

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DES LEADERS ?
LE RÔLE DE LA TRICHOTOMIE DE LA MOTIVATION ET DU STYLE DE LEADERSHIP

ESSAI
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
LAURENCE BEAUDOIN

JANVIER 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cet essai doctoral se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que « conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire. »

REMERCIEMENTS

La complétion de ce doctorat représente un travail acharné rempli de rires, de joie, de peine et de remises en question. Tous ces états d'âme ont été partagés et accueillis par des personnes incroyables.

Plusieurs professeurs du baccalauréat de l'Université de Montréal et du doctorat à l'Université du Québec à Montréal m'ont marquée à tout jamais et continuent d'influencer ma vie professionnelle. Je pense à Brigitte, Laura, Christopher, Véronique, Serge, ainsi que Sophie, Marc-Simon, Jacques et j'en oublie. Vous ne réalisez peut-être pas l'effet que vous avez eu dans mon parcours scolaire, mais je vous assure que votre passage dans ma vie fut plus qu'inspirant. Mes collègues d'internat, ainsi que mes trois superviseuses, je vous remercie pour votre accueil et votre bienveillance. Merci d'avoir rendu ce parcours mémorable.

Je tiens à remercier, Kaspar Philipp Schattke, mon directeur. Je me dis souvent que c'est grâce à lui que j'ai eu la chance d'avoir accès à un rêve qui semblait flou au départ. Merci Kaspar d'avoir cru en moi, merci de m'avoir laissé la liberté de créer mon propre parcours doctoral et merci de m'avoir encouragé et respecté dans l'exploration de mon identité professionnelle. Je serai éternellement reconnaissante de ton soutien.

Mes amies ont été des piliers dans ce processus. Les mots me manquent pour vous exprimer ma gratitude. Merci Amélie d'être tout simplement toi ; une amie toujours présente, attentionnée, généreuse et qui me comprend si bien. Merci Sara Kim pour le soutien, les encouragements, ainsi que ta compréhension de mes difficultés. Merci d'avoir cru en moi et ce, depuis le début de notre amitié. Merci Laurie d'avoir toujours embarqué dans mes folies, mais surtout de m'avoir permis

de prendre des pauses bien méritées lors de la rédaction. Marie-Ève, je suis tellement reconnaissante d'avoir eu la chance de te croiser dans mon parcours : tes conseils sont toujours précieux. Merci Marine de me pousser à devenir la meilleure version de moi-même, ton courage m'inspire sans cesse.

Mimi, tu as toujours les bons mots. Tu as une place bien spéciale dans mon cœur.

Marie, ma grande sœur adorée. Sans toi, la vie serait bien différente. Tu es mon modèle. Merci de me comprendre au-delà des mots.

Papa, c'est grâce à tes encouragements et à ta résilience que je me suis rendue jusqu'ici. Ton éthique de travail, ta détermination et ton positivisme me rendent toujours plus forte. Je ne pourrai jamais assez te remercier. Maman, merci d'avoir fait les sacrifices pour que je puisse vivre mes rêves, merci d'avoir été une mère si merveilleuse. Tu continues de rayonner dans mon cœur.

Enfin, merci à Elliott. Tu es un homme incroyable. Merci de ton écoute et de ta patience. À présent, commençons à bâtir cette vie dont nous avons toujours rêvé ensemble!

DÉDICACE

À ma douce et pétillante mère Martine.

Tu restes toujours près de moi.

Je ne t'oublie pas.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
DÉDICACE	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	4
RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 Le burnout	4
1.2 La motivation	7
1.3 Le leadership transformationnel	16
CHAPITRE 2	27
PRÉSENTE RECHERCHE	27
2.1 Méthodologie	29
2.1.1 Participants et procédure.....	29
2.1.2 Mesures	31
2.1.3 Analyses	34
2.2 Résultats	35
2.2.1 Analyses préliminaires, statistiques descriptives et analyses corrélationnelles.....	35
2.2.2 Analyses de régressions et de médiations	39
2.2.3 Analyses exploratoires	43
CHAPITRE 3	56
DISCUSSION	56
3.1 Motivation, leadership et burnout	57
3.2 Implications théoriques.....	60
3.3 Implications pratiques.....	62
3.4 Limites et recherches futures	64
CONCLUSION	69
APPENDICE A	70
A.1 Formulaire de consentement (version anglaise)	71
APPENDICE B	73
B.1 Trichotomie de la motivation (Locke et Schattke, 2019)	73
B.2 Multifactor Leadership Questionnaire Short Form 5X (MLQ; Bass et Avolio,1995)	75
B.3 Burnout Measure Short Form (BMS; Maslach-Pines, 2005)	77
APPENDICE C	78
C.1 Confirmation du comité d'éthique	78
C.2 Modification au projet d'étude	79
C.2 Certificat de formation éthique de la recherche (EPTC-2)	80
Références	81

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
Figure 1.1	Trichotomie de la motivation de Locke et Schattke (2019)	13
Figure 2.1	Les effets de la motivation sur l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel	28
Figure 2.2	Les différentes voies de la médiation	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
Tableau 2.1	Analyses descriptives et corrélations des variables de l'étude	38
Tableau 2.2	Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique de l'épuisement professionnel sur les types de motivation	41
Tableau 2.3	Analyse de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel	42
Tableau 2.4	Analyses descriptives et corrélations exploratoires des variables de l'analyse exploratoire du leadership transformationnel et transactionnel	45
Tableau 2.5	Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique de l'épuisement professionnel sur les sous-dimensions de la motivation extrinsèque	47
Tableau 2.6	Analyse exploratoire de médiation de l'association entre les sous-dimensions de la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel	48
Tableau 2.7	Analyse exploratoire de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers les dimensions du leadership transformationnel	51
Tableau 2.8	Analyse exploratoire de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers le leadership transactionnel	55

RÉSUMÉ

L'épuisement professionnel est un syndrome psychologique qui se manifeste en réaction à des stressés prolongés dans le milieu de travail (Ganster et Schaubroeck, 1991; Maslach et coll., 2001). Les conséquences de ce syndrome sont nombreuses et sévères (Lee et Ashforth, 1990), comme des difficultés psychologiques et physiologiques (Peterson et coll., 2008). Pour cette raison, plusieurs études (p. ex. Roche et Haar, 2013; Raedeke et Smith, 2011) tentent d'identifier les différents antécédents motivationnels de l'épuisement professionnel afin de mieux le prévenir. Bien que l'on connaisse beaucoup sur le rôle que le leader joue sur la motivation et l'épuisement professionnel de ses subordonnés, peu d'études mettent en lumière la relation entre la motivation des leaders et leur propre épuisement professionnel. Pour continuer, le type de motivation du leader pourrait également influencer le style de leadership du gestionnaire et en conséquence leur épuisement professionnel. Le style de leadership pourrait donc expliquer (c.-à-d., jouer un rôle de médiateur) la relation entre la motivation et l'épuisement professionnel. Ces deux facteurs, la motivation et le leadership peuvent être considérés comme des ressources que le gestionnaire a pour réduire les symptômes d'épuisement. Il est donc important de comprendre le processus par lequel les différents types de motivation prédisent l'épuisement professionnel des leaders.

Plusieurs styles de leadership existent ainsi que plusieurs types de motivation. Les styles de leadership transformationnel et transactionnel sont ceux qui sont les plus étudiés aujourd'hui. De même, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque sont les types de motivation le plus éminents. Cependant, Locke et Schattke (2019) ont récemment argumenté que la dichotomie entre ces deux types de motivation ne serait pas suffisante afin de décrire la motivation au travail. En conséquence, ils argumentent que la motivation d'accomplissement devrait être ajoutée.

Le premier objectif de cet essai doctoral est donc de comparer l'influence de la motivation intrinsèque, la motivation de l'accomplissement et la motivation extrinsèque comme antécédents de l'épuisement professionnel des leaders. Un second objectif est de tester si le leadership transformationnel peut expliquer la relation entre la motivation et l'épuisement professionnel des gestionnaires.

Pour atteindre les deux objectifs, nous avons collecté des données de $N=365$ gestionnaires provenant de plusieurs pays différents. Les résultats des analyses de régressions indiquent une relation négative entre la motivation intrinsèque et l'épuisement professionnel ainsi qu'une relation négative entre la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel. Toutefois, le leadership transformationnel ne pouvait pas expliquer ces relations, c'est pourquoi des analyses exploratoires ont été effectuées avec le leadership transactionnel, les sous-dimensions du leadership transformationnel et les sous-dimensions de la motivation extrinsèque. Celles-ci ont démontré que la dimension du leadership transformationnel, l'influence idéalisée, joue un effet médiateur dans la relation entre la motivation d'accomplissement et l'épuisement professionnel. Dans le même sens, le leadership transactionnel a un effet médiateur dans la relation entre la motivation d'accomplissement et l'épuisement professionnel ainsi qu'entre la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel. L'ensemble de ces résultats démontre l'influence de la motivation des gestionnaires sur leur épuisement professionnel. Contrairement à ce que l'on attendait, le leadership transformationnel n'expliquait pas cette relation.

La contribution de cette étude est autant sur le plan théorique que pratique. Effectivement, elle contribue à la recherche sur la motivation et la santé psychologique des leaders en permettant une meilleure compréhension de la relation entre la motivation, le style de leadership et l'épuisement professionnel. De plus, l'étude offre des pistes quant aux mécanismes qui accentuent ou diminuent l'épuisement des gestionnaires et renforce les propos de Locke et Schattke (2019) sur la trichotomie de la motivation. Rares (p. ex. Løvaas et coll., 2020) sont les études qui ont porté une attention particulière à l'épuisement professionnel des leaders. Afin de faire face aux exigences organisationnelles, les gestionnaires doivent avoir un environnement de travail qui favorise le bon type de motivation pour éviter l'épuisement professionnel.

MOTS CLÉS : Motivation, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque, motivation d'accomplissement, leadership, leadership transformationnel, gestionnaires, épuisement professionnel, antécédents

INTRODUCTION

Sans aucun doute, les questionnaires jouent un rôle primordial auprès des organisations et des employés, particulièrement au niveau de la promotion de la santé mentale au travail (Kelloway et Barling, 2010). Cependant, ce sont les leaders eux-mêmes qui seraient le plus enclins à développer des problèmes de santé mentale (St-Hilaire et coll., 2019). Cette détresse psychologique des leaders est encore plus préoccupante puisqu'elle pourrait se transmettre aux subordonnés (Huang et coll., 2016), multipliant ainsi ses dommages. Toutefois, malgré l'importance du phénomène, quelques auteurs (p.ex. Kasser et coll. 2007; Hamouche, 2019) mettent en lumière le manque d'étude entourant la santé mentale des leaders. Ceci est encore plus pertinent si l'on tient compte de l'impact énorme des leaders sur les employés (Mo et Shi, 2017). Il apparaît donc essentiel d'entreprendre des études afin d'identifier les antécédents de la santé mentale des leaders et ainsi prévenir de telles répercussions négatives autant pour le leader que pour son équipe. La motivation pourrait être une variable importante à considérer à ce sujet parce que différents types de motivation ont différents effets sur le bien-être (p. ex. Howard et coll., 2016). Par ailleurs, il existe quelques études sur les antécédents motivationnels de l'épuisement professionnel (p. ex. Roche et Haar, 2013, van den Broeck et coll., 2021) et du leader transformationnel (Bommer et coll., 2004). De plus, alors que plusieurs types de motivation existent, la motivation intrinsèque prédomine dans les études comme facteur de protection. Effectivement, plusieurs études lient la motivation intrinsèque et l'épuisement professionnel (p. ex. Rubino et coll., 2009), alors que moins d'études observent le lien avec la motivation extrinsèque (p. ex. Kim, 2018, van den Broeck et coll., 2021). Selon Taris et Schaufeli (2015), la motivation pourrait être considérée comme une ressource personnelle du leader qu'il utilise pour faire face aux demandes. Plus particulièrement, ce serait la qualité de la motivation (ressource) qui rendrait plus ou moins vulnérable à l'épuisement

professionnel (Fernet et coll., 2017). Effectivement, certaines études démontrent que l'enthousiasme à s'engager dans une tâche au travail réduit la propension à être en épuisement comparativement à l'engagement forcé par de la pression interne ou externe exacerbe les chances d'épuisement (Fernet et coll., 2012).

Récemment, Locke et Schattke (2019) ont critiqué l'importance accordée à la motivation intrinsèque au détriment de la motivation extrinsèque. Effectivement, la motivation extrinsèque serait « démonisée ». Selon eux, un troisième type de motivation devrait être considéré, soit la motivation de l'accomplissement. Les auteurs spécifient que ces trois types de motivation devraient former une « trichotomie de la motivation au travail ». Il est facile d'envisager que ces trois types de motivation puissent être reliés à l'épuisement professionnel. Toutefois, ils n'ont jamais été étudiés ensemble comme antécédents de l'épuisement professionnel des leaders. Effectivement, rares (p. ex. Løvaas et coll., 2020) sont les études qui ont porté une attention particulière à l'épuisement des leaders. Il est important de noter que les leaders se trouvent dans le même environnement organisationnel qui est à risque d'épuisement, mais ils ont des stresseurs organisationnels, disciplinaires et opérationnels de plus à considérer (Kelly et Adams, 2018).

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs études lient la motivation intrinsèque des employés et le style de leadership transformationnel (p. ex. Charbonneau et coll., 2001). D'ailleurs, Kaluza et coll. (2020) indiquent que le style du leadership n'aurait pas seulement un effet sur le bien-être des subordonnés, mais également sur celui des leaders. À son tour, le leadership transformationnel influencerait les symptômes d'épuisement professionnel (Schaufeli, 2005). Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), la motivation et le leadership transformationnel pourraient être considérés comme deux ressources, ce qui pourrait les aider à diminuer les

symptômes d'épuisement. Ainsi, le type de motivation pourrait influencer le style de leadership qui influencerait le niveau d'épuisement professionnel des leaders. Par ailleurs, ce processus n'a jamais été testé empiriquement. Il peut être conclu que le style de leadership est également une variable importante qui pourrait expliquer la relation entre la motivation et l'épuisement professionnel. Effectivement, différents types de motivation sont associés à différents styles de leadership (Barbuto, 2005) et parce que différents styles de leadership sont associés à l'épuisement professionnel (Kaluza et coll., 2020).

À la lumière de ces observations, cet essai doctoral vise à atteindre deux objectifs. Tout d'abord, afin d'étudier la santé psychologique des leaders et les différents types de motivation de Locke et Schattke (2019), cette étude investiguera quels types de motivation sont le plus associées à l'épuisement professionnel (1). Pour continuer, la présente étude examinera si le leadership transformationnel explique le lien entre la motivation et l'épuisement professionnel (2).

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

1.1 L'épuisement professionnel

Les premières études sur l'épuisement professionnel ont mis l'accent sur les emplois reliés à la relation d'aide, par exemple, les psychologues, les médecins et les intervenants sociaux (Freudenberger, 1974). À présent, l'épuisement professionnel est reconnu dans toutes les professions (Maslach et Jackson, 1984; Fremont, 2013). Halbesleben et Buckley (2004) ont décrit l'épuisement comme étant une réponse psychologique face au stress au travail. Maslach (1976) précise que l'épuisement professionnel s'exprime par un syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme. Maslach et Jackson (1981) définissent trois facteurs qui forment l'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation ou le cynisme ainsi qu'une baisse du sentiment d'efficacité ou d'accomplissement. Cette conceptualisation s'est établie dans plusieurs domaines de recherche et leur échelle de mesure, *Maslach Burnout Inventory*, est l'une des plus utilisées (Cox et coll., 2005). Cependant, quelques études ont mis en lumière que l'épuisement émotionnel ainsi que la dépersonnalisation ne représenteraient qu'une seule variable (p.ex. Dignam et coll., 1986).

Selon Pines et Aronson (1988), l'épuisement professionnel est caractérisé par un épuisement émotionnel, physique et mental causé par une situation exigeante. Plus particulièrement, *l'épuisement émotionnel* fait référence aux sentiments dépressifs et de désespoir (Kim et coll., 2007). *L'épuisement physique* signifie se sentir sans énergie ou lasse (Weisberg et Sagie, 1999). Finalement, *l'épuisement mental* reflète l'attitude négative envers les autres, le travail, la vie et nous-mêmes (Weisberg et Sagie, 1999). Une personne souffrant d'épuisement professionnel peut

avoir des symptômes comme de la fatigue, un sentiment de désespoir et d'impuissance et le développement d'une attitude négative envers le travail qui s'étend parfois dans la vie personnelle et vers des personnes précises (Pines et Aronson, 1983). L'épuisement professionnel se développe sur une longue période où la personne se trouve dans des situations qui demandent beaucoup en termes d'émotions (Pines et Aronson, 1983). Cette conceptualisation a été utilisée dans plusieurs études ainsi que dans cette étude, puisqu'elle est reconnue pour avoir lancé les bases dans la recherche de l'épuisement professionnel (Fremont, 2013), ainsi que pour sa bonne validité de construit, de structure et temporelle (Lourel et coll., 2007).

Une conceptualisation plus récente rassemble les définitions de Maslach et Jackson (1981) et Pines et Aronson (1988). Effectivement, Shirom (2003) définit l'épuisement professionnel comme étant un état affectif qui se caractérise par un sentiment d'épuisement qui baisse le niveau d'énergie physique, émotionnel et cognitif. Plus précisément, trois sous-composantes forment l'épuisement professionnel, selon ces auteurs, soit la fatigue physique, l'épuisement émotionnel et la fatigue cognitive. L'échelle de mesure que l'auteur a mise sur pied évalue davantage les emplois reliés à la relation d'aide (p. ex. Lundgren-Nilsson et coll., 2012), ce qui ne permettait pas d'évaluer une population de superviseurs.

Les gestionnaires ont un grand rôle à jouer au niveau du soutien qu'ils doivent offrir à leurs employés. Effectivement, la composante humaine est primordiale aux tâches d'un gestionnaire, ce qui peut être demandant émotionnellement et mentalement. De plus, les gestionnaires doivent faire face à un grand stress, ainsi que jongler entre remplir leurs objectifs, gérer leurs équipes et satisfaire ceux de la direction (Fremont, 2013). Effectivement, les perpétuels changements en organisation

accentuent la pression de performer et réduisent les frontières avec la vie personnelle. Ceci représente un grand défi pour les leaders d'aujourd'hui.

1.1.1 Conséquences de l'épuisement professionnel

Par ailleurs, Lee et Ashforth (1990) mettent de l'avant les effets dévastateurs de l'épuisement professionnel tant au niveau des employés que des organisations. Effectivement, l'épuisement professionnel est associé à une baisse de la performance, une baisse de la satisfaction au travail, une augmentation de l'absentéisme et de l'intention de quitter (Schaufeli et Enzmann, 1998). D'ailleurs, les coûts financiers sont désastreux pour les organisations par rapport au roulement de personnel et à la couverture médicale des employés en arrêt de travail (Maslach et Leiter, 1997). Effectivement, en 2015, l'épuisement professionnel représentait des coûts additionnels de 15 000 \$ par employé, ainsi que 3 000 \$ par employé pour les frais médicaux (CNESST, 2017). Les conséquences de l'épuisement vont en dehors de la sphère professionnelle : l'épuisement professionnel peut mener à des difficultés familiales, un divorce, des symptômes dépressifs ou d'anxiété (Peterson et coll., 2008), des difficultés physiologiques (p.ex. hypertension) et de la difficulté à prendre des décisions (Halbesleben et Buckley, 2004; Fremont, 2013). Tous ces changements de comportement du leader sont ressentis par les employés et déçoivent ceux-ci, puisque leur leader ne semble plus être le modèle qu'il était auparavant (Singh, 2000). De plus, une étude révèle qu'en 2021, 35 % des gestionnaires auraient souffert d'épuisement professionnel (Harter, 2021).

1.1.2 Les antécédents de l'épuisement professionnel

Différents domaines ont étudié les antécédents d'épuisement professionnel (Babakus et coll., 1999 ; Low et coll., 2001). Selon Swider et Zimmerman (2010) et Fremont (2013), trois variables viennent influencer l'épuisement professionnel, soit l'organisation et le travail, les relations de travail ainsi que l'individu. Effectivement, l'organisation englobe les caractéristiques reliées à l'emplacement, le climat, les valeurs organisationnelles et les activités du travail. Par la suite, le travail constitue une variable liée à l'épuisement. Des facteurs comme l'horaire, l'imprévisibilité et la monotonie font partie de cette catégorie. D'ailleurs, l'ambiguïté de rôle a été identifiée à plusieurs reprises comme un antécédent de l'épuisement professionnel (Michaels et Dixon, 1994 ; Proulx, 2022 ; Proulx et Schattke, 2023). Les relations sont un élément déterminant dans l'apparition de l'épuisement professionnel : les relations conflictuelles, la familiarité et la perception de soutien représentent des exemples d'antécédents d'épuisement professionnel (Ruiller, 2008). Finalement, l'individu influence grandement sa propension à avoir un épuisement professionnel. Les traits de personnalités, comme le névrosisme (Bianchi, 2018), les attentes élevées et l'estime personnelle sont des éléments qui peuvent mener à l'épuisement professionnel. D'ailleurs, plusieurs études (p. ex. Roche et Haar, 2013, Bakaç et coll., 2022) ont identifié la motivation comme étant un antécédent potentiel de l'épuisement.

1.2 La motivation

La motivation a une importance capitale dans les organisations (Løvaas et coll., 2020). Selon Pinder (2008), ce construit se définit comme « une force énergétique » qui permet d'initier un comportement de travail et qui détermine sa forme, sa direction et sa durée. Il existe un grand nombre de théories abordant la motivation (Locke et Latham, 1990 ; Kehr, 2004; Kruglanski et

coll., 2002 ; Maslow, 1954; McClelland, 1987 ; Ryan et Deci, 2000). Plus particulièrement, plusieurs études (p. ex. Charbonneau et coll., 2001) évaluent deux types de motivation; la motivation intrinsèque et extrinsèque.

1.2.1 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque a été intégrée par Deci et Ryan (1985) dans la théorie de l'autodétermination. Ce type de motivation est le plus haut degré d'autonomie donc le « prototype de l'autodétermination » selon Deci et Ryan, qu'un individu peut atteindre. Deci et Ryan (1985) ont défini la motivation intrinsèque comme l'engagement dans des activités pour le simple plaisir qu'elles lui procurent et par un sentiment d'autonomie. Les tâches que la personne entreprend semblent intéressantes et apportent des opportunités pour apprendre et grandir (Ryan et Deci, 2017). Cette forme de motivation implique le plaisir, la satisfaction et le contentement, puisque l'activité est accomplie de manière autonome (Deci et Ryan, 1985). Ces auteurs expliquent que les individus se sentent compétents dans l'activité qu'ils font.

Plusieurs avantages à être motivé intrinsèquement ont été identifiés dans la documentation scientifique (p. ex. Gagné et Deci, 2005; van den Broeck et coll. 2021). Effectivement, la motivation intrinsèque est liée au bien-être (Nix et coll., 1999), à la performance au travail (Kuvaas et coll., 2017) et à la créativité (Gagné et Deci, 2005). Pour continuer, ce type de motivation est associé à l'engagement et l'enthousiasme (Van den Broeck et coll., 2013). La méta-analyse de van den Broeck et coll. (2021) a conclu que la motivation intrinsèque prédit mieux le bien-être au travail, tandis que la motivation identifiée – une forme de motivation extrinsèque autonome – explique mieux la performance au travail. Woodworth (1918) avait utilisé les termes « intrinsèque » et « extrinsèque » pour la première fois. Depuis ce moment, plusieurs définitions différentes,

dépendamment du cadre théorique, ont fait surface au niveau de la motivation intrinsèque. Sans utiliser le terme, Bühler (1922) distinguait le plaisir de fonctionner de la satisfaction du résultat, tandis que Rheinberg (1989) argumentait que l'incitation dans une activité motivée intrinsèquement était l'activité en soi. Un peu plus tard, Kehr (2004) a suggéré que la motivation intrinsèque émergeait lorsqu'une personne trouvait une activité plaisante et importante. Pour aller un peu plus loin, Kruglanski et coll. (2018) expliquent que la motivation intrinsèque arrive lorsque le moyen (l'activité) et le résultat sont identiques.

Locke et Schattke (2019) ont amené plus récemment des critiques et des précisions quant à la définition de ce type de motivation. Ceux-ci expliquent que c'est d'aimer ou de vouloir faire une activité pour le simple fait d'entreprendre cette activité, peu importe le résultat. Par ailleurs, Schattke (2022) et d'autres (p. ex. Chemolli et Gagné, 2014; Meyer et coll., 2022; Rheinberg et Engeser, 2018) critiquent le fait que la théorie de l'auto-détermination ne définit pas clairement si les types de motivations sont différents construits ou un seul construit avec des manifestations différentes d'autonomie. En d'autres mots, la motivation intrinsèque est-elle définie par le degré d'autonomie ou par le plaisir d'effectuer la tâche ? De plus, ils expliquent que ce que les individus aiment en termes d'activité ou d'aspects de l'activité peut différer avec le temps. Le seul but de l'activité est de se sentir bien heureux et relax. Qui plus est, Locke et Schattke (2019) pensent que ce serait une erreur d'assumer que si quelqu'un aime faire une activité qu'elle va inévitablement développer un haut niveau d'habileté. L'essence de la motivation intrinsèque ne réside pas dans le développement d'habileté. En effet, Pinder (1998) explique que pour atteindre un haut niveau d'habileté, la motivation d'accomplissement est requise. Schattke et coll. (2023) mentionnent que ce type de motivation a été confondu avec la motivation intrinsèque dans d'autres

conceptualisations (p. ex. la théorie de l'autodétermination). Selon Locke et Schattke (2019), il faut distinguer la motivation intrinsèque et d'accomplissement.

1.2.2 La motivation d'accomplissement

La motivation d'accomplissement est conceptualisée de plusieurs façons (voir la discussion de Locke et Schattke, 2019). D'abord, McClelland et coll. (1953) décrivent la motivation d'accomplissement comme le fait de vouloir atteindre l'excellence. Le but de ce type de motivation est d'atteindre un certain standard et de se surpasser, donc d'être en continuelle amélioration. Ensuite, les études dans le domaine de la théorie cognitive sociale (p. ex. Schunk, 2012) relient l'efficacité personnelle avec la motivation et l'accomplissement. Deux formulations sont davantage reconnues au niveau de la motivation d'accomplissement : la théorie de l'accomplissement des buts et les objectifs de maîtrise (Dweck, 1986). Maehr et Nicholls (1980) mentionnent que les objectifs de maîtrise se définissent par l'établissement d'un ou plusieurs objectifs en débutant une nouvelle tâche. Ces objectifs affectent notre comportement ce qui nous motive davantage à atteindre ces buts. Pour continuer, la théorie de l'accomplissement des buts aborde la motivation de l'accomplissement différemment. En effet, Urdan et Kaplan (2020) soulignent que les objectifs de maîtrise sont associés à des résultats positifs et que l'approche de la performance des buts est reliée à l'accomplissement. Toutes ces définitions se ressemblent grandement, cependant la conceptualisation de McClelland et coll. (1953) définira la motivation d'accomplissement. Comme Locke et Schattke (2019) le soulignent, cette conceptualisation représente la plus classique et définit mieux la motivation d'accomplissement, c'est pourquoi celle-ci a été retenue.

La motivation d'accomplissement est reliée positivement à la performance (Cerasoli et Ford, 2014) et à un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé (Schiefele et Schaffner, 2015). De ces faits, il peut être conclu que ce type de motivation a une valeur incontestable. De plus, la motivation d'accomplissement a longtemps été confondue avec la motivation intrinsèque (Rawsthorne et Elliot, 1999; Locke et Schattke, 2019) cependant, ce sont deux concepts distincts qui s'influencent : la motivation intrinsèque peut aider à la motivation d'accomplissement (Sansone, 1986).

1.2.3 La motivation extrinsèque

Contrairement à la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque fait référence aux comportements pour lesquels une variable externe ou un résultat peut être facilement identifiable selon la théorie de l'auto-détermination (Deci, 1975). Rheinberg (189) et Kruglanski et coll. (2018) ajoutent que l'activité motivée extrinsèquement sépare le moyen et le résultat. Ce type de motivation réduit la volonté des employés à performer à la tâche, mais augmente la volonté à obtenir un résultat (Frey et Jegen, 2001). Effectivement, Deci et Ryan (2000) suggèrent que les personnes motivées extrinsèquement travaillent plus fort à obtenir une conséquence désirée ou à éviter une punition. De plus, la motivation extrinsèque est associée à un plus bas niveau de bien-être et un plus haut niveau de détresse psychologique (Gagné et coll., 2010). D'ailleurs, Vansteenkiste et coll. (2007) ont observé qu'il y aurait un lien négatif entre la motivation extrinsèque et la satisfaction au travail ainsi qu'un lien positif avec l'intention de quitter (Kuvaas et coll., 2017).

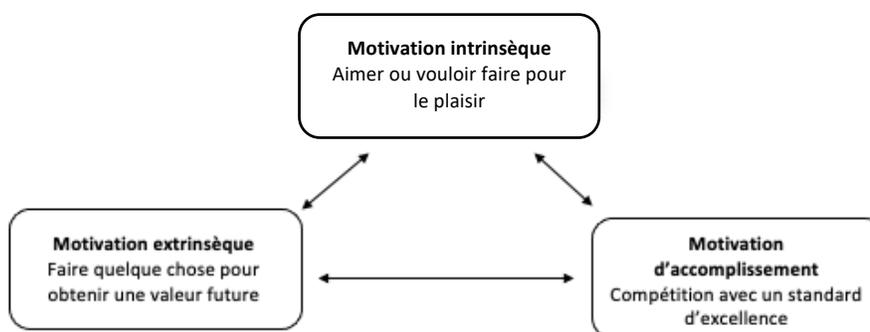
Locke et Schattke (2019) expliquent qu'il y a eu une grande confusion autour de la motivation extrinsèque. En effet, plusieurs études (p. ex. Kasser et coll., 2007) ont démonstré ce type de

motivation en le liant principalement à l'argent et au capitalisme. Selon Locke et Schattke (2019), la motivation extrinsèque serait définie comme une relation « moyen-fin ». De ce fait, les humains ont besoin d'agir pour le futur afin de survivre, donc ce type de motivation ne serait pas une forme de motivation inférieure (Locke, 2018). Au contraire, la motivation extrinsèque serait essentielle au bonheur et à la survie. Effectivement, l'argent permet jusqu'à un certain point d'atteindre un plus haut niveau de bonheur et ce, à travers les cultures (Diener et Biswas-Diener, 2008). De plus, Smith (2003) met de l'avant le lien entre avoir de l'argent et pouvoir s'acheter des biens afin de survivre. De ce fait, l'argent rend possible le fait de faire des activités et d'acquérir une plus grande autonomie (Locke et Schattke, 2019). Les auteurs ne mettent pas de côté le côté sombre de la motivation extrinsèque, puisque certains priorisent la valeur monétaire au détriment des autres valeurs. Plus particulièrement, Locke et Schattke (2019) ont ajouté des nuances quant à la motivation extrinsèque en détaillant trois sous-dimensions : la motivation extrinsèque financière, de reconnaissance et d'affiliation. La motivation extrinsèque financière se définit comme effectuer les tâches au travail afin d'obtenir une compensation financière. La motivation extrinsèque de reconnaissance se caractérise par la motivation d'obtenir une reconnaissance par l'organisation et/ou par les employés. La motivation extrinsèque d'affiliation se définit par la motivation de créer des liens sociaux au travail. À la lumière de ces critiques, Locke et Schattke (2019) proposent une « trichotomie de la motivation » au travail composée de la motivation extrinsèque, intrinsèque et d'accomplissement.

1.2.4 La trichotomie de la motivation

Locke et Schattke (2019) proposent une interrelation entre les trois types de motivation. Effectivement, la motivation extrinsèque, intrinsèque et d'accomplissement se faciliteraient mutuellement, se compenseraient et pourraient être en conflit.

Figure 1.1. Trichotomie de la motivation de Locke et Schattke (2019)



Premièrement, les trois types de motivation se faciliteraient mutuellement. En effet, la motivation intrinsèque ne garantit pas le développement d'habileté, mais elle peut aider. De plus, la motivation d'accomplissement peut permettre la motivation intrinsèque, puisque la majorité des personnes aiment les activités avec lesquelles ils ont une facilité. D'un autre côté, la motivation d'accomplissement peut faciliter la motivation extrinsèque, car plus une personne performe à un haut niveau, plus les chances d'être récompensé par de l'argent ou un gain extérieur augmentent. De surcroît, l'argent (motivation extrinsèque) permet aux individus d'entreprendre les activités qu'ils aiment (motivation intrinsèque). Finalement, les activités aimées augmentent la propension d'en faire un emploi (donc d'en retirer de l'argent), ce qui implique la motivation d'accomplissement.

Deuxièmement, les trois types de motivation peuvent se compenser. Par exemple, plusieurs individus n'aiment pas nécessairement leur emploi, mais y retirent une fierté de bien performer (motivation d'accomplissement). De plus, l'argent (motivation extrinsèque) amassé par l'individu qui n'aime pas son emploi lui permet de faire les activités qu'ils aiment (motivation intrinsèque). Par ailleurs, d'autres acceptent un salaire moindre, ainsi qu'un niveau d'accomplissement plus bas afin d'obtenir du temps à des intérêts en dehors du travail. De ce fait, le plaisir de l'activité compense pour les sphères de vie qui le sont moins.

Troisièmement, les trois types de motivation peuvent entrer en conflit. Locke et Schattke (2019) expliquent que les besoins des individus sont parfois contradictoires. « Ceci peut être causé par des obligations familiales : ils ont besoin d'argent pour l'éducation de leur enfant, mais peuvent seulement l'obtenir en travaillant 70 heures par semaine et abandonner la peinture. » (Locke et Schattke, 2019, p.19).

1.2.5 La trichotomie de la motivation et l'épuisement professionnel

Quelques études se sont intéressées aux liens entre les différents types de motivations et l'épuisement professionnel. Fernet et coll. (2008) et Cresswell et Eklund (2005) indiquent que la motivation intrinsèque au travail est associée à moins d'épuisement. Ces deux études avaient respectivement des populations d'enseignants et d'athlètes ne représentant pas la population de leader de cette étude. Pour continuer, Low et coll. (2001) identifient la motivation intrinsèque comme un antécédent pouvant réduire l'épuisement professionnel dans un contexte d'employés en vente. Par ailleurs, l'étude de Roche et Haar (2013) nous éclaire davantage en ce qui a trait au leadership, ils ont trouvé un lien négatif entre l'épuisement des leaders et leur aspiration (motivation) intrinsèque et un lien positif entre l'épuisement professionnel des leaders et leur

aspiration (motivation) extrinsèque. Cependant, l'étude de Roche et Haar (2013) est composée de citoyens de la Nouvelle-Zélande seulement et analyse la motivation sous la perspective de la théorie de l'auto-détermination. Une dernière étude, Raedeke et Smith (2001), n'a pas trouvé de lien significatif entre l'épuisement professionnel et la motivation extrinsèque avec une population d'athlète. Selon la théorie de l'auto-détermination, la motivation intrinsèque est associée à une satisfaction des besoins de compétences et d'autonomie (Deci et Ryan, 1985). Cette satisfaction des besoins affecterait positivement l'humeur et le bien-être physique (Sheldon et coll., 1996), ce qui serait associée à moins d'épuisement professionnel (Rubino et coll., 2009). Par ailleurs, les employés étant motivés intrinsèquement sont reconnus pour avoir plus de ressources (i.e. *théorie de la conservation des ressources*; Hobfoll, 1989), tels que l'estime de soi et l'efficacité (Vallerand, 2007). Ils seraient donc capables de faire face à des défis personnels comme l'épuisement professionnel (ten Brummelhuis et coll., 2011). Comparativement à la motivation intrinsèque, les employés motivés extrinsèquement n'auraient pas les ressources nécessairement pour faire face à l'épuisement (ten Brummelhuis et coll., 2011). Effectivement, ils seraient moins engagés au travail, vivraient plus d'émotions négatives et seraient moins concentrés (Ryan et Deci, 2000). Tout ceci nous indique que la motivation intrinsèque aurait un lien négatif avec l'épuisement professionnel et la motivation extrinsèque en aurait un positif.

À notre connaissance, aucune étude n'a observé le lien entre l'épuisement et la motivation d'accomplissement. Toutefois, étant donné sa ressemblance avec le besoin fondamental de la compétence (c.-à-d. la théorie de l'autodétermination) ainsi que la confusion et la similitude entre la motivation intrinsèque et d'accomplissement, il serait possible de s'attendre à une relation négative entre ces deux variables. Finalement, aucune étude n'a tenté d'analyser le lien entre la trichotomie de la motivation tel que défini par Locke et Schattke (2019) et l'épuisement

professionnel. De plus, encore moins d'étude se sont intéressées aux mécanismes pouvant expliquer la relation entre ces deux variables. Effectivement, les gestionnaires ont certains outils pour pouvoir affronter les intempéries organisationnelles, cependant certains outils sont potentiellement plus adaptés que d'autres (Trépanier et al., 2020). De ce fait, le style de leadership pourrait être une variable intéressante à considérer.

1.3 Le leadership

Le leadership est l'un des concepts les plus recherchés dans le domaine organisationnel, mais il existe énormément de théories, de concepts et de définitions. À travers la panoplie de recherches effectuées, il y a peu de consensus et la compréhension est limitée (Yulk et coll., 2002). La définition du leadership a évolué à travers les années, mais plusieurs auteurs (p.ex. Gardner, 2000; Mintzberg, 1998) s'entendent pour dire que le leadership et le gestionnaire sont des conceptualisations qui se ressemblent. Effectivement, d'autres auteurs (p.ex. Zalznik, 2004) distinguaient ces deux variables, cependant Mintzberg (1998) a mis de l'avant l'idée que personne ne voudrait avoir un gestionnaire sans leadership il serait plus approprié de le voir sur un continuum. Les tentatives de définir ce qu'est le leadership sont nombreuses (p.ex. Silva, 2016), une définition du concept est l'habileté à influencer les autres et à atteindre des buts (Hughes, Ginnett et Curphy, 1996). Un élément important dans la définition du leadership est le fait qu'un leader ne peut exister sans les subordonnés (Bingham, 1927; Stogdill, 1974 : Bass, 1960).

À ce jour, le style de leadership le plus étudié (Barling et coll., 2011) est le leadership transformationnel. Le leadership transformationnel fait partie du modèle multifactoriel du leadership de Bass (1985). Bass (1985) a développé une typologie allant du leadership laissez-faire, au leadership transactionnel jusqu'au leadership transformationnel. Le leadership

transformationnel se définit comme un leader qui motive et transforme les valeurs et les priorités de l'équipe au-delà de leurs attentes (Yukl, 1998). Le leadership transactionnel se caractérise par la promotion de la conformité par les punitions et les récompenses. Plus spécifiquement, il y a trois sous-dimensions : les récompenses contingentes, la gestion par exception.

La première fait référence au fait de donner des indications claires pour obtenir des récompenses et du soutien en échange d'effort. Le gestionnaire récompense son employé lorsqu'il a atteint l'objectif qu'ils se sont fixé (Dussault et coll., 2019). Par ailleurs, Rubin et coll. (2005) suggèrent que les récompenses contingentes chevaucheraient le construit du leadership transformationnel, c'est pourquoi ils obtiendraient des résultats similaires. Le deuxième, la gestion par exception, explique que le gestionnaire intervient seulement lorsque le subordonné échoue ou dévie de sa tâche (Bass, 1985). L'intervention du leader survient seulement lorsqu'une punition ou une correction est nécessaire. D'ailleurs, c'est le leader qui détermine les actions spécifiques qui constituent un échec. Ce type de leader apprécie davantage le statu quo et n'encourage pas les subordonnés à aller au-delà des attentes (Hater et Bass, 1988). Ces gestionnaires vont donner une rétroaction négative à un employé qui ne se conforme pas aux normes de son équipe (Dussault et coll., 2019). Par ailleurs, le problème avec la gestion par exception est que les subordonnés ne savent pas comment régler un problème efficacement, n'ont pas développé leur autonomie et ne développent pas leur confiance (Bass, 1985). Quelques années plus tard, Bass et Avolio (1989) et Howell et Avolio (1993) ont différencié deux types de gestion par exception, soit celle active et passive. D'un côté, la gestion par exception active signifie que le gestionnaire surveille activement le travail de ces employés au niveau des irrégularités ou des déviations d'un certain standard de performance. D'un autre côté, la gestion par exception passive existe lorsque le gestionnaire attend que la performance diminue avant d'avertir ou de réprimander ses employés. Pour terminer, le

leadership laissez-faire est décrit comme étant l'absence de leadership (Barbuto, 2005). Plus particulièrement, le leadership laissez-faire représente une absence de rôles de supervision ainsi qu'une absence de direction de la part du leader envers les employés (Bradford et Lippitt, 1945). Des études démontrent l'effet négatif de ce type de leadership : résistance aux changements, productivité réduite et manque au niveau de la qualité du travail (Murnighan et Leung, 1976).

Au niveau de la pratique, le leadership transactionnel est tout aussi important que le leadership transformationnel afin d'aider les gestionnaires à augmenter la compétitivité organisationnelle (Bass et Avolio, 1994). Ceci suggère qu'un gestionnaire efficace serait à la fois transformationnel et transactionnel (Bass, 1985). D'ailleurs, Waldman et coll. (1990) expliquent que les récompenses contingentes devraient être vues comme la base d'un leadership efficace, donc l'ajout des composantes du leadership transformationnel renforce l'efficacité du leader. Tout de même, ces différences au niveau de la conceptualisation de ces deux styles de leadership permettent de constater que le leadership transactionnel entraînerait des conséquences plus négatives que le leadership transformationnel (Murnighan et Leung, 1976).

Contrairement au leadership transactionnel, le leadership transformationnel est plus complexe (Burns 1978). Le leader adoptant ce style a la capacité d'aider les subordonnés à travers leurs préoccupations et de trouver un but commun afin d'accomplir les tâches au-delà de ce qui semblait être possible (Burns, 1978). De plus, ce style de leadership permet aux employés de développer un plus grand sens moral, ainsi que de développer la motivation pour être capable d'accomplir les buts à long terme (Graves et coll., 2013). Les subordonnés sont stimulés de manière qu'ils ressentent l'envie de devenir des leaders à leur tour (Burns, 1978). Pour ce faire, le leader transformationnel donne davantage de responsabilités et d'autonomie, ce qui a un effet

transformateur chez les subordonnés (Avolio et coll., 1988). Le rôle du leader transformationnel est encore plus critique de nos jours (Decuyper et coll., 2018), puisque les organisations sont en constante évolution ce qui signifie beaucoup d'ambiguïté et de volatilité pour les employés (Rodriguez et Rodriguez, 2015). Le leadership transformationnel permet aux subordonnés d'avoir un modèle à suivre, une vision du futur clair, des standards de performance et de la détermination (Decuyper et coll., 2018) : tous des éléments qui permettent de naviguer cette complexité organisationnelle. De surcroît, Burns (1978) décrit l'effet du leadership transformationnel comme un phénomène d'internalisation de la vision du leader chez les employés. En effet, ceux-ci deviennent des ambassadeurs de la vision du gestionnaire.

Qui plus est, il existe quatre sous-dimensions qui composent le leadership transformationnel et font en sorte que les subordonnés puissent atteindre leur plein potentiel (Bono et Judge, 2003) : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass et Avolio, 1994).

Premièrement, *l'influence idéalisée* fait référence au rôle que joue le leader envers ses employés en adoptant une conduite éthique, ainsi qu'une grande moralité (Avolio et coll., 1988). Cette sous-dimension permet d'influencer les subordonnés à voir le leader avec beaucoup d'estime et engendrer un sentiment de loyauté envers celui-ci. Au début de la conceptualisation du leadership transformationnel, l'influence idéalisée se nommait charisme (Avolio et coll., 1991). En effet, le charisme était la composante centrale du leadership transformationnel (Avolio, et coll., 1988), mais l'utilisation du synonyme « influence idéalisée » était plus appropriée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le terme « charisme » avait plusieurs significations différentes dans les médias (Bass, 1999), ce qui pouvait ajouter de la confusion au niveau de la compréhension. De plus, ce mot était

grandement associé à des dictateurs ayant marqué l'histoire, ce qui ternissait l'image d'un vrai leader transformationnel. Finalement, House (1995) explique que le charisme pourrait être un terme ressemblant à plusieurs des sous-dimensions du leadership transformationnel. Le charisme ressemblerait grandement à l'influence idéalisée, ainsi qu'à la motivation inspirante (Bass et Avolio, 1999).

Deuxièmement, la *motivation inspirante* représente la vision à long terme du leader. Plus précisément, les gestionnaires ayant une motivation inspirante sont capables d'utiliser un langage persuasif, d'inspirer et de développer la confiance des employés (Bass, 1985). Ils permettent aux subordonnés d'avoir des défis ainsi qu'un sens à leur travail (Bass et Riggio, 2006). L'atout de cette composante est l'enthousiasme et l'optimisme que le superviseur va dégager ainsi que des attentes clairement communiquées auprès des employés (Bass et Riggio, 2006). Ceci permet aux subordonnés d'être à la fois motivés tout en sachant où ils s'en vont. Par ailleurs, la motivation inspirante permet d'atteindre des objectifs ambitieux (Antonakis et House, 2002). Certaines études (p. ex. Atwater et Bass, 1994) suggèrent même que la motivation inspirante ainsi que l'influence idéalisée sont plus efficaces ensemble afin de créer un sentiment collectif de fierté et de moral.

Troisièmement, la *stimulation intellectuelle* aide les subordonnés à adopter des stratégies innovantes et à exprimer des pensées divergentes (Bass, 1985). Cette composante du leadership transformationnel enseigne aux employés à prendre le risque de changer la manière de penser face à un problème en le regardant sous différents angles. La stimulation intellectuelle permet aux employés d'acquérir davantage de créativité dans un espace sans jugement, puisque les subordonnés sont encouragés à essayer de nouvelles méthodes (Bass et Riggio, 2006). De plus, ces superviseurs remettent constamment en question le statu quo afin de s'adapter aux différents

changements et optimiser les façons de faire, ceci est essentiel afin de faire face aux changements organisationnels et devenir une organisation innovante (Kark et Shamir, 2002). Cette stimulation peut être aussi appliquée à des groupes ou à des collègues et non seulement à un niveau individuel (Schriesheim et coll., 2009).

Quatrièmement, la *considération individualisée* permet aux leaders de reconnaître les besoins de chaque employé, ainsi que d’agir en tant que mentor ou coach (Bass, 1985). Par ailleurs, le leader n’hésite pas à consulter ces employés afin d’obtenir leur avis (Bass et Riggio, 2006). L’attitude du leader s’adapte en fonction des différences individuelles (Bass et Riggio, 2006). La communication bidirectionnelle est grandement encouragée afin d’améliorer constamment les pratiques et la relation. Ce type de leadership est important pour plusieurs raisons, par exemple, pour les avantages organisationnels et pour les bienfaits sur les employés (Avolio et coll., 1999). Effectivement, la considération individualisée permet d’augmenter l’engagement organisationnel chez les employés et le sentiment de sécurité (May et coll., 2004).

1.3.1 Bienfaits du leadership transformationnel

Il n’est pas surprenant que le leadership transformationnel soit étudié depuis plus de quatre décennies (Lord et coll., 2017). En effet, ce type de leadership est reconnu pour ses nombreux bénéfices. Au niveau organisationnel, le leadership transformationnel permet d’améliorer l’innovation (Kraft et Bausch, 2015), l’engagement organisationnel et la performance au travail (Zhu et coll., 2013). Au niveau individuel, le leader adoptant ce style aide à développer la confiance (Judge et Piccolo, 2014), la satisfaction au travail (Braun et coll., 2012), ainsi qu’une diminution de l’intention de quitter (Walumba et Lawler, 2003).

Du côté du gestionnaire, peu d'études tentent d'observer les avantages d'adopter un leadership transformationnel. Une étude (Podsakoff et coll., 1990) explique que l'essence du leadership transformationnel réside dans sa capacité à faire davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle. Malgré les avantages d'adopter ce style de leadership, les origines du leadership transformationnel sont peu connues (Trépanier et coll., 2012).

1.3.2 Les antécédents du leadership transformationnel

Løvaas et coll. (2020) expliquent qu'il est déterminant pour faire avancer le domaine du leadership transformationnel d'étudier les antécédents afin de découvrir comment ces leaders fonctionnent réellement. D'ailleurs, Avolio et coll. (2009) et Decuyper et coll. (2018) critiquent les recherches qui ont été faites jusqu'à ce jour, puisqu'ils se concentrent en majeure partie sur le résultat au lieu des antécédents. Bass (1998) ajoute que la recherche empirique sur les prédicteurs du leadership transformationnel est incomplète. En effet, Bommer et coll. (2004) expliquent que plusieurs études ont obtenu des résultats inconsistants, pouvant être causées par une base théorique faible des comportements d'un leader transformationnel.

Quelques études ont toutefois examiné les antécédents potentiels au leadership transformationnel. Les premières études dans le domaine ont tenté d'observer les antécédents au niveau des variables de personnalité (Howard et Bray, 1988 ; Judge et coll., 2002). De plus, Cavazotte et coll. (2012) indiquent que l'intelligence, ainsi que le trait « consciencieux » seraient les deux prédicteurs du leadership transformationnel. Pour continuer, l'intelligence émotionnelle serait un prédicteur ambigu du leadership transformationnel. Effectivement, plusieurs études (Barling et coll., 2000 ; Day et Carroll, 2004 ; Barbuto et Burbach, 2006 ; Antonakis et coll., 2009) ont affirmé que cet

antécédent serait lié à l'efficacité du leadership transformationnel, tandis qu'une méta-analyse (Harms et Credé, 2010) a observé une relation faible entre les deux construits.

Un peu plus tard, Barbuto et coll. (2000) ont regardé la motivation comme étant un antécédent du leadership transformationnel. Mise à part cette dernière étude, Bommer et coll. (2004) soulignent les lacunes au niveau de la recherche sur les facteurs motivationnels qui pourraient expliquer les comportements de leadership transformationnel. Effectivement, beaucoup de recherches se sont attardées à la motivation des employés (p. ex. Trépanier et coll., 2012 ; Saleem et coll., 2019), mais peu (p. ex. Barbuto, 2005) ont décidé d'observer celle des leaders. La motivation peut influencer nos comportements (Flannery, 2017), donc pourrait influencer comment un gestionnaire agit.

Qui plus est, Barbuto (2005) explique qu'il y aurait certains types de motivation qui correspondraient davantage au leadership transformationnel. Effectivement, parmi les quelques études s'étant intéressé au lien entre la motivation et le style de leadership, Trépanier et coll. (2012) et Løvaas et coll. (2020) mettent de l'avant le lien entre la motivation intrinsèque et la perception des gestionnaires de se voir davantage comme ayant un leadership transformationnel. Selon la théorie de l'auto-détermination, un gestionnaire motivé intrinsèquement est plus susceptible de se sentir bien dans sa position de leader, d'être plus investi dans son rôle et de constamment s'auto-actualiser, ce qui mène à des comportements transformationnels (Gilbert et coll., 2016).

Une méta-analyse (Nasution, 2010) a évalué le lien entre la motivation d'accomplissement et le leadership entrepreneurial (identifié comme étant le leadership transformationnel). Les résultats démontrent une relation positive entre les deux construits, puisque ce type de motivation réduirait la pression face aux nombreux changements organisationnels. Selon le modèle de Bass (1985), le

leadership transformationnel démontre beaucoup de motivation et d'effort pour pouvoir amener son équipe à atteindre des performances au-delà des attentes. Il est donc logique que ce type de leader serait motivé par la motivation d'accomplissement à la base, ce qui lui permettrait de mettre en œuvre des comportements transformationnels. Il est toutefois à noter que Munaf (2011) n'a trouvé aucun lien significatif entre la motivation d'accomplissement et le leadership transformationnel. Néanmoins, la plupart des études effectuées à ce jour pointent vers un lien positif entre les motivations intrinsèques et d'accomplissement et le leadership transformationnel.

Enfin, il existe plusieurs études regardant la relation entre la motivation extrinsèque et un autre style de leadership, soit le leadership transactionnel (p. ex. Barbuto, 2005; Goodridge, 2006). Effectivement, Barbuto (2005) démontre que la motivation extrinsèque des leaders aurait un lien positif avec le leadership transactionnel. Cette étude est composée de 186 gestionnaires venant seulement du secteur public et des États-Unis. Qu'en est-il de l'influence de la motivation extrinsèque des gestionnaires sur leur style de leadership transformationnel ? Aucune recherche ne semble lier la motivation extrinsèque du gestionnaire avec le leadership transformationnel. Cependant, quelques pistes théoriques permettent de conclure une relation potentiellement négative. Premièrement, les gens motivés extrinsèquement sont plus motivés par le prestige et le statut (Bass, 1990), ceci va à l'encontre du principe du leadership transformationnel qui est davantage axé sur ses employés que sur lui-même (Avolio et coll., 1988; Graves et coll., 2013). Deuxièmement, la motivation extrinsèque s'apparente à effectuer le minimum d'effort afin d'atteindre les obligations au travail au lieu d'être orientée vers les initiatives (Gagné et Deci, 2005). À l'aide de la stimulation intellectuelle et de la motivation inspirante, il est clair que les leaders transformationnels sont davantage axés sur les initiatives. Troisièmement, les gestionnaires motivés extrinsèquement s'engageraient dans des comportements de leadership seulement dans

certaines situations précises, par exemple, lorsqu'un problème survient, lorsque la performance diminue ou lorsque la date d'échéance arrive (Gilbert et Kelloway, 2018). De ce fait, ceci s'éloigne du leader transformationnel, puisque celui-ci demande un grand investissement personnel (Goodwin et coll., 2001). Pour conclure, la motivation extrinsèque du gestionnaire aurait potentiellement une relation négative avec le style de leadership transformationnel.

1.3.3 L'épuisement professionnel et le leadership transformationnel

À ce jour, la plupart des études concernant le lien entre le leadership transformationnel et l'épuisement se sont intéressées à l'épuisement des employés. Alors que, plusieurs études (p.ex. Salem et Kattara, 2015) lient négativement le leadership transformationnel et l'épuisement professionnel des employés, Stordeur et coll. (2001) n'ont trouvé aucune relation entre les deux construits. Une méta-analyse (Arnold, 2017) explique que les résultats sur le leadership transformationnel et l'épuisement sont inconsistants. En effet, Kanste et coll. (2007) concluent en expliquant que le lien entre le leadership et son effet sur l'épuisement professionnel semble encore ambigu.

Par ailleurs, peu d'études se sont intéressées au lien entre le style de leadership transformationnel et l'épuisement des leaders. Certains argumentent que le leader transformationnel demande plus d'investissement personnel (Goodwin et coll., 2001), passent plus de temps et plus d'énergie au travail, ce qui pourrait augmenter la propension d'épuisement des leaders (Seltzer et coll., 1989; Zwingmann et coll., 2016). Par contre, Kaluza et coll. (2020) amènent un éclairage théorique sur la relation entre leadership et bien-être du leader. Effectivement, le leadership orienté vers le changement (p. ex. le leadership transformationnel) est associé à davantage de ressources (i.e. *théorie de la conservation des ressources*; Hobfoll, 1989), ce qui permet la promotion du bien-être

du leader lui-même (Arnold et coll., 2015). D'ailleurs, le modèle des ressources et demandes (Demerouti et coll., 2001) va plus loin en expliquant que le leadership d'un gestionnaire augmente leurs propres ressources et diminue les demandes des employés envers les leaders, ce qui réduit les symptômes d'épuisement du gestionnaire (Schaufeli, 2015). Pour continuer, les comportements constructifs de leadership (c.-à-d. les comportements du leader transformationnel) amélioreraient la santé psychologique des leaders à travers les interactions positives au travail (i.e. *théorie des événements affectifs*; Weiss et Copanzano, 1996). Donc, il peut être déduit que le leadership transformationnel et l'épuisement professionnel auraient un lien négatif.

CHAPITRE 2

PRÉSENTE RECHERCHE

À la lumière des considérations théoriques et des études précédentes, les antécédents motivationnels d'épuisement des leaders seraient importants à approfondir. Par ailleurs, aucune étude n'a essayé d'étudier les trois types de motivation, comme Locke et Schattke (2019) les conceptualisent, en lien avec l'épuisement professionnel et le style de leadership. Cette conceptualisation amène un apport considérable dans la littérature, soit d'ajouter la motivation d'accomplissement comme un construit distinct de la motivation intrinsèque et extrinsèque (Locke et Schattke, 2019). De plus, aucune étude n'a évalué l'effet des styles de leadership sur l'épuisement des gestionnaires. De ce fait, plusieurs questions méritent d'être adressées. Quel type de motivation est plus associée avec l'épuisement professionnel des leaders ? Est-ce que le leadership transformationnel pourrait expliquer le lien entre la motivation et l'épuisement professionnel des gestionnaires ?

Nous utiliserons un devis prospectif afin de répondre ces questions. Des gestionnaires ont répondu à différents temps de mesure aux questionnaires : les mesures de motivation à T1, la mesure de leadership à T2 deux mois plus tard et la mesure d'épuisement professionnel à T3 un mois plus tard.

Basé sur ces considérations, ce n'est plus nécessaire d'établir un effet direct pour proposer un effet indirect (Hayes, 2009). De ce fait, nous postulons que :

H1. La motivation intrinsèque (VI) sera associée négativement à l'épuisement professionnel (VD).

H2. La motivation d'accomplissement (VI) sera associée négativement à l'épuisement professionnel (VD).

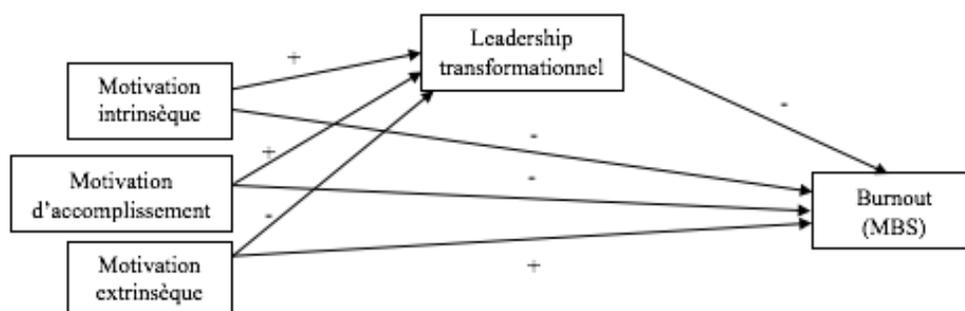
H3. La motivation extrinsèque (VI) sera associée positivement à l'épuisement professionnel (VD).

H4. Le leadership transformationnel (M) médie la relation entre la motivation intrinsèque (VI) et l'épuisement professionnel (VD).

H5. Le leadership transformationnel (M) médie la relation entre la motivation d'accomplissement (VI) et l'épuisement professionnel (VD).

H6. Le leadership transformationnel (M) médie la relation entre la motivation extrinsèque (VI) et l'épuisement professionnel (VD).

Figure 2.1. Les effets de la motivation sur l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel



2.1 Méthodologie

Cette étude utilise un devis prospectif avec trois temps de mesure. Chaque variable a été mesurée une seule fois. Le premier temps a été mesuré à la fin du mois de novembre 2019. Deux mois après, les participants ont reçu le questionnaire pour accéder au deuxième temps, c'est-à-dire à la fin janvier 2020. Pour terminer, un mois plus tard, à la fin février 2020, le troisième temps de l'étude a été effectué.

2.1.1 Participants et procédure

Les questionnaires de l'étude ont été mis en ligne avec le logiciel *Qualtrics* pour que l'étude soit par la suite lancée sur *Prolific*. Les participants ont été recrutés via *Prolific*, puisqu'il possède plus de 25 000 de participants anglophones et gestionnaires. Une autre raison de ce choix est le taux d'attrition faible pour les études avec plusieurs temps de mesures (Kothe et Ling, 2019 ; Peer et coll., 2022). D'ailleurs, les participants ont été récompensés en argent à la fin de chaque temps de mesure et au même taux horaire. Cette incitation financière permettait d'obtenir un taux de réponse plus élevé (Doody et coll., 2003), ainsi que de payer les participants pour leur temps (Emanuel et coll., 2000).

Pour continuer, les participants de l'étude recevaient un lien par courriel pour accéder aux questionnaires. Plus particulièrement, le premier temps de l'étude mesurait la trichotomie de la motivation. Par la suite, au deuxième temps, les participants devaient remplir le questionnaire sur le leadership transformationnel. Finalement, pour la troisième partie de l'étude, les mêmes participants ont rempli le questionnaire sur l'épuisement professionnel. Chaque temps de mesures prenait environ une trentaine de minutes à répondre, puisque les questionnaires s'inscrivaient dans

un projet de recherche plus large. Afin de s'assurer de la qualité des données, chaque temps de mesure avait une question de contrôle de l'attention. La question de contrôle de l'attention était : « *The colour test is simple, when asked for your favourite colour you must enter the word puce in the text box below. Based on the text you read above, what colour have you been asked to enter ?* ».

Les critères d'inclusions incluait que l'échantillon devait être composé d'employés ayant des responsabilités de supervision, donc occupant un poste de gestion dans leur organisation. Au début de l'étude, $n=442$ participants ont répondu au questionnaire. Pour le deuxième temps, $n=408$ de ces $n=442$ questionnaires (taux de réponse de 92.31 %) ont rempli le questionnaire. Finalement, au temps 3, $n=376$ des $n=442$ superviseurs du temps 2 (taux de réponse de 85.07 %) ont répondu au questionnaire. L'échantillon final était composé de $n=365$ participants, ce qui représente 82.58 % de taux de réponse. L'âge moyen des participants est de 40.52 ans ($SD=11.22$). De plus, parmi les $n=365$ participants, 49.6 % sont des femmes et 50.4 % sont des hommes. Les participants viennent de plusieurs pays : Canada (2.5 %), Chili (.5 %), États-Unis (19.2 %), Royaume-Uni (57 %), Belgique (.3%), Allemagne (1.1 %), Grèce (1.4 %), Italie (1.9 %), Portugal (3.3 %), Espagne (3.0 %), Danemark (.3 %), Finlande (.3 %), Irlande (.8 %), Pologne (4.1 %), Suède (.5 %), Nouvelle-Zélande (.5 %), Pays-Bas (.8 %), Mexique (2.5 %). Les participants viennent de différents domaines : milieu hospitalier (5 %), informatique (32 %), pharmaceutique (2 %), éducation (2.5 %), ingénierie (1 %), relation d'aide (3.5 %), recherche (4.2 %), droit (.8 %), vente (6 %), administration des affaires (36,1 %) et entrepreneuriat (6.9 %). Les participants devaient travailler à temps plein et avaient entre 19 et 77 ans ($M= 40.52$, $SD= 11.22$).

2.1.2 Mesures

Tous les questionnaires étaient administrés en anglais. Les échelles courtes ont été priorisées afin de limiter le taux d'attrition des participants entre chacun des temps (Gunthert et Wenzel, 2012).

Variables sociodémographiques. L'âge et le genre ont été évalués au temps 1 en vue de les utiliser comme variables contrôles.

Questionnaire administré au temps 1 :

La trichotomie de la motivation. La motivation intrinsèque, extrinsèque et d'accomplissement ont été mesurées avec l'échelle de la trichotomie de la motivation (Schattke et Locke, 2019). En premier lieu, les participants devaient indiquer le titre de leur emploi et décrire les tâches principales de celui-ci. En deuxième lieu, les participants devaient répondre à l'échelle en se référant à leur emploi présent. Cette échelle comporte 19 items mesurant la motivation intrinsèque, la motivation de l'accomplissement et trois types de motivation extrinsèques. Cette mesure est évaluée par les participants par une échelle de Likert de 7 points, variant de « *disagree* » (1) à « *agree* » (7). Des analyses factorielles (Schattke, Katz-Zeitlin et Locke, 2023) ont démontré que l'échelle comporte cinq dimensions ; la motivation intrinsèque (5 items), la motivation d'accomplissement (5 items) et la motivation extrinsèque financière (4 items), de reconnaissance (3 items) et d'affiliation (2 items). Les scores des cinq sous-dimensions se calculent séparément afin de faire un score moyen de chaque sous-dimension. Un score élevé pour une dimension signifie davantage de ce type de motivation. Un exemple d'item de la motivation intrinsèque est « *My work tasks involve doing things I even enjoy doing off the job* ». Un exemple d'item de la motivation d'accomplissement est « *In my work I can attain mastery* ». De plus, un exemple d'item

de la motivation extrinsèque financière est « *My job gives me financial security* », un exemple de la motivation extrinsèque de reconnaissance est « *I get praise when I do good work* » ainsi qu'un item de la motivation extrinsèque d'affiliation « *My job gives me chances to socialize with people whom I like* ». Schattke et Locke (2019) ont obtenu une bonne fiabilité ($\alpha = .84-.94$). Dans la présente étude, le questionnaire a une bonne fiabilité ($\alpha = .85-.92$, voir tableau 2.1). Un calcul des scores globaux de la motivation extrinsèque a été utilisé à partir des sous-dimensions pour tester les hypothèses de base.

Questionnaire administré au temps 2 :

Le leadership transformationnel. Le style de leadership transformationnel a été mesuré à l'aide de la forme courte 5X du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Bass et Avolio, 1995) évaluant le leadership transformationnel (20 items) et transactionnel (12 items). Ce questionnaire a été validé par Antonakis et coll. (2003). Les participants devaient juger la fréquence à laquelle les différents items leur correspondent. Sur 45 items, 32 items ont été sélectionnés pour l'étude. Treize items n'ont pas été sélectionnés, puisqu'ils ne correspondaient pas à la forme auto-rapportée du questionnaire et évaluaient des variables en dehors du construit (p.ex. la satisfaction du leadership). Quatre sous-dimensions évaluaient le leadership transformationnel ; la motivation inspirante (4 items), l'influence idéalisée (8 items), la stimulation intellectuelle (4 items) et la considération individualisée (4 items). Une échelle de Likert de 5 points variant de « *Not at all* » (0) à « *Frequently, if not always* » (4) a été utilisée. Les participants devaient répondre à des questions telles que « *I instill pride in others for being associated with me* » (influence idéalisée), « *I talk optimistically about the future* » (motivation inspirante), « *I get others to look at problems from many different angles* » (stimulation intellectuelle) et « *I spend time teaching and coaching*

» (considération individualisée) pour évaluer le leadership transformationnel et « *I keep track of all mistakes* » pour le leadership transactionnel. Les scores des dimensions du leadership transformationnel se calculent en faisant une moyenne des items tout comme les items du leadership transactionnel. Un score global élevé indique une propension à adopter ces styles de leadership. Avolio et coll. (1999) ont trouvé que la fiabilité de chaque facteur de l'échelle se trouvait entre $\alpha=.63$ et $\alpha=.92$. La fiabilité obtenue par Cavazotte et coll. (2012) était bonne ($\alpha=.96$). La présente étude obtient une bonne fiabilité ($\alpha=.93$) pour le leadership transformationnel, ainsi que qu'une fiabilité acceptable pour le leadership transactionnel ($\alpha=.74$).

Questionnaire administré au temps 3 :

L'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel des gestionnaires a été mesuré à l'aide de la version courte du *Burnout Measure* (BMS) (Pines et Aronson, 1988 ; Maslach-Pines, 2005). Ce questionnaire est considéré comme étant le deuxième plus utilisé après le *Maslach burnout inventory* (MBI). Son avantage est sa version courte : elle répondait mieux aux demandes des chercheurs et des praticiens en ayant un outil facile d'utilisation et rapide à remplir (Lubbadeh, 2020). Cette version a des items évaluant l'épuisement physique, émotionnel et mental, mais est calculée comme une seule variable (Pines et Aronson, 1988). Les participants devaient répondre au questionnaire en pensant à la fréquence à laquelle ils ressentent différentes émotions par rapport à leur travail en général. Cette échelle contient 10 items et elle évalue les participants sur une échelle de Likert de 7 points, variant de « *never* » (1) à « *always* » (7). Un score élevé est associé à une propension plus grande d'être en épuisement. Le score global doit être additionné et puis divisé par 10. Plus précisément, un score de 2,4 et plus bas indique un niveau très bas d'épuisement professionnel. Un score entre 2,5 et 3,4 indique des signes faibles d'épuisement. Un résultat entre

3,5 et 4,4 signifie que la personne est probablement en épuisement. Un résultat entre 4,5 et 5,4 indique un degré élevé d'épuisement professionnel et un score de plus de 5,5 indique que la personne requiert de l'aide professionnelle. La distribution de notre échantillon montre suffisamment de variances avec un écart allant d'« un bas niveau d'épuisement » jusqu'à « un plus haut niveau d'épuisement » ($Min = 1.00$, $Max = 6.80$, $M = 2.95$, $SD = 1.19$). Les participants devaient répondre à des items, tels que « *tired* » et « *depressed* » en rapport avec ce qu'ils ressentent au travail. Ce questionnaire n'est pas une échelle utilisée pour un diagnostic clinique, mais pour observer des symptômes s'approchant de l'épuisement professionnel. Le BMS possède une bonne fiabilité et validité ($\alpha = .85$, Malach-Pines, 2005). En comparaison avec la version longue du BMS, Malach-Pines (2005) indique que les échelles sont comparables en termes de validité et de fiabilité. Ce questionnaire a obtenu une bonne fiabilité ($\alpha = .94$) dans la présente étude.

2.1.3 Analyses

Tout d'abord, l'analyse de puissance a été effectuée avec une puissance de .95 et avec une taille d'effet de $R^2 = .10$. Ceci donne un nombre de participants minimal de $N = 204$ (Soper, 2023). Le nombre de données manquantes, ainsi que les données aberrantes univariées à travers l'analyse des scores Z et multivariées à travers le calcul de la distance de Mahalanobis ont été vérifiées. Par la suite, l'analyse des postulats de normalité (aplatissement et asymétrie) a été effectuée. Les statistiques descriptives ont été observées afin de mieux définir l'échantillon.

Pour les hypothèses 1 à 3 des régressions multiples à l'aide du logiciel SPSS (IBM, 2017) ont été effectuées afin d'examiner l'association entre les types de motivation et l'épuisement professionnel. Afin d'obtenir les résultats des régressions, 5 000 rééchantillonnages ont été effectués. Pour terminer, SPSS-macro PROCESS (version 3.4.1; Hayes, 2018) a testé l'effet

indirect du style de leadership proposé des hypothèses 4 à 6. Les variables contrôles (l'âge et les types de motivation non concernés par la médiation) étaient considérées comme des variables covariantes dans PROCESS. L'étude prospective permet de tester une médiation (effet indirect) entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers le style de leadership transformationnel dans la direction temporelle exigée par une médiation. Autrefois, il fallait démontrer un effet direct avant de tester la médiation. Par contre, « cette logique est fondée sur la croyance qu'un effet qui n'existe pas ne peut pas être médiatisé, il est donc inutile d'essayer d'expliquer les mécanismes générant un tel effet nul. Mais cette logique est imparfaite. Il est possible que X exerce un effet sur Y indirectement via M même si on ne peut pas établir par un test d'hypothèse que l'effet total est différent de zéro. Bien que cela semble contre-intuitif, cela ne le rend pas faux. La taille de l'effet total ne contraint ni ne détermine la taille de l'effet indirect » (Hayes, 2018, p. 117, traduction personnelle). Les effets indirects ont été testés dans trois analyses en utilisant le modèle 4 en PROCESS. Chaque analyse a utilisé 5000 rééchantillonnages et des intervalles de confiance (IC) à 95 % pour évaluer plus précisément l'erreur standard. Les variables ont été standardisées, score Z, avant la médiation.

2.2 Résultats

2.2.1 Analyses préliminaires, statistiques descriptives et analyses corrélationnelles

Tout d'abord, l'analyse de puissance a été effectuée avec GPower avec une puissance de .95 et avec une taille d'effet de $R^2=.10$. Ceci donne un nombre de participants minimal de $N=99$. Pour s'assurer de la qualité des données, les données manquantes par participant ont été analysées, ce qui a révélé un taux relativement faible (0 à 5 %). Ces données manquantes semblaient aléatoires, c'est pourquoi aucun participant n'a été exclu des données en premier lieu. Pour continuer, les

données univariées à l'aide des scores Z ont été vérifiées, ceci a permis d'identifier aucun participant ayant des données aberrantes dans les différentes échelles. Enfin, les données aberrantes multivariées ont été testées avec *Mahalanobis D^2* (Field, 2017). D'après ce test, onze participants ont dû être retirés des analyses puisqu'ils ont été identifiés comme ayant au moins une valeur extrême multivariée. Au total, les analyses ont été effectuées avec $n=365$ participants avec une moyenne d'âge de $M=40.52$ ($SD=11.22$).

La distribution des variables de l'étude semblait anormale : le test de Kolmogorov-Smirnov ($p >.05$) et Shapiro-Wilk ($p >.05$) étaient significatifs indiquant une anormalité dans les distributions des variables (Field, 2017). Hoaglin et Iglewicz (1987) et Tabachnick et Fidell (2013) démontrent que les valeurs symétriques (skewness et kurtosis) qui se trouvent entre +3 et -3 sont tolérables pour des échantillons plus larges, cependant les scores de normalité dépassent ce standard. Malgré l'anormalité de la distribution, aucune correction n'a été effectuée, puisque les analyses de régressions et de médiations peuvent être effectuées sans le postulat de normalité grâce à la technique de rééchantillonnage. Effectivement, cette technique est reconnue pour être une méthode statistique supérieure et grandement utilisée (Pek et coll., 2018).

Pour continuer, le tableau 1.1 présente les résultats descriptifs ainsi que les corrélations bivariées des variables de l'étude. Les différents types de motivations avaient des moyennes élevées : la motivation intrinsèque ($M = 5.15$, $SD = 1.23$), la motivation d'accomplissement ($M = 5.52$, $SD=0.97$) et la motivation extrinsèque ($M = 5.34$, $SD = 1.02$) sur une échelle de sept. Ceci correspond à plusieurs études qui rapportent des scores plus élevés au niveau de la motivation (Løvaas, Jungert, Van den Broeck, et Haug, 2020; Schattke et coll., 2023). Dans la même ligne de pensée, la moyenne des scores du leadership transformationnel était de $M=3.87$ ($SD = 0.58$) sur

une échelle de 5, ce qui s'apparente à d'autres études obtenant une moyenne élevée au niveau de ce type de leadership pour le même type de participant (Trépanier, Fernet et Austin, 2012; Wang et Gagné, 2013). Le score moyen des participants pour l'épuisement était de $M=2.95$ ($SD = 1.19$) sur une échelle de 7. Ceci est aligné avec plusieurs études (p. ex. Zopiatis et Constanti, 2010) qui ont obtenu dans ces moyennes au sein d'une population de gestionnaires pour cette variable.

La propension d'avoir un épuisement professionnel diminue avec l'âge (Brewer et Shapard, 2004). À cet effet, nous avons trouvé une corrélation faible, mais significative entre l'âge et l'épuisement professionnel, c'est pourquoi l'âge a été utilisé comme variable contrôle. Contrairement à certaines études antérieures indiquant que le sexe peut affecter la propension d'épuisement professionnel (Ahola, Honkonen, Virtanen, Aromaa et Lönnqvist, 2008; Marchand, Blanc et Beauregard, 2018), l'étude présente n'a trouvé aucune relation entre le sexe et l'épuisement ou avec les autres variables sociodémographiques.

Les résultats indiquent que la motivation intrinsèque est significativement et positivement reliée à la motivation d'accomplissement, la motivation extrinsèque et le leadership transformationnel. Par ailleurs, la motivation d'accomplissement, la motivation extrinsèque et le leadership transformationnel sont significativement et positivement reliés. La motivation extrinsèque est significativement et positivement aussi reliée au leadership transformationnel. Finalement, le leadership transformationnel est significativement et négativement relié à l'épuisement indiquant que plus ce style de leadership est adopté, moins il est associé à la propension d'épuisement.

Tableau 2.1*Analyses descriptives et corrélations des variables de l'étude*

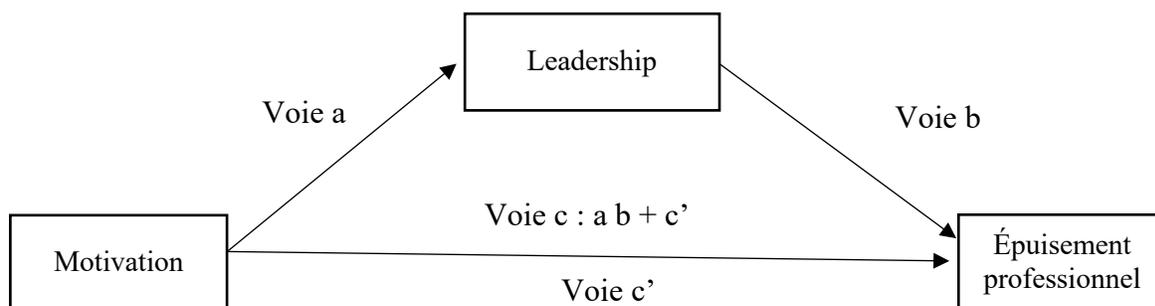
Variable	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sexe	-	-	-									
2. Âge	40.52	11.22	.04	-								
3. Motivation intrinsèque	5.15	1.23	-.01	.04	<i>.90</i>							
4. Motivation d'accomplissement	5.52	.97	.02	.04	.71*	.87						
5. Motivation extrinsèque	5.34	1.02	-.01	.08	.54*	.59*	.88					
6. Motivation extrinsèque financière	5.59	1.09	-.02	0.09	.38*	.56*	.58*	.88				
7. Motivation extrinsèque de reconnaissance	5.20	1.32	.03	-0.08	.59*	.67*	.59*	.50*	.92			
8. Motivation extrinsèque d'affiliation	5.11	1.33	.01	-0.13	.57*	.48*	.52*	.30*	.49*	.85		
9. Leadership transformationnel	3.87	.58	.09	.03	.50*	.59*	.50*	.33*	.46*	.41*	.93	.
10. Épuisement professionnel	2.95	1.19	.03	-.13*	-.42*	-.41*	-.44*	-.38*	-.39*	-.27*	-.28*	.94

Note. * $p < .05$; sexe (1 = homme, 2 = femme). Alpha de Cronbach dans la diagonale en *italique*.

2.2.2 Analyses de régressions et de médiations

Dans le but de tester les hypothèses 1 à 3, nous avons conduit une analyse de régression hiérarchique de la motivation intrinsèque, d'accomplissement et extrinsèque qui prédirait l'épuisement professionnel en contrôlant pour l'âge. Le tableau 2.2 présente les régressions hiérarchiques d'épuisement professionnel sur les types de motivation. Les résultats démontrent que la motivation intrinsèque est liée significativement et négativement à l'épuisement professionnel ($\beta = -.20, p < .01$), ce qui soutient l'hypothèse 1. La motivation d'accomplissement n'est pas associée à l'épuisement professionnel, ce qui ne soutient pas l'hypothèse 2. La motivation extrinsèque est liée significativement et négativement à l'épuisement professionnel ($\beta = -.26, p < .001$), ce qui ne soutient pas l'hypothèse 3.

Figure 2.2. Les différentes voies de la médiation



Le tableau 2.3 présente les coefficients standardisés des régressions (β) ainsi que les erreurs standards pour chaque voie dans l'analyse de médiation illustrée à la figure 2.2. Les types de motivations qui ne font pas partie de la médiation et l'âge ont été contrôlés, puisque plus une personne est motivée dans un type de motivation, plus la personne sera motivée dans un autre type de motivation (Kuvaas et coll., 2017). Ces résultats ne démontrent aucun effet indirect significatif.

Les hypothèses 3 à 6 ne sont donc pas soutenues, puisqu'aucune médiation n'est significative. Cependant, certaines régressions de l'analyse de médiation mettent de l'avant des résultats intéressants. La motivation extrinsèque ($\beta = 0.11$, $ES = 0.03$, 95 % IC [0.06, 0.17]) et la motivation d'accomplissement ($\beta = 0.23$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.16, 0.30]) sont associées significativement et positivement le leadership transformationnel

Tableau 2.2

Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique de l'épuisement professionnel sur les types de motivation

Variable	β	ES	95% IC	
			NI	NS
Modèle 1				
Âge	-.13*	.01	-.20	-.01
Modèle 2				
Âge	-.01*	.01	-.02	-.00
Motivation intrinsèque	-.20**	.07	-.33	-.07
Motivation d'accomplissement	-.11	.08	-.29	.03
Motivation extrinsèque	-.26***	.07	-.44	-.17

*Note. Résultats des régressions selon 5 000 rééchantillonnages. ES = erreur standard. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; R^2 = taille de l'effet. R^2 modèle 1 =.02 et modèle 2 =.26.*

Tableau 2.3

Analyse de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel

Médiation	Voie a			Voie b			Voie c' (effet direct)			Voie c (effet indirect)		
	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % CI	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % IC
Motivation intrinsèque → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel	.05	.03	-.00, .11				-.20**	.06	-.33, -.07	.00	.01	-.01, .02
Motivation d'accomplissement → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel	.23***	.04	.16, .30	.06	.12	-.18, .30	-.14	.09	-.32, .03	.01	.03	-.04, .08
Motivation extrinsèque → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel	.11***	.03	.06, .17				-.31***	.07	-.45, -.18	.01	.02	-.02, .04

*Note. Variables contrôles : âge et les types de motivation non concernés par la médiation. Voie a = effet de la motivation sur le leadership transformationnel. Voie b = effet du leadership transformationnel sur l'épuisement professionnel. Voie c' effet direct = effet de la motivation sur l'épuisement professionnel. Voie c effet total = effet indirect. ES = erreur standard. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$*

2.2.3 Analyses exploratoires

À la lumière des résultats obtenus, il était pertinent de continuer les analyses afin de bien comprendre le phénomène étudié. Plus particulièrement, trois avenues étaient essentielles à creuser davantage : les sous-dimensions de la motivation extrinsèque, ainsi que celles du leadership transformationnel et le leadership transactionnel. Les analyses de médiation pour les hypothèses 4 à 6 ne donnaient aucun résultat concluant, c'est pourquoi le leadership a davantage été exploré.

Tout d'abord, le tableau 2.4 présente les analyses descriptives ainsi que les corrélations bivariées des variables utilisées pour les analyses exploratoires. Plus particulièrement, le leadership transactionnel ainsi que les sous-dimensions du leadership transformationnel ont des scores moyens similaires aux études précédentes (Masi et Cook, 2000; Cho et coll., 2019).

Comme indiqué dans quelques recherches (p. ex. Reuvers et coll., 2008), l'étude présente a trouvé une relation significative du sexe avec la sous-dimension de l'influence idéalisée du leadership transformationnel, c'est pourquoi cette variable a été ajoutée aux variables contrôles.

Les différents types de motivation et les sous-dimensions de la motivation extrinsèque sont tous corrélés positivement avec les sous-dimensions du leadership transformationnel ainsi qu'avec le leadership transactionnel. Effectivement, l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, ainsi que le leadership transactionnel sont positivement liés à la motivation intrinsèque, d'accomplissement, extrinsèque, extrinsèque financière, extrinsèque de reconnaissance et extrinsèque d'affiliation. De plus, les résultats indiquent que les sous-dimensions du leadership transformationnel corrèlent positivement entre elles et les sous-dimensions de la motivation extrinsèque corrèlent positivement entre elles aussi.

D'ailleurs, l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée sont toutes reliées significativement et négativement à l'épuisement. Ceci indique que plus un gestionnaire adopte les comportements reliés à ces sous-dimensions, moins il y a présence de symptômes d'épuisement professionnel. Finalement, le leadership transactionnel est positivement significativement relié avec l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Cependant, le leadership transactionnel n'est pas corrélé significativement à l'épuisement professionnel.

Tableau 2.4

Analyses descriptives et corrélations exploratoires des variables de l'analyse exploratoire du leadership transformationnel et transactionnel

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Sexe	-	-	-													
2. Âge	40.52	11.22	.04	-												
3. Motivation intrinsèque	5.15	1.23	-0.01	.04	.90											
4. Motivation d'accomplissement	5.52	.97	.02	.04	.71*	.87										
5. Motivation extrinsèque	5.34	1.02	-.01	.08	.54*	.59*	.88									
6. Motivation extrinsèque financière	5.59	1.09	-.02	.09	.37*	.56*	.58*	.89								
7. Motivation extrinsèque de reconnaissance	5.20	1.32	.03	-.08	.59*	.67*	.59*	.50*	.93							
8. Motivation extrinsèque d'affiliation	5.11	1.33	.01	-.01	.57*	.48*	.52*	.30*	.49*	.84						
9. Influence idéalisée	3.72	.65	.11*	-.02	.47*	.59*	.48*	.33*	.47*	.39*	.85					
10. Motivation inspirante	3.81	.74	.07	.70	.54*	.60*	.50*	.32*	.48*	.41*	.81*	.82				
11. Stimulation intellectuelle	3.86	.66	.07	.67	.39*	.44*	.37*	.23*	.33*	.30*	.68*	.66*	.80			
12. Considération individualisée	4.11	.61	.07	.06	.33*	.41*	.36*	.25*	.29*	.32*	.62*	.61*	.61*	.75		
13. Leadership transactionnel	3.61	.57	.02	-.07	.34*	.40*	.34*	.31*	.29*	.27*	.65*	.54*	.60*	.48*	.74	
14. Épuisement professionnel	3.87	.58	.03	-.13*	-.42*	-.41*	-.44*	-.39*	-.27*	-.28*	-.23*	-.33*	-.16*	-.24*	-.09	.94

Note. * $p < .05$; sexe (1=homme, 2=femme). $N = 365$

Pour continuer, les résultats de l'étude ont démontré qu'il y avait une corrélation faible entre la motivation extrinsèque et le leadership transformationnel, ainsi qu'un effet direct entre la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel. En tenant en compte ces liens, nous avons voulu mieux comprendre l'interaction avec les sous-dimensions de ce type de motivation au sein de la médiation. Le tableau 2.5 présente les régressions hiérarchiques de l'épuisement professionnel sur les sous-dimensions de la motivation extrinsèque. Les résultats démontrent que la motivation extrinsèque financière est liée significativement et négativement à l'épuisement professionnel ($\beta = -0.21, p < .001$), tandis que les autres sous-dimensions n'obtiennent pas de résultats significatifs.

Le tableau 2.6 présente les coefficients des régressions ainsi que les erreurs-standards pour chaque voie dans l'analyse de médiation des sous-dimensions de la motivation extrinsèque à travers du leadership transformationnel. La motivation extrinsèque d'affiliation est associée positivement au leadership transformationnel ($\beta = 0.06, ES = 0.02, 95 \% IC [0.01, 0.10]$). La motivation extrinsèque financière ($\beta = -0.21, ES = 0.06, 95 \% IC [-0.33, -0.09]$) et de reconnaissance ($\beta = -0.13, ES = 0.06, 95 \% IC [-0.25, -0.01]$) sont reliées négativement à l'épuisement professionnel. Finalement, les résultats ne démontrent aucune médiation significative.

Tableau 2.5

Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique de l'épuisement professionnel sur les sous-dimensions de la motivation extrinsèque

Variable	β	ES	95% IC	
			NI	NS
Modèle 1				
Âge	-.01**	.01	-.20	-.00
Modèle 2				
Âge	-.01*	.01	-.02	-.00
Motivation intrinsèque	-.24***	.07	-.38	-.11
Motivation d'accomplissement	-.04	.10	-.25	.14
Motivation extrinsèque financière	-.21***	.06	-.33	-.09
Motivation extrinsèque de reconnaissance	-.13*	.07	-.25	-.01
Motivation extrinsèque d'affiliation	.02	.05	-.09	.12

*Note. Résultats des régressions selon 5 000 rééchantillonnages. ES = erreur standard. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; R^2 = taille de l'effet. R^2 modèle 1 = 0.02 et modèle 2 = 0.26.*

Tableau 2.6

Analyse exploratoire de médiation de l'association entre les sous-dimensions de la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel à travers le leadership transformationnel

Médiation	<u>Voie a</u>			<u>Voie b</u>			<u>Voie c' (effet direct)</u>			<u>Voie c (effet indirect)</u>		
	β	<i>ES</i>	95 % IC	β	<i>ES</i>	95 % IC	β	<i>ES</i>	95 % IC	β	<i>ES</i>	95 % IC
Motivation extrinsèque financière → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel	-.01	.03	-.07, .04				-.21***	.06	-.33, -.09	.00	.00	-.01, .01
Motivation extrinsèque de reconnaissance → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel				-.04	.12	-.27, .20						
Motivation extrinsèque d'affiliation → Leadership transformationnel → Épuisement professionnel	.02	.03	-.03, .08				-.13*	.06	-.25, -.01	-.00	.00	-.01, .01
Épuisement professionnel	.06*	.02	.01, .10				.02	.05	-.08, .12	-.00	.01	-.02, .01

*Note. Variables contrôles : âge et les types de motivation non concernés par la médiation. Voie a = effet de la motivation extrinsèque sur le leadership transformationnel. Voie b = effet du leadership transformationnel sur l'épuisement professionnel. Voie c' effet direct = effet de la motivation sur l'épuisement professionnel. Voie c effet total = effet indirect. ES = erreur standard. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$*

D'après les résultats du tableau 2.3, un effet a été trouvé entre la motivation d'accomplissement et la motivation extrinsèque et le leadership transformationnel. À cet égard, nous avons exploré la médiation avec les sous-dimensions du leadership transformationnel pour comprendre mieux les liens entre les différentes variables. Le tableau 2.7 présente les coefficients des régressions ainsi que les erreurs-standards pour chaque voie dans l'analyse de médiation à travers les sous-dimensions du leadership transformationnel. La motivation intrinsèque est liée positivement et significativement à la motivation inspirante ($\beta = 0.11$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.04, 0.18]), tandis que les résultats de régression des autres sous-dimensions du leadership transformationnel ne sont pas significatifs. La motivation d'accomplissement est reliée positivement et significativement à l'influence idéalisée ($\beta = 0.29$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.20, 0.37]), la motivation inspirante ($\beta = 0.27$, $ES = 0.05$, 95 % IC [0.18, 0.37]), la stimulation intellectuelle ($\beta = 0.18$, $ES = 0.05$, 95 % IC [0.09, 0.28]) et la considération individualisée ($\beta = 0.18$, $ES = 0.50$, 95 % IC [0.09, 0.27]). Comme le dernier type de motivation, la motivation extrinsèque est associée positivement et significativement à l'influence idéalisée ($\beta = 0.12$, $ES = 0.03$, 95 % IC [0.06, 0.19]), la motivation inspirante ($\beta = 0.14$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.06, 0.21]), la stimulation intellectuelle ($\beta = 0.10$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.02, 0.17]) et la considération individualisée ($\beta = 0.11$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.03, 0.17]).

Pour continuer, l'influence idéalisée est associée positivement et significativement à l'épuisement professionnel ($\beta = 0.32$, $ES = 0.16$, 95 % IC [0.01, 0.62]) et la motivation inspirante est liée négativement et significativement à l'épuisement professionnel ($\beta = -0.28$, $ES = 0.14$, 95 % IC [-0.55, -0.01]). La motivation intrinsèque ($\beta = -0.19$, $ES = 0.06$, 95 % IC [-0.31, -0.06]) et la motivation extrinsèque ($\beta = -0.31$, $ES = 0.07$, 95 % IC [-0.44, -0.18]) sont liées négativement et significativement à l'épuisement professionnel, tandis que la relation entre la motivation d'accomplissement et l'épuisement n'est pas significative.

Les résultats démontrent un effet indirect de la motivation d'accomplissement sur l'épuisement professionnel à travers l'influence idéalisée ($\beta = 0.09$, $ES = 0.04$, 95 % IC [0.01, 0.17]), ainsi qu'un effet indirect partiel de la motivation extrinsèque sur l'épuisement à travers l'influence idéalisée ($\beta = 0.04$, $ES = 0.02$, 95 % IC [0.00, 0.09]). En d'autres mots, l'influence idéalisée médie la relation entre la motivation d'accomplissement et l'épuisement professionnel et médie partiellement la relation entre la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel.

Tableau 2.7

Analyse exploratoire de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement professionnel à travers les dimensions du leadership transformationnel

Médiation	Voie a			Voie b			Voie c' (effet direct)			Voie c (effet indirect)		
	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % CI	β	ES	95 % CI	β	ES	95 % CI
Motivation intrinsèque → Influence idéalisée → Épuisement professionnel	.03	.03	-.03, .10				-.19**	.06	-.31, -.06	.01	0.10	-.10, .04
Motivation d'accomplissement → Influence idéalisée → Épuisement professionnel	.29***	.04	.20, .37	.32*	.16	.01, .62	-.15	.09	-.32, .03	.09*	0.04	.01, .17
Motivation extrinsèque → Influence idéalisée → Épuisement professionnel	.12***	.03	.06, .19				-.31***	.07	-.44, -.18	.04*	0.02	.00, .09
Motivation intrinsèque → Motivation inspirante → Épuisement professionnel	.11**	.04	.04, .18				-.19**	.06	-.31, -.06	-.03	0.02	-.08, .00
Motivation d'accomplissement → Motivation inspirante → Épuisement professionnel	.27***	.05	.18, .37	-.28*	.14	-.55, -.01	-.15	.09	-.32, .03	-.08	0.04	-.16, .00
Motivation extrinsèque → Motivation inspirante → Épuisement professionnel	.14***	.04	.06, .21				-.31***	.07	-.44, .18	-.04	0.02	-.09, .01
Motivation intrinsèque → Stimulation intellectuelle → Épuisement professionnel	.06	.03	-.01, .13				-.19**	.06	-.31, .06	.01	0.01	-.00, .05
Motivation d'accomplissement → Stimulation intellectuelle → Épuisement professionnel	.18***	.05	.09, .28	.23	.12	-.01, .46	-.15	.09	-.32, .03	.04	0.03	-.00, .10
Motivation extrinsèque → Stimulation intellectuelle → Épuisement professionnel	.10*	.04	.02, .17				-.31***	.07	-.44, -.18	.02	0.02	-.01, .06
Motivation intrinsèque → Considération individualisée → Épuisement professionnel	.01	.03	-.05, .08	-.20	.12	-.44, .03	-.19**	.06	-.31, -.06	-.00	0.01	-.02, .01
Motivation d'accomplissement → Considération individualisée → Épuisement professionnel	.18***	.50	.09, .27				-.15	.09	-.32, .03	-.04	0.02	-.09, .01

Les analyses de la médiation se sont avérées concluantes pour l'influence idéalisée du leadership transformationnel. Nous nous sommes demandés si le style de leadership transactionnel, qui a été conceptualisé comme ayant moins d'effets désirables que le leadership transformationnel (Bass, 1985), pourrait mieux expliquer la relation entre la motivation et l'épuisement professionnel. Le tableau 2.8 présente les coefficients des régressions standardisées ainsi que les erreurs-standards pour chaque voie dans l'analyse de médiation de la motivation à travers le leadership transactionnel. Les résultats démontrent que la motivation d'accomplissement ($\beta = 0.14$, $ES = 0.04$, 95 % IC [-0.01, -0.001]) et que la motivation extrinsèque ($\beta = 0.09$, $ES = 0.03$, 95 % IC [0.02, 0.15]) sont associées positivement et significativement au leadership transactionnel. D'ailleurs, le leadership transactionnel est positivement et significativement relié à l'épuisement ($\beta = 0.26$, $ES = 0.10$, 95 % IC [0.05, 0.46]). Qui plus est, la motivation intrinsèque ($\beta = -0.21$, $ES = 0.06$, 95 % IC [-0.33, -0.08]), la motivation extrinsèque ($\beta = -0.38$, $ES = 0.07$, 95 % IC [-0.46, -0.20]) sont liées négativement et significativement à l'épuisement professionnel.

Les résultats de la médiation démontrent un effet indirect de la motivation d'accomplissement sur l'épuisement professionnel à travers le leadership transactionnel ($\beta = 0.04$, $ES = 0.02$, 95 % IC [0.00, 0.09]), ainsi qu'un effet indirect de la motivation extrinsèque sur l'épuisement à travers le leadership transactionnel ($\beta = 0.02$, $ES = 0.01$, 95 % IC [0.00, 0.05]). Ceci démontre que le leadership transactionnel médie la relation entre la motivation d'accomplissement et l'épuisement professionnel et la relation entre la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel.

En conclusion, puisque nous avons dû rejeter les hypothèses sur les médiations, nous avons exploré davantage les sous-dimensions de nos variables. Ceux-ci nous ont révélé deux médiations avec la

motivation extrinsèque et d'accomplissement avec la sous-dimension du leadership, l'influence idéalisée, ainsi qu'avec le leadership transactionnel démontrant le lien entre les trois variables.

Tableau 2.8

Analyse exploratoire de médiation de l'association entre la motivation et l'épuisement à travers le leadership transactionnel

Médiation	Voie a			Voie b			Voie c' (effet direct)			Voie c (effet indirect)		
	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % IC	β	ES	95 % IC
Motivation intrinsèque → Leadership transactionnel → Épuisement professionnel	.04	.03	-.02, .11	.26**	.10	.05, .46	-.21***	.06	-.33, -.08	.01	.01	-.01, .03
Motivation d'accomplissement → Leadership transactionnel → Épuisement professionnel	.14**	.04	.06, .23	.26**	.10	.05, .46	-.17	.09	-.33, .00	.04*	.02	.00, .09
Motivation extrinsèque → Leadership transactionnel → Épuisement professionnel	.09**	.03	.02, .15	.26**	.10	.05, .46	-.38**	.07	-.46, -.20	.02*	.01	.00, .05

*Note. Variables contrôles : âge et les types de motivation non concernés par la médiation. Voie a = effet de la motivation sur le leadership transactionnel. Voie b = effet du leadership transactionnel sur l'épuisement professionnel. Voie c' effet direct = effet de la motivation sur l'épuisement professionnel. Voie c effet total = effet indirect. ES = erreur standard. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$*

CHAPITRE 3

DISCUSSION

Cet essai doctoral voulait répondre à une question, soit comment le leadership transformationnel explique le lien entre la trichotomie de la motivation de Locke et Schattke (2019) et l'épuisement professionnel des gestionnaires. Plus particulièrement, nous voulions regarder si la motivation est associée à l'épuisement professionnel et si le leadership transformation médie la relation entre la motivation et l'épuisement professionnel. À la lumière des résultats, cette étude soutient partiellement les hypothèses de régressions. Cependant, les hypothèses de médiations ont été rejetées. Effectivement, les résultats de l'étude démontrent que, d'un côté, les leaders avec plus de motivation intrinsèque ont moins d'épuisement professionnel. D'un autre côté, la motivation de l'accomplissement n'était pas reliée à l'épuisement professionnel. Contrairement à notre hypothèse, les leaders avec plus de motivation extrinsèque ont aussi moins d'épuisement professionnel, ce qui est en accord avec la critique de Locke et Schattke (2019) indiquant que la motivation extrinsèque n'est pas nécessairement négative. Les analyses exploratoires ont démontré que la motivation extrinsèque financière serait surtout reliée à moins d'épuisement professionnel, un résultat qui sera discuté plus bas.

Toutefois, le leadership transformationnel ne peut pas expliquer la relation entre les types de motivation et l'épuisement professionnel, contrairement à nos hypothèses. Cependant, les analyses exploratoires ont permis de démontrer des médiations avec quelques sous-dimensions spécifiques. Elles démontrent que la motivation d'accomplissement et extrinsèque sont liées à plus d'influence idéalisée, une sous-dimension du leadership transformationnel, ainsi que plus de leadership transactionnel. Ces deux types de leadership sont à leur tour associés plus d'épuisement.

Néanmoins, les effets directs de la motivation intrinsèque et de la motivation financière sur l'épuisement professionnel étaient plus substantiels que les effets indirects trouvés dans les analyses exploratoires.

3.1 Motivation, leadership et épuisement professionnel

L'étude permet de démontrer la relation faiblement négative entre la motivation intrinsèque et l'épuisement professionnel. Effectivement, plus une personne prend plaisir à faire son travail, plus elle se préserve (Sheehan et coll., 2018). Les gestionnaires doivent prendre plaisir à accomplir leurs tâches afin d'éviter de développer des symptômes d'épuisement professionnel. Pour continuer, la motivation extrinsèque est associée aussi négativement à l'épuisement professionnel. D'ailleurs, la motivation extrinsèque est le type de motivation qui corrèle négativement et le plus fortement avec l'épuisement professionnel. Ces résultats vont à l'encontre de plusieurs études (p. ex. Deci et Ryan, 2008 ; Clanton Harpine, 2015), mais éclairent sur la vision péjorative que plusieurs ont de ce type de motivation. En d'autres mots, Locke et Schattke (2019) n'avaient pas tort d'affirmer qu'il faut arrêter de démoniser la motivation extrinsèque, mais plutôt la considérer comme étant une partie importante de la motivation parmi la trichotomie. Plus spécifiquement, les analyses exploratoires permettent de conclure que c'est la motivation extrinsèque financière et de reconnaissance qui réduit davantage l'épuisement professionnel. En prenant en compte les contraintes et les défis organisationnels auxquels les gestionnaires doivent faire face (Jung et coll., 2003), la motivation extrinsèque financière pourrait leur permettre d'avoir une plus grande satisfaction au travail et d'accéder à un statut socio-économique plus élevé, ce qui pourrait être lié à une meilleure santé psychologique et donc diminuer les symptômes d'épuisement (Martin et Schinke, 1998 ; Shanafelt et coll., 2015). En d'autres mots, un salaire adéquat soulage

potentiellement les soucis financiers et, en conséquence, peut prévenir l'épuisement professionnel. De plus, la motivation extrinsèque de reconnaissance des gestionnaires serait bénéfique. En effet, ceci leur permettrait de se sentir reconnu et de pouvoir s'ajuster adéquatement à leur environnement, ce qui augmenterait leur bien-être au travail. De plus, la motivation extrinsèque et d'accomplissement augmentent les comportements de leadership transformationnel. Contrairement à des pistes théoriques (p. ex. Gilbert et Kelloway, 2018), ceci démontre que si les conditions d'affiliation, de reconnaissance et financières (Locke et Schattke, 2019) sont remplies les gestionnaires exerceront davantage des comportements de leadership positif envers leurs employés. Plus particulièrement, l'analyse exploratoire des sous-dimensions de la motivation extrinsèque démontre que c'est spécifiquement la motivation extrinsèque d'affiliation qui permet d'être davantage un leader transformationnel. Une nuance à apporter à ces résultats est que la direction inverse a été répertorié dans plusieurs études (p.ex. Skaalvik et Skaalvik, 2020). Effectivement, l'épuisement professionnel pourrait réduire la motivation extrinsèque : plus une personne souffre de symptômes d'épuisement, plus elle peut perdre sa motivation. Cependant, cette étude ne pouvait pas regarder ce lien dû au devis prospectif.

Quant à la motivation d'accomplissement, les superviseurs qui utilisent ce type de motivation sont enclins à vouloir atteindre l'excellence et à vouloir atteindre des objectifs toujours plus haut (McClelland et coll., 1953). Un outil grandement utilisé dans les organisations pour évaluer les objectifs et l'atteinte d'excellence est l'évaluation de la performance. Plusieurs entreprises prennent en compte la performance de l'équipe du gestionnaire pour évaluer les objectifs du leader (Aguinis et coll., 2013), c'est pourquoi les gestionnaires se doivent d'être motivés afin de pouvoir motiver leurs subordonnés et entretenir une communication bidirectionnelle tout au long de l'année. En d'autres mots, les gestionnaires étant motivés par l'accomplissement, se doivent

d'avoir des équipes qui performant pour accomplir leurs propres objectifs. La motivation intrinsèque et le leadership transformationnel ne sont pas significativement liés quand nous prenons en considération la motivation d'accomplissement en même temps, cependant plus le gestionnaire est motivé intrinsèquement, plus il aura des comportements d'une sous-composante du leadership transformationnel, la motivation inspirante. En exerçant des tâches et des responsabilités qui nous motivent pour le plaisir de le faire, il est certain que les superviseurs dégagent davantage d'optimisme et une vision positive à leurs employés (la motivation inspirante). Bien que l'étude n'adresse pas l'impact que ceci peut avoir aussi sur les employés, la motivation intrinsèque peut influencer les comportements de motivation inspirante et peut se répercuter positivement les subordonnés. Effectivement, la perception que le professeur est joyeux influence positivement les élèves (Radel et coll., 2010 ; Moskowitz et Dewaele, 2019), tout comme les leaders peuvent répandre leur passion sur leurs employés (Cardon, 2008). Le plaisir est contagieux ! Ceci augmente davantage la pertinence d'évaluer la motivation chez nos leaders.

Pour continuer, les résultats des analyses exploratoires démontrent que la motivation d'accomplissement et extrinsèque sont indirectement associées à l'épuisement à cause de l'augmentation des comportements du leadership transformationnel, soit l'influence idéalisée. Le leader incorporant des comportements d'influence idéalisée dégage une forte confiance en soi et articule bien les buts (Bass, 1985). Ces comportements ressemblent aux deux types de motivation : la motivation d'accomplissement qui veut atteindre l'excellence et les objectifs (McClelland et coll., 1953) et la motivation extrinsèque qui est nourrie par les gens, la reconnaissance et l'argent (Schattke et coll., 2023). Il semble que l'influence idéalisée à elle seule vienne avec beaucoup de pression de performance et de succès pour les gestionnaires (Bass, 1985). Ceci peut être très demandant et énergivore, ce qui peut augmenter l'épuisement (Lin et coll., 2019).

Les données de cette étude permettaient d'analyser un second type de leadership qui a souvent été comparé négativement au leadership transformationnel (Barbuto, 2005), soit le leadership transactionnel (Bass et Riggio, 2006). Les résultats obtenus permettent d'appuyer plusieurs recherches (Eyal et Roth, 2010; Arnold et coll., 2017) qui ont démontré le lien positif entre le leadership transactionnel et l'épuisement. Par ailleurs, les résultats suggèrent que la motivation d'accomplissement et extrinsèque sont positivement associées à l'épuisement professionnel à cause d'une augmentation de comportements de leadership transactionnel par les gestionnaires. Plus les gestionnaires sont motivés par l'atteinte de leur objectif et par l'atteinte de l'excellence et plus les gestionnaires sont motivés par quelque chose d'interne à eux, plus ils feront aussi des comportements de leader transactionnel (p. ex. récompenser et punir leurs employés) et plus ceci augmente leurs symptômes d'épuisement.

3.2 Implications théoriques

Il y a plusieurs implications à cette étude. À notre connaissance, ce modèle n'a jamais été testé avec la trichotomie de la motivation (Locke et Schattke, 2019) et rares sont les études qui ont tenté de regarder l'effet de ces variables sur l'épuisement des gestionnaires eux-mêmes (p. ex. Zopiatis et coll., 2010). Pour continuer, certains résultats'éloignent des prédictions issues de la théorie de l'auto-détermination (Deci, 1975). Effectivement, le lien positif entre la motivation extrinsèque et le leadership transformationnel va à l'encontre de cette théorie, mais renforce la trichotomie de la motivation (Locke et Schattke, 2019) en démontrant la pertinence de la motivation extrinsèque en s'éloignant des théories qui démontrent ce type de motivation. Plus particulièrement, la motivation extrinsèque financière et de reconnaissance sont davantage associées à moins d'épuisement. Ceci nous apprend que l'argent, contrairement à ce que la théorie de l'auto-détermination a longtemps

mis de l'avant, et la reconnaissance sont deux facteurs importants pour les gestionnaires et leur santé psychologique.

Qui plus est, une autre implication est le lien négatif entre la motivation inspirante et l'épuisement professionnel. Plus particulièrement, la motivation inspirante est la seule composante du leadership transformationnel à obtenir ce lien significativement négatif, tandis que l'influence idéalisée est positivement reliée à l'épuisement. Atwater et Bass (1984) proposaient que la motivation inspirante et l'influence idéalisée fussent les plus efficaces du leadership transformationnel pour obtenir des résultats positifs. Contrairement à ceux-ci, l'étude démontre que ce n'est que la motivation inspirante qui a un effet positif sur le gestionnaire. Une hypothèse serait que l'influence idéalisée augmenterait les attentes des employés par rapport au niveau de compétence, ce que les leaders pourraient ressentir et perpétuer le cycle en se demandant d'atteindre toujours l'excellence. Cette exigence créerait un déséquilibre au niveau des demandes et ressources du leader, ce qui pourrait contribuer à l'apparition des symptômes d'épuisement. Lin et coll. (2019) avaient émis l'hypothèse qu'il pourrait y avoir un côté plus sombre au leadership transformationnel, mais l'essai permet de se cerner plus précisément quelle dimension du leadership transformationnel affecte négativement le leader, soit l'influence idéalisée.

De surcroît, les résultats de médiations étendent la compréhension des mécanismes qui augmentent l'épuisement des gestionnaires. La motivation d'accomplissement et extrinsèque sont reliées positivement à l'influence idéalisée et au leadership transactionnel, ce qui augmente les symptômes d'épuisement des superviseurs. Ce résultat reflète les études démontrant des prédicteurs négatifs avec la motivation extrinsèque et l'épuisement professionnel (p. ex. Roche et Haar, 2013). Par ailleurs, le modèle des demandes et ressources au travail (Bakker et Demourouti,

2007) pourrait nous éclairer sur la relation avec la motivation d'accomplissement : être motivé par le fait d'accomplir peut augmenter les comportements d'influence idéalisée (une composante du leadership transformationnel associée à une conduite éthique et morale), donc peut augmenter potentiellement les demandes des employés et même, des gestionnaires envers eux-mêmes afin de maintenir cette conduite. En répondant à autant de demandes (s'accomplir, conduite éthique, influence positive sur les employés) et en n'ayant souvent pas nécessairement les ressources, ceux-ci exacerbent leurs symptômes d'épuisement professionnel. D'autres auteurs (p. ex. López-Núñez et coll., 2020) mentionnent que les accomplissements représenteraient une ressource, cependant selon les résultats, il semble qu'il y ait potentiellement trop de demandes pour être capable de compenser par cette ressource.

En somme, la population des leaders semble avoir été délaissée dans la littérature. Cette étude permet donc de mieux comprendre le rôle de la motivation, ainsi que des dimensions du leadership dans le développement des symptômes d'épuisement chez les leaders. La trichotomie de la motivation (Locke et Schattke, 2019) et le modèle des demandes et ressources au travail (Bakker et Demourouti, 2007) sont deux exemples de théories qui nous permettent de mieux comprendre les résultats obtenus.

3.3 Implications pratiques

Les résultats nous éclairent sur ce qui a trait à la formation ainsi qu'au coaching des gestionnaires afin de préserver leur propre santé psychologique. Effectivement, les coachs de gestion pourraient davantage adapter leur technique en mettant la motivation de l'avant. Contrairement à d'autres études qui ont davantage regardé le lien entre le coaching et le leadership (Barling et coll., 1996), la motivation a un lien direct avec le leadership transformationnel. En d'autres mots, en stimulant

la motivation des superviseurs, ceci peut avoir deux effets : encourager les comportements d'un style de leadership positif, le leadership transformationnel, ainsi que de diminuer les symptômes d'épuisement. Cependant, il serait important de porter une attention particulière aux sous-dimensions du leadership transformationnel. Effectivement, les résultats démontrent que les sous-dimensions n'obtiennent pas tous les mêmes liens avec l'épuisement professionnel. Il serait préférable d'éviter de concentrer nos énergies sur l'influence idéalisée pour développer nos gestionnaires, puisqu'elle est reliée positivement à l'épuisement professionnel. D'autres études pourraient décortiquer les sous-dimensions du leadership transformationnel en lien avec l'épuisement professionnel. Ceci permettrait de capter le rôle distinctif que les sous-dimensions semblent jouer sur la santé psychologique des leaders. Par ailleurs, la motivation d'accomplissement est le type de motivation qui peut être associé au leadership transactionnel et à la composante de l'influence idéalisée. Il serait donc recommandé de se concentrer sur le développement d'une motivation plus intrinsèque chez les leaders afin de préserver leur bien-être psychologique.

La formation des gestionnaires devraient s'éloigner du leadership transactionnel, puisque celui-ci mène à davantage d'épuisement professionnel. Ceci signifie que les formations ainsi que le coaching de gestionnaires doivent travailler à défaire ces comportements, pas seulement parce que ceci a un impact négatif sur les employés (Judge et Piccolo, 2004), mais aussi sur eux-mêmes. Un argument aux gestionnaires ainsi qu'aux coachs et aux concepteurs de formations est que le leadership transformationnel aide au bien-être des employés (Judge et Piccolo, 2004). Dans ce cas-ci, un autre argument est ajouté à la discussion, soit que les leaders peuvent prendre soin d'eux-mêmes aussi en adoptant les comportements de ce type de leadership, plus particulièrement celui de la motivation inspirante. D'ailleurs, les analyses exploratoires mettent de l'avant une

information intéressante : la motivation inspirante est l'élément du leadership transformationnel qui mériterait une attention particulière dans la pratique des superviseurs. Ceci n'est pas étonnant sachant que les résultats démontrent l'importance de tous les types de motivation. Les formateurs pourraient particulièrement s'attarder à cette dimension en employant des techniques comportementales afin qu'ils puissent être capables de reproduire certains comportements. Des concepts, tels que de démontrer une présence magnétique et déployer un sentiment de mission collective pourraient être davantage détaillés en comportement actionnable facilement dans le quotidien de ces superviseurs.

Une implication pratique pour les organisations voulant effectuer un diagnostic organisationnel au niveau des conditions de travail des gestionnaires pourrait utiliser l'échelle de la trichotomie de la motivation. Cette échelle n'a jamais été utilisée dans un contexte organisationnel, mais permettrait d'analyser les sources de motivation principale à favoriser au sein de l'organisation. À titre d'exemple, le professionnel en ressource humaine pourrait découvrir à l'aide de l'échelle que la motivation extrinsèque financière est plus faible chez eux et pourrait alors y remédier. En tenant compte que les résultats de l'étude démontrent que la motivation intrinsèque et extrinsèque sont associées à la diminution de l'épuisement professionnel, les ressources humaines auraient intérêt à prendre en compte leurs résultats internes du questionnaire afin de préserver leur gestionnaire. Ceci pourrait potentiellement les aider à diminuer les frais associés aux absences-maladies ainsi que de réduire les coûts associés aux répercussions que ceci peut avoir sur les employés de ces gestionnaires.

3.4 Limites et recherches futures

Cette recherche vient avec certaines limites qui peuvent avoir un effet sur les résultats obtenus. Tout d'abord, tous les questionnaires étaient seulement auto-rapportés ce qui a pu augmenter le

biais de désirabilité social et le biais de la méthode commune (Podsakoff et coll., 2003). Ceci a tenté d'être remédié grâce à la séparation de temps entre la prise de données (Podsakoff et coll., 2012), cependant les données ont pu être affectées du fait que nous avons qu'une source. Beaucoup de recherches tentent de remédier à cet inconvénient en ayant une autre source de donnée, soit une évaluation des pairs. Ceci n'était pas possible à travers la plateforme Prolific. D'ailleurs, le leadership transformationnel est un concept bidirectionnel qui peut seulement exister en interaction avec les subordonnées (Avolio et coll., 2013), c'est pourquoi il serait intéressant pour réduire le biais de la source unique ainsi que de mettre de l'avant le concept du leadership transformationnel dans son entièreté d'ajouter une mesure pour les employés de chaque leader. Le questionnaire du leadership transformationnel, le MLQ (Bass et Avolio, 1995), fournit la version à faire remplir aux subordonnées. Ceci aurait permis d'obtenir des scores plus réalistes du leadership transformationnel et transactionnel.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs (Muenjohn et Armstrong, 2008) ont grandement critiqué le questionnaire du leadership transformationnel, MLQ, en expliquant qu'il y a certaines problématiques au niveau psychométrique (Tejeda et coll., 2001; Schriesheim et coll., 2009). Plus particulièrement, le cadre conceptuel ainsi que la validité discriminante des composantes de l'échelle sont critiqués (Carless, 1998; Yukl, 1998, Charbonneau, 2004). Il aurait pu être pertinent de choisir un autre questionnaire, cependant le MLQ est le questionnaire le plus utilisé pour le leadership transformationnel (Den Hartog et coll., 1997; Tejeda et coll., 2001; Ozaralli, 2003). En d'autres mots, il est plus facile de comparer les résultats à l'aide d'un questionnaire qui a été utilisé à maintes reprises. Une étude plus récente a démontré que la version MLQ 5X, qui a été utilisée dans cette étude, permet de bien mesurer les différents facteurs (Muenjohn et Armstrong, 2008), ce qui nous permet de conclure que la version choisie était adéquate. D'ailleurs, de futures études

pourraient aussi regarder l'effet des sous-composantes du leadership transactionnel dans la médiation entre la motivation et l'épuisement professionnel.

La formulation des items du questionnaire de la trichotomie de la motivation (Locke et Schattke, 2019) peuvent être interprétée plutôt comme une mesure de potentiel de la motivation que la motivation comme telle. Ceci a un effet sur l'interprétation des résultats. Effectivement, le contexte de travail peut influencer le leadership et l'épuisement professionnel sans que le gestionnaire soit motivé. En d'autres mots, le contexte de travail, par exemple la sécurité financière, peut permettre de réduire l'épuisement professionnel des gestionnaires. L'étude de validation des auteurs n'a pas encore été publiée afin de vérifier la validité du construit.

Qui plus est, le questionnaire sur l'épuisement professionnel (MBS) n'évaluait pas les sous-dimensions du concept. Effectivement, ce questionnaire évalue l'épuisement professionnel comme unidimensionnel. Sachant que l'épuisement professionnel a plusieurs sous-composantes (Maslach et Jackson, 1981; Leiter, 2018), il aurait été intéressant de comprendre encore plus loin le lien entre les trois variables de l'étude. L'emphase de cette étude était davantage au niveau des types de motivations que des différents types d'épuisement professionnel, cependant des recherches futures pourront regarder plus en détail le lien entre la motivation, le leadership et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel.

De surcroît, les participants n'étaient pas réellement aléatoires, puisqu'il fallait qu'il soit déjà inscrit sur Prolific. Malgré le fait que la plateforme a permis d'obtenir des participants à travers le monde, les participants recueillis ne peuvent pas être considérés comme aléatoires, c'est un biais d'auto-sélection qui est présent dans l'étude. Ceci réduit la portée des résultats, puisque le questionnaire s'adressait seulement aux individus ayant accès à Internet et étant inscrits à *Prolific*.

L'échantillon de l'étude devient moins représentatif de la population des gestionnaires vivant en région éloignée ou faisant partie des minorités visibles (Bethlehem, 2008). Il faut prendre en compte que malgré le fait qu'il y a ce biais, l'étude avait accès plus de 25 000 participants, parmi ceux-ci 465 participants ont été pris. La plateforme a plus 130 000 participants à travers le monde, ce qui représente un bassin de participants assez grand. Par ailleurs, les participants de cette étude recevaient de l'argent. Ceci peut représenter une limite à notre étude dans l'optique où le participant est davantage motivé par la complétion du questionnaire pour obtenir l'argent que par la tâche et les questions (Ripley, 2006). Cependant, le paiement permet de rémunérer les participants pour leur temps, d'avoir davantage de participants impliqués dans l'étude et qui continuent de remplir les questionnaires à travers les différents temps de mesure. L'incitatif engendre aussi des effets positifs pour l'étude, soit l'attraction et la rétention des participants (Ripley, 2006). Une évaluation des risques doit être tout de même mise de l'avant afin de protéger les participants (Ripley, 2006). Afin de démontrer de la transparence envers les participants, un formulaire avant la complétion des questionnaires indiquait qu'aucun risque n'était associé à cette étude. Par ailleurs, des informations sur les participants auraient pu enrichir les analyses. Effectivement, le nombre d'années d'ancienneté et le nombre d'employés sont deux données qui pourraient exercer une influence sur la motivation et sur l'épuisement (Fernet et coll., 2012).

Les analyses exploratoires doivent être répliquées avant d'effectuer des conclusions justes. Effectivement, il est important de prendre ces analyses exploratoires avec prudence, puisque peu d'études ont tenté d'analyser ces liens en particulier avec une population de gestionnaire. Afin de s'assurer de la fiabilité des résultats, de prochaines études pourraient tenter de répliquer cette étude en tenant en compte les diverses sous-dimensions, de la motivation extrinsèque et du leadership transformationnel.

Enfin, une limite de cette étude est qu'elle n'évalue pas le bien-être au travail des gestionnaires. Effectivement, plusieurs études (p. ex. Densten, 2005; Gill et coll. 2010) confondent l'absence d'épuisement professionnel et le bien-être au travail. En effet, l'absence d'épuisement professionnel représente seulement une partie de la définition du bien-être au travail. Diener (1994) explique que le bien-être subjectif a trois composantes : la satisfaction avec la vie, l'affectivité positive et l'affectivité négative. Pour une prochaine étude, une variable du bien-être au travail devrait faire partie de l'étude, puisque ce facteur exerce une influence importante non seulement pour les gestionnaires, mais aussi sur la productivité des employés (Russell, 2008). Par ailleurs, González-Romá et coll. (2006) mentionnent que le concept d'engagement au travail (Maslach et coll., 2001) représenterait le pôle positif de l'épuisement professionnel, soit la vigueur, le dévouement et l'absorption. Ce concept n'a pas été étudié dans cet essai. L'engagement au travail ainsi que les liens avec la motivation et le leadership seraient pertinents à étudier surtout que l'engagement au travail est davantage associé à des processus motivationnels (Bakker et coll., 2014).

CONCLUSION

En conclusion, basée sur la trichotomie de la motivation et sur la théorie du leadership transformationnel, la présente étude permet de mieux comprendre les liens entre la motivation, le leadership et l'épuisement professionnel. À notre connaissance, ces trois grands concepts n'ont jamais été étudiés dans la perspective de diminuer l'épuisement professionnel des gestionnaires plus particulièrement. Qui plus est, la motivation extrinsèque qui était souvent perçue comme « moins bonne » que la motivation intrinsèque a pu être étudiée plus en profondeur grâce à ces sous-dimensions. Malgré le fait que les résultats n'ont pas été concluants, les analyses exploratoires ont permis de mettre de l'avant que (1) la motivation d'accomplissement et extrinsèque sont reliées positivement à l'influence idéalisée ce qui peut mener à une augmentation de l'épuisement professionnel, que (2) la motivation d'accomplissement et extrinsèque sont reliées positivement au leadership transactionnel ce qui peut mener à une augmentation de l'épuisement professionnel, que (3) la motivation inspirante est la seule composante du leadership transformationnel qui est liée négativement à l'épuisement professionnel et que (4) la motivation d'accomplissement et la motivation extrinsèque sont liées positivement au leadership transformationnel et (5) le leadership transformationnel est lié négativement à l'épuisement, tandis que le leadership transactionnel est lié positivement à l'épuisement professionnel. En d'autres mots, le leadership n'explique pas bien le lien entre la motivation et l'épuisement, mais la motivation et le leadership transformationnel peuvent être considérés comme de bons prédicteurs de l'épuisement professionnel. Tout ceci contribue à mieux comprendre et à implémenter des formations et coaching pour les gestionnaires qui auront un réel impact non seulement sur les subordonnés et sur l'organisation, mais aussi pourront aider les gestionnaires à réduire les symptômes d'épuisement professionnel.

APPENDICE A
INFORMATIONS ET CONSENTEMENT

A.1 Formulaire de consentement (version anglaise)

INFORMATION AND CONSENT FORM PREAMBLE:

You are invited to participate in a research project on the perceptions of your work situation and the reasons for doing your current job. Before accepting to participate in this project, it is important to read carefully and to fully understand the following information.

IDENTIFICATION:

Dr. Kaspar Philipp Schattke
Department of Psychology
Université du Québec à Montréal (UQAM)
C.P. 8888 succursale Centre-ville
Montréal, QC H3C 3P8
Canada

PROJECT GOALS:

The goal of this research project is to better understand the link between motivation and leadership.

PROCEDURE:

Your participation consists of writing imaginary stories and of answering online questionnaires. The whole survey should take about 40 minutes to complete.

ADVANTAGES AND POTENTIAL RISKS:

You will have contributed to the advancement of science. There are no known risks associated with your participation in this research.

CONFIDENTIALITY:

Your participation in this survey is completely anonymous. The researchers will never have access to your personal information or be able to identify you. Any publications relating to this project will present the data in a way that no participant will be identifiable. In order to preserve your identity and the confidentiality of the research data, you will be identified by a code number.

VOLUNTARY PARTICIPATION:

Your participation in this research is voluntary. This means that you choose to participate without any constraint or external pressure. If you choose not to participate, you will be redirected to the main survey site. Your agreement to participate implies that you accept that your anonymous data collected in this project are used for publications (e.g., articles, Masters or PhD theses, and/or conferences) as long as the data do not allow you to be identified. You are free to withdraw at any time without giving any reason. If you decide to withdraw from the study, all your data will be destroyed.

COMPENSATION:

You will be compensated 4.50€ for 40 minutes, which exceeds Prolific's minimum recommendation of (5€/hour).

SECONDARY USE OF DATA:

We would like to preserve the data collection for a period of five years to carry out other research projects in the same area of study. These research projects will be evaluated and approved by a Research Ethics Board at UQAM before they are conducted. Research data will be stored in a secure place. You are free to refuse this secondary use of data.

Do you accept that we use your data for future research projects under these conditions?

- Yes, I accept
- No, I refuse

For additional questions regarding the project and your rights or if you wish to withdraw from the project, please contact:

Dr. Kaspar Philipp Schattke
Professor in Work and Organizational Psychology
Phone number: +1 514 987-3000 ext. 5387
Email address: schattke.kaspar_philipp@uqam.ca

This research project has been approved by the UQAM Institutional Ethics Committee for research with humans. For more information about the responsibilities of the research team or to file a complaint, please contact the president of the committee, Maria Nengeh Mensah at +1 514 987-3000 ext. 7753 or at CIEREH@UQAM.CA

ACKNOWLEDGEMENTS:

Your collaboration is crucial to the success of this study.
We sincerely thank you for your participation!

SIGNATURES:

Hereby:

- a) I acknowledge having read and understood the present research project;
- b) I consent voluntarily to participate in this research project;
- c) I understand the nature and extent of my participation in this research project;
- d) I acknowledge that I had enough time to think about my decision to participate in this research project;
- e) I understand that my participation in this research project is fully voluntary and I can withdraw at any moment, without any sanction nor do I need to provide any justification.

- Yes
- No

B.2 Multifactor Leadership Questionnaire Short Form 5X (MLQ; Bass et Avolio,1995)

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

A. Idealized Influence (Attributes and Behaviors)

These leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify with and want to emulate their leaders. Among the things the leader does to earn credit with followers is to consider followers' needs over his or her own needs. The leader shares risks with followers and is consistent in conduct with underlying ethics, principles, and values.

1. Idealized Attributes (IA)

- Instill pride in others for being associated with me
- Go beyond self-interest for the good of the group
- Act in ways that build others' respect for me
- Display a sense of power and confidence

2. Idealized Behaviors (IB)

- Talk about my most important values and beliefs
- Specify the importance of having a strong sense of purpose
- Consider the moral and ethical consequences of decisions
- Emphasize the importance of having a collective sense of mission

B. Inspirational Motivation (IM)

These leaders behave in ways that motivate those around them by providing meaning and challenge to their followers' work. Individual and team spirit is aroused. Enthusiasm and optimism are displayed. The leader encourages followers to envision attractive future states, which they can ultimately envision for themselves.

- Talk optimistically about the future
- Talk enthusiastically about what needs to be accomplished
- Articulate a compelling vision of the future
- Express confidence that goals will be achieved

C. Intellectual Stimulation (IS)

These leaders stimulate their followers' effort to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways. There is no ridicule or public criticism of individual members' mistakes.

New ideas and creative solutions to problems are solicited from followers, who are included in the process of addressing problems and finding solutions.

- Re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate
- Seek differing perspectives when solving problems
- Get others to look at problems from many different angles
- Suggest new ways of looking at how to complete assignments

D. Individual Consideration (IC)

These leaders pay attention to each individual's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor. Followers are developed to successively higher levels of potential. New learning opportunities are created along with a supportive climate in which to grow. Individual differences in terms of needs and desires are recognized.

- Spend time teaching and coaching
- Treat others as individuals rather than just as a member of the group
- Consider each individual as having different needs, abilities and aspirations from others
- Help others to develop their strengths

B.3 Burnout Measure Short Form (BMS; Maslach-Pines, 2005)

Appendix

Burnout Measure: Short Version

Please use the following scale to answer the question: When you think about your work overall, how often do you feel the following?

1	2	3	4	5	6	7
never	almost never	rarely	sometimes	often	very often	always

Tired _____
 Disappointed with people _____
 Hopeless _____
 Trapped _____
 Helpless _____
 Depressed _____
 Physically weak/Sickly _____
 Worthless/Like a failure _____
 Difficulties sleeping _____
 "I've had it" _____

In order to calculate your burnout score add your responses to the 10 items and divide by 10 _____.

A score up to 2.4 indicates a very low level of burnout; a score between 2.5 and 3.4 indicates danger signs of burnout; a score between 3.5 and 4.4 indicates burnout; a score between 4.5 and 5.4 indicates a very serious problem of burnout. A score of 5.5 requires immediate professional help.

APPENDICE C

ÉTHIQUE

C.1 Confirmation du comité d'éthique

 Université du Québec à Montréal	 Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains	No du certificat : 2195_e_2018
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE		
<p>Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).</p>		
Protocole de recherche		
<p>Chercheur principal : Kaspar Philipp Schattke Unité de rattachement : Département de psychologie Équipe de recherche : Professeurs : Geneviève Taylor (UQAM); Simon Grégoire (UQAM); Oliver Schultzeiss (Friedrich-Alexander Universität) Étudiantes réalisant leur projet de thèse dans le cadre de cette recherche : Ariane Sophie Marion-Jetten (UQAM); Camille Racine (UQAM) Étudiante réalisant son projet de mémoire dans le cadre de cette recherche : Gabrielle Beaupré (UQAM) Titre du protocole de recherche : <i>Mind Your Motives, Mind Your Goals: Does a Mindfulness Manipulation Increase Motive-Congruent Goal-Setting?</i> Sources de financement (le cas échéant): CRSH Durée du projet : 3 ans</p>		
Modalités d'application		
<p>Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité¹. Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais. Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 31 janvier 2019. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat².</p>		
 Yanick Faïmet, Ph.D. Professeur Président	13 février 2018 Date d'émission initiale du certificat	Afficher l'Inspecteur
<p>¹ http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/motivcanons-apportees-a-un-projet-en-cours.html ² http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html</p>		

C.2 Modification au projet d'étude



Le 26 novembre 2019
Kaspar Philipp Schattke
Professeur
Département de psychologie

Objet : Modification apportées au projet

Titre du projet : *Mind Your Motives, Mind Your Goals : Does a Mindfulness Manipulation Increase Motive-Congruent Goal-Setting?*

No : 2195_e_2019 rapport 956

Source de financement : CRSH

Monsieur,

La présente vise à confirmer l'approbation, au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains, de l'ensemble des modifications apportées au projet mentionné en objet. Le présent rapport de modification implique l'ajout de la personne suivante au sein de l'équipe de recherche : Laurence Beaudoin (UQAM)

L'approbation de ces modifications est valide jusqu'au **1 octobre 2020**.

Le comité vous remercie d'avoir porté à son attention ces modifications et vous prie de recevoir l'expression de ses sentiments les meilleurs.

Le président,



Yanick farmer, Ph. D.
Professeur

Rotation à gauche

C.2 Certificat de formation éthique de la recherche (EPTC-2)

**Groupe en éthique
de la recherche**
Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER



Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Laurence Beaudoin

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

21 novembre, 2019

RÉFÉRENCES

- Aguinis, H., Gottfredson, R.K. et Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), 503-512. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.02.004>
- Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A. et Lönnqvist, J. (2008). Burnout in relation to age in the adult working population. *Journal of occupational health*, 50(4), 362. <https://doi.org/10.1539/joh.M8002>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence ? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Antonakis, J. et House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. Dans B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3–33). Amsterdam: JAI Press.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being : A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M. et Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481-490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 11 – 28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. et Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-62. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J. et Berson, Y. (2012). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. Dans I.B. Weiner, D.R. Ilgen et S. Highhouse (dir), *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology : Industrial and organizational psychology (vol. 12, p. 366-289)*. John Wiley & Sons.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. et Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation impacting the bottom line. *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 13, 59-81.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. et Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s : the four I’s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-17. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., et Weber, T. J. (2009). Leadership : Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421– 429. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. et Moncrief, W.C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27(1)*, 58-70. <https://doi.org/10.1177/00920703992710>
- Bakaç, C., Chen, Y., Zyberaj, J., Kehr, H. M. et Quirin, M. (2022). Perceived Intrinsic Motivation Mediates the Effect of Motive Incongruence on Job Burnout and Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*, *156(1)*, 12–32. <https://doi.org/10.1080/00223980.2021.1980758>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22(3)*, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-031413-091235>
- Barbuto, J. E. et Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, *14*, 51- 64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M. et Marx, D. (2000). A field study of two measures of work motivation for predicting leader's transformational behaviors. *Psychological Reports*, *86*, 295-300. <https://doi.org/10.2466/pr0.2000.86.1.295>
- Barling, J., Christie, A., et Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-007>
- Barling, J., Weber, T. et Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, *81(6)*, 827-832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51(6)*, 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/00223514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behaviour*. New York : Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 509-527. <https://doi.org/10.1177/001316448904900>
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Palo Alto, CA : Mindgarden.
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bethlehem, J. (2008). *Representativity of web surveys—an illusion?*. Access panels and online. Repéré à https://www.researchgate.net/profile/Jelke-Bethlehem/publication/241889306_Representativity_of_web_surveys_an_illusion/links/53d8f5960cf2631430c383f7/Representativity-of-web-surveys-an-illusion.pdf
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901-905. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>
- Bingham, J. M. (1927). Leadership. Dans H.C. Metcalf. *The psychological foundations of management*. New York : Shaw.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S. et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 195–210. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.012>
- Bono, J. et Judge, T. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571. <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership : Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 195–210. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.012>

- Bono, J.E. et Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work : Towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571. <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Bradford, L. P. et Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, 22(3), 142-148.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. et Frey, D. (2012). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *Leader. Q.* 24, 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brewer, E. W. et Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review*, 3(2), 102-123. <https://doi.org/10.1177/1534484304263335>
- Bühler, K. (1922). *Die geistige Entwicklung des Kindes [Mental development of the child]* (3e éd.). Fischer.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, R. (1987). Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback conditions on motivational perceptions, interest, and performance. *Journal of Educational Psychology*, 79, 474–482. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.79.4.474>
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human resource management review*, 18(2), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- Cavazotte, F., Moreno, V. et Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00681.x>
- Cerasoli, C.P. et Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267-286, <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.783778>
- Chan, K. et Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>

- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(7), 565- 576.
<https://doi.org/10.1108/01437730410561459>
- Charbonneau, D., Barling, J., et Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance : The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Chemolli, E. et Gagné, M. (2014). Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from self-determination theory. *Psychological Assessment*, 26(2), 575–585. <https://doi.org/10.1037/a0036212>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K. et Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187-210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Clanton Harpine, E. (2015). Is Intrinsic Motivation Better Than Extrinsic Motivation?. In *Group-Centered Prevention in Mental Health*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19102-76>
- Cleavenger, D. J. et Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351–360.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.002>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2017). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail 2012-2015*.
 Repéré à <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/publications/statistiques-2012-2015-stress-en-milieu-de-travail.pdf>
- Cox, T., Tisserand, M. et Taris, T. (2005). Editorial: The conceptualization and measurement of burnout: Questions and directions. *Work & Stress*, 19(3), 187-191.
<https://doi.org/10.1080/02678370500387109>
- Cresswell, S. L. et Eklund, R. C. (2005). Motivation and burnout among top amateur rugby players. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 37, 469–477.
<https://doi.org/10.1249/01.mss.0000155398.71387.c2>
- Day, A. L. et Carroll, S. A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human*

- behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Decuypere, A., Audenaert, M. et Decramer, A. (2018). When mindfulness interacts with neuroticism to enhance transformational leadership: the role of psychological need satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 2588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02588>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. . <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. et Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16, 105– 118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00428.x>
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being : Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>
- Diener, E. et Biswas-Diener, R. (2008) *Happiness*. Malden, MA.: Blackwell.
- Dignam, J. T., Barrera, M. et West, S. G. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American journal of community psychology*, 14(2), 177-193.
- Doody, M.M., Sigurdson, A.S., Kampa, D., Chimes, K., Alexander, B.H., Ron, E. Tarone, R.E. et Linet, M.S. (2003). Randomized trial of financial incentives and delivery methods for improving response to a mailed questionnaire. *American Journal of Epidemiology*. 157(7), 643-51. <https://doi.org/10.1093/aje/kwg033>
- Dussault, M., Deschênes, A.-A. et Émeriau-Farges, C. (2019). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *Ad Machina*, 3(1). <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1108>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Emanuel, E.J., Wendler, D. et Grady, C. (2000). What Makes Clinical Research Ethical ? *JAMA*, 283(20), 2701–2711. <https://doi.org/10.1001/jama.283.20.2701>

- Eyal, O. et Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Fernet, C., Austin, S. et Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fernet, C., Chanal, J. et Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job-or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. *Work & Stress*, 31(2), 145-163. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303758>
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C. et Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28, 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H. et Dowson, M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16, 256–279. <https://doi.org/10.1177/1069072707305764>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles, CA: Sage.
- Flannery, M. (2017). Self-determination theory: Intrinsic motivation and behavioral change. *Number 2/March 2017*, 44(2), 155-156. <https://doi.org/10.1188/17.ONF.155-156>
- Fremont, N. (2013). Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle (*Essai doctoral, Université Charles de Gaulle-Lille III*).
- Freudenberger, H. J. (1974). Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Frey, B. S. et Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6419.00150>.
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. et Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Ganster, D. C. et Schaubroeck, J. (1991). Work, stress and employee health. *Journal of Management*, 17, 235-271. <https://doi.org/10.1177/014920639101700202>
- Gardner, J. W. (2000). The nature of leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 3-12.

- Gilbert, S., Horsman, P. et Kelloway, E. K. (2016). The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086>
- Gilbert, S. et Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 608-619. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2017-0262>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. et Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Goodridge, D. (2006). *Relationships between transformational and transactional leadership with the motivation of subordinates*. (Thèse doctorale). Université de Concordia, Canada.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. et Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 759-774. <https://doi.org/10.1002/job.111>
- Graves, L. M., Sarkis, J., et Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Gunthert, K. C., et Wenzel, S. J. (2012). Daily diary methods. In M. R. Mehl & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life* (pp. 144-159). New York, NY, US: The Guilford Press.
- Halbesleben, J. et Buckley, M. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hamouche, S. (2019). *Santé mentale des cadres: travail, identité et pratiques de gestion des ressources humaines*. (Thèse doctorale). Université de Montréal, Canada.
- Harms, P. D. et Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350>
- Harter, J. (2021). *Manager burnout is only getting worse*. Gallup. Repéré à <https://www.gallup.com/workplace/357404/manager-burnout-gettingworse.aspx>
- Hater, J. J. et Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Methodology in the social sciences. New York: The Guilford Press. Repéré à <https://www.processmacro.org>
- Hepworth, W. et Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176-185. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.176>
- Hoaglin, D. C. et Iglewicz, B. (1987). Fine-tuning some resistant rules for outlier labeling. *Journal of the American Statistical Association*, 82(400), 1147-1149.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44, 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century : A speculative inquiry. In J.G. Hunt et L.L. Larson (Eds.), *Leadership : The cutting edge*. Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
- Howard, A. et Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. et Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Howell, J. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Huang, J., Wang, Y., Wu, G. et You, X. (2016). Crossover of burnout from leaders to followers: a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 849-861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1167682>
- Hughes, R., Ginnett, R. C. et Curphy, G. J. (1996). *Leadership*. Chicago, Irwin.
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.

- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. [https://doi.org/ 10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755)
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Jung, Dong I., Chow, C., et Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C. et van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kanste, O. (2008). The Association between Leadership Behaviour and Burnout among Nursing Personnel in Health Care. *Nordic Journal of Nursing Research*, 28(3), 4–8. <https://doi.org/10.1177/010740830802800302>
- Kanste, O., Kyngäs, H. et Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731–739. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x>
- Kark, R. et Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. Dans B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 6–94). Amsterdam: JAI Press.
- Kark, R. et Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of management review*, 32(2), 500-528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>
- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A. D. et Ryan, R. M. (2007). Some Costs of American Corporate Capitalism: A Psychological Exploration of Value and Goal Conflicts. *Psychological Inquiry*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/10478400701386579>
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities : The compensatory model of work motivation und volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479–499. <https://doi.org/10.2307/20159055>
- Kelloway, E. K. et Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelly, L. A. et Adams, J. M. (2018). Nurse leader burnout: how to find your joy. *Nurse Leader*, 16(1), 24-28. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.10.006>

- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. *International journal of manpower*, 39(3), 486-500. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Kim, H. J., Shin, K., et Umbreit, W.T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421- 34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>.
- Kothe, E. J. et Ling, M. (2019). Retention of participants recruited to a one-year longitudinal study via Prolific. *PsyArXiv*, 1-6. <https://doi.org/10.31234/osf.io/5yv2u>
- Kraft, P. S. et Bausch, A. (2015). How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? A meta-analysis. *Acad. Manage. Proc.* 2015, 12777–12777. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.12777abstract>
- Kruglanski, A. W., Fishbach, A., Woolley, K., Bélanger, J. J., Chernikova, M., Molinario, E. et Pierro, A. (2018). A structural model of intrinsic motivation : On the psychology of means-ends fusion. *Psychological Review*, 125(2), 165–182. <https://doi.org/10.1037/rev0000095>
- Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W. Y. et Sleeth-Keppler, D. (2002). A theory of goal systems. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 331–378.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. et Nerstad, C.G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes ? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lee, R.T. et Ashforth, B.E. (1990). On the meaning of Maslach’s three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.743>
- Leiter, M. P. (2018). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237-250). CRC Press.
- Lin, S. H., Scott, B. A. et Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Locke, E. A. (2007). What is Capitalism ? Some Comments on Kasser, Cohn, Kanner, and Ryan. *Psychological Inquiry*, 18(1), 38–42. <https://doi.org/10.1080/10478400701386603>
- Locke, E. A. (2018). Long range thinking. In G. Oettingen (Ed.), *The psychology of thinking about the future*. New York: Guilford Press.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood

Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Locke, E. A. et Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M. et Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: what's new? the impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability*, 12(19), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12198124>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., et Eagly, A.H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lourel, M., Gueguen, N. et Mouda, F. (2007). L'évaluation du burnout de Pines: adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10). *Pratiques psychologiques*, 13(3), 353-364. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2007.06.001>
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A. et Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4). <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K. et Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5), 587-611. <https://doi.org/10.1108/03090560110388123>
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7. <https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
- Maehr, M. L. et Nicholls, J. G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. Dans N. Warren (Ed.), *Studies in cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 221–267). New York, NY: Academic Press.
- Manik, E. (2016). The influence of transformational leadership on achievement motivation and organizational climate and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 599-608. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2522>

- Marchand, A., Blanc, M.E., et Beauregard, N.. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptom?. *Occupational Medecine*, 68(6), 405-411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>
- Martin, U. et Schinke, S. P. (1998). Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers. *Social work in health care*, 28(2), 51-62. https://doi.org/10.1300/J010v28n02_04
- Masi, R. J. et Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Maslach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1978). Job burnout: How people cope. *Public Welfare*, 36(2), 56-58.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. et Jackson, S. (1984). Burnout in organization settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5(1), 133-153.
- Maslach, C. et Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout : How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Brothers.
- May, D. R., Gilson, R. L. et Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. et Lowell, E. L. (1953). *The achievement*

- motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Meece, J. L., Anderman, E. M. et Anderman, L. H. (2006). Classroom goal structure, student motivation, and academic achievement. *Annual Review of Psychology*, 57, 487–503. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070258>
- Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Vaters, C., Anderson, B. K. et Beletski, L. V. (2022). Motivational mindsets versus reasons for action: implications for the dimensionality debate in self-determination theory. *Motivation and Emotion*, 46(4), 486–507. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09958-x>
- Michaels, R.E. et Dixon, A.L. (1994). Sellers and buyers on the boundary: Potential moderators of role stress-job outcome relationships. *European Journal of Marketing*, 22, 62–73. <https://doi.org/10.1177/0092070394221006>
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Mo, S. et Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144, 293-303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- Moskowitz, S. et Dewaele, J. M. (2021). Is teacher happiness contagious? A study of the link between perceptions of language teacher happiness and student attitudes. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 15(2), 117-130. <https://doi.org/10.1080/17501229.2019.1707205>
- Muenjohn, N. et Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary management research*, 4(1), 3-14. <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- Munaf, S. (2011). Relationship of transformational, transactional and passive/avoidant management style with achievement motivation of teaching faculties of selected educational institutions of Pakistan. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3(1), 93-96.
- Murnighan, J. K. et Leung, T. K. (1976). The effects of leadership involvement and the importance of the task on subordinates' performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 299-310. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90069-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90069-6)
- Nasution, A. H. (2010). Corellation Between Achievement Motivation and Entrepreneurial Leadership Quality : Meta Analysis. *The Journal for Technology and Science*, 21(4). <http://dx.doi.org/10.12962/j20882033.v21i4.49>
- Nelson, C. (2016). Ditch your corporate leadership training program: Launch a Shakespeare book club instead. Repéré à <http://www.forbes.com/sites/christopher>

- nelson/2016/04/06/ditch-your-corporate-leadership-training-program-launch-a-shakespeare-book-club-instead/ #1946b8f539d6
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B. et Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266–284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- O'Leonard, K. (2014). *The corporate learning factbook: Benchmarks, trends and analysis of the U.S. training market*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Peer, E., Rothschild, D., Gordon, A., Evernden, Z. et Damer, E. (2022). Data quality of platforms and panels for online behavioral research. *Behavior Research Methods*, 54(4), 1643–1662. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01694-3>
- Pek, J., Wong, O. et Wong, A. C. (2018). How to address non-normality: A taxonomy of approaches, reviewed, and illustrated. *Frontiers in psychology*, 9, 2104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02104>
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergstro, G., Samuelsson, M. et Marie, A. (2008), Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Advanced Nursing*, 62(1), 84-95. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x>
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Pines, A. et Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263-275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Pines, A. M. et Aronson, E. (1988). *Career burnout*. New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Proulx, F. A. (2022). *JD-R model in Entrepreneurship: The Impacts of Job Demands and Resources on Well-being and Performance*. (Thèse doctorale). Université de Montréal, Canada. <http://hdl.handle.net/1866/26844>

- Proulx, F. A. et Schattke, K. (2023). *JD-R model in Entrepreneurship: The Impacts of Job Demands and Resources on Well-being and Performance*. Manuscrit en préparation.
- Raedeke, T. D. et Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 23, 281–306. <https://doi.org/10.1123/jsep.23.4.281>
- Radel, R., Sarrazin, P., Legrain, P. et Wild, T. C. (2010). Social contagion of motivation between teacher and student: Analyzing underlying processes. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 577. <https://doi.org/10.1037/a0019051>
- Rawsthorne, L. J. et Elliot, A. J. (1999). Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 326–344. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0304_3
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J. et Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Rheinberg, F. (1989). *Zweck und Tätigkeit : Motivationspsychologische Analysen zur Handlungsveranlassung [Goal and activity: Motivational psychology analyses of action initiation]*. Hogrefe.
- Rheinberg, F. et Engeser, S. (2018). Intrinsic Motivation and Flow. Dans J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (3rd ed., pp. 579–622). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14
- Roche, M. et Haar, J. M. (2013). Leaders life aspirations and job burnout: a self-determination theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 515–531. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0103>
- Rodriguez, A. et Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today’s leadership: VUCA world, millennial and “Cloud Leaders.” *J. Manage. Dev.* 34, 854–866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Rubin, R. S., Munz, D. C. et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of management journal*, 48(5), 845-858. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803926>
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S. J. et Volpone, S. D. (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 289. <https://doi.org/10.1037/a0015284>

- Ruiller, C. (2008). *Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle: l'étude d'un cas hospitalier* (Doctoral dissertation, Université Rennes 1).
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16, 117-131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford.
- Salem, I. E. B. et Kattara, H. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253. <https://doi.org/10.1177/146735841558144>
- Saleem, M., Mahmood, F., et Ahmed, F. (2019). Transformational Leadership and Pro-Environmental Behavior of Employees: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Management and Research*, 6(2), 116-141. <https://doi.org/10.29145/jmr/62/060205>
- Sansone, C. (1986). A question of competence: The effects of competence and task feedback on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 918- 931. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.5.918>
- Sarrazin, P. G., Tessier, D. P., Pelletier, L. G., Trouilloud, D. O. et Chanal, J. P. (2006). The effects of teachers' expectations about students' motivation on teachers' autonomy-supportive and controlling behaviors. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(3), 283-301. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2006.9671799>
- Schattke, K. (2022). Conciliating the Dimensionality Debate Surrounding SDT and Redefining Motivation? A Comment on Meyer et al.'s (2022). Motivational Mindsets Versus Reasons for Action. *Zeitschrift Für Sportpsychologie*, 29(4), 156-157. <https://doi.org/10.1026/1612-5010/a000380>
- Schattke, K. et Locke, E. A. (2019). *Exploratory Factor Analyses of a Scale for Intrinsic, Achievement, and Extrinsic Motivation at Work*. Unpublished manuscript, Montréal, QC.
- Schattke, K. et Locke, E. A. (2019a). *The Trichotomy of Work Motivation: Schattke-Locke-Scales: Version 1.2*. Unpublished manuscript, Montreal, QC.

- Schattke, K., Katz-Zeitlin, E. et Locke, E. A. (2023). The Trichotomy of Motivation at Work: The Development of the Schattke-Locke-Scales to Measure Intrinsic, Achievement, and Extrinsic Motivation. *Manuscript in Preparation*.
- Schaufeli, W.B. (2015). Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W.B. et Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Vinnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 383–428). West Sussex, UK: John Wiley.
- Schaufeli, W. et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London : Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. et van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57, 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schiefele, U. et Schaffner, E. (2015). Teacher interests, mastery goals, and self-efficacy as predictors of instructional practices and student motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 42, 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2015.06.005>
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B. et Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.005>
- Schunk, D. H. (2012). Social cognitive theory. In K. R. Harris, S. Graham, & T. Urdan (Eds.), *Educational psychology handbook: Vol. 1. Theories, constructs, and critical issues* (pp. 101–123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Seltzer, J., Numerof, R. E. et Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12(2), 174–185.
- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J. et Swensen, S. J. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432-440. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.012>
- Sheehan, R. B., Herring, M. P. et Campbell, M. J. (2018). Associations between motivation and mental health in sport: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Frontiers in psychology*, 9(707), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00707>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. et Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279. <https://doi.org/10.1177/01461672962212007>

- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employee in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Skaalvik, E. M. et Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7-8), 602-616. <https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>
- Smith, T. (2003). Money can buy happiness. *Reason papers*. Summer, 7-20.
- Soper, D.S. (2023). *A-priori Sample Size Calculator for Multiple Regression [Software]*. Repéré à <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. et Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work?, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : theory research, and managerial applications*. New York : Free Press; London : Collier MacMillan.
- Swider, B.W. et Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout: a meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 487-506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Taris, T. W. et Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, 155-180. <https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch8>
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. et Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B. et Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268-287. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., et Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership : a self-determination theory perspective. *Can.*

- J. Behav. Sci.* 44, 272–277. <https://doi.org/10.1037/a0028699>
- Trépanier, S.-G., Vallerand, R. J., Ménard, J. et Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, 36(4), 433-441. <https://doi.org/10.1002/smi.2939>
- Urdan, T. et Kaplan, A. (2020). The origins, evolution and future directions of achievement goal theory. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101862>
- van den Broeck, A., Howard, J. L., van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. et Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. et Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Wang, Z. et Gagné, M. (2013). A Chinese-Canadian Cross-Cultural Investigation of Transformational Leadership, Autonomous Motivation, and Collectivistic Value. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 134-142. <https://doi.org/10.1177/1548051812465895>.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. et Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent reward behavior : the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15, 381-394. <https://doi.org/10.1177/105960119001500404>
- Walumba, F. O. et Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114219>
- Webb, K. S. (2003). *Presidents' Leadership Behaviors Associated with Followers' Job Satisfaction, Motivation toward extra effort, and Presidential*. Repéré à <http://digital.library.unt.edu/ark:/67531>.
- Weisberg, J. et Sagie, A. (1999). Teachers' physical, mental, and emotional burnout: Impact on intention to quit. *Journal of Psychology*, 133(3), 333-39. <https://doi.org/10.1080/00223989909599746>
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1–74, Vol. 18). Greenwich, CT: JAI Press.

- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered : The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Fourth edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard business review*, 1.
- Zineldin, M. et Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 748–758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>
- Zheng, Y., Janiszewski, C. et Schreier, M. (2022). Exploring the Origins of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09969-8>
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., et Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: do different types of trust make a difference? *Lead. Q.* 24, 94–105. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.08.004>
- Zopiatis, A. et Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>
- Zwingmann, I., Wolf, S. et Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/jasp.12352>