



Les effets pernicioeux des leaders passifs : quelques données empiriques

Christian Vandenberghe, Ph.D., CRC, FRSC
HEC Montréal



Introduction

- Leadership laissez-faire implique les comportements suivants:
 - Évitement des décisions
 - Ne pas répondre aux problèmes
 - Retarder les réponses aux problèmes
- Laissez-faire = absence de réponse aux besoins et au niveau de performance des employés (Hinkin & Schriesheim, 2008)



- Pour quelles raisons un gestionnaire peut-il se comporter en leader passif ou qui « laisse faire »?
 - Pour gagner du temps à court terme (20% des employés occupent 80% des ressources de supervision !)
 - Pour éviter des difficultés relationnelles avec l'employé
 - Pour éviter de devoir assumer des responsabilités de gestion de la performance



- Leadership laissez-faire fait partie du modèle de leadership *full range* (Avolio & Bass, 1991) contenant:
 - Des formes transformationnelles et actives:
 - Influence idéalisée
 - Stimulation intellectuelle
 - Considération individuelle
 - Leadership inspirationnel
 - Des formes transactionnelles:
 - Récompense contingente
 - Management par exception actif/passif
 - Absence de leadership: laissez-faire



- La littérature s'est longtemps centrée sur les formes actives de leadership et a souvent considéré le laissez-faire comme le simple opposé des formes actives de leadership ou de la récompense contingente (soit un manque de transactions)
- Pourtant, le leadership laissez-faire présente des modes d'action qui lui sont spécifiques et sont indépendants de ceux associés aux formes actives de leadership



- Hinkin & Schriesheim (2008) ont identifié deux modes d'action du leadership laissez-faire:
 - Omission de récompense pour un travail bien fait
 - Omission de sanction pour un travail mal réalisé
- Le laissez-faire réduirait la clarté de rôle, la satisfaction et la performance par le biais de ces omissions dans la gestion de la tâche et des besoins de l'employé

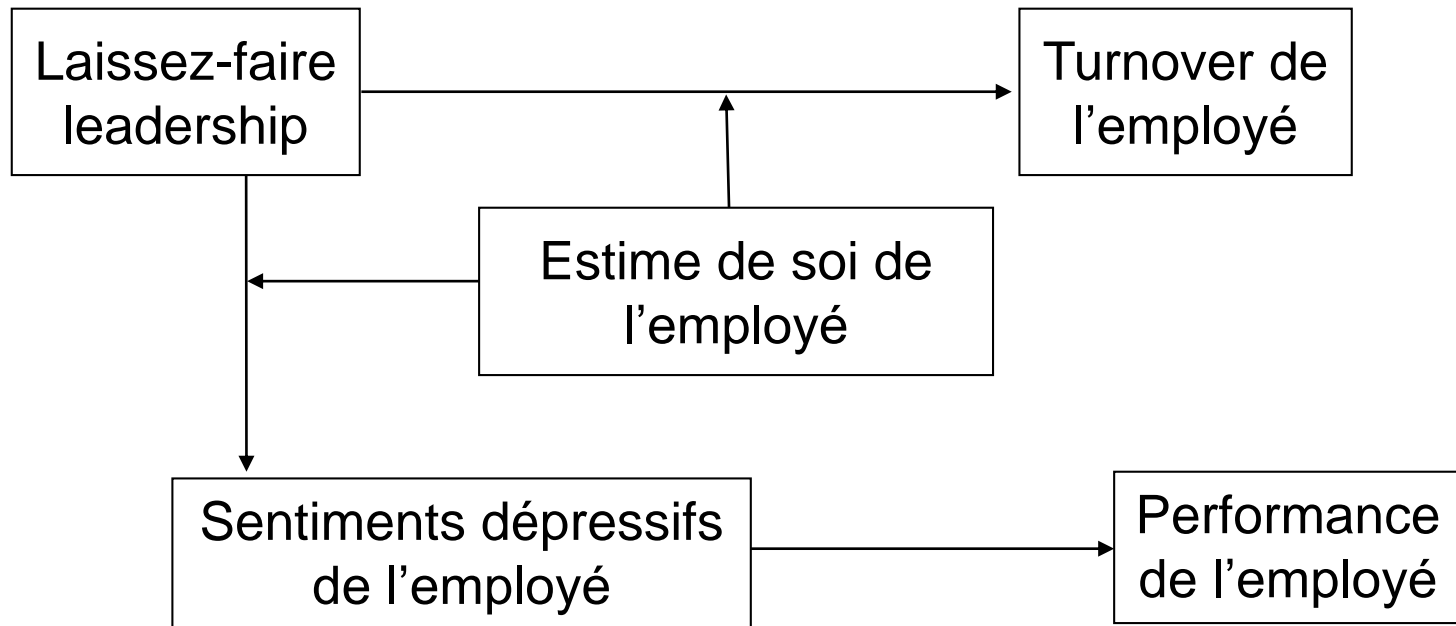


Objectifs de recherche

- Montrer que le leadership laissez-faire adresse des messages qui portent atteinte au statut de l'individu comme membre de l'organisation
- En conséquence, le laissez-faire devrait réduire la probabilité de rester membre de l'organisation (turnover), engendrer des sentiments dépressifs et ultimement réduire la performance
- L'estime de soi devrait être un modérateur de ce processus



Modèle de recherche





Étude 1

- Échantillon:
 - 250 employés du secteur des services (télécommunications, services financiers, vente de produits électroniques, etc.) (représentant un taux de réponse de 53%)
 - 10 cas de départ involontaire → échantillon final: $N = 240$
 - 55% hommes
 - Age moyen = 32.96 ans ($SD = 10.14$)
 - Ancienneté moyenne (org.) = 5.14 ans ($SD = 6.14$)



- **Mesures:**

- Mesure en 7 items de l'échelle de **laissez-faire** provenant de Bass & Avolio (1993) (un item a été supprimé par Hinkin & Schriesheim, 2008). Ex.: « Mon supérieur ne s'implique pas dans la gestion des problèmes de travail » ($\alpha = .94$)
- Mesure en 10 items de l'échelle d'**estime de soi dispositionnelle** de Rosenberg (1965). Ex.: « Globalement, je suis satisfait de moi-même » ($\alpha = .79$)
- Les cas de départ volontaire ont été recueillis par les supérieurs 9 mois après le questionnaire employé (taux de **turnover**: 20.8%)
- Variables de contrôle: âge, sexe, et ancienneté de l'employé, ancienneté du supérieur avec l'équipe, et taille de l'équipe



- **Mesures:**

- Mesure en 7 items de l'échelle de **laissez-faire** provenant de Bass & Avolio (1993) (un item a été supprimé par Hinkin & Schriesheim, 2008). Ex.: « Mon supérieur ne s'implique pas dans la gestion des problèmes de travail » ($\alpha = .94$)
- Mesure en 10 items de l'échelle d'**estime de soi dispositionnelle** de Rosenberg (1965). Ex.: « Globalement, je suis satisfait de moi-même » ($\alpha = .79$)
- Les cas de départ volontaire ont été recueillis par les supérieurs 9 mois après le questionnaire employé (taux de **turnover**: 20.8%)
- Variables de contrôle: âge, sexe, et ancienneté de l'employé, ancienneté du supérieur avec l'équipe, et taille de l'équipe



Résultats: corrélations et statistiques descriptives

Variable	M(SD)	1	2	3
1. Laissez-faire	2.04(.97)	(.94)		
2. Estime de soi	3.92(.64)	-.31**	(.79)	
3. Turnover	1.21(.41)	.12(p=.06)	.07	—

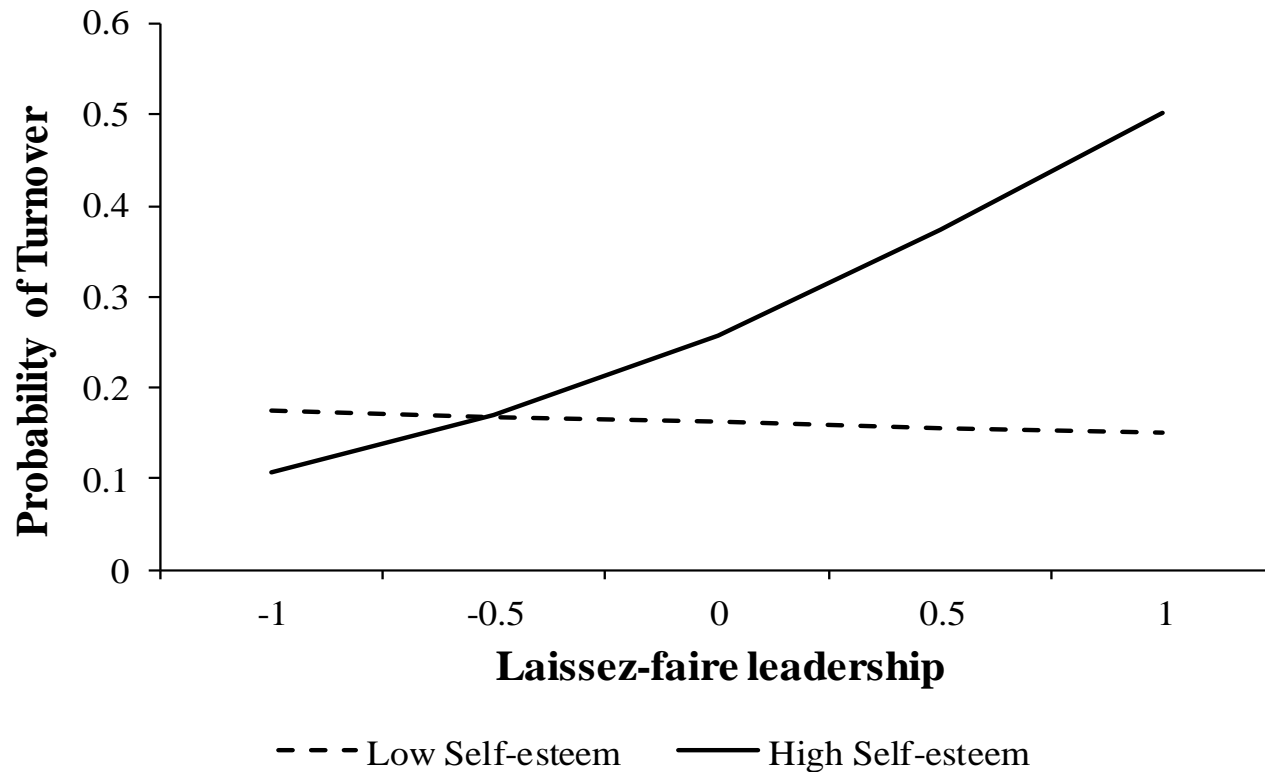


Résultats: régression logistique modérée multiniveaux pour le turnover

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
Laissez-faire (LF)		.42*	.42*
Estime de soi		.43	.33
LF × Estime de soi			.66*
ΔR^2	.02	.04	.03



Résultats: interaction du laissez-faire et de l'estime de soi sur le turnover





Étude 2

- Échantillon:
 - 180 employés (et leurs supérieurs) travaillant dans des entreprises variées (télécommunications, vente de détail, entreprises pharmaceutiques, etc.) (pour un taux de réponse de 53.3%)
 - 56% des répondants (employés) étaient des hommes
 - Age moyen = 32.15 ans ($SD = 8.82$)
 - Ancienneté moyenne (org.) = 3.20 ans ($SD = 3.89$)



- **Mesures:**

- Même échelle en 7 items de **laissez-faire** (Bass & Avolio, 1993; Hinkin & Schriesheim, 2008) que dans l'étude 1 ($\alpha = .87$)
- Échelle en 7 items de l'échelle d'**estime de soi organisationnelle** de Pierce, Gardner, Cummings, et Dunham (1989) (2 items ont été exclus pour non pertinence et un item a été écarté pour faible saturation). Ex.: « Je compte pour mon organisation » ($\alpha = .78$)
- Mesure de symptômes dépressifs de Salokangas, Stengard, et Poutanen (1994). Neuf items ont été retenus (un item était non pertinent). Ex.: « j'ai eu le sentiment que tout plaisir au travail avait disparu » ($\alpha = .93$)



- Mesures (suite):

- Mesure en 6 items de la performance au travail (*job dedication*) créée par Van Scotter et al. (2000) qui évalue « l'effort, l'initiative, la persistance et l'auto-discipline » de l'employé (p. 529). Ex.: « Cet employé persévère afin de surmonter les obstacles de travail » ($\alpha = .95$).
- Variables de contrôle: âge, sexe, et ancienneté de l'employé, ancienneté du supérieur avec l'équipe, et taille de l'équipe



Résultats: corrélations et statistiques descriptives

Variable	M(SD)	1	2	3	4
1. Laissez-faire	2.21(.93)	(.87)			
2. Estime de soi org.	3.77(.88)	-.17*	(.78)		
3. Dépression	2.38(.99)	.44**	-.28**	(.93)	
4. Performance	3.36(.97)	.10	.32**	-.30**	(.95)

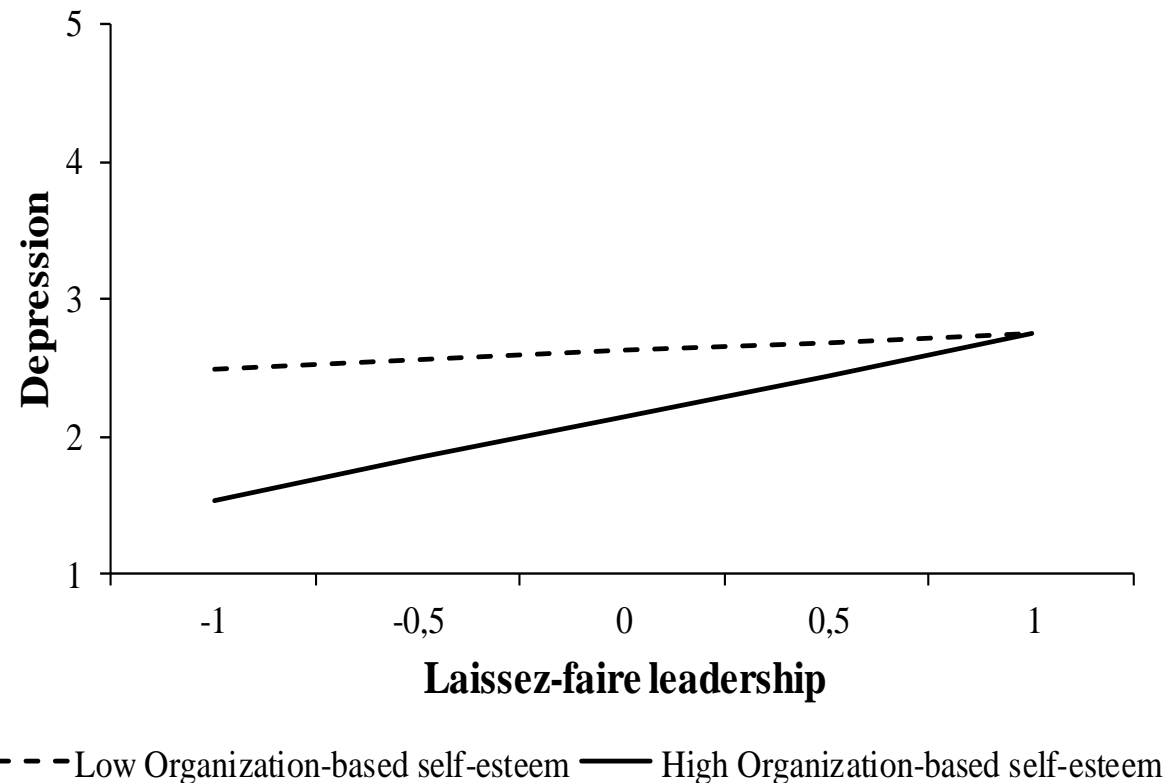


Résultats: modélisation hiérarchique linéaire modérée (HLM) prédisant les symptômes dépressifs

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
Laissez-faire (LF)		.39***	.37***
Estime de soi org.		-.23**	-.27**
LF × Estime de soi org.			.27**
ΔR^2	.09	.19	.04



Résultats: interaction du laissez-faire et de l'estime de soi organisationnelle sur la dépression





Résultats: modélisation hiérarchique linéaire modérée (HLM) prédisant la performance au travail

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Variables de contrôle				
Laissez-faire (LF)		-.05	-.03	.04
Estime de soi org.		.32***	.34***	.29**
LF × Estime de soi org.			-.14	-.08
Dépression				-.21*
ΔR^2	.06	.10	.01	.03



- Effet indirect:

- Laissez-faire → symptômes dépressifs: $\gamma = .39, p < .001$
- Symptômes dépressifs → performance: $\gamma = -.21, p < .05$
- Effet indirect (bootstrap en multiniveaux; cf. Bauer, Preacher, & Gil, 2006, et Preacher & Selig, 2010) :
($-.15; SE = .053$; intervalle de confiance de Monte Carlo [$-.26, -.06$], $p < .05$)



- Effet de médiation modérée:
 - Effet indirect modéré (bootstrap en multiniveaux; cf. Bauer, Preacher, & Gil, 2006, et Preacher & Selig, 2010)
 - Effet indirect du laissez-faire sur la performance via les symptômes dépressifs est non significatif lorsque l'estime de soi org. est faible (-1SD) ($-.15$; $SE = .08$; IC Monte Carlo $[-.32, .01]$, *ns*) mais est significatif et négatif lorsque l'estime de soi org. est élevée (+1SD) ($-.10$; $SE = .05$; IC Monte Carlo $[-.21, -.01]$, $p < .05$).



Implications et conclusion

- Le leadership laissez-faire a des implications pour le statut des individus comme membres de l'organisation (turnover)
- Le laissez-faire porte atteinte au bien-être psychologique (*ego depletion*) (sentiments dépressifs), ce qui induit une incapacité à produire une performance de qualité.
- Une haute estime de soi aggrave le processus (théorie de l'auto-vérification)