés !

Conséquemment, il est important pour une organisation, d'adapter ses pratiques de gestion et de leadership, surtout lorsque l'on considère les particularités de la génération Y (aussi appelé milléniaux, nés entre 1980 et 2000) qui entre sur le marché du travail (Huston, 2013). Même si certains pourraient dire que les générations se suivent et se ressemblent, force est de constater que la génération Y est d'autant plus exigeante quant à ses besoins de rapidité, de rétroaction constante, de flexibilité et de qualité de vie au travail. Les leaders de cette génération se doivent d'initier la communication, les rencontrer régulièrement et repenser la formation et le développement du leadership. Surtout, ils se doivent d'être soucieux du développement de leurs employés en valorisant le mentorat et le coaching (Huston, 2013).

Pour ajouter à tous les effets positifs démontrés dans la littérature de la pratique du leadership serviteur sur les employés, cette étude a démontré que le fait de pratiquer un leadership serviteur contribue positivement à la satisfaction au travail du leader lui-même. Contre toute attente, le leader serviteur sera d'autant plus satisfait au travail lorsqu'il est en présence de conflits de rôle, réduisant aussi son intention de quitter.

D'un autre côté, en présence de surcharge de travail, le leader serviteur verra sa satisfaction au travail réduite à court terme. Cet effet disparaît à moyen terme pour faire place à l'intention de quitter si, malgré ses stratégies de coping, cette surcharge persiste.

Cela nous porte à croire qu'à moyen et peut-être long terme, si le leader serviteur est en présence de surcharge de travail, il commencera à regarder d'autres opportunités à l'extérieur de l'organisation ou peut-être créera-t-il même sa propre entreprise. Il ne laissera pas les autres conditions et variables organisationnelles affecter sa santé générale et émotionnelle et songera plutôt à trouver un poste où il aura le temps de faire ce qui l'anime vraiment, c'est-à-dire développer son équipe et créer de la valeur pour sa communauté.

Selon les études de Beck (2014), plus un leader occupe un rôle de leadership sur une longue période, plus les comportements de leadership serviteur seront fréquents, gardant ainsi le leader serviteur satisfait au travail. Les organisations devront porter une attention particulière à la surcharge de travail de ce type de leader et les positionner dans un rôle de développement de leur équipe et les outiller avec des ressources afin qu'ils puissent déléguer les tâches où ils sentent qu'ils ont moins de valeur ajoutée. Ils sauront gérer les conflits de rôle et y verront fort probablement une opportunité de déléguer des tâches en développant leur équipe, en autant que cela ne crée pas une surcharge de travail à moyen terme. Ils pourront ainsi être plus satisfaits au travail et auront moins l'intention de quitter.

Finalement, l'organisation devrait accorder suffisamment de temps aux leaders pour bâtir des relations de confiance à travers des pratiques comme le coaching de leurs employés et des programmes de mentorat (Liden et al., 2014; Peterson, Galvin et Lange, 2012). Ainsi, ces leaders seront de meilleurs leaders serviteurs et seront plus satisfaits au travail.

Il n'est peut-être pas surprenant de voir un essor des entreprises sociales et des organisations socialement responsables qui veulent favoriser la santé psychologique de leurs leaders et employés. Ne serait-ce pas une raison de l'essor du leadership serviteur ? Cette théorie reste à être étudiée dans une recherche future.

5.5 Les implications théoriques

À ce jour, aucune recherche ne s'était intéressée à la santé psychologique du leader serviteur lui-même, laissant le champ de recherche ouvert. En effet, de façon plus générale, peu d'études ont étudié le bien-être du leader.

Sur le plan conceptuel, cette recherche est la première qui étudie la santé psychologique du leader serviteur. Elle contribue donc à faire progresser les connaissances dans le champ de recherche sur le leadership serviteur et la santé psychologique du leader, notamment sur sa satisfaction au travail, sa santé générale, son épuisement émotionnel et son intention de quitter.

De surcroît, ce mémoire envisage les liens modérateurs possibles entre les différents facteurs psychosociaux de l'environnement de travail et la santé du leader serviteur.

Tel que mentionné, cette recherche est une première dans l'étude de la santé du leader serviteur. Même si cette étude nous permet de n'établir que quelques liens significatifs, elle en dit aussi beaucoup sur les liens non significatifs, ce qui nous mène à plusieurs pistes de réflexion pour des recherches futures.

5.6 Les perspectives de recherches futures

5.6.1 L'étude des liens médiateurs sur la santé psychologique des leaders serviteurs

Tel que mentionné plus haut dans notre revue de la littérature, plusieurs études ont examiné le lien entre les pratiques de leadership et leurs effets sur la qualité de vie au travail. Des études ont démontré que le leadership serviteur est associé à la qualité de vie au travail et au mieux-être en entreprise. Nous avons démontré avec la recherche actuelle les liens qui existaient entre la pratique du leadership serviteur et sa santé psychologique à travers plusieurs variables modératrices.

Une avenue de recherche importante est de vérifier le lien médiateur avec la santé du leader serviteur et ce, en étudiant les mêmes variables modératrices observées dans cette recherche, mais en analysant plutôt les liens médiateurs.

5.6.2 La santé spirituelle du leader serviteur

Dans cette recherche, nous avons étudié quatre variables dépendantes, soit : la santé générale du leader serviteur, son épuisement émotionnel, son intention de quitter et sa satisfaction au travail. Puisque nous n'avons pas eu de lien direct significatif avec la santé générale du leader serviteur, son épuisement émotionnel et son intention de quitter, et que ce type de leadership peut être défini comme un style de leadership spirituel orienté sur le service (Fry, 2003; Greasley et Bocarnea, 2014), il serait pertinent d'étudier la santé spirituelle du leader serviteur.

5.6.3 L'impact de la santé psychologique du leader serviteur sur la santé de ses employés

Une autre avenue encore plus intéressante serait de comparer la santé psychologique du leader serviteur et celle de ses employés. En misant sur le lien positif entre la performance des

employés et le capital psychologique du leader (Walumbwa et al., 2010), on pourrait suggérer que plus le capital psychologique du leader est grand, plus son effet sur la qualité de vie des employés et leur santé psychologique sera amplifié.

Dans le même ordre d'idées, les résultats de Byrne et al. (2014) suggèrent que les ressources personnelles du leader sont une partie importante de l'efficacité de son leadership, particulièrement pour le leader serviteur, qui s'efforce de faciliter et d'encourager le bien-être de ses employés. Il est même prêt à sacrifier ses propres besoins pour combler ceux de ses employés (Le Ng, Choi et Soehod, 2016).

De plus, il peut même avoir peur d'apparaître faible et inapte à remplir son rôle de leader (Byrne et al., 2014), et négliger ses propres ressources ainsi que l'état de sa santé psychologique. Voilà un couteau à double tranchant et une raison de plus de porter une attention particulière à sa santé psychologique.

Par conséquent, il serait très pertinent et intéressant d'étudier l'influence de la santé psychologique du leader serviteur sur celle de ses employés et sur les autres variables de la qualité de vie au travail.

5.6.4 Les antécédents organisationnels du leadership serviteur

Sous un autre angle de recherche, il est aussi intéressant de relever ce qui supporte un tel style de leadership, outre les caractéristiques personnelles du leader. Qu'est-ce qui peut être mis en place pour favoriser l'émergence de ce type de leadership ? Ehrhart (2004) mise sur le comportement du citoyen organisationnel et sur la conscience sociale de l'organisation comme facteur supportant le leadership serviteur. Il y fait un lien positif entre la justice procédurale, le leadership serviteur et la culture organisationnelle. La littérature n'est toutefois pas, à ce jour, très exhaustive sur ce qui peut faire émerger ce type de leadership. Les liens de causalité étant plutôt faits sur ce que le leadership serviteur permet et non l'inverse, soit ce qui permet le leadership serviteur.

Les leaders serviteurs travaillent pour le bien commun, en se souciant des personnes et des institutions partout où ils sont impliqués, mais ils peuvent se sentir seuls, sans grand support

de leur organisation. Par conséquent, si les leaders serviteurs ne travaillent pas dans une organisation qui les supporte, on passe à côté des bénéfices d'un tel leadership (Savage-Austin et Honeycutt, 2011).

Il serait donc avantageux d'améliorer notre compréhension de ce qui peut être fait au niveau organisationnel, comme les mécanismes de sélection, de formation et de développement du leadership serviteur (Barbuto, Gottfredson et Searle, 2014). Il nous faut améliorer la connaissance sur la philosophie du leader serviteur en organisation, la confiance en son efficacité pour ainsi encourager la présence de leader serviteurs et leur émergence à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (Savage-Austin et Honeycutt, 2011). Finalement, des recherches futures sont nécessaires afin d'examiner les conditions sous lesquelles le leadership serviteur pourrait être ou ne pas être efficace (Liden et al., 2014) en terme de promotion de la qualité de vie au travail.

CONCLUSION

La contribution du leadership serviteur sur la santé des employés commence à peine à être explorée dans la littérature. Cette recherche est la première à s'intéresser tout particulièrement à l'impact de la pratique du leadership serviteur sur la santé psychologique du leader lui-même : sa santé générale, son épuisement émotionnel, sa satisfaction au travail et son intention de quitter l'organisation. Elle a aussi comme sous-objectif d'examiner l'effet modérateur de variables organisationnelles sur cette relation. Elle s'inscrit donc aussi aux champs de recherche sur la santé psychologique du leader et du leadership serviteur.

Il va sans dire qu'avant de débiter la recherche empirique, une étude détaillée de la littérature et des recherches antérieures a été effectuée. Nous avons débuté par une revue de la littérature sur le leadership, le leadership serviteur et son impact sur la santé générale des employés, pour terminer avec les conditions de travail des cadres.

Puisque la littérature sur la santé des leaders reste encore peu exhaustive, nous avons conçu un modèle liant la pratique du leadership serviteur à certaines variables dépendantes de la santé psychologique : la santé générale, l'épuisement émotionnel, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation. De ce modèle nous avons ajouté des variables modératrices issues des facteurs psychosociaux de l'environnement de travail.

Le cadre conceptuel se résume donc à six grandes hypothèses, dont chacune se décompose en quatre autres, pour chaque variable dépendante. Le modèle comporte 24 hypothèses au total, soit 20 concernant les liens de modération.

La suite de la recherche consiste à valider notre modèle et nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons créé deux questionnaires en ligne rassemblant les échelles de mesure provenant d'études reconnues pour s'assurer de la grande validité et fiabilité des mesures. Chacun des questionnaires était accessible en français et en anglais. Le premier pour le premier temps (temps de réponse estimé de 25 minutes) et le second pour le deuxième temps (temps de réponse estimé de 5 minutes). Le premier questionnaire a été envoyé à des centaines de personnes de notre réseau professionnel, en plus d'être envoyé dans quatre organisations publiques. Les répondants au premier questionnaire (291 répondants) étaient alors invités,

deux mois plus tard, à répondre au deuxième questionnaire. Des 291 répondants, 221 ont répondu au deuxième. Les données des participants finaux ont été collectées, puis préparées dans SPSS.

Nous avons alors effectué des analyses de corrélation, des analyses factorielles (leadership serviteur et la santé générale) et des analyses de régression. Au final, seulement cinq hypothèses se sont avérées significatives sur les 24 initialement proposées.

Ce sont les liens suivant :

- 1- Le lien positif entre leadership serviteur et la satisfaction au travail.
- 2- Le lien de modération négatif entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail par la variable : surcharge de rôle (premier temps).
- 3- Le lien de modération positif entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail par la variable : conflit de rôle (deuxième temps).
- 4- Le lien de modération négatif entre le leadership serviteur et l'intention de quitter par la variable : conflit de rôle (premier et deuxième temps).
- 5- Le lien de modération positif entre le leadership serviteur et l'intention de quitter par la variable : surcharge de rôle (deuxième temps).

Cependant, même si les résultats ne correspondent pas totalement à nos attentes et hypothèses, ils contribuent à l'avancée théorique et pratique sur le leadership serviteur et la santé des leaders. En effet, l'un des apports important de cette recherche a été de démontrer qu'une surcharge de rôle à court terme aura un effet nuisible sur la satisfaction au travail des leaders serviteurs, et qu'à moyen terme, elle aura pour conséquence d'augmenter l'intention de quitter l'organisation des leaders serviteurs. D'un autre côté, contre toute attente, un leader serviteur qui semble vivre le conflit de rôle de façon positive augmentera sa satisfaction au travail et diminuera son intention de quitter l'organisation.

Ce travail de recherche se termine en mentionnant les forces et les limites de cette étude. Malgré ses limites, elle a des implications intéressantes sur le développement d'une organisation socialement responsable qui veut favoriser la santé psychologique de ses employés et de ses leaders. Le leadership serviteur est un style de leadership avec des impacts

positifs sur l'organisation, en autant qu'on ne surcharge pas le leader lui-même. L'organisation aurait tout avantage à surveiller la surcharge de rôle de ses leaders serviteurs, ce qui permettrait au leader d'être plus satisfait au travail et d'être plus aligné sur sa mission de servir son organisation dans ses multiples rôles.

Plusieurs recherches subséquentes seraient intéressantes à explorer, notamment le lien de médiation de différentes variables organisationnelle entre le leader serviteur et sa santé psychologique, le lien éventuel entre le leadership serviteur et le bien-être spirituel.

ANNEXES

Liste des annexes :

Annexe 1 : Modèles de recherche détaillés par variable dépendante

Annexe 2 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en français

Annexe 3 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en anglais

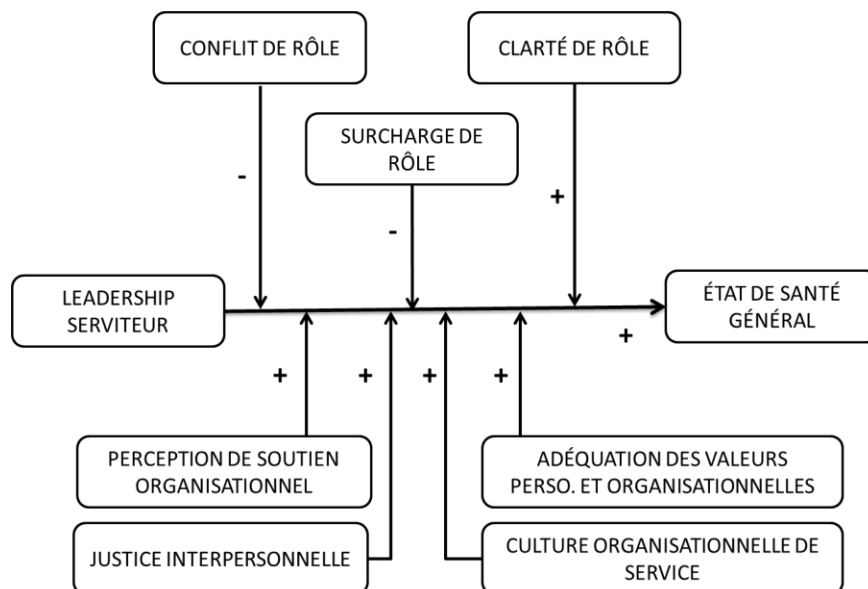
Annexe 4 : Questionnaire en ligne : Temps 2 en français

Annexe 5 : Questionnaire en ligne : Temps 2 en anglais

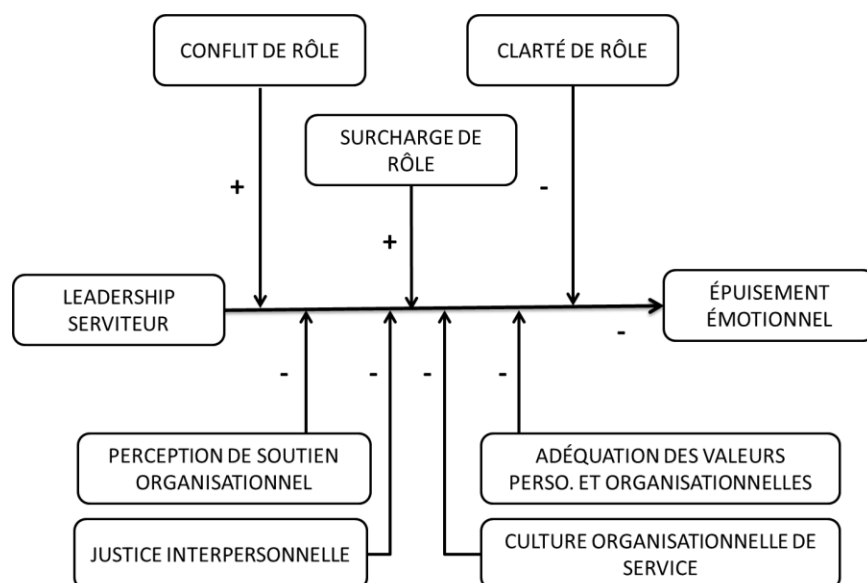
Annexe 6 : Représentation graphique des résultats de régression par variable dépendante

Annexe 1 : Modèles de recherche détaillés par variable dépendante

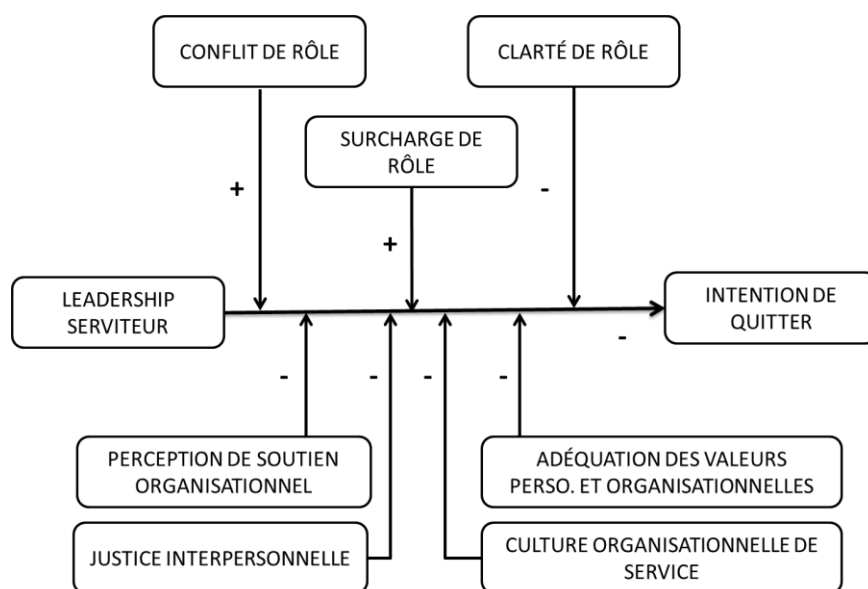
Modèle de recherche pour la variable dépendante : État de santé général



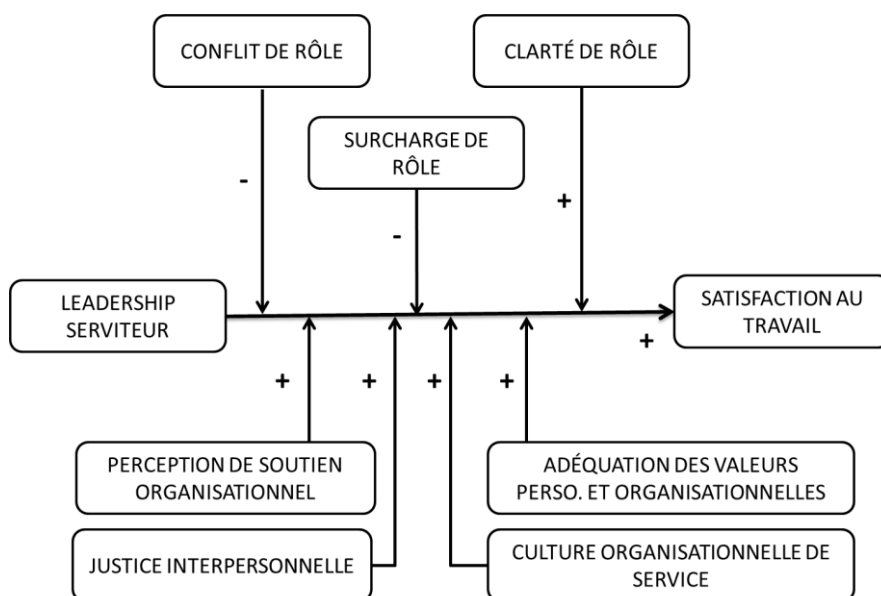
Modèle de recherche pour la variable dépendante : Épuisement émotionnel



Modèle de recherche pour la variable dépendante : Intention de quitter



Modèle de recherche pour la variable dépendante : Satisfaction au travail



Annexe 2 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en français



Madame, Monsieur,

Nous menons actuellement une étude sur les pratiques de leadership serviteur et le bien-être psychologique des gestionnaires / leaders dans les organisations.

Nous sollicitons votre participation à cette recherche et vous invitons à répondre à deux questionnaires à 2 mois d'intervalle (temps de réponse estimé: 25 pour le premier questionnaire et 8 minutes pour le deuxième).

Toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances scientifiques. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer votre identité ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à cette recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au 1-514-340-6257 (<http://www.hec.ca/cer/>).

Un rapport personnalisé comprenant vos résultats comparés à la moyenne des répondants vous sera transmis par courriel quelques semaines après le premier questionnaire.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous en écrivant à l'adresse de courriel ci-dessous. Vous pouvez également vous retirer de l'étude en communiquant avec nous par courriel, dans les 45 jours suivants votre participation.

Votre participation est importante pour la réussite de cette étude. Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration !

Sandra Salvoni
(courriel : sandrasalvoni@hotmail.com)
Candidate à la M.Sc. en développement organisationnel,
sous la direction de Monsieur Christian Vandenberghe, Ph. D.

Directives générales

Avant d'accéder au questionnaire, nous devons confirmer que vous répondez bien aux critères de la recherche. (SVP cochez tous les choix de réponses qui vous représentent)

- ☐ Êtes-vous présentement un(e) gestionnaire / leader d'équipe ?
- ☐ Êtes-vous âgé(e) de 18 ans ou plus ?

Le présent questionnaire est divisé en sections, qui portent sur différents aspects de votre travail, de la relation avec votre supérieur immédiat, et de votre vie en général. Pour chaque énoncé, cochez la case qui correspond le mieux à ce que vous pensez ou vivez. Répondez sans hésitation, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée.

Les énoncés qui suivent vous permettent d'exprimer ce que vous avez ressenti ces derniers temps. Lisez attentivement les questions et répondez en cochant l'une des cases, selon ce qui vous correspond le mieux.

Récemment, et en particulier, ces dernières semaines :

(Échelle : -- = beaucoup moins que d'habitude à ++ beaucoup plus que d'habitude)

	Beaucoup moins que d'habitude	Moins que d'habitude	Comme d'habitude	Plus que d'habitude	Beaucoup plus que d'habitude
	--	-	-/+	+	++
01 - Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faites ?	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Avez-vous eu le sentiment de jouer un rôle utile dans la vie ?	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Avez-vous été capable d'apprécier vos activités quotidiennes normales ?	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(se), tout bien considéré ?	☐	☐	☐	☐	☐

Récemment, et en particulier, ces dernières semaines :

(-- = beaucoup moins que d'habitude à ++ beaucoup plus que d'habitude)

	Beaucoup moins que d'habitude	Moins que d'habitude	Comme d'habitude	Plus que d'habitude	Beaucoup plus que d'habitude
	--	-	-/+	+	++
07 - Avez-vous eu un sommeil perturbé à cause de vos soucis ?	☐	☐	☐	☐	☐
08 - Vous êtes-vous senti(e) constamment stressé(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐
09 - Avez-vous eu le sentiment que vous ne pourriez pas surmonter vos difficultés ?	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) et déprimé(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Avez-vous perdu confiance en vous-même ?	☐	☐	☐	☐	☐
12 - Vous êtes-vous considéré(e) comme quelqu'un qui ne valait rien ?	☐	☐	☐	☐	☐

Au cours du dernier mois, jusqu'à quel point avez-vous ressenti les états suivants au travail ?
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - ... je me suis senti(e) au « bout du rouleau ».	☐	☐	☐	☐	☐
02 - ... je me suis senti(e) épuisé(e) après une journée de travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - ... lorsque je me levais le matin et que je devais affronter une nouvelle journée de travail, je me sentais fatigué(e).	☐	☐	☐	☐	☐
04 - ... mon travail m'épuisait.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - ... mon travail me frustrait.	☐	☐	☐	☐	☐

Lisez attentivement les énoncés suivants et répondez en cochant la case qui vous correspond le mieux par rapport au travail. (Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Un emploi est avant tout ce que vous en faites.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Dans la plupart des emplois, les gens peuvent facilement réaliser ce qu'ils ont décidé de faire.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous en trouverez un qui y correspondra.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Lorsqu'un employé n'est pas satisfait d'une décision prise par son chef, il devrait réagir.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Obtenir l'emploi que l'on désire est essentiellement une question de chance.	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Bien gagner sa vie est avant tout une question de chance.	☐	☐	☐	☐	☐
07 - La plupart des gens sont capables de bien faire leur travail s'ils s'en donnent la peine.	☐	☐	☐	☐	☐
08 - Pour avoir un bon emploi, il est nécessaire d'avoir des membres de sa famille ou des amis bien placés.	☐	☐	☐	☐	☐
09 - Recevoir une promotion est généralement une question de chance.	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Quand on est à la recherche d'un bon emploi, "les personnes qu'on connaît" comptent plus que "ce qu'on connaît".	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Les promotions sont généralement données à ceux qui travaillent bien.	☐	☐	☐	☐	☐
12 - Si vous voulez très bien gagner votre vie, vous devez connaître les "bonnes" personnes.	☐	☐	☐	☐	☐
13 - Dans la plupart des emplois, il faut beaucoup de chance pour être un employé d'exception.	☐	☐	☐	☐	☐
14 - Les gens qui font bien leur travail sont généralement récompensés par leur employeur.	☐	☐	☐	☐	☐
15 - La plupart des employés ont plus d'influence qu'ils ne pensent sur leur supérieur.	☐	☐	☐	☐	☐
16 - La différence principale entre ceux qui gagnent bien leur vie et ceux qui gagnent mal leur vie est la chance.	☐	☐	☐	☐	☐

Voici une série de propositions décrivant des expériences de la vie quotidienne. Veuillez indiquer, à l'aide de l'échelle allant de 1 à 6, la fréquence avec laquelle vous vivez chacune de ces expériences actuellement. Veuillez s'il vous plaît répondre selon votre expérience réelle, plutôt que selon ce que vous pensez que votre expérience devrait être.

(Échelle : 1 = Presque toujours et 6 = Presque jamais)

	Presque toujours	Très fréquemment	Assez fréquemment	Assez peu fréquemment	Très peu fréquemment	Presque jamais
	1	2	3	4	5	6
01- Il m'arrive d'éprouver une émotion et de ne pas en prendre conscience avant un certain temps.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
02- Je casse ou renverse des choses parce que je suis inattentif(ve) ou parce que je pense à autre chose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
03- J'ai des difficultés à rester concentré(e) sur ce qui se passe dans le présent.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
04- J'ai tendance à marcher rapidement pour me rendre là où je veux aller, sans prêter attention à ce qui se passe durant le trajet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
05- J'ai tendance à ne pas remarquer des sensations de tension physique ou d'inconfort jusqu'à ce qu'elles captent vraiment mon attention.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
06- J'oublie le nom d'une personne presque immédiatement après l'avoir entendu pour la première fois.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
07- Il me semble que je fonctionne « en mode automatique » sans être très conscient(e) de ce que je fais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
08- Je fais les choses très rapidement sans y prêter vraiment attention.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
09- Je suis tellement focalisé(e) sur le but que je veux atteindre que je perds de vue ce que je suis en train de faire pour y parvenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10- Je fais des travaux ou des tâches de manière automatique, sans me rendre compte de ce que je suis en train de faire.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11- Je me surprends à écouter quelqu'un d'une oreille tout en faisant autre chose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12- Je me déplace en voiture « en pilotage automatique » et il m'arrive d'être étonné(e) de me retrouver là où je suis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13- Je me surprends à être préoccupé(e) par l'avenir ou le passé.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14- Je me surprends à effectuer des choses sans y prêter attention.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15- Je grignote sans réaliser que je suis en train de manger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés ci-dessous portent sur votre avenir dans cette organisation ...

(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient.	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés ci-dessous portent sur votre satisfaction au travail ...
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Globalement, je suis satisfait de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - De manière générale, je n'aime pas mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - En général, j'aime travailler ici.	☐	☐	☐	☐	☐

Ces énoncés portent sur votre perception de votre organisation ...
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Mon organisation prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale	☐	☐	☐	☐	☐

Au travail ...
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - ... Je suis contraint(e) de faire les choses d'une manière différente de ce qu'il faudrait normalement faire.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - ... Je dois suivre des politiques et directives contradictoires.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - ... Je dois effectuer des tâches sans recevoir les ressources nécessaires pour en venir à bout.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - ... Je dois parfois contrevenir à une politique ou une règle afin de mener une tâche à bien.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - ... Je reçois parfois des demandes incompatibles de la part de plusieurs personnes différentes.	☐	☐	☐	☐	☐
06 - ... Les instructions ou les ordres de mes supérieurs sont vagues.	☐	☐	☐	☐	☐
07 - ... On me confie des tâches sans me donner les ressources nécessaires pour les exécuter.	☐	☐	☐	☐	☐
08 - ... Je dois faire beaucoup de choses inutiles.	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés suivants concernent la clarté de votre travail :
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - L'autorité qu'on me donne au travail est clairement établie.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Mes responsabilités au travail sont clairement définies.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Les explications de ce que je dois faire sont claires.	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés suivants concernent votre charge de travail :
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - La quantité de travail qu'on me demande de faire est trop importante.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - On dirait que je n'ai jamais assez de temps pour faire ce que je dois faire au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - J'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail pour une seule personne.	☐	☐	☐	☐	☐

Les questions suivantes font référence à votre relation avec votre supérieur (si vous avez un supérieur). (Échelle : 1 = fortement en désaccord et 7 = fortement en accord)

En général ...

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Êtes-vous traité avec dignité par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Êtes-vous traité avec respect par votre supérieur ?	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Votre supérieur s'abstient-il (elle) de remarques ou commentaires inappropriés envers vous ?	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés suivants concernent vos valeurs :

(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 7 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Les choses que je valorise dans la vie sont similaires aux choses que mon organisation valorise.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Les valeurs et la culture de mon organisation sont en accord avec les choses que je valorise dans la vie.	☐	☐	☐	☐	☐

Ces énoncés portent sur le climat de travail dans votre organisation/département:

(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés demanderaient de l'aide auprès des autres s'ils avaient un problème personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés encouragent les autres à faire du bénévolat dans la communauté.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés s'en aperçoivent lorsque quelque chose ne va pas au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés laissent chacun libre de gérer les situations difficiles de la manière qu'il (elle) trouve la meilleure.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Le développement de la carrière des employés est une priorité pour les gestionnaires et les employés dans cette organisation (département)	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés placent les intérêts des autres avant les leurs	☐	☐	☐	☐	☐
07 - Dans cette organisation (département), les gestionnaires et les employés n'iraient pas à l'encontre de principes éthiques pour atteindre la réussite	☐	☐	☐	☐	☐

De manière générale ...

(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Il peut m'arriver de douter de mes capacités.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - Il m'arrive d'être triste.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - J'obéis toujours aux lois.	☐	☐	☐	☐	☐
04 - Cela m'est déjà arrivé de déformer la vérité.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - Il peut m'arriver de me décourager.	☐	☐	☐	☐	☐
06 - Quand je joue à un jeu, j'obéis toujours aux règles.	☐	☐	☐	☐	☐
07 - Je suis généralement optimiste.	☐	☐	☐	☐	☐
08 - Quelquefois, j'aimerais être quelqu'un d'autre.	☐	☐	☐	☐	☐
09 - Je suis toujours poli(e).	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Il peut m'arriver d'enfreindre la loi.	☐	☐	☐	☐	☐

Pour terminer, veuillez compléter ces quelques questions d'information générale :

Âge :

Menu déroulant

Sexe :

Un homme

☐

Une femme

☐

Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation actuelle ?

Menu déroulant

Niveau d'études:

Secondaire

☐

Collégial

☐

Baccalauréat

☐

Maîtrise

☐

Doctorat

☐

Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel dans cette organisation ?

Temps plein

☐

Temps partiel

☐

Quel est votre niveau hiérarchique au sein de l'entreprise ?

Président / Directeur général

☐

Membre de la haute direction - ex : Vice-Président

☐

Cadre Intermédiaire - ex : Directeur(trice) de services

☐

Cadre de premier niveau - ex : Chef de service / Gestionnaire d'équipe

☐

Employé(e)

☐

Dans quelle industrie travaillez-vous ?

- Agriculture, foresterie, pêche et chasse ☐
- Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz ☐
- Services publics ☐
- Construction ☐
- Fabrication excluant aliments ☐
- Fabrication d'aliments ☐
- Commerce de gros ☐
- Commerce de détail ☐
- Transport et entreposage ☐
- Industrie de l'information et industrie culturelle ☐
- Finance et assurances ☐
- Services immobiliers et services de location et de location à bail ☐
- Services professionnels, scientifiques et techniques ☐
- Gestion de sociétés et d'entreprises ☐
- Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement ☐
- Services d'enseignement ☐
- Soins de santé et assistance sociale ☐
- Arts, spectacles, et loisirs ☐
- Hébergement et services de restauration ☐
- Autres services, sauf les administrations publiques ☐
- Administrations publiques ☐
- Autre ☐

Combien de personnes travaillent dans votre organisation ?

- 0-50 ☐
- 51-100 ☐
- 101-300 ☐
- 301-500 ☐
- 501-1000 ☐
- 1000 + ☐

OPTIONNEL : Nom de votre organisation

Merci d'avoir participé à cette étude!

Dans le cadre de cette étude, un deuxième questionnaire vous sera soumis dans un intervalle de 2 mois.

Afin de prendre contact avec vous lors de la prochaine étape de cette étude, veuillez svp nous indiquer votre adresse courriel.

Merci pour votre précieuse collaboration et participation !

Sandra Salvoni

Candidate à la M.Sc. en développement organisationnel,
sous la direction de Monsieur Christian Vandenberghe, Ph. D.

Adresse courriel : _____

Annexe 3 : Questionnaire en ligne : Temps 1 en anglais

Dear participant,

We are currently doing a research about leadership practices, leaders well-being, and commitment in organizations.

We would like to invite you to answer this first questionnaire (estimated response time: 25-30 minutes). It can be completed in English or French. Please note that the second questionnaire will be sent to you in two months after completion of the first questionnaire.

All the information collected will be treated confidentially and will only be used for the development of scientific knowledge. In addition, no personal information permitting to trace your identity will be disclosed in the dissemination of this research.

You are free to refuse to participate in this study and you can decide to stop answering to the survey at any time. The act of completing the questionnaire will be considered as your consent to participate in this study.

The Committee of Ethics of HEC Montréal has ruled that the collection of information related to this study meets the ethical requirements for research on human beings. For any questions on ethical concerns, you can contact the secretariat of this committee at 1-514-340-6257 (<http://www.hec.ca/cer/>).

A customized report including your results compared to participant's average will be sent to you by e-mail few weeks after completion of the study.

If you have any questions about this research, do not hesitate to contact us by using one of the email addresses written below. You can also withdraw from this study by communicating with us through email within 45 days upon completion of the first survey.

Your participation is important for the success of this study! We thank you in advance for your collaboration!

Sandra Salvoni

Email : sandrasalvoni@hotmail.com

M.Sc. Candidate - Organizational Development

Under the direction of Mr. Christian Vandenberghe, Ph. D.

Before accessing the questionnaire, we need to confirm you meet the criteria of this research. Please check all the answers that seem accurate to you:

- ☐ I am currently a team leader/manager
- ☐ I am 18 years old or older

General instructions

This survey is divided into sections that focus on different aspects of your work, your relationship with your employees, and your life in general. For each statement, check the box that best fits your situation. Answer with no hesitation, because it's usually your first impressions which tend to reflect your thinking the best.

This section concerns your perception of you relationship with your employees:
(Scale : 1 = Strongly disagree to 7= Strongly agree)

[illegible]

The following items allow you to report the feelings you experienced within the past few weeks. Carefully read the following items and answer using the option that most closely represents your feeling:

Recently and in particular within the past few weeks:

(Scale: -- = Much less than usual to ++ Much more than usual)

	Much less than usual	Less than usual	Same as usual	More than usual	Much more than usual
	--	-	-/+	+	++
1. Have you been able to concentrate on what you're doing?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Have you felt capable of making decisions about things?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Have you felt that you are playing a useful part in things?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Have you been able to enjoy your normal day to day activities?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Have you been able to face up to your problems?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Have you been feeling reasonably happy all things considered?	☐	☐	☐	☐	☐

Recently and in particular within the past few weeks:

(Scale: -- = Much less than usual to ++ Much more than usual)

	Much less than usual	Less than usual	Same as usual	More than usual	Much more than usual
	--	-	-/+	+	++
7. Have you lost much sleep over worry?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Have you felt constantly under strain?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Have you felt you couldn't overcome your difficulties?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Have you been feeling unhappy or depressed?	☐	☐	☐	☐	☐
11. Have you been losing confidence in yourself?	☐	☐	☐	☐	☐
12. Have you been thinking of yourself as a worthless person?	☐	☐	☐	☐	☐

These days ...

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I feel like I'm at the end of my rope.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I feel used up at the end of a work day.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I feel emotionally drained from my work.	☐	☐	☐	☐	☐
5. I feel frustrated by my job.	☐	☐	☐	☐	☐

These items concern your work-related beliefs ...

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. A job is what you make of it.	☐	☐	☐	☐	☐
2. On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to accomplish.	☐	☐	☐	☐	☐
3. If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you.	☐	☐	☐	☐	☐
4. If employees are unhappy with a decision made by their boss, they should do something about it.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Getting the job you want is mostly a matter of luck.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Making money is primarily a matter of good fortune.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Most people are capable of doing their jobs well if they make the effort.	☐	☐	☐	☐	☐
8. In order to get a really good job you need to have family members or friends in high places.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Promotions are usually a matter of good fortune.	☐	☐	☐	☐	☐
10. When it comes to landing a really good job, who you know is more important than what you know.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Promotions are given to employees who perform well on the job.	☐	☐	☐	☐	☐
12. To make a lot of money you have to know the right people.	☐	☐	☐	☐	☐
13. It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs.	☐	☐	☐	☐	☐
14. People who perform their jobs well generally get rewarded for it.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Most employees have more influence on their supervisors than they think they do.	☐	☐	☐	☐	☐
16. The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck.	☐	☐	☐	☐	☐

Below is a collection of statements about your everyday experience. Using the 1-6 scale below, please indicate how frequently or infrequently you currently have each experience. Please answer according to what really reflects your experience rather than what you think your experience should be. Please treat each item separately from every other item.

(Scale: 1 = Almost Always to 6 = Almost Never)

	Almost Always	Very Frequently	Somewhat Frequently	Somewhat Infrequently	Very Infrequently	Almost Never
	1	2	3	4	5	6
1. I could be experiencing some emotion and not be conscious of it until some time later.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. I break or spill things because of carelessness, not paying attention, or thinking of something else.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. I find it difficult to stay focused on what's happening in the present.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. I tend to walk quickly to get where I'm going without paying attention to what I experience along the way.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. I tend not to notice feelings of physical tension or discomfort until they really grab my attention.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. I forget a person's name almost as soon as I've been told it for the first time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. It seems I am "running on automatic," without much awareness of what I'm doing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. I rush through activities without being really attentive to them.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. I get so focused on the goal I want to achieve that I lose touch with what I'm doing right now to get there.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. I do jobs or tasks automatically, without being aware of what I'm doing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. I find myself listening to someone with one ear, doing something else at the same time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. I drive places on 'automatic pilot' and then wonder why I went there.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. I find myself preoccupied with the future or the past.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. I find myself doing things without paying attention.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. I snack without being aware that I'm eating.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

These items deal with your intentions for the future in this organization ...

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I often think about leaving this organization.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I intend to look for a job in another organization in the next year.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I intend to quit my job in the next year.	☐	☐	☐	☐	☐

These items concern your job satisfaction:
(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I am overall satisfied with my work.	☐	☐	☐	☐	☐
2. In general, I don't like my job.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Generally, I like to work here.	☐	☐	☐	☐	☐

These items concern your perceived organisation support:
(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. The organization takes pride in my accomplishments at work.	☐	☐	☐	☐	☐
2. The organization is willing to help me when I need a special favor.	☐	☐	☐	☐	☐
3. The organization is willing to extend itself in order to help me perform my job to the best of my ability.	☐	☐	☐	☐	☐
4. The organization strongly considers my goals and values.	☐	☐	☐	☐	☐
5. The organization really cares about my well-being.	☐	☐	☐	☐	☐
6. The organization values my contribution to its well-being.	☐	☐	☐	☐	☐

At work...
(Scale : 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. ... I must do things that I think should be done differently.	☐	☐	☐	☐	☐
2. ... I work under incompatible policies and guidelines.	☐	☐	☐	☐	☐
3. ... I receive assignments without the manpower to complete them.	☐	☐	☐	☐	☐
4. ... I have to oppose a rule or policy in order to carry out an assignment.	☐	☐	☐	☐	☐
5. ... I receive incompatible requests from several people.	☐	☐	☐	☐	☐
6. ... I have to work under vague directions or orders.	☐	☐	☐	☐	☐
7. ... I receive assignments without adequate resources to execute them.	☐	☐	☐	☐	☐
8. ... I work on many unnecessary things.	☐	☐	☐	☐	☐

The following items concern the way you perceive your job:
(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I feel certain about how much authority I have on the job.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I have clear, planned goals and objectives for my job.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I know what my responsibilities are.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I know exactly what is expected of me.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Explanation to me is clear of what has to be done.	☐	☐	☐	☐	☐

The following items concern the way you perceive your work load :
(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. The amount of work I am expected to do is too great.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I never seem to have enough time to get everything done at work.	☐	☐	☐	☐	☐
3. It often seems like I have too much work for one person to do.	☐	☐	☐	☐	☐

The following items refer to your direct manager (if applicable). To what extent:
(Scale : 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. Has (he/she) treated you in a polite manner?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Has (he/she) treated you with dignity?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Has (he/she) treated you with respect?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?	☐	☐	☐	☐	☐

The following items relate to your value:
(Scale: 1 = Strongly disagree to 7 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.	☐	☐	☐	☐	☐
2. My personal values match my organization's values and culture.	☐	☐	☐	☐	☐
3. My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.	☐	☐	☐	☐	☐

The following items relate to your work environment:
(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. Managers and employees , in this organisation, would seek help from others if they had a personal problem.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Managers and employees, in this organisation, emphasize the importance of giving back to the community.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Managers and employees, in this organisation, can tell if something work- related is going wrong.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Managers and employees, in this organisation, give others the freedom to handle difficult situations in the way that they feel is best.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Managers and employees , in this organisation, make employee career development a priority.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Managers and employees, in this organisation, put others' best interests ahead of their own.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Managers and employees, in this organisation, would NOT compromise ethical principles in order to achieve success.	☐	☐	☐	☐	☐

Generally...

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I may be doubtful of my abilities.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I can sometime be sad.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I always obey to laws.	☐	☐	☐	☐	☐
4. The situation has occurred where I transformed the truth.	☐	☐	☐	☐	☐
5. I can get discouraged.	☐	☐	☐	☐	☐
6. When I play, I always obey to rules.	☐	☐	☐	☐	☐
7. I am generally optimistic.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sometime, I would like to be someone else.	☐	☐	☐	☐	☐
9. I am always polite.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sometime I might violate the law.	☐	☐	☐	☐	☐

To conclude, please fill out the following general questions:

What is your age?

drop-down menu

What is your gender?

Man

☐

Woman

☐

For how long have you been working for this organisation ?

drop-down menu

For how long have you been working with your direct manager ?

drop-down menu

What is the highest level of education you have completed ?

High school or equivalent

☐

College degree

☐

Bachelor's degree

☐

Master's degree

☐

Doctoral degree

☐

Are you working full-time or part-time for this organization ?

Full-time job

☐

Part-time job

☐

In your organisation, what is your hierarchic level?

President / General Manager

☐

Top Management

☐

Middle Manager

☐

Front-Line Manager

☐

Employee

☐

In which industry do you work?

- | | |
|---|--------------------------|
| Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting | ☐ |
| Mining, Quarrying, and Oil and Gas Extraction | ☐ |
| Utilities | ☐ |
| Construction | ☐ |
| Manufacturing (excluding food) | ☐ |
| Food Manufacturing | ☐ |
| Wholesale Trade | ☐ |
| Retail Trade | ☐ |
| Transportation and Warehousing | ☐ |
| Information and Cultural Industries | ☐ |
| Finance and Insurance | ☐ |
| Real Estate and Rental and Leasing | ☐ |
| Professional, Scientific and Technical Services | ☐ |
| Management of Companies and Enterprises | ☐ |
| Administrative and Support, Waste Management and Remediation Services | ☐ |
| Educational Services | ☐ |
| Health Care and Social Assistance | ☐ |
| Arts, Entertainment and Recreation | ☐ |
| Accommodation and Food Services | ☐ |
| Other Services (except Public Administration) | ☐ |
| Public Administration | ☐ |
| Other | ☐ |

How many people work in your organization?

- | | |
|----------|--------------------------|
| 0-50 | ☐ |
| 51-100 | ☐ |
| 101-300 | ☐ |
| 301-500 | ☐ |
| 501-1000 | ☐ |
| 1000 + | ☐ |

OPTIONAL - Name of your organization :

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe 4 : Questionnaire en ligne : Temps 2 en français

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons, à nouveau, votre participation à l'étude sur les pratiques de leadership serviteur et le bien-être psychologique des gestionnaires / leaders dans les organisations. Nous vous invitons à répondre au deuxième questionnaire (temps de réponse estimé: 5-7 minutes pour le deuxième questionnaire).

Toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances scientifiques. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer votre identité ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à cette recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au 1-514-340-6257 (<http://www.hec.ca/cer/>).

Un rapport personnalisé comprenant vos résultats comparés à la moyenne des répondants vous sera transmis par courriel quelques semaines après ce second questionnaire.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous en écrivant à l'adresse de courriel ci-dessous. Vous pouvez également vous retirer de l'étude en communiquant avec nous par courriel, dans les 45 jours suivants votre participation.

Votre participation est importante pour la réussite de cette étude. Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration !

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Récemment, et en particulier, ces dernières semaines :

(-- = beaucoup moins que d'habitude à ++ beaucoup plus que d'habitude)

	Beaucoup moins que d'habitude	Moins que d'habitude	Comme d'habitude	Plus que d'habitude	Beaucoup plus que d'habitude
	--	-	-/+	+	++
07 - Avez-vous eu un sommeil perturbé à cause de vos soucis ?	☐	☐	☐	☐	☐
08 - Vous êtes-vous senti(e) constamment stressé(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐
09 - Avez-vous eu le sentiment que vous ne pourriez pas surmonter vos difficultés ?	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) et déprimé(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Avez-vous perdu confiance en vous-même ?	☐	☐	☐	☐	☐
12 - Vous êtes-vous considéré(e) comme quelqu'un qui ne valait rien ?	☐	☐	☐	☐	☐

Au cours du dernier mois, jusqu'à quel point avez-vous ressenti les états suivants au travail ?
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - ... je me suis senti(e) au « bout du rouleau ».	☐	☐	☐	☐	☐
02 - ... je me suis senti(e) épuisé(e) après une journée de travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - ... lorsque je me levais le matin et que je devais affronter une nouvelle journée de travail, je me sentais fatigué(e).	☐	☐	☐	☐	☐
04 - ... mon travail m'épuisait.	☐	☐	☐	☐	☐
05 - ... mon travail me frustrait.	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés ci-dessous portent sur votre avenir dans cette organisation ...

(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient.	☐	☐	☐	☐	☐

Les énoncés ci-dessous portent sur votre satisfaction au travail ...
(Échelle : 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Fortement d'accord
	1	2	3	4	5
01 - Globalement, je suis satisfait de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
02 - De manière générale, je n'aime pas mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
03 - En général, j'aime travailler ici.	☐	☐	☐	☐	☐

Merci d'avoir complété ce deuxième questionnaire et d'avoir participé à notre étude!

Afin de couronner cette étude, nous voudrions nous entretenir, de façon informelle, avec un échantillon de leaders qui auront complété les 2 questionnaires. Ces entretiens ont pour objectif d'approfondir notre compréhension du sujet d'étude en posant des questions additionnelles sur son expérience de leadership. Les entretiens auront lieu en septembre et ne devraient pas dépasser une heure. Ces entretiens seront menés par la chercheuse, Sandra Salvoni.

Seriez-vous intéressé à ce que nous entrions en contact avec vous pour un entretien individuel ?

Si oui, svp nous indiquer votre adresse courriel. Une sélection aléatoire, parmi tous les participants intéressés, sera effectuée.

Merci infiniment de votre précieuse collaboration !

Sandra Salvoni

Candidate à la M.Sc. en développement organisationnel,
sous la direction de Monsieur Christian Vandenberghe, Ph. D.

Adresse courriel : _____

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

The following items allow you to report the feelings you experienced within the past few weeks. Carefully read the following items and answer using the option that most closely represents your feeling:

Recently and in particular within the past few weeks:

(Scale: -- = Much less than usual to ++ Much more than usual)

	Much less than usual	Less than usual	Same as usual	More than usual	Much more than usual
	--	-	-/+	+	++
1. Have you been able to concentrate on what you're doing?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Have you felt capable of making decisions about things?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Have you felt that you are playing a useful part in things?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Have you been able to enjoy your normal day to day activities?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Have you been able to face up to your problems?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Have you been feeling reasonably happy all things considered?	☐	☐	☐	☐	☐

Recently and in particular within the past few weeks :

(Scale: -- = Much less than usual to ++ Much more than usual)

	Much less than usual	Less than usual	Same as usual	More than usual	Much more than usual
	--	-	-/+	+	++
7. Have you lost much sleep over worry?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Have you felt constantly under strain?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Have you felt you couldn't overcome your difficulties?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Have you been feeling unhappy or depressed?	☐	☐	☐	☐	☐
11. Have you been losing confidence in yourself?	☐	☐	☐	☐	☐
12. Have you been thinking of yourself as a worthless person?	☐	☐	☐	☐	☐

These days ...

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I feel like I'm at the end of my rope.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I feel used up at the end of a work day.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I feel emotionally drained from my work.	☐	☐	☐	☐	☐
5. I feel frustrated by my job.	☐	☐	☐	☐	☐

These items deal with your intentions for the future in this organization ...

(Scale : 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I often think about leaving this organization.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I intend to look for a job in another organization in the next year.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I intend to quit my job in the next year.	☐	☐	☐	☐	☐

These items concern your job satisfaction:

(Scale: 1 = Strongly disagree to 5 = Strongly agree)

	Strongly Disagree		Neither Agree Nor Disagree		Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. I am overall satisfied with my work.	☐	☐	☐	☐	☐
2. In general, I don't like my job.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Generally, I like to work here.	☐	☐	☐	☐	☐

Thank you for taking part in this second survey.

We are currently looking for leaders who did answer both questionnaires and who will be ready to have an informal interview to extend and deepen understanding of the results.

The interview will not take longer than one hour.

If you are interested, you can add your email address below and I will contact between 10 and 12 persons in the next 2 weeks.

Thank you for your precious collaboration!

Sandra Salvoni

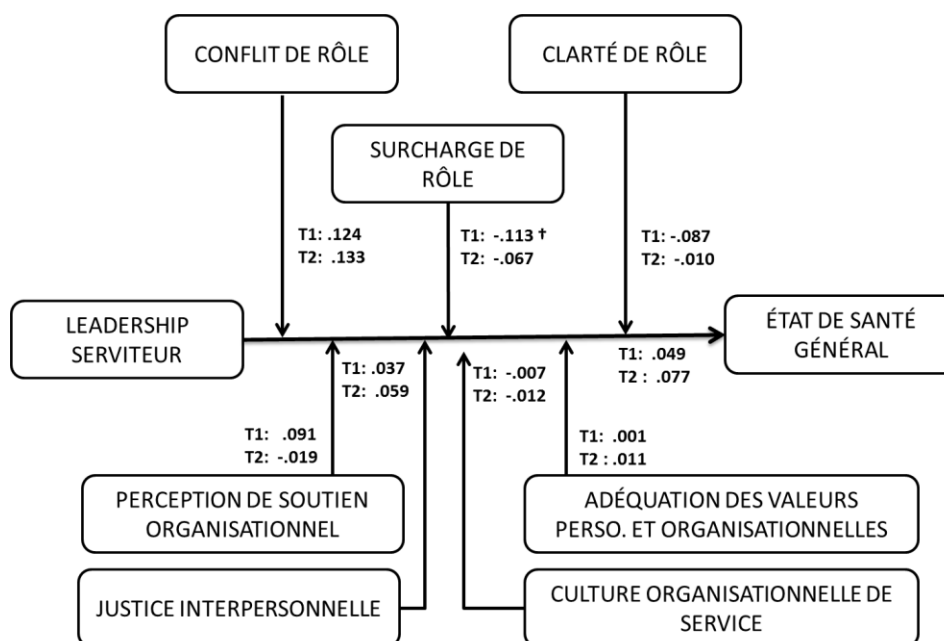
Email : xxxxxxxx@xxxxxx.xxx

M.Sc. Candidate - Organizational Development

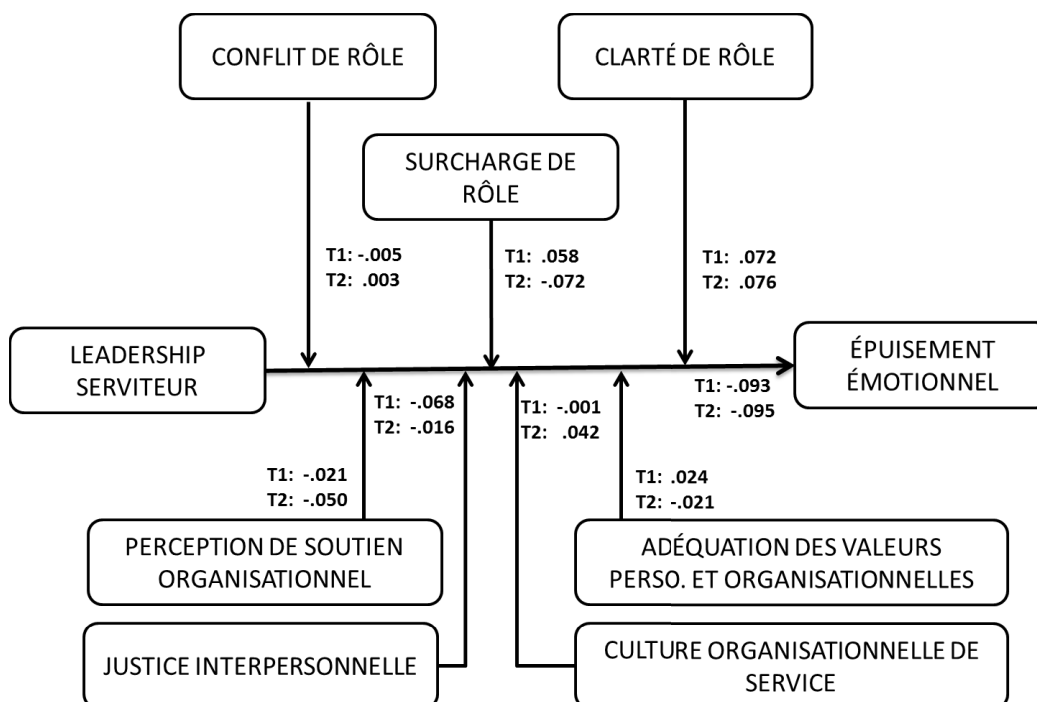
Under the direction of Mr. Christian Vandenberghe, Ph. D.

Annexe 6 : Représentation graphique des résultats par variable dépendante

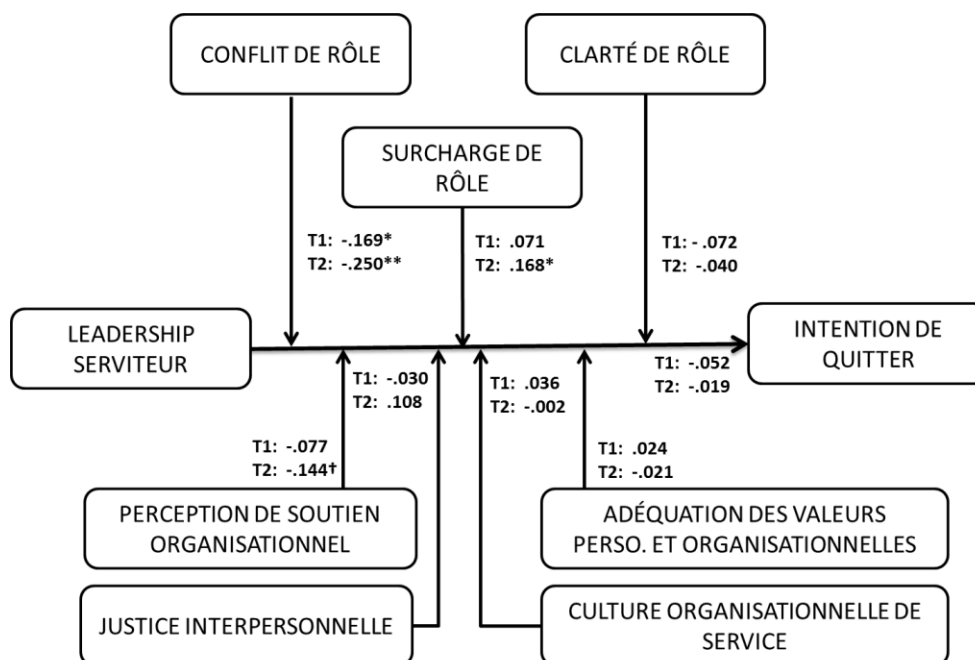
Représentation graphique des résultats : État de santé général



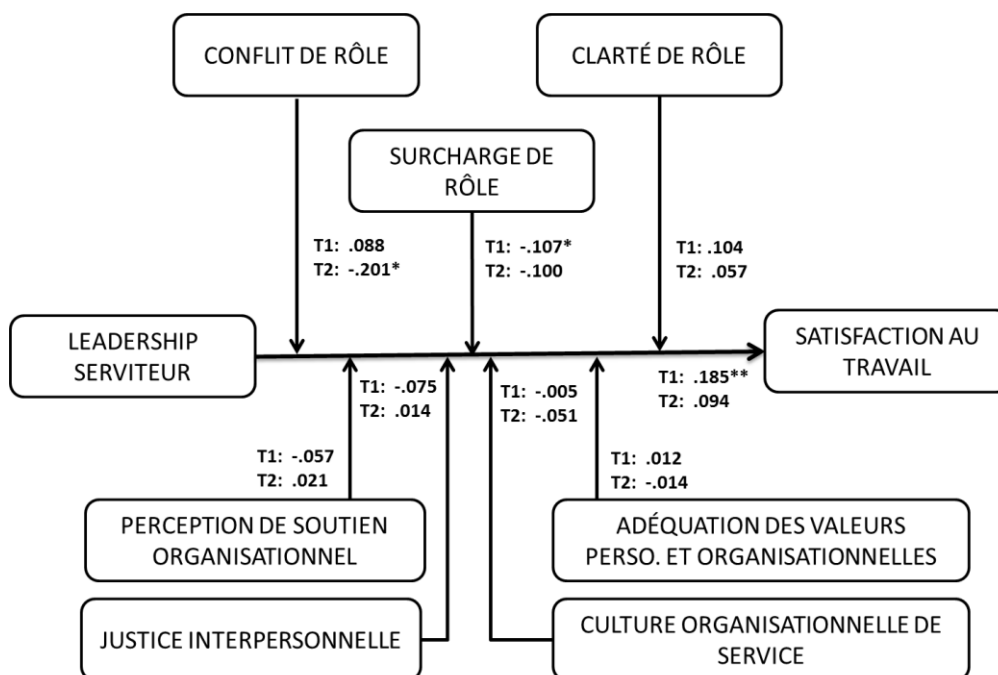
Représentation graphique des résultats : Épuisement émotionnel



Représentation graphique des résultats : Intention de quitter



Représentation graphique des résultats : Satisfaction au travail



BIBLIOGRAPHIE

- Amah, Okechukwu Ethelbert (2015). « Servant Leadership Relationship with Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Motivation-to-Serve and Motivation-to-Lead » [Journal article], *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, vol. 4, no 3.
- APEX (2013). « Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2012 de l'APEX », Récupéré le 4 avril 2016, <http://www.apex.gc.ca/uploads/key%20priorities/health/2012%20health%20survey%20results%20-%20fr.pdf>
- Aron, Arthur, Elliot J. Coups et Elaine Aron (2011). *Statistics for the behavioral and social sciences: a brief course*, 5th éd., Boston, Prentice Hall.
- Austin, James, Howard Stevenson et Jane Wei-Skillern (2006). « Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.
- Avolio, Bruce J. et William L. Gardner (2005). « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 315-338.
- Avolio, Bruce J., et Luthans, F (2006). «The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development», New York, McGraw Hill., pp. 262.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa et Todd J. Weber (2009). « Leadership: Current theories, research, and future directions », *Annual Review of Psychology*, vol. 60, p. 421-449.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2007). « The Job Demands-Resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.
- Baltar, F. et I. Brunet (2012). « Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook », *Internet Research*, vol. 22, no 1, p. 57-74.
- Bande, Belén, Pilar Fernández, Concepción Varela-Neira, Carmen Otero-Neira, WesleyJ Johnston et WesleyJ Johnston (2016). « Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, no 2.
- Bandura, Albert (2004). « Health Promotion by Social Cognitive Means », *Health Education & Behavior*, vol. 31, no 2, p. 143-164.

- Barbuto, John E., Ryan K. Gottfredson et Travis P. Searle (2014). « An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 3, p. 315-323.
- Barbuto, John E. et Daniel W. Wheeler (2006). « Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership », *Group & Organization Management*, vol. 31, no 3, p. 300-326.
- Baril-Gingras, Geneviève et François Bolduc (2010). « Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas », *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, no 12.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Beck, Curtis D. (2014). « Antecedents of servant leadership: A mixed methods study », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 3, p. 299-314.
- Boltanski, Luc et Thévenot, Laurent (2015). « Comment s'orienter dans le monde social », *Sociologie*, N°1, vol. 6. Consulté le 12 juillet 2017. URL : <http://sociologie.revues.org/2501>
- Boyatzis, Richard E. (2011). « Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence », *Vision: The Journal of Business Perspective*, vol. 15, no 2, p. 91-100.
- Brown, K. W. et R. M. Ryan (2003). « The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being » [Review], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 4, p. 822-848.
- Brun, J.-P., C. Biron et F. St-Hilaire (2009). « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes psychologiques au travail », Université Laval Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Byrne, A., A. M. Dionisi, J. Barling, A. Akers, J. Robertson, R. Lys, et al. (2014). « The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 344-357.
- Cable, Daniel M et D Scott DeRue (2002). « The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions », *Journal of applied psychology*, vol. 87, no 5, p. 875.

- Cable, Daniel M et Timothy A Judge (1996). « Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, no 3, p. 294-311.
- Chan, Simon. C.H. et Wai-ming Mak (2014). « The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes », *Personnel Review*, vol. 43, no 2, p. 272-287.
- Chen, C. Y., C. H. V. Chen et C. I. Li (2013). « The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being », *Journal of religion & health*, vol. 52, no 2, p. 418-438.
- Chiniara, Myriam et Kathleen Bentein (2016). « Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, no 1, p. 124-141.
- Coetzer, Michiel Frederick, Mark Bussin et Madelyn Geldenhuys (2017). « The Functions of a Servant Leader », *Administrative Sciences*, vol. 7, no 1, p. 5.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, no 2, p. 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 386-400.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter et K. Yee Ng (2001). « Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 425-445.
- Cooper, Cecily D., Terri A. Scandura et Chester A. Schriesheim (2005). « Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 475-493.
- Cousins, Rosanna, Colin J. MacKay, Simon D. Clarke, Chris Kelly, Peter J. Kelly et Ron H. McCaig (2004). « 'Management Standards' work-related stress in the UK: practical development », *Work & Stress*, vol. 18, no 2, p. 113-136.
- Cox, T., A. J. Griffiths, et coll. (2000). «Organisational Interventions for Work Stress: A Risk Management Approach». Sudbury, HSE Books : 193.
- Creswell, John W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 4th éd., Los Angeles, Sage.

- Crossman, Joanna (2010). « Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, no 7, p. 596-608.
- Danna, Karen et Ricky W. Griffin (1999). « Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature », *Journal of Management*, vol. 25, no 3, p. 357-384.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2012). « Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: a few comments », *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, vol. 9, no 1, p. 24-24.
- Del Brio, Esther B., Rosa M. Hernández-Maestro et Toru Yoshikawa (2017). « How does interpersonal justice affect outside directors' governance behavior? A cross-cultural comparison », *Review of Managerial Science*.
- Desmarais, Céline et Maryse Dubouloy (2010). « Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres. en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, no 2, p. 223-242.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden et Jinyu Hu (2014). « Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 1, p. 36-62.
- Ehrhart, Mark G. (2004). « Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, vol. 57, no 1, p. 61-94.
- Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli et Patrick Lynch (1997). « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 5, p. 812-820.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa (1986). « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 3, p. 500-507.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski et Linda Rhoades (2002). « Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 565-573.

- Field, Andy P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex, drugs and rock'n'roll*, 4th éd., London, Sage.
- Filion, Louis Jacques, Claude Ananou, Jean-Marie Toulouse, Denis Grégoire, Jean-Pierre Béchar, Normand Turgeon, et al. (2010). *De l'intuition au projet d'entreprise*, Québec;Montréal;, Éditions Transcontinental.
- Ford, Michael T., Christopher P. Cerasoli, Jennifer A. Higgins et Andrew L. Decesare (2011). « Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis », *Work & Stress*, vol. 25, no 3, p. 185-204.
- Foster, Barry Alan (2000). *Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness* [Ph.D.], 9974230, Ann Arbor, The Fielding Institute, 386-386 p. p.
- France St-Hilaire, Marie-Hélène Gilbert & Jean-Pierre Brun (2017). « What if subordinates took care of managers' mental health at work? », *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1-23.
- Fry, Louis W. (2003). « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 6, p. 693-727.
- Furnham, Adrian (2005). « *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization 2nd ed* », Hove, East Sussex, UK, Psychology Press.
- Fusilier, Marcelline R., Daniel C. Ganster et Bronston T. Mayes (1987). « Effects of Social Support, Role Stress, and Locus of Control on Health », *Journal of Management*, vol. 13, no 3, p. 517-528.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). « The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being ». *Work & Stress*, vol.18, no 3, 255-266.
- Goffee, Robert et Gareth Jones (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*, HarperBusiness.
- Goh, See-Kwong et Low Brian Zhen-Jie (2014). « The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders », *International Journal of Business and Management*, vol. 9, no 1, p. 17.
- Goldberg, D. P., R. Gater, N. Sartorius, T. B. Ustun, M. Piccinelli, O. Gureje, et al. (1997). « The validity of two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care », *Psychological Medicine*, vol. 27, no 1, p. 191-197.
- Gosselin, A., & Brunelle, E. (2016). « Tête, coeur et courage : un regard simplifié sur le leadership ». *Gestion*, vol. 40, no 4, p. 22-26.

- Greasley, Paul E. et Mihai C. Bocarnea (2014). « The Relationship between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 124, p. 11-19.
- Greenleaf, Robert K. (1977). « Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness », New York: Paulist Press.
- Greenleaf, Robert K. et Larry C. Spears (1998). « The power of servant-leadership: essays by Robert K. Greenleaf » ; edited by Larry C. Spears ; foreword by Peter B. Vaill ; afterword by James P. Shannon, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Gregersen, Sabine, Sylvie Vincent-Höper et Albert Nienhaus (2014). « Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs », *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 28, no 1/2, p. 117.
- Harris, Gregory E. et James E. Cameron (2005). « Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being », *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement*, vol. 37, no 3, p. 159-169.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 513-524.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology An International Review*, vol. 50, no 3, p. 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. (2002). « Social and psychological resources and adaptation », *Review of General Psychology*, vol. 6, no 4, p. 307-324.
- Hobfoll, Stevan E. (2011). « Conservation of resource caravans and engaged settings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 1, p. 116.
- Hom, Peter W. et Rodger W. Griffeth (1991). « Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 3, p. 350-366.
- Hu, J. et R. C. Liden (2011). « Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership », *Journal Of Applied Psychology*, vol. 96, no 4, p. 851-862.
- Hulst, M. v. d. (2003). « Long work hours and health », *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 29, p. 171-188.
- Hunter, Emily M., Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L. A. Witt, Lisa M. Penney et Evan Weinberger (2013). « Servant leaders inspire servant followers: Antecedents

- and outcomes for employees and the organization », *Leadership Quarterly*, vol. 24, no 2, p. 316-331.
- Huston, Emily F. (2013). « Helping Millennials help you : managing your young workforce », *The Conference Board: Executive Action Series*, vol. 402, p. 1-12.
- Institut de la statistique du Québec (2012). «Portrait statistique de la santé mentale des Québécois - Résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes». Récupéré le 16 février 2016 http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01671FR_portrait_sante_mentale2015H00F00.pdf
- Jamal, Muhammad (1990). « Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation », *Human Relations*, vol. 43, no 8, p. 727-738.
- Jaros, Stephen J. (1997). « An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no 3, p. 319-337.
- Jorge Correia de Sousa, Milton et Dirk van Dierendonck (2014). « Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no 6, p. 877-899.
- Joseph, Errol E. et Bruce E. Winston (2005). « A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no 1, p. 6-22.
- Kelloway, E. Kevin, Heidi Weigand, Margaret C. McKee et Hari Das (2013). « Positive Leadership and Employee Well-Being », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 20, no 1, p. 107-117.
- Keyes, C. L. M., D. Shmotkin et C. D. Ryff (2002). « Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions », *Journal Of Personality and Social Psychology*, vol. 82, no 6, p. 1007-1022.
- Keyes, Corey L. M. (2003). *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Chapter: Complete Mental Health: An Agenda for the 21st Century, American Psychological Association.
- Kidd, Sean A., Nick Kerman, Donald Cole, Athena Madan, Elisha Muskat, Shoba Raja, et al. (2015). « Social Entrepreneurship and Mental Health Intervention: a Literature Review and Scan of Expert Perspectives », *International Journal of Mental Health and Addiction*, vol. 13, no 6, p. 776-787.
- Kirkcaldy, B. D., A. Furnham et C. L. Cooper (1994). « Police Personality, Job-Satisfaction And Health », *Studia Psychologica*, vol. 36, no 1, p. 55-64.

- Kivimäki, Mika, Jane E. Ferrie, Jenny Head, Martin J. Shipley, Jussi Vahtera et Michael G. Marmot (2004). « Organisational Justice and Change in Justice as Predictors of Employee Health: The Whitehall II Study », *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979-), vol. 58, no 11, p. 931-937.
- Lapointe, Émilie et Christian Vandenberghe (2015). « Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors », *Journal of Business Ethics*.
- Lapointe, Émilie, Christian Vandenberghe et Alexandra Panaccio (2011). « Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective », *Human Relations*, vol. 64, no 12, p. 1609-1631.
- Le Ng, Xin, Sang Long Choi et Khairiah Soehod (2016). « The Effects of Servant Leadership on Employee's Job Withdrawal Intention », *Asian Social Science*, vol. 12, no 2, p. 99.
- Leclerc, J. S., J. S. Boudrias et A. Savoie (2014a). « Psychological Health And Performance At Work: Bidirectional Longitudinal Associations ? », *Travail Humain*, vol. 77, no 4, p. 351-372.
- Leclerc, Jean-Simon, Jean-Sébastien Boudrias et André Savoie (2014b). « La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? », *Le travail humain*, no 4, p. 351-372.
- Li, Y. H., Z. Wang, L. Q. Yang et S. B. Liu (2016). « The Crossover of Psychological Distress From Leaders to Subordinates in Teams: The Role of Abusive Supervision, Psychological Capital, and Team Performance », *Journal Of Occupational Health Psychology*, vol. 21, no 2, p. 142-153.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Chenwei Liao et Jeremy D. Meuser (2014). « Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 57, no 5, p. 1434-1452.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, Junfeng Wu et Chenwei Liao (2015). « Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28 », *Leadership Quarterly*, vol. 26, no 2, p. 254.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao et David Henderson (2008). « Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment », *The Leadership Quarterly*, vol. 19, no 2, p. 161-177.
- Lok, Peter et John Crawford (2004). « The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison », *Journal of Management Development*, vol. 23, no 4, p. 321-338.

- Lynch, James A. et Hershey H. Friedman (2013). « Servant Leader, Spiritual Leader: The Case for Convergence » [Journal article], *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 10, no 2, p. 87.
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson et Michael P. Leiter (1996). « Maslach burnout inventory manual », vol. 3rd, Mountain View, Calif U6 - U7 - Book, CPP.
- Maslach, Christina, Michael P. Leiter et Susan E. Jackson (2012). « Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 2, p. 296-300.
- Massé, R., C. Poulin, C. Dassa, J. Lambert, S. Bélair et A. Battaglini (1998a). « Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones », *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*, vol. 89, no 3, p. 183-187.
- Massé, R., C. Poulin, C. Dassa, J. Lambert, S. Bélair et M. A. Battaglini (1998b). « Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP », *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*, vol. 89, no 5, p. 352-357.
- Mayer, David M., Mary Barden et Ronald F. Piccolo (2008). « Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no 2, p. 180-197.
- McFarlin, Dean B. et Paul D. Sweeney (1992). « Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes », *The Academy of Management Journal*, vol. 35, no 3, p. 626-637.
- McNeff, M. E., & Irving, J. A. (2017). « Job satisfaction and the priority of valuing people: A case study of servant leadership practice in a network of family-owned companies. », *SAGE Open*, vol. 7, no 1.
- Mikkonen, J. et Raphael, D. (2011). « Déterminants sociaux de la santé: les réalités canadiennes », *École de gestion et de politique de la santé de l'Université York*.
- Ozyilmaz, Adnan et Serpil S. Cicek (2015). « How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? », *Journal of Management & Organization*, vol. 21, no 3, p. 263-290.
- Page, Kathryn M. et Dianne A. Vella-Brodrick (2009). « The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model », *Social Indicators Research*, vol. 90, no 3, p. 441-458.

- Panaccio, Alexandra et Christian Vandenberghe (2009). « Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no 2, p. 224-236.
- Parris, Denise Linda et Jon Welty Peachey (2013). « A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts », *Journal of Business Ethics*, vol. 113, no 3, p. 377-393.
- Peterson, Suzanne J., Benjamin M. Galvin et Donald Lange (2012). « CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics And Firm Performance », *Personnel Psychology*, vol. 65, no 3, p. 565-596.
- Petkovska, Miodraga Stefanovska, Marjan I. Bojadziev et Vesna Velikj Stefanovska (2015). « Reliability, Validity and Factor Structure of the 12-Item General Health Questionnaire among General Population », *Open access Macedonian journal of medical sciences*, vol. 3, no 3, p. 478-483.
- Plessis, Marieta du, Zani Wakelin et Petrus Nel (2015). « The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 41, no 1, p. 1.
- Rasclé, Nicole et S. Irachabal (2001). « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Le travail humain*, vol. 64, no 2, p. 97-118.
- Rhoades, L. et R. Eisenberger (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Rivkin, W., S. Diestel et K. H. Schmidt (2014). « The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach », *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 28, no 1/2, p. 52.
- Rizzo, John R., Robert J. House et Sidney I. Lirtzman (1970). « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163.
- Roche, M., J. M. Haar et F. Luthans (2014). « The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 19, no 4, p. 476-489.
- Roussel, Patrice (2002). « Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion », Paris, Economica.
- Royal, L., & Brassard, A. (2010). « Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés ». *Gestion*, vol.35, no 3, p.27-33.

- Russell, Robert F. (2001). « The role of values in servant leadership », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 2, p. 76-84.
- Saks, Alan M., Richard J. Klimoski et Neal Schmitt (2000). *Research, measurement, and evaluation of human resources*, Australia, Nelson Thomson Learning.
- Sánchez-López, María del Pilar et Virginia Dresch (2008). « The 12-Item General Health Questionnaire (GHQ-12): reliability, external validity and factor structure in the Spanish population », *Psicothema*, vol. 20, no 4, p. 839-843.
- Santos, Angeli, Timothy Hayward et Hazel Melanie Ramos (2012). « Organizational Culture, Work And Personal Goals As Predictors Of Employee Well-Being », *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol. 16, no 1, p. 25.
- Savage-Austin, Amy R. et Andrew Honeycutt (2011). « Servant Leadership: A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers », *Journal of Business & Economics Research*, vol. 9, no 1, p. 49.
- Schaubroeck, John, John L. Cotton et Kenneth R. Jennings (1989). « Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, no 1, p. 35-58.
- Schaufeli, W. B., C. H. Maslach et M. P. Leiter (2001). « Job burnout », *Annual review of psychology*, vol. 52, p. 397-422.
- Schein, Edgar H. (1996). « Culture: The Missing Concept in Organization Studies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 2, p. 229-240.
- Searle, Travis P. et John E. Barbutto (2011). « Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, no 1, p. 107-117.
- Seligman, Martin E. P. et Mihaly Csikszentmihalyi (2000). « Positive Psychology: An Introduction », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 5-14.
- Sendjaya, Sen, James C. Sarros et Joseph C. Santora (2008). « Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 45, no 2, p. 402-424.
- Sonnentag, S. (2003). « Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 3, p. 518-528.

- Sousa, M. et D. van Dierendonck (2017). « Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 2, p. 270-283.
- Spears, Larry C (2010). « Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders », *The Journal of Virtues & Leadership*, vol. 1, no 1, p. 25-30.
- Stocker, Désirée, Nicola Jacobshagen, Rabea Krings, Isabel B. Pfister et Norbert K. Semmer (2014). « Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life », *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 28, no 1/2, p. 73.
- Stone, Gregory A., Robert F. Russell et Kathleen Patterson (2004). « Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no 4, p. 349-361.
- Tajfel, Henri et John C Turner (1979). « An integrative theory of intergroup conflict », *The social psychology of intergroup relations*, vol. 33, no 47, p. 74.
- Tang, Guiyao, Ho Kwong Kwan, Deyuan Zhang et Zhou Zhu (2016). « Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning », *Journal of Business Ethics*, vol. 137, no 2, p. 285-297.
- Ten Brummelhuis, Lieke L., Jarrod M. Haar et Maree Roche (2014). « Does Family Life Help to be a Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes From Leaders to Followers », *Personnel Psychology*, vol. 67, no 4, p. 917-949.
- Tent, Darius A. (2015). « SOCIAL ENTREPRENEURSHIP », *Studia Universitatis Babes-Bolyai. Studia Europaea*, vol. 60, no 4, p. 97.
- Thomson, Robert et Naoya Ito (2014). « FACEBOOK Advertisements For Survey Participant Recruitment: Considerations From A Multi-National Study », *International Journal of Electronic Commerce Studies*, vol. 5, no 2, p. 199.
- Tubre, Travis C. et Judith M. Collins (2000). « Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance », *Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 155-169.
- United Nations (2015). «Sustainable Development Goals». Récupéré le 11 mars 2016, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>.
- van Dierendonck, Dirk (2011). « Servant Leadership: A Review and Synthesis », *Journal of Management*, vol. 37, no 4, p. 1228-1261.
- van Dierendonck, Dirk et Inge Nuijten (2011). « The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure », *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no 3, p. 249-267.

- Venkatraman, N. (1989). « Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement », *Management Science*, vol. 35, no 8, p. 942-962.
- Walumbwa, Fred O., Chad A. Hartnell et Adegoke Oke (2010). « Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no 3, p. 517-529.
- Walumbwa, Fred O., Suzanne J. Peterson, Bruce J. Avolio et Chad A. Hartnell (2010). « An Investigation Of The Relationships Among Leader And Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance », *Personnel Psychology*, vol. 63, no 4, p. 937-963.
- Winston, Bruce et Dail Fields (2015). « Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no 4, p. 413-434.
- World Health Organization (2001). «Mental Health - A Call for Action by World Health Ministers». Récupéré le 3 Février 2016 de http://www.who.int/mental_health/advocacy/en/Call_for_Action_MoH_Intro.pdf
- Zhang, Haina, Ho Kwong Kwan, André M. Everett et Zhaoquan Jian (2012). « Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns », *Human Resource Management*, vol. 51, no 5, p. 747-767.
- Zhou, Y. et Q. Miao (2014). « Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: the mediating role of perceived organizational support », *Psychological Report*, vol. 115, no 2, p. 381-395.