

# PERSONNALITÉ ET LEADERSHIP : EST-CE QUE LE MODÈLE DES « GREAT EIGHT » PERMET DE PRÉDIRE LE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES?

## PERSONALITY AND LEADERSHIP: DOES THE GREAT EIGHT PREDICT LEADERSHIP?

Julie-Élaine Phaneuf, Jean-Sébastien Boudrias, Vincent Rousseau and Eric Brunelle

Volume 39, Number 1, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1044850ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1044850ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue québécoise de psychologie

ISSN

2560-6530 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. & Brunelle, E. (2018). PERSONNALITÉ ET LEADERSHIP : EST-CE QUE LE MODÈLE DES « GREAT EIGHT » PERMET DE PRÉDIRE LE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES? *Revue québécoise de psychologie*, 39(1), 181–204. <https://doi.org/10.7202/1044850ar>

Article abstract

Researchers are constantly trying to improve the prediction of leadership behaviors. Accordingly, the present study focuses on the Great Eight model proposed by Bartram (2005) and aims to verify theoretical hypotheses linking personality composites to transformational leadership and contingent reward behaviors. Conducted with 113 managers, the study provides weak support to the proposed model. However, significant relationships between personality and leadership were found. The discussion puts in perspective those results with literature and suggests ways to improve the prediction of leadership behaviors.

**PERSONNALITÉ ET LEADERSHIP : EST-CE QUE LE MODÈLE DES  
« GREAT EIGHT » PERMET DE PRÉDIRE LE LEADERSHIP DES  
GESTIONNAIRES?<sup>1</sup>**

**PERSONALITY AND LEADERSHIP : DOES THE GREAT EIGHT PREDICT LEADERSHIP?**

**Julie-Élaine Phaneuf<sup>2</sup>**  
*Analys Psychologie Organisationnelle*

**Jean-Sébastien Boudrias**  
*Université de Montréal*

**Vincent Rousseau**  
*Université de Montréal*

**Eric Brunelle**  
*HEC Montréal*

## INTRODUCTION

Dans les organisations, les leaders sont recherchés pour plusieurs raisons, dont l'amélioration des processus de production, l'implantation de changements, la transmission de la vision et la mobilisation des employés (Bass et Bass, 2008). De pareils besoins organisationnels ont amené les chercheurs et praticiens à s'intéresser aux styles et comportements de leadership efficaces afin d'en prédire l'émergence. Parmi les styles de leadership les plus étudiés en ce sens se trouvent les styles de leadership transformationnel et transactionnel. Le leadership transactionnel est défini par le fait qu'un gestionnaire utilise des comportements permettant de gérer efficacement les transactions avec les employés (c.-à-d. récompenses contingentes, gestion des écarts de performance), alors que le leadership transformationnel est défini par le recours à des comportements qui interpellent les besoins et valeurs des employés pour les inciter à performer au-delà des attentes (c.-à-d. considération individualisée, stimulation intellectuelle, motivation inspirante, influence idéalisée).

Plusieurs recherches confirment que le leadership transformationnel est associé à des effets positifs tels que l'amélioration de la performance, de l'engagement des employés ainsi que de l'innovation et de la créativité au sein de l'organisation (Avolio, Zhu, Koh et Bhatia, 2004; Gumusluoğlu et Ilsev, 2009; Howell et Hall-Merenda, 1999; Jung, 2001; Kark, Shamir et Chen, 2003). De même, certains comportements associés à un style de leadership transactionnel (c.-à-d. la récompense contingente) seraient aussi recherchés par les organisations en raison de leur efficacité à soutenir la satisfaction, l'engagement ainsi que des performances satisfaisantes de la

- 
1. Cette étude a bénéficié du soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). La première auteure a bénéficié du soutien financier du Fonds de recherche du Québec - Société et Culture (FRQSC).
  2. Adresse de correspondance : *Analys Psychologie Organisationnelle*, 46, rue Le Royer Ouest, Montréal (QC), H2Y 1W7. Téléphone : 514-989-2335, poste 226. Courriel : [jeplaneuf@analys-psy.com](mailto:jeplaneuf@analys-psy.com)

part des employés (Bycio, Hackett et Allen, 1995; Wang, Oh, Courtright et Colbert, 2011).

L'antécédent de ces comportements de leadership ayant jusqu'à maintenant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs est la personnalité des gestionnaires (Dinh *et al.*, 2014; Zaccaro, 2007; 2012). L'approche des traits et une modélisation de la personnalité en cinq grands facteurs (*Big Five*) ont principalement guidé la recherche de lien personnalité-leadership. Cette approche est à l'origine d'un grand nombre d'études relatives au leadership transformationnel (Zaccaro, 2012), dont une méta-analyse (Bono et Judge, 2004). Les résultats qui en découlent indiquent seulement quelques liens probants et généralisables au travers des études. De cette manière, les facteurs extraversion et névrosisme ainsi que quelques traits « sociaux » comme l'intelligence émotionnelle sont liés au leadership transformationnel (Bono et Judge, 2004; Harms et Credé, 2010). Quant à la récompense contingente, l'agréabilité, l'extraversion et le névrosisme en sont les meilleurs prédicteurs (Bono et Judge, 2004). Par contre, cette documentation est caractérisée par des corrélations de faible amplitude ainsi que par une grande variabilité pour la majorité des facteurs et des traits de personnalité étudiés. En conséquence, certains chercheurs suggèrent que le potentiel explicatif de l'approche des facteurs de personnalité et des traits singuliers a été atteint (Bartram, 2005; Bono et Judge, 2004; Ones, Viswesvaran et Dilchert, 2005).

Une nouvelle modélisation de la personnalité, l'approche des composites, a été proposée en réaction à ces critiques. Avant tout, l'approche par composites s'organise autour du critère à prédire (Bartram, 2005). Elle utilise des groupements de traits sélectionnés spécifiquement pour prédire la variable d'intérêt. Cette approche vise donc à optimiser la prédiction du critère par la sélection ciblée de quelques traits reconnus pour leur lien avec ce critère (Bartram, 2005; Ones *et al.*, 2005). Une meilleure adéquation entre les variables de personnalité retenues et le critère augmenterait ainsi la qualité prédictive de la personnalité (Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes et Rothstein, 1995). De plus, les composites offrent un potentiel d'application plus grand et direct pour les organisations puisqu'ils répondent à un besoin précis, c'est-à-dire détecter, à l'aide de la personnalité, le potentiel d'adoption d'un comportement recherché (Ones et Viswesvaran, 2001).

C'est dans cette perspective que le modèle des *Great Eight* de Bartram (2005) propose huit composites de personnalité qui prédisent huit compétences pertinentes à l'exercice du leadership (Bartram, 2005; Bartram et Inceoglu, 2011; SHL Group, 2011). Incidemment, ces huit compétences du modèle des *Great Eight* sont définies par des comportements en emploi qui sont eux aussi associés aux dimensions du leadership transformationnel

et du leadership transactionnel. Par exemple, la compétence « organisation et exécution » fait appel à un ensemble de comportements pertinents pour soutenir la dimension « récompense contingente » du leadership transactionnel (Bartram et Inceoglu, 2011). De même, la compétence « interaction et présentation » fait appel au même type de comportements qui peut soutenir les dimensions liées à l'inspiration du leadership transformationnel (c.-à.-d. motivation inspirante, influence idéalisée). Des similitudes s'observent donc entre les compétences du modèle de Bartram et les dimensions associées au leadership transformationnel et transactionnel. Comme mentionné, le modèle des *Great Eight* a fait l'objet d'une étude démontrant que les huit composites de personnalité permettent de prédire les compétences correspondantes (Bartram, 2005). Par contre, davantage d'appuis sont nécessaires pour soutenir la proposition selon laquelle ces huit mêmes composites permettraient de prédire aussi efficacement les comportements de leadership transformationnel et transactionnel que leurs compétences analogues. Cette proposition s'avère intéressante à tester, car elle pourrait déboucher sur l'identification de regroupements de traits de personnalité pertinents au plan organisationnel et permettant de sélectionner des individus susceptibles d'adopter les comportements de leadership recherchés. Cet article cherche donc à vérifier empiriquement l'efficacité du modèle des *Great Eight* pour prédire des comportements de leadership transformationnel et transactionnel chez les gestionnaires.

## CONTEXTE THÉORIQUE

### Styles et comportements de leadership efficaces

Selon le *Full Range Leadership Model* de Bass (Avolio, Bass et Jung, 1999), le leadership peut être conceptualisé en fonction de trois styles, qui sont chacun composés de dimensions comportementales spécifiques. Ces trois styles sont le leadership laissez-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. L'efficacité de chacun de ces styles progresserait de façon croissante. Le leadership laissez-faire serait en général inefficace, alors que le leadership transformationnel serait le plus efficace. Quant au leadership transactionnel, seule une de ses composantes (la récompense contingente) aurait des conséquences positives sur la motivation et la performance (Judge et Piccolo, 2004; Wang *et al.*, 2011). Pour cette raison, nous ne nous intéresserons dans la présente étude qu'aux comportements de leadership du modèle de Bass reconnus comme efficaces, à savoir le leadership transformationnel et la récompense contingente.

Le leadership transactionnel est un style de leadership représenté par des comportements du gestionnaire orientés vers la satisfaction de ses intérêts et de ceux des employés par le biais de transactions équilibrées

(coûts/bénéfices; Bass et Bass, 2008). Ce style implique différentes dimensions comportementales dont la récompense contingente (RC). La RC consiste à communiquer clairement à chacun les attentes et les objectifs poursuivis, de même que les récompenses qui découleront de l'atteinte de ces objectifs (Bass et Bass, 2008).

Le leadership transformationnel se caractérise par des comportements d'influence qui visent à inspirer les employés à transcender leurs intérêts individuels et à orienter leurs efforts vers l'atteinte d'objectifs et de valeurs organisationnelles (Burns, 1978). Le leadership transformationnel s'opérationnalise selon quatre dimensions comportementales principales (Bass et Bass, 2008). La *considération individuelle* (CI) désigne le degré auquel un leader démontre du respect et un intérêt pour l'employé, son développement et ses besoins. La *stimulation intellectuelle* (SI) se définit par le degré auquel un leader pousse ses employés à penser différemment, à être créatifs et à remettre en question les façons de faire. La *motivation inspirante* (MI) réfère à l'habileté du leader à motiver ses employés à performer en élevant leurs attentes à l'aide d'une vision attrayante du futur. Enfin, *l'influence idéalisée* s'exprime lorsque le leader motive ses employés par des comportements et attitudes, tels que l'intégrité et la mise au second plan de ses intérêts personnels par rapport à ceux de l'organisation, faisant de lui un modèle à suivre. Cette dernière dimension peut se subdiviser en deux volets : influence idéalisée *attitudinale* (IIAT) et influence idéalisée *comportementale* (IIBE). L'IIAT concerne davantage les perceptions et sentiments ressentis par les employés par rapport à leur leader, tels que son niveau de charisme, la fierté de travailler avec la personne, la confiance perçue du leader, etc. L'IIBE renvoie principalement au fait que le leader agit selon des valeurs et principes clairs et qu'il s'assure de donner un sens au travail par la concrétisation d'une vision ou d'objectifs pour ses employés.

### Personnalité : approche par composites

L'approche par composites propose d'examiner la personnalité en mettant l'accent sur les relations qui unissent des ensembles de traits précis à des critères. Les traits inclus dans un composite sont sélectionnés en fonction de leur qualité prédictive théorique ou empirique du comportement ciblé. L'utilisation d'une approche par composites permettrait d'augmenter le potentiel de prédiction du comportement puisque les composites n'incluent que des traits reconnus comme lui étant liés (Hurtz et Donovan, 2000 ; Ones et Viswesvaran, 2001; Ones *et al.*, 2005). Cependant, la recherche sur l'utilisation de variables composites de personnalité demeure embryonnaire et les conclusions qui s'en dégagent ne soutiennent pas systématiquement ses promesses (Longpré, 2014; Longpré, Boudrias, Durivage, Guindon et Savoie, 2013). La poursuite de la recherche sur des modélisations par composites est donc de mise afin d'en vérifier la valeur ajoutée pour prédire des comportements d'intérêt au travail.

---

### Modèle des Great Eight

Élaboré par Bartram (2005), ce modèle propose huit composites (nommés les *Great Eight*) afin de prédire huit compétences désignées en tant que critères (nommées les *Great Eight Competencies*). Les huit compétences du modèle ont été mises en évidence sur la base d'analyses factorielles regroupant un bassin total de 112 comportements de performance au travail. Le niveau d'analyse retenu pour les huit compétences vise l'atteinte d'un équilibre entre la différenciation des compétences en emploi et la polyvalence de ces mêmes compétences pour pouvoir les appliquer à différents contextes organisationnels (Bartram, 2005). Ces huit compétences sont présentées dans le Tableau 1.

Pour prédire les *Great Eight Competencies*, Bartram (2005) a développé huit composites constitués de traits de personnalité mesurés par un inventaire de personnalité contextualisé au travail, l'*Occupational Personality Questionnaire* (OPQ; voir Tableau 1). Trois experts de contenu ont sélectionné les traits constituant les composites en évaluant leur pertinence et leur capacité prévisionnelle concernant les compétences en emploi. Les liens anticipés entre les composites et les compétences en emploi ont été validés par une méta-analyse regroupant les données de 29 études ( $N = 4861$  participants; Bartram, 2005). Comme attendu, les corrélations entre les composites de personnalité et les compétences appariées sont toutes significatives sur le plan statistique (corrélation moyenne non corrigée de 0.16). Enfin, soulignons que Bartram suggère que l'ajout d'une mesure d'habileté cognitive serait aussi indiqué afin d'augmenter la puissance prévisionnelle de certains des composites définis au Tableau 1 (AI, CC, OE, IP). Par contre, cette recherche montre que les composites de personnalité seuls arrivent à prédire les compétences.

#### *Liens entre les Great Eight et les comportements de leadership*

Bartram et Inceoglu (2011) et SHL Group (2011) proposent que les composites des *Great Eight* s'associent à différents comportements de leadership du gestionnaire mesurés par le *Multifactor Leadership Questionnaire*. Ainsi, cette association théorique entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel sera vérifiée dans cet article (SHL Group, 2011; voir Tableau 2). Dans les sections suivantes, nous présenterons ces propositions théoriques et énoncerons les appuis théoriques et empiriques en se référant à des concepts connexes. Cette démarche est adoptée compte tenu de l'absence d'études spécifiques s'intéressant aux liens entre les *Great Eight* et les comportements de leadership.

## Great Eight et leadership

Tableau 1

Définitions des compétences et des composites associés au modèle des *Great Eight* (Bartram, 2005)

Compétences en emploi	Définitions abrégées	Composites de personnalité	Échelles de l'OPQ
Gestion et décision (GD)	Prend le contrôle et exerce son leadership. Initie l'action, dirige autrui et assume la responsabilité.	Composite GD	<i>Besoin de contrôle</i> ; Persuasion; Prise de décision
Interaction et présentation (IP)	Communique et réseaute efficacement. Persuade et influence avec succès. Interagit de façon confiante et détendue.	Composite IP	<i>Aisance sociale</i> ; Extraversion; Modestie (r)
Soutien et coopération (SC)	Soutient les autres et leur démontre du respect. Travaille efficacement avec les individus, les équipes, les clients.	Composite SC	<i>Générosité</i> ; Esprit démocratique; Besoin d'affiliation
Création et conceptualisation (CC)	Travaille bien dans des situations requérant une ouverture aux expériences et idées nouvelles. Résout les problèmes avec créativité et innovation.	Composite CC	<i>Innovation</i> ; Esprit indépendant; Traditionalisme (r)
Analyse et interprétation (AI)	Démontre une pensée analytique claire. Va au cœur des problèmes et questions complexes. Utilise son expertise efficacement. Communique bien par écrit.	Composite AI	<i>Évaluation</i> ; Rationalisme s'appuyant sur des données; Conceptuel
Adaptation et résilience (AR)	S'adapte et répond bien au changement. Gère la pression efficacement et surmonte les revers.	Composite AR	<i>Niveau de résistance</i> ; Détente; Optimiste
Organisation et exécution (OE)	Planifie et travaille de façon systématique et organisée. Respecte les instructions et les procédures. Offre un service ou un produit qui respecte les standards de qualité.	Composite OE	<i>Conscience</i> ; Souci du détail; Sens de la planification
Entreprendre et performer (EP)	Se concentre sur les résultats et sur l'atteinte de ses objectifs au travail. Travaille le mieux lorsque la tâche est reliée intimement aux résultats et lorsque l'effort personnel a un impact évident sur ceux-ci.	Composite EP	<i>Besoin d'accomplissement</i> ; Compétitif; Niveau d'énergie

Note. Traduction libre. Une pondération de deux doit être attribuée au premier trait (en italique) et une pondération d'un doit être attribuée aux traits restants pour constituer les scores sur les composites.

Tableau 2

Synthèse des associations anticipées entre les *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel mesurés par le MLQ (SHL Group, 2011, p. 56)

<i>Great Eight</i>	Leadership transformationnel					Leadership transactionnel	
	IAT	IIBE	MI	SI	CI	RC	GPEA*
Gestion et décision (H1) <sup>a</sup>	✓		✓		✓	✓	✓
Interaction et présentation (H2)	✓		✓				
Soutien et coopération (H3)		✓			✓	✓	
Adaptation et résilience (H4)			✓				
Création et conceptualisation (H5)				✓			
Analyse et interprétation (H6)				✓			
Organisation et exécution (H7)						✓	✓
Entreprendre et performer							

Notes. (a) Entre parenthèses est présenté le numéro de l'hypothèse correspondante; IAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; CI = considération individuelle; SI = stimulation intellectuelle; MI = motivation inspirante; RC = récompense contingente; GPEA = gestion par exception active.

\*Non incluse dans cette étude en raison de l'efficacité non démontrée de ce comportement de gestion (Wang *et al.*, 2011).

### *Gestion et décision*

Comme l'indique le Tableau 2, il est attendu que le composite gestion et décision (GD) ait une influence relativement généralisée sur la plupart des dimensions transformationnelles et transactionnelles du leadership. Tel que défini, ce composite caractérise toute forme de leadership puisqu'il inclut une propension pour la gestion et la prise de décision. Des résultats indiquent que des traits inclus dans le composite GD (c.-à-d. persuasion et influence) sont associés significativement tant au leadership basé sur l'influence qu'à la gestion transactionnelle (Young et Dulewicz, 2008). La tendance à rechercher le pouvoir serait aussi associée à plus de comportements inspirants et de récompense contingente (Sosik et Dinger, 2007). Ainsi, les traits associés au composite GD seraient de nature à favoriser la communication des attentes, la prise en compte des besoins ainsi qu'à augmenter les attributions positives à l'endroit du gestionnaire qui exerce son rôle de direction.



Hypothèse 1 : Le composite GD est associé positivement aux dimensions (a) d'influence idéalisée attitudinale, (b) de motivation inspirante et (c) de considération individuelle du leadership transformationnel ainsi qu'à la dimension (d) de récompense contingente du leadership transactionnel.

### *Interaction et présentation*

Au cœur de la notion de leadership se trouve la notion d'interaction et de communication sociale (Yukl, 1989). L'arrimage entre le composite interaction et présentation (IP) et les dimensions d'influence idéalisée et de motivation inspirante du leadership transformationnel est donc logique. Ces dimensions du leadership transformationnel impliquent de la part du leader qu'il soit en mesure de transmettre une vision attrayante et inspirante du futur à ses employés afin qu'ils puissent se l'approprier (Bass, 1996). Cette habileté serait liée, entre autres, à l'aisance sociale du gestionnaire, à son charisme et à sa tendance à communiquer adroitement plutôt que de façon retenue. Des données probantes corroborent que la confiance sociale est reliée positivement au leadership transformationnel (Ross et Offermann, 1997). De plus, l'extraversion, une caractéristique incluse dans le composite IP, est aussi associée au leadership transformationnel (de Vries, 2008) et plus spécifiquement à la dimension d'influence (Bono et Judge, 2004).

Hypothèse 2 : Le composite IP est associé positivement aux dimensions (a) d'influence idéalisée attitudinale et (b) de motivation inspirante du leadership transformationnel.

### *Soutien et coopération*

Le composite soutien et coopération (SC) des *Great Eight* fait référence à des caractéristiques de personnalité soutenant la compétence relationnelle du gestionnaire. Ce composite est constitué de traits, tels que la générosité, l'esprit démocratique et le besoin d'affiliation, qui permettent de coopérer efficacement avec autrui. Des études empiriques attestent que des traits sociaux similaires, tels que l'agréabilité et la bienveillance, permettent de prédire des comportements de considération (de Vries, 2012), d'influence de type charismatique (Judge et Bono, 2000) ainsi que l'adoption d'un style de leadership transformationnel de façon générale (Hetland et Sandal, 2003; Ross et Offermann, 1997). Par ailleurs, une étude soutient que la propension à bien reconnaître les émotions d'autrui est liée positivement tant au leadership transformationnel qu'à l'utilisation de la récompense contingente (Rubin, Munz et Bommer, 2005). La tendance à exprimer des émotions positives s'avère, quant à elle, principalement associée à l'influence idéalisée ou au charisme perçu (Bono et Ilies, 2006).

Hypothèse 3 : Le composite SC est associé positivement aux dimensions (a) d'influence idéalisée comportementale et (b) de considération individuelle du leadership transformationnel ainsi qu'à la dimension (c) de récompense contingente du leadership transactionnel.

#### *Création et conceptualisation*

Le composite création et conceptualisation (CC) est associé au plan conceptuel à la dimension de la stimulation intellectuelle du leadership transformationnel. Effectivement, les traits d'innovation, d'esprit indépendant et de non-traditionalisme se rapportent à la dimension stimulation intellectuelle du leadership transformationnel. Par le biais de la conceptualisation et de la stimulation intellectuelle, le leadership transformationnel jouerait un rôle de premier plan dans le développement d'une nouvelle vision et la mise en œuvre des transformations organisationnelles qui y sont associées. Pour atteindre ces objectifs, il est envisagé que les traits liés au composite CC soient favorables au leadership transformationnel. Cela dit, les études empiriques n'offrent pas de résultats consistants à cet égard. En effet, les liens entre le leadership transformationnel et des traits tels que la créativité, l'esprit critique ou l'ouverture au changement sont parfois positifs (Godzyk, 2008; Hetland et Sandal, 2003; Young et Dulewicz, 2008), parfois négatifs (Ross et Offermann, 1997) et parfois non significatifs (Piel, 2008) selon les études. Par contre, toutes ces études ont été réalisées sur des traits isolés et non sur des composites. Ainsi, l'amalgame des traits pertinents à la stimulation intellectuelle pourrait permettre d'accroître la force de la relation qui semble positive dans la plupart des études.

Hypothèse 4 : Le composite CC est associé positivement à la dimension de stimulation intellectuelle du leadership transformationnel.

#### *Analyse et interprétation*

Le composite analyse et interprétation (AI) serait aussi pertinent au développement d'une vision et à la stimulation intellectuelle des employés (SHL Group, 2011). Ainsi, les tendances du leader à analyser de façon rationnelle et avec pragmatisme les données ainsi qu'à modéliser les situations seraient favorables au développement de la vision et à la stimulation intellectuelle. Cependant, les résultats de certaines études offrent des appuis variables à la relation énoncée dans cette proposition. Notamment, l'orientation abstraite semble liée négativement au leadership transformationnel (Dubinsky, Yammarino et Jolson, 1995) alors que le pragmatisme y serait associé positivement (Ross et Offermann, 1997). Puisque la proposition impliquant spécifiquement le composite AI n'a jamais été vérifiée en tant que telle, nous vérifierons si ce dernier est relié à la stimulation intellectuelle comme présenté dans le Tableau 2 (SHL Group,

2011). Notons enfin que la compétence en emploi AI serait une de celles qui est la plus tributaire de l'intelligence (Bartram, 2005), laquelle n'est pas prise en compte dans cette étude.

Hypothèse 5 : Le composite AI est associé positivement à la dimension de stimulation intellectuelle du leadership transformationnel.

#### *Adaptation et résilience*

Le composite adaptation et résilience (AR) fait référence à la capacité d'adaptation et à la propension à travailler efficacement dans un contexte d'adversité. Ceci est susceptible d'être particulièrement sollicité lors de changements ou de bouleversements de l'ordre établi. Dans ce contexte, la résistance au stress et une tendance à concevoir le futur de façon optimiste seraient favorables à la mobilisation des employés. Sur le plan empirique, il est soutenu que les tendances à rester calme et à bien gérer le stress sont associées au leadership transformationnel. Ainsi, selon Peterson, Walumbwa, Byron, et Myrowitz (2009), la manifestation d'aisance et de confiance relativement aux situations difficiles aurait pour effet de susciter l'inspiration des autres.

Hypothèse 6 : Le composite AR est associé positivement à la dimension de motivation inspirante du leadership transformationnel.

#### *Organisation et exécution*

Le composite organisation et exécution (OE) s'arrime conceptuellement au leadership transactionnel. Il fait référence à la propension à planifier et à exécuter de façon méthodique le travail à faire, en ne négligeant pas les détails. Ceci est au cœur du leadership transactionnel, qui implique de bien spécifier aux employés les objectifs poursuivis et les récompenses prévues (Bass et Bass, 2008). L'importance accordée aux détails et au respect des échéanciers est cruciale pour assurer une qualité d'exécution, des suivis efficaces auprès des employés ainsi qu'une bonne performance. Le facteur conscience s'avère associé à un style de leadership orienté vers la tâche (de Vries, 2012) et au leadership transactionnel (Jannesari, Iravani, Masaeli, Dareshori et Ghorbani, 2013). Enfin, les traits de souci du détail, de conscience et de planification sont liés au leadership transactionnel (Young et Dulewicz, 2008).

Hypothèse 7 : Le composite OE est associé positivement à la dimension de récompense contingente du leadership transactionnel.

#### *Entreprendre et performer*

Aucun lien n'est prévu entre le composite entreprendre et performer (EP) et les comportements de leadership transformationnel et de

récompense contingente (SHL Group, 2011). Ainsi, aucune hypothèse n'est formulée pour ce composite.

## MÉTHODOLOGIE

### Participants et procédures

La collecte de données a eu lieu au sein d'une entreprise de sécurité publique. Un devis multisource a été privilégié pour recueillir les données concernant la personnalité des gestionnaires (composites) et leurs styles de leadership (transformationnel et transactionnel).

Les données ont été recueillies en deux phases. Lors de la première phase, l'ensemble des employés de l'organisation a été sollicité afin de répondre à un questionnaire évaluant le style de leadership de leur gestionnaire. Environ 40 % des employés sollicités ont répondu et, au total, 799 employés ont été retenus dans l'échantillon suite à la participation de leur supérieur immédiat à la deuxième phase de l'étude. Un minimum de trois employés par gestionnaire a été utilisé pour assurer une évaluation valide du style de leadership du gestionnaire écartant environ 44 gestionnaires de l'étude. Plus spécifiquement, les gestionnaires retenus ont été évalués par 7 employés en moyenne (minimum = 3; maximum = 33). Les données de leadership ont été agrégées par gestionnaire après avoir fait l'objet de vérification des critères d'accord intragroupe ( $r_{wg} > 0.70$ ; ICC1  $> 0.15$ ; ICC2  $> 0.60$ ; James, Demaree et Wolf, 1993; Ostroff et Schmitt, 1993) attestant de la validité de cette procédure.

Lors de la deuxième phase, ayant eu lieu six mois après la première, seuls les gestionnaires évalués lors de la première phase ont été sollicités pour compléter un inventaire de personnalité disponible en ligne. Un total de 296 gestionnaires ont été sollicités et, de ce total, 113 gestionnaires (taux de réponse = 38 %) ont répondu à l'inventaire permettant d'évaluer leurs traits de personnalité et d'obtenir les huit scores de composites associés au modèle de Bartram (2005). En échange de leur participation, les gestionnaires ont obtenu un rapport personnalisé sur leurs résultats et ont été invités à une séance de rétroaction avec des professionnels formés à l'interprétation de l'inventaire.

Les gestionnaires participants sont principalement des hommes (68 %) et se répartissent en deux grandes catégories de niveaux hiérarchiques, soit gestionnaire de premier niveau (51 %) et cadre intermédiaire ou supérieur (49 %). Au moment de l'étude, 79 % des gestionnaires participants occupaient un poste relatif à la sécurité publique et 20 % occupaient un poste de type administratif. Les employés de ces gestionnaires sont à 58 % des hommes, environ 78 % occupent un poste relatif à la sécurité publique et 22 % de type administratif.

## Instruments de mesure

### *Leadership*

Les comportements de leadership sont mesurés à l'aide d'une version française du *Multifactor Leadership Questionnaire* forme 5X (MLQ; Avolio et Bass, 2004). La mesure utilisée est constituée de 24 items à propos desquels les employés rapportent la fréquence perçue chez leur gestionnaire des différents comportements de leadership énoncés (1 jamais à 5 fréquemment, sinon toujours). Des exemples d'items du MLQ seraient « mon supérieur immédiat... » : « m'inspire de la fierté de travailler avec lui/elle » pour l'influence idéalisée *attitudinale*; « ...parle de ses valeurs et convictions les plus importantes » pour l'influence idéalisée *comportementale*; « parle avec optimisme de l'avenir » pour la motivation inspirante; « ...m'amène à voir les problèmes sous différents angles » pour la stimulation intellectuelle; « ...m'aide à développer mes forces » pour la considération individuelle; et « ...me fournit son aide en retour de mes efforts » pour la récompense contingente. Selon Avolio et Bass (2004), les indices de fidélité se situent entre 0,80 à 0,92 pour les dimensions du leadership transformationnel et se situent à 0,74 pour la récompense contingente.

### *Traits de personnalité et composites*

L'inventaire de personnalité utilisé est l'*Occupational Personality Questionnaire 32r*, un inventaire de personnalité au travail qui évalue 32 traits de personnalité (Brown et Bartram, 2009). La version utilisée emploie la méthode des choix forcés dans laquelle les individus doivent choisir lequel des trois énoncés leur correspond le plus et lequel leur correspond le moins, par exemple a) J'exprime librement mes points de vue; b) Je suis très énergique au travail; C) Je veux être meilleur(e) que les autres. L'instrument est composé de 112 items.

Les huit composites sont chacun créés à partir de 24 des 32 traits, selon une pondération de deux unités pour le premier trait et d'une unité pour chacun des deux traits restants (Bartram, 2005). Plus de détails sur les traits inclus dans les composites se trouvent dans le Tableau 1 présenté précédemment. Le manuel technique du rapport de leadership du Groupe SHL indique que les indices de fiabilité interne des huit composites mesurés par l'OPQ 32r sont satisfaisants ( $0,86 < \alpha < 0,94$ ; SHL Group, 2011).

### Analyses statistiques

La vérification des sept hypothèses relatives aux composites de personnalité a été effectuée à l'aide de corrélations de Pearson. Cette méthode permet de vérifier la présence et la force de liens bivariés entre les variables d'intérêts. Compte tenu des résultats, des analyses

supplémentaires ont été réalisées à l'aide de la méthode de régression séquentielle de type « pas à pas » afin de dégager des groupements exploratoires de traits de personnalité pour les comportements de leadership mesurés basés sur des données probantes. Ces analyses sont réalisées en différentes étapes dans lesquelles les variables indépendantes (ici les 32 traits) sont intégrées ou écartées de l'équation en fonction de leur niveau de probabilité de prédiction selon un seuil de  $p < .05$ . Le modèle final est obtenu lorsqu'aucune variable indépendante restante ne permet de contribuer davantage à la prédiction de la variable dépendante.

## RÉSULTATS

### Vérification des hypothèses

Le Tableau 3 présente les données descriptives et les corrélations entre l'ensemble des comportements de leadership. Le Tableau 4 présente les résultats d'analyses corrélationnelles qui ont permis de tester les liens prévus (soulignés dans le Tableau 4) par les sept hypothèses de recherche. Globalement, les résultats montrent qu'un nombre restreint de corrélations significatives ( $p < .05$ ) a été trouvé entre, d'une part, les composites IP, SC, AR, et OE et, d'autre part, les comportements de leadership.

De façon plus spécifique, l'hypothèse 2 est partiellement confirmée par le lien entre le composite IP et les comportements de motivation inspirante. Par ailleurs, il convient de noter que ce composite corrèle de manière imprévue avec l'influence idéalisée *comportementale* et avec les comportements de récompense contingente.

L'hypothèse 6 concernant le composite AR est confirmée. Ce lien avec les comportements de motivation inspirante du leadership transformationnel appuie les résultats déjà trouvés dans la littérature (Peterson *et al.*, 2009). Au-delà du lien anticipé, le composite AR corrèle positivement avec les comportements d'influence idéalisée *attitudinale* et de stimulation intellectuelle.

Par contre, un lien négatif entre le composite OE et la récompense contingente infirme l'hypothèse 7. Ce composite est également lié négativement aux comportements d'influence idéalisée *comportementale*, de stimulation intellectuelle et de considération individuelle.

L'hypothèse 3 associant le composite SC au leadership n'est pas soutenue puisqu'aucune des relations anticipées ne s'est avérée significative. Par contre, les comportements de motivation inspirante sont corrélés positivement à ce composite.

## Great Eight et leadership

Tableau 3

Matrice de corrélations et statistiques descriptives pour les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente (n = 113)

	M	ET	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
IIAT	3,99	0,65	0,91					
IIBE	3,82	0,50	0,84*	0,84				
MI	3,90	0,52	0,83*	0,83*	0,87			
SI	3,72	0,51	0,84*	0,87*	0,81*	0,86		
CI	3,82	0,60	0,83*	0,76*	0,76*	0,85*	0,87	
RC	3,89	0,49	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,82

\*p < 0,05; Les alphas de Cronbach sont présentés en caractère gras sur la diagonale; M = moyenne; ET = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; CI = considération individuelle; SI = stimulation intellectuelle; MI = motivation inspirante; RC = récompense contingente

Tableau 4

Matrice de corrélations entre les composites des *Great Eight* et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente (n = 113)

	M	ET	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
Gestion et décision (GD)	24,73	4,47	<b>0,14</b>	0,17†	<b>0,16†</b>	0,14	<b>0,04</b>	<b>0,17†</b>
Interaction et présentation (IP)	20,58	5,70	<b>0,18†</b>	0,25*	<b>0,26*</b>	0,16†	0,07	0,23*
Soutien et coopération (SC)	22,72	5,69	0,05	<b>0,15</b>	0,24*	0,09	<b>0,13</b>	<b>0,11</b>
Création et conceptualisation (CC)	22,14	5,87	0,12	0,12	0,13	<b>0,09</b>	0,01	0,10
Analyse et interprétation (AI)	21,68	4,60	0,02	-0,01	0,04	<b>0,05</b>	-0,05	-0,004
Adaptation et résilience (AR)	22,59	4,50	0,21*	0,18†	<b>0,24*</b>	0,19*	0,13	0,18†
Organisation et exécution (OE)	20,63	5,31	-0,15	-0,20*	-0,15	-0,20*	-0,20*	<b>-0,19*</b>
Entreprendre et performer (EP)	17,93	4,76	-0,001	-0,01	-0,04	-0,02	-0,14	-0,04

\*p < 0,05, †p < 0,10; a) les coefficients en gras correspondent aux liens prévus par les hypothèses; M = moyenne; ET = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; RC = récompense contingente

Enfin, les hypothèses 1, 4 et 5 concernant les composites GD, CC et AI ne sont pas soutenues par les corrélations.

---

## DISCUSSION PRÉLIMINAIRE

À la lumière de ces résultats, les composites de personnalité proposés par Bartram (2005) ne s'avèrent pas des prédicteurs aussi efficaces qu'attendu des comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. Effectivement, les résultats non significatifs contribuent à la mise en lumière des limites potentielles du modèle prédictif retenu (Bartram et Inceoglu, 2011; SHL Group, 2011). Ainsi, l'absence de lien significatif avec le composite GD va à l'encontre des attentes puisque ce composite représente les fondements du leadership. Il en est de même pour la non-confirmation de l'hypothèse 4 concernant le composite CC puisque les notions d'ouverture et d'innovation font référence à l'un des éléments clés de la théorie du leadership transformationnel. Cependant, ce résultat va dans le sens des résultats mitigés existant quant à la contribution du volet de la personnalité touchant l'orientation vers le changement en regard du leadership transformationnel (Hetland et Sandal, 2003; Piel, 2008). En ce qui concerne l'hypothèse 5 et le composite AI, l'absence de lien significatif avec la stimulation intellectuelle reflète l'absence de résultats probants en ce sens discutée dans le contexte théorique. Ce dernier résultat pourrait aussi s'expliquer selon la proposition de Bartram (2005) stipulant que les habiletés cognitives devraient être prises en compte pour améliorer la mesure de la compétence AI.

En somme, le fait de recourir à des ensembles de traits sélectionnés pour prédire des compétences en emploi ne semble pas améliorer la prédiction de comportements de leadership (SHL Group, 2011). Les corrélations répertoriées dans cette étude demeurent d'assez faible amplitude ( $0,00 < |r| < 0,26$ ), comme il est généralement constaté dans les études sur la personnalité recourant au modèle des cinq facteurs (Bono et Judge, 2004). Par conséquent, malgré l'idée qu'une plus grande précision « personnalité-comportement » découlant d'une approche centrée sur le critère puisse rehausser la capacité prévisionnelle de la personnalité, les résultats de l'étude ne permettent pas de soutenir cette prétention. Du moins, cette augmentation de spécificité ne semble pas mener à des améliorations décisives et à des résultats probants (Longpré *et al.*, 2013). Ainsi, il demeure possible que des traits inclus sur une base théorique dans les composites soient en réalité non corrélés au critère à prédire et que d'autres traits non inclus s'avèrent prédire les comportements ciblés, ici les comportements de leadership.

### Analyses supplémentaires

Une analyse des corrélations entre chacun des traits mesurés par l'inventaire de personnalité et les comportements de leadership (Annexe A) nous indique que la composition des composites pourrait être améliorée. Seul un petit nombre de traits inclus dans les composites sont corrélés



significativement aux comportements de leadership (8 sur 24) et des traits non inclus dans les composites s'avèrent pertinents pour la prédiction. Ces résultats indiquent que les composites de Bartram (2005) ne représentent pas la meilleure sélection de traits pour prédire les comportements de leadership à l'étude.

Puisque les composites de Bartram (2005) – des amalgames de traits définis *a priori* – ne s'avèrent pas des prédicteurs optimaux, des analyses de régression séquentielles ont été réalisées afin de déterminer quels traits, parmi les 32 mesurés par l'OPQ 32r, expliquent mieux chacun des comportements de leadership. Le Tableau 5 présente les résultats de ces analyses.

Les résultats des analyses de régressions séquentielles indiquent qu'un nombre limité de traits de personnalité sont associés significativement aux comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les groupements de traits significatifs dégagés de ces analyses sont différents pour chacun des comportements de leadership.

## DISCUSSION GÉNÉRALE

Les liens attendus entre les composites du modèle de Bartram (2005) et les comportements de leadership ne sont majoritairement pas soutenus par les résultats. Selon nos résultats, ces composites nommés *Great Eight* n'offrent donc pas d'avantages prédictifs supplémentaires par rapport aux modèles déjà existants et utilisés, tels que le modèle des cinq facteurs de la personnalité. Il était attendu que ces composites seraient associés fortement aux comportements de leadership ciblés, or, la majorité des liens obtenus sont de faible amplitude et avec des comportements inattendus. Ainsi, contrairement aux attentes, le recours au modèle des *Great Eight*, un modèle de personnalité axé vers des comportements spécifiques en emploi, ne semble pas améliorer la prédiction des comportements ciblés de leadership.

Cela dit, le modèle de Bartram (2005) se base sur une approche de sélection des traits dite *a priori*, c'est-à-dire basée sur des liens théoriques ou anticipés avec le critère. Conséquemment, avant d'écarter l'approche par composite, il serait recommandé de poursuivre les recherches en adoptant une approche de sélection des traits dite *a posteriori*, c'est-à-dire basée sur des résultats d'analyses statistiques liant le prédicteur au critère. Les analyses de régressions séquentielles effectuées offrent une piste exploratoire pour de futures recherches à cet effet. Effectivement, les résultats indiquent que des groupements de traits différents sont

Tableau 5

Résultats des régressions séquentielles entre les traits de l'OPQ 32r et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente

Traits	$\beta$	$t$	$R$	$dl$	$F$	$p$
<i>Leadership transformationnel</i>						
IIAT			0,36	(1,110)	80,17	< 0,001
Contrôle émotionnel	-0,27**	-30,00				
Niveau de résistance	0,27**	20,98				
IIBE			0,44	(1,110)	80,60	< 0,001
Respect des règles	-0,34**	-30,68				
Persuasion	0,24**	20,78				
Esprit indépendant	-0,24**	-20,66				
MI			0,46	(1,110)	90,82	< 0,001
Esprit démocratique	0,27**	30,04				
Niveau de résistance	0,31**	30,56				
Contrôle émotionnel	-0,23**	-20,58				
SI			0,42	(1,108)	50,75	< 0,001
Souci du détail	-0,23**	-20,61				
Persuasion	0,23**	20,53				
Esprit démocratique	0,27**	20,76				
Besoin d'affiliation	-0,20**	-10,99				
CI			0,31	(1,110)	50,90	0,004
Esprit comportemental	0,25**	20,70				
Conscience	-0,20**	-20,24				
<i>Récompense contingente</i>						
Respect des règles	-0,22**	-20,36	0,32	(1,110)	60,05	0,003
Persuasion	0,20**	20,21				

Note.  $n = 113$ , \*\*  $p < 0,05$ ; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle

susceptibles d'influencer chacun des comportements de leadership étudiés. En outre, la force des liens trouvés pour ces « composites *a posteriori* » est supérieure aux résultats méta-analytiques liant les cinq facteurs de personnalité aux comportements de leadership (Bono et Judge, 2004). Toutefois, l'utilisation généralisée de ces résultats exploratoires pour créer de nouveaux composites pourrait être prématurée. Effectivement, les résultats concernant les traits respect des règles, esprit indépendant, besoin d'affiliation et souci du détail tendent à contraster avec la théorie ainsi

qu'avec certaines études sur le leadership transformationnel (Bass et Bass, 2008; Bono et Judge, 2004), sans être nécessairement tous incompatibles avec la littérature empirique (Dilchert, 2007). Ceci nous amène à relativiser le caractère généralisable des résultats des analyses de régressions séquentielles. Des études avec d'autres échantillons, provenant de divers contextes organisationnels, seraient nécessaires pour corroborer le caractère généralisable des résultats trouvés dans cette étude. En conséquence, d'autres étapes sont à franchir avant de recommander l'utilisation des composites *a posteriori* afin d'orienter de façon pratique la sélection de leaders efficaces.

Les résultats de cette étude tendent néanmoins à corroborer certains résultats déjà mis en évidence dans la littérature sur les antécédents individuels du leadership. Effectivement, les traits ressortant ici comme significativement liés aux comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente correspondent à plusieurs traits associés à l'émergence du leadership ou à son efficacité (Atwater et Yammarino, 1993; Judge, Bono, Ilies et Gerhardt, 2002). Ainsi, les corrélations positives pour l'extraversion et négatives concernant le contrôle émotionnel abondent dans le sens des résultats méta-analytiques déjà trouvés (Bono et Judge, 2004; Judge *et al.*, 2002). Ensuite, les résultats positifs liant le leadership transformationnel (MI, SI, CI) aux traits esprit démocratique et esprit comportemental rappellent l'importance du volet social du leadership mis de l'avant par les résultats sur des variables comme l'intelligence émotionnelle (Harms et Credé, 2010). Le lien positif entre le niveau de résistance et le leadership transformationnel tend à appuyer les résultats obtenus par Peterson et ses collaborateurs (2009), bien que cette tendance ne se généralise pas dans les études (Atwater et Yammarino, 1993; Dubinsky *et al.*, 1995).

Par ailleurs, cette étude nous rappelle que les traits de personnalité des leaders n'expliquent à eux seuls qu'une portion limitée des comportements de leadership. Des études futures seraient ainsi de mise pour étudier l'apport de la personnalité en conjonction avec d'autres prédicteurs individuels ou en conjonction avec des prédicteurs situationnels. D'abord, comme proposé par Bartram (2005), certains attributs individuels comme les habiletés cognitives pourraient permettre d'augmenter le potentiel explicatif des composites de personnalité. Autrement, la prise en compte de l'influence du contexte dans l'évaluation du lien personnalité-leadership serait une autre piste à explorer afin d'augmenter la précision des prédictions (Phaneuf, Boudrias, Rousseau et Brunelle, 2016). D'ailleurs, certaines théories avancent que le comportement résulte d'une interaction entre des éléments individuels et contextuels (Bandura, 1977; Lewin, 1951; Tett et Burnett, 2003) et même que l'expression de la personnalité varie

selon les rôles et contextes (Heller, Ferris, Brown et Watson, 2009; Wood et Roberts, 2006).

Enfin, il convient de mentionner que les résultats de cette étude doivent être interprétés en fonction des limites suivantes. Nos constats sont basés sur un petit échantillon de gestionnaires œuvrant au sein d'une organisation du domaine de la sécurité publique. La taille relativement restreinte de notre échantillon peut avoir limité la possibilité de détecter des corrélations significatives de faible amplitude. Aussi, la sélection des participants au sein d'une seule organisation pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres milieux. Par ailleurs, le devis et les analyses corrélationnelles utilisés dans cette étude ne permettent pas de statuer sur la causalité des relations. Toutefois, le devis multisource utilisé a permis d'éliminer le biais de variance commune souvent observé dans les études personnalité-leadership. Enfin, le questionnaire de leadership utilisé (Avolio et Bass, 2004) présente également certaines limites, notamment en ce qui a trait au caractère discriminant des comportements mesurés.

Malgré ces éléments, cette étude contribue à documenter à l'aide de données empiriques l'utilité du modèle des *Great Eight* dans la prédiction des comportements de leadership et indique certaines voies à suivre pour optimiser les composites de personnalité à considérer. Elle confirme aussi certains résultats antérieurs sur la puissance prévisionnelle de la personnalité et sous-entend l'intérêt de prendre en compte d'autres variables afin de prédire avec plus de justesse les comportements de leadership.

#### RÉFÉRENCES

- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E. et Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, 29(4), 432-442. doi:10.1006/jrpe.1995.1025
- Atwater, L. E. et Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668. doi:10.1177/001872679304600504
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire – Manual & sampler set* (3<sup>e</sup> éd.). Palo Alto, CA : Mind Garden Inc.
- 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(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bartram, D. (2005). The Great Eighth competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bartram, D. et Inceoglu, I. (2011). The SHL Corporate Leadership model. *SHL White Paper*. Thames Ditton, Royaume-Uni : SHL Group plc.

## Great Eight et leadership

---

- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. New York, NY: Stage University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4<sup>e</sup> éd.). New York, NY : Free Press.
- Bono, J. E. et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brown, A. et Bartram, D. (2009). *Development and psychometric properties of OPQ32r supplement to the OPQ32 technical manual*. Thames Ditton, Royaume-Uni : SHL Group Ltd.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY : Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468
- de Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership*, 4(4), 403-417. doi:10.1177/1742715008095188
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.002
- Dilchert, S. (2007). Peaks and valleys: Predicting interests in leadership and managerial positions from personality profiles. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 317-334.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. et Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. et Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335. doi:10.1007/BF02230972
- Godzyk, K. E. (2008). *Critical thinking disposition and transformational leadership behaviors: A correlational study* (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations et Theses Global. (UMI: 3354216).
- Gumusluoğlu, L. et Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Harms, P. D. et Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D. et Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084. doi:10.1111/j.1467-6494.2009.00574.x
- Hetland, H. et Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi:10.1080/13594320344000057
- Howell, J. M. et Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi:10.1037/0021-9010.84.5.680
- Hurtz, G. M. et Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879. doi:10.1037/0021-9010.85.6.869
- James, L. R., Demaree, R. G. et Wolf, G. (1993).  $R_{wg}$ : An Assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309. doi:10.1037/0021-9010.78.2.306
- Jannesari, H., Iravani, M. R., Masaeli, A., Dareshori, E. F. et Ghorbani, A. (2013). A social work study on relationship between transactional and laissez-fair leadership style and

- personality traits: A case study of educational system. *Management Science Letters*, 3(3), 813-820. doi:10.5267/j.msl.2013.02.006
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: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. doi:10.1037//0021-9010.87.4.765
- 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. doi: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(2), 185-195. doi:10.1207/S15326934CRJ1302\_6
- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY : Harper et Row.
- Longpré, P. (2014). *Personnalité et compétences en emploi : Comparaison de la capacité prévisionnelle de deux configurations de la personnalité* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Tiré de ProQuest Dissertations et Theses Global. (UMI: NS28327)
- Longpré, P., Boudrias, J.-S., Durivage, A., Guindon, C. et Savoie, A. (2013). L'approche des variables composites de personnalité pour prédire les compétences en emploi : Résultats d'une recherche québécoise. Dans M.-E. Bobilier Chaumon, M. Dubois, J. Vacherand-Revel, P. Sarnin et D. R. Kouabenan, *La gestion des parcours professionnels en psychologie du travail* (p. 133-146). Paris, France : L'Harmattan.
- Ones, D. S. et Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 31-39. doi:10.1111/1468-2389.00161
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. et Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404. doi:10.1207/s15327043hup1804\_5
- Ostroff, C. et Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361. doi:10.2307/256814
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. et Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368. doi:10.1177/0149206307312512
- Phaneuf, J.É., Boudrias, J.S., Rousseau, V. et Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35. doi:10.1016/j.paid.2016.06.052
- Piel, M. A. (2008). *Emotional intelligence and critical thinking relationships to transformational leadership*. (Thèse de doctorat). Tirée de ProQuest Dissertations et Theses Global. (UMI: 3313180).
- Ross, S. M. et Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Society for Personality and Social Psychology*, 23(10), 1078-1086. doi:10.1177/01461672972310008
- 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. doi:10.5465/AMJ.2005.18803926
- SHL Group. (2011). *SHL leadership report technical manual* [White paper]. Tiré de [https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/O PQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual\\_Sep2011.pdf](https://central.shl.com/SiteCollectionDocuments/Assessment%20Material/Personality/O PQ32r/Reports/Leadership%20Report/SHL%20Leadership%20Report%20-%20Technical%20Manual_Sep2011.pdf)

## Great Eight et leadership

---

- Sosik, J. J. et Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.004
- Tett, R. P. et Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. doi:10.1037/0021-9010.88.3.500
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. et Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017
- Wood, D. et Roberts, B. W. (2006). Cross-sectional and longitudinal tests of the Personality and Role Identity Structural Model (PRISM). *Journal of Personality*, 74(3), 779-810. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00392.x
- Young, M. et Dulewicz, V. (2008). Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396. doi:10.1080/14697010601081860
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi:10.1177/014920638901500207
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi:10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.001

### RÉSUMÉ

Plusieurs chercheurs et praticiens s'efforcent d'améliorer la prédiction de comportements de leadership. Suivant cette perspective, la présente étude se concentre sur le modèle des « Great Eight » (Bartram, 2005) et vise à vérifier les liens théoriques proposés entre les composites de personnalité et les comportements de leadership transformationnel et de récompense contingente. Menée auprès de 113 gestionnaires, elle appuie faiblement la valeur ajoutée du modèle, mais indique la présence de relations personnalité-leadership. La discussion met en perspective ces résultats en fonction des travaux sur le leadership et suggère quelques pistes pour améliorer la prédiction des comportements de leadership.

### MOTS CLÉS

---

personnalité, *Great Eight*, leadership transformationnel, récompense contingente

---

### ABSTRACT

Researchers are constantly trying to improve the prediction of leadership behaviors. Accordingly, the present study focuses on the Great Eight model proposed by Bartram (2005) and aims to verify theoretical hypotheses linking personality composites to transformational leadership and contingent reward behaviors. Conducted with 113 managers, the study provides weak support to the proposed model. However, significant relationships between personality and leadership were found. The discussion puts in perspective those results with literature and suggests ways to improve the prediction of leadership behaviors.

### KEY WORDS

---

personality, *Great Eight*, transformational leadership, contingent reward

---

## Annexe A

Matrice de corrélations entre les traits de personnalité et les comportements de leadership, organisée selon les composites de Bartram (2005)

	<i>M</i>	<i>ET</i>	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
<i>Gestion et décision</i>								
Besoin de contrôle	6,34	1,42	0,15	<b>0,16<sup>†</sup></b>	<b>0,17<sup>†</sup></b>	0,13	0,03	<b>0,16<sup>†</sup></b>
<b>Persuasion</b>	5,21	1,48	<b>0,18<sup>†</sup></b>	<b>0,27*</b>	<b>0,28*</b>	<b>0,23*</b>	0,14	<b>0,23*</b>
Prise de décision	6,85	1,40	-0,04	-0,09	-0,12	-0,06	-0,07	-0,04
<i>Interaction et présentation</i>								
<b>Aisance sociale</b>	4,93	1,78	0,09	<b>0,18<sup>†</sup></b>	<b>0,20*</b>	0,10	0,03	<b>0,18<sup>†</sup></b>
<b>Extraversion</b>	5,83	1,57	<b>0,23*</b>	<b>0,28*</b>	<b>0,28*</b>	<b>0,19*</b>	0,15	<b>0,24*</b>
Modestie	5,81	1,64	0,06	0,04	-0,03	0,05	0,08	0,06
<i>Soutien et coopération</i>								
Générosité	5,50	1,73	0,03	0,10	<b>0,18<sup>†</sup></b>	0,05	0,11	0,10
<b>Esprit démocratique</b>	5,71	1,86	0,11	<b>0,23*</b>	<b>0,29*</b>	<b>0,23*</b>	<b>0,18<sup>†</sup></b>	0,12
Besoin d'affiliation	6,00	1,70	0,01	0,06	0,12	-0,03	0,01	0,05
<i>Création et conceptualisation</i>								
Innovation	5,35	2,03	0,10	0,13	<b>0,16<sup>†</sup></b>	0,10	0,03	0,10
Esprit indépendant	6,84	1,37	-0,05	-0,11	-0,13	-0,11	-0,12	-0,05
<b>Traditionalisme</b>	6,11	1,85	<b>-0,20*</b>	<b>-0,18<sup>†</sup></b>	<b>-0,17<sup>†</sup></b>	-0,15	-0,05	<b>-0,16<sup>†</sup></b>
<i>Analyse et interprétation</i>								
Évaluation	5,63	1,40	-0,01	-0,03	-0,00	0,03	-0,06	-0,01
Rationalisme s'appuyant sur des données	4,96	1,38	-0,00	0,01	-0,02	-0,01	-0,10	-0,05
Conceptuel	5,47	1,81	0,05	0,02	0,11	0,09	0,05	0,04



## Annexe A

Matrice de corrélations entre les traits de personnalité et les comportements de leadership, organisée selon les composites de Bartram (2005) (suite)

	<i>M</i>	<i>ET</i>	IIAT	IIBE	MI	SI	CI	RC
<i>Adaptation et résilience</i>								
<b>Niveau de résistance</b>	5,43	1,65	<b>0,24*</b>	0,13	<b>0,24*</b>	<b>0,19*</b>	0,14	<b>0,18†</b>
Détente	6,30	1,71	0,07	0,07	-0,01	0,03	0,01	0,03
Optimisme	5,42	1,77	0,01	0,15	<b>0,17†</b>	0,11	0,07	0,09
<i>Organisation et exécution</i>								
<b>Conscience</b>	4,82	1,73	-0,14	<b>-0,17†</b>	-0,14	<b>-0,20*</b>	<b>-0,19*</b>	<b>-0,18†</b>
<b>Souci du détail</b>	5,87	1,53	-0,14	<b>-0,25*</b>	<b>-0,17†</b>	<b>-0,24*</b>	<b>-0,17†</b>	<b>-0,20*</b>
Sens de la planification	5,12	1,41	-0,07	-0,05	-0,03	0,01	-0,08	-0,07
<i>Entreprendre et performer</i>								
Besoin d'accomplissement	4,22	1,52	0,04	0,06	0,04	0,04	-0,08	0,02
Compétitif	5,25	1,39	0,06	-0,03	0,04	-0,06	-0,14	-0,02
Niveau d'énergie	4,24	1,68	-0,13	-0,11	-0,15	-0,07	-0,14	-0,12
<i>Autres traits</i>								
<b>Franc-parler</b>	6,55	1,79	<b>0,20*</b>	0,13	0,12	0,08	0,07	<b>0,16†</b>
<b>Contrôle émotionnel</b>	6,18	1,78	<b>-0,24*</b>	<b>-0,25*</b>	<b>-0,28*</b>	-0,15	-0,11	<b>-0,20*</b>
<b>Esprit comportemental</b>	6,11	1,64	0,14	<b>0,17†</b>	<b>0,25*</b>	<b>0,19*</b>	<b>0,24*</b>	0,15
<b>Besoin de variété</b>	5,59	1,67	0,14	0,13	0,11	<b>0,18†</b>	0,09	<b>0,19*</b>
<b>Respect des règles</b>	6,37	1,72	<b>-0,19*</b>	<b>-0,30*</b>	<b>-0,18†</b>	<b>-0,23*</b>	-0,09	<b>-0,24*</b>
Adaptatif	6,08	1,47	-0,02	-0,01	0,08	0,04	0,03	0,06
Anxiété	5,81	1,77	-0,10	-0,13	-0,10	-0,12	-0,09	-0,13
Confiant	6,10	1,79	-0,05	0,03	0,04	0,02	-0,02	-0,03

$n = 113$  \* $p < 0,05$ , † $p < 0,10$ ; caractères italiques = *Great Eight*; caractères gras = traits corrélant significativement avec le leadership; *M* = moyenne; *ET* = écart type; IIAT = influence idéalisée attitudinale; IIBE = influence idéalisée comportementale; MI = motivation inspirante; SI = stimulation intellectuelle; CI = considération individuelle; RC = récompense contingente