

ÊTRE UN LEADER EFFICACE EN L'ABSENCE DE LEADERSHIP

DESGOURDES Clément

EXCELIA GROUP – CERIIM

102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle

desgourdesc@excelia-group.com

Résumé :

Le leadership par laissez-faire est la dimension du leadership la moins étudiée. Il est pourtant possible d'apprendre des comportements managériaux à éviter et d'en explorer les limites, certains individus pouvant apprécier l'absence de leadership et le percevoir comme une liberté. Cette étude a pour objectif de mieux comprendre le leadership par laissez-faire et ses apports managériaux potentiels. Si les concepts de laissez-faire et d'autonomie peuvent sembler au premier abord relativement similaires, l'étude quantitative réalisée auprès de 226 organisations tend à démontrer une forte influence négative du leadership par laissez-faire sur l'autonomie des salariés. Les variables modératrices proposées tendent à démontrer les différentes attentes des collaborateurs en termes de leadership par laissez-faire.

Mots clés : Leadership, leadership par laissez-faire, autonomie, empowerment.

BEING AN EFFECTIVE LEADER IN THE ABSENCE OF LEADERSHIP

Abstract :

Leadership by Laissez-faire is the least studied dimension of leadership. However, it is possible to learn about managerial behaviors to avoid and to explore their limits, as some individuals may appreciate the absence of leadership and perceive it as a freedom. This study aims to better understand leadership by laissez-faire and its potential managerial benefits. Although the concepts of laissez-faire and autonomy may seem relatively similar at first glance, the quantitative study carried out in 226 organizations tends to demonstrate a strong negative influence of leadership by laissez-faire on employee autonomy. The proposed moderator variables tend to demonstrate the different expectations of employees in terms of laissez-faire leadership.

Key words: Leadership, laissez-faire leadership, autonomy, empowerment.

Introduction :

Comme évoqué par Judge et Piccolo (2004), Skogstad et al. (2014), Yang (2015) et Hinkin et Schriesheim (2008), les recherches portant sur le leadership par laissez-faire sont rares comparativement à celles portant sur leadership transformationnel ou transactionnel. Les études tendent à s'intéresser à l'influence des comportements managériaux perçus comme vertueux plus qu'à l'influence des comportements perçus comme ayant une influence négative. Traditionnellement la recherche portant sur le leadership s'est concentrée uniquement sur le style de leadership transformationnel et transactionnel ainsi que sur leur influence positive (Pahi & Hamid, 2016). Pourtant, la validité du leadership par laissez-faire est aussi élevée que les autres styles de leadership (Judge & Piccolo, 2004). Le leadership par laissez-faire pouvant être aussi important que les autres types de leadership (Hinkin & Schriesheim, 2008), et l'étude des effets de ce style de leadership n'ayant été que rarement réalisée (Skogstad et al., 2014) notre étude se propose d'en étudier l'influence.

La crise liée au COVID 19 et le développement du télétravail induit ont conduit les salariés à travailler avec une plus grande autonomie. Le leadership par laissez-faire étant un style de management étant susceptible de se développer avec le distancié nous pouvons nous interroger sur le lien entre les deux concepts. Cette étude se propose d'étudier l'influence du leadership sur l'autonomie des salariés. Ainsi la problématique centrale de cette recherche est la suivante :

Dans quelle mesure le leadership par laissez-faire influence-t-il l'autonomie des salariés ?

1) Le laissez-faire comme levier managérial :

Le leadership par laissez-faire correspond à l'absence de leadership, le manager n'est pas présent pour les membres de son équipe, évite de prendre des décisions et ne prend pas part à l'action (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Ryan & Tipu, 2013). Le laissez-faire correspond à un style passif qui se traduit par des niveaux élevés d'évitement, d'indécision et d'indifférence (McColl-Kennedy & Anderson, 2005). Pour Skogstad et al. (2014, p.323) le laissez-faire est « un type de leadership caractérisé par l'évitement et l'inaction des supérieurs lorsque les subordonnés éprouvent un besoin situationnel de leadership ». La notion temporelle évoquée par Skogstad et al. (2014) est importante puisque celle-ci implique nécessairement une erreur de management de la part du responsable puisqu'ici l'absence d'action s'opère lorsque les subordonnés l'attendent. Cette définition concorde avec un des items de mesure du laissez-faire défini par (Avolio et al., 1999) : « absent when needed ». Ainsi le leadership par laissez-faire ne serait pas une intention de la part du manager, mais simplement l'absence de réponse face aux besoins des subordonnés (Hinkin & Schriesheim, 2008). Les définitions du leadership par laissez-faire ainsi que les items de mesure de cette variable semblent tendre à une influence négative sur la motivation ou la performance des salariés. Les travaux préalables de Lewin et Gold (1999, p.229), originalement publiés en 1939, ne décrivaient pas un leadership par laissez-faire si prononcé en évoquant que le leader faisait « très peu de commentaires sur les activités des membres, sauf en cas de question » et « qu'il fournirait des informations si on le lui demandait ». Cependant, si (Lewin & Gold, 1999) comparent le leadership par laissez-faire au leadership démocratique et autocratique, comparaison reprise et critiquée notamment par (Graebner, 1986), nous ne reprenons pas cette catégorisation dans notre travail et utilisons la catégorisation Leadership par laissez-faire, Leadership Transformationnelle et Leadership Transactionnelle évoquée par (Avolio et al., 1999; Bass & Riggio, 2006).

1.1 Lien entre laissez-faire et autonomie

L'empowerment est assez proche du leadership par laissez-faire car celui-ci requiert une autogestion, de l'autonomie et de l'autodétermination de la part des collaborateurs Yang (2015). L'autodétermination indique la perception de liberté de choisir comment réaliser une tâche (Deci et

al., 1989). Un leadership par laissez-faire cultive ce sens d'autodétermination (Yang, 2015), de même l'autonomie est un facteur crucial de l'autodétermination (Deci et al., 1981).

L'autonomie comprend deux facettes, l'autonomie dans l'organisation du travail et dans l'organisation du temps personnel et professionnel (Barel et al., 2009). Elle est définie par Hackman & Oldham (1975, p. 162) comme « la mesure dans laquelle l'emploi offre une liberté, une indépendance et une discrétion substantielles à l'employé dans la planification du travail et dans la détermination des procédures à utiliser pour l'exécuter ». L'autonomie est régulièrement perçue comme ayant des conséquences positives, sur la satisfaction au travail (Davis & Bordieri, 1988), la motivation (Nanda & Browne, 1977), la réduction des envies de départ de l'entreprise (Barel et al., 2009), la performance de l'innovation (Burcharth et al., 2017), l'initiative et la réaction envers le changement (Hornung & Rousseau, 2007).

Néanmoins l'empowerment nécessite une implication du manager qui doit partager de son pouvoir, ses informations, ressources et récompenses avec ses collaborateurs (Fernandez & Moldogaziev, 2013) et déléguer des tâches et responsabilités importantes (Bass et Riggio, 2006). Il s'agit du produit d'une considération individualisée avec un leadership par stimulation intellectuelle et pour ce faire le leader doit parfois adopter une approche non participative qui est également une caractéristique du leadership du laissez-faire (Bass & Riggio, 2006). Afin de pallier ce paradoxe managérial, Bass et Riggio (2006) évoquent que l'autonomie obtenue par le leadership par laissez-faire est une autonomie obtenue par défaut. Cependant, il est surprenant d'intégrer pour cette seule dimension managériale une notion de mauvaise intention de la part du manager. Il n'en demeure pas moins que le lien entre autonomie et leadership par laissez-faire semble important, ce qui nous permet de postuler l'hypothèse suivante :

H1 : Le leadership par laissez-faire influence négativement l'autonomie des salariés.

1.2 Les effets négatifs du leadership par laissez-faire

Comme attendu par les définitions du laissez-faire, les études portant sur le leadership par laissez-faire sont liées à des conséquences négatives pour les salariés, et par conséquent, pour l'organisation. Selon Crawford et al. (2003, p.67) « si les managers ont un leadership par laissez-faire, ils ne sont pas intéressés par introduire l'innovation dans le contexte organisationnel ». En ce sens, la littérature évoque une relation négative entre le laissez-faire et l'innovation (Crawford et al., 2003; Elenkov, 2002). Ce qui laisse penser que le laissez-faire n'est pas favorable au changement organisationnel (Ryan & Tipu, 2013). Cette ingérence en période de changement organisationnel est susceptible de nuire à la bonne mise en œuvre du changement et aux individus.

Le laissez-faire est lié à une ingérence des problèmes et à des difficultés dans la résolution des conflits entre salariés (Diebig et al., 2016). Ainsi, selon Bass et Riggio (2006) les leaders utilisant le leadership par laissez-faire ne prêtent aucune attention à ce que font leurs « adeptes » et n'étant pas présents physiquement ou mentalement, cela conduit à une baisse de la productivité et un manque de cohésion entre les salariés. Le développement d'un tel style de leadership peut conduire à des conflits entre salariés allant même jusqu'à du harcèlement sur le lieu de travail (Ågotnes et al., 2018). Le laissez-faire est également perçu comme influençant fortement et négativement la satisfaction des salariés envers leur responsable ainsi que l'efficacité du leader (Judge & Piccolo, 2004). L'absence de leadership est par ailleurs liée à une mauvaise santé des individus et plus particulièrement au stress (Skogstad et al., 2007 ; Skogstad et al., 2014) ainsi qu'à une augmentation de la frustration et une réduction de l'estime de soi (McCull-Kennedy & Anderson, 2005). En étudiant 92 entreprises établies en Chine, Usman et al. (2020) ont montré le lien entre laissez-faire et burnout. Kelloway et al. (2012) évoquent que le leadership transactionnel constitué du management par exception et du laissez-faire influence négativement la confiance au leadership et le bien-être des salariés.

Cependant, l'étude empirique de Nielsen et al. (2019) ne trouve pas de lien significatif entre le leadership par laissez-faire et le niveau d'anxiété des salariés. Il est à noter qu'ils soulignent qu'il est

probable que l'influence du laissez-faire doit se mesurer sur le long terme et non sur une courte période.

1.3 Les apports potentiels du leadership par laissez-faire

Certaines études s'intéressent aux effets positifs que pourrait avoir un leadership par laissez-faire. En effet, il peut y avoir des moments où les collaborateurs apprécient que leur manager les laisse seuls pour gérer leurs affaires (Yang, 2015). De plus, une telle approche peut permettre aux salariés de se sentir respectés et autonomes (Yang, 2015).

Des recherches évoquent une relation positive, bien que faible, entre un style de leadership par laissez-faire et la propension pour les collaborateurs à innover (eg. Ryan et Tipu 2013). Ce type de leadership pourrait faciliter un environnement propice à l'innovation pédagogique (eg. Ryan et Tipu 2013). Ainsi, dans certaines conditions, l'absence de cadre ou de barrière que pourrait poser un manager afin de guider ses collaborateurs peut être bénéfique à l'innovation. Pour Yang (2015) Il est nécessaire d'aborder le laissez-faire d'une manière plus nuancée afin de ne pas en appréhender que les aspects négatifs. En effet, si le leadership par laissez-faire peut être une résultante de l'ignorance ou de la négligence d'un manager, celui-ci peut également provenir d'une décision stratégique liée au respect de l'individu et être perçu positivement par les collaborateurs Yang (2015). Selon Theodosiou et Katsikea (2007) le laissez-faire encourage l'esprit entrepreneurial et responsabilise les collaborateurs dans leurs prises de décisions.

À l'opposé du leadership par laissez-faire, il est possible d'évoquer l'encadrement abusif ou le leadership autoritaire. L'étude de Pyc, Meltzer, et Liu (2017) tend à démontrer qu'un encadrement abusif et un leadership autoritaire sont corrélés à de l'anxiété, de la dépression, l'intention de quitter son travail de la fatigue et à des symptômes physiques. Les concepts de self-control, d'autodétermination ou d'empowerment avertissement contre une trop forte implication du management et suggère des mérites possibles d'une moindre implication des leaders (Yang, 2015).

1.4 Modérations entre leadership par laissez-faire et autonomie

Hackman et Oldham (1975) évoquent que les caractéristiques du travail sont un facteur déterminant dans le développement de l'autonomie. Ces caractéristiques sont reflétées par la variété des compétences requises et des tâches réalisées. Kuvaas et al. (2016) évoquent de manière plus générale que tous les aspects du travail influencent l'autonomie. Pour Barel et al. (2009) la relation entre le salarié et l'autonomie est influencée par les caractéristiques sociodémographiques de l'individu telles que l'ancienneté, l'âge, le sexe ou le statut professionnel. A contrario, selon Cousin (2004), seule le statut aurait une influence (faible) sur l'autonomie. En effet, l'autonomie fait partie du statut cadre permettant de favoriser leur réactivité vis-à-vis des aléas (Cousin, 2004). Shirom et al. (2006) tendent à établir une influence directe de l'ancienneté du salarié sur son autonomie. Dans un autre contexte, Hong et al. (2016) démontrent la modulation de l'ancienneté sur l'influence du style de leadership sur l'engagement.

Ainsi, nous caractérisons le travail de l'ensemble des individus selon leur statut professionnel et leur ancienneté dans l'organisation. En effet, ces caractéristiques sont susceptibles d'influencer significativement les compétences individuelles, les attentes en termes d'autonomie des salariés et in fine le lien entre leadership par laissez-faire et l'autonomie. Dans ce cadre, nous postulons les deux hypothèses suivantes :

H2 : L'ancienneté dans une organisation modère l'influence du leadership par laissez-faire sur l'autonomie.

H3 : Le statut professionnel modère l'influence du leadership par laissez-faire sur l'autonomie.

2. La méthodologie de l'étude

Tout comme Nielsen et al. (2019) et Skogstad et al. (2014) nous avons repris 4 items de mesures du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio et al., 1999) que nous avons adaptés au contexte de changement organisationnel (cf. Annexe 1). Afin d'être consistant avec notre étude nous avons ajusté le vocabulaire afin d'évaluer au niveau individuel comment le style de leadership est perçu par les salariés.

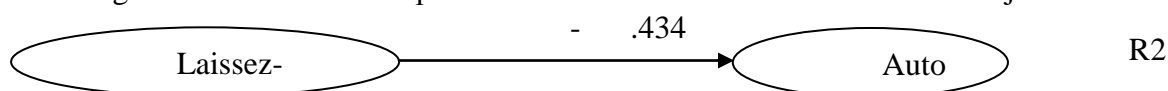
Afin d'évaluer l'autonomie, nous avons adapté les 3 items de Hackman et Oldham (1974, 1975) concernant l'autonomie au travail évalué dans Job Diagnostic Survey. Leur échelle de mesure a été testée par de multiples études (eg. Martinez-Gomez et al., 2016; Buys et al., 2007; Fedor et al. 2006 ; Boonzaier et al., 2001). Le questionnaire a été diffusé par internet à des organisations françaises, ainsi qu'à différents contacts de notre réseau professionnel et personnel. Seuls les questionnaires des salariés sans responsabilité hiérarchique ont été retenus. L'échantillonnage s'effectuant par effet boule de neige il n'est pas possible d'apprécier le taux de retour. Nous avons utilisé un échantillon de 488 salariés, répartis dans 226 organisations afin de réaliser l'analyse factorielle confirmatoire lors de la première phase. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans les annexes 2 et 3. 87% des organisations de notre échantillon sont issues du secteur privé, 13% sont issues de la fonction publique.

3. Les Résultats de l'étude

3.1 L'influence négative du leadership par laissez-faire

L'étude du lien structurel (H1) entre le leadership par laissez-faire et l'autonomie montre une influence négative et significative du laissez-faire sur l'autonomie. Cette influence est relativement élevée puisqu'elle représente 18.8% de la dispersion de la variable autonomie (cf. figure 1). L'hypothèse H1 est par conséquent validée.

Figure 1 : Estimation des paramètres du modèle structurel et indices d'ajustement



Principaux indices d'ajustement : CFI : .963 ; χ^2/ddl :1.710 ; NFI : .918 ; GFI : .970 ;

Les statistiques descriptives nous permettent d'approfondir les résultats obtenus par l'analyse du lien structurel, (cf. tableau 1). Celles-ci démontrent une marge d'évolution possible concernant l'autonomie. En effet, le score maximal étant de 5, l'autonomie a une marge de progression de 1,41. Le leadership par laissez-faire ayant une influence négative sur l'autonomie, la progression serait que cet indicateur soit le plus faible possible. Nous constatons que celui-ci a un écart-type relativement élevé témoignant d'une disparité dans les comportements managériaux.

Tableau 1 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-Type
Laissez-Faire	1.81	1.00
Autonomie	3.59	0.89

3.2 Les effets modérateurs de l'ancienneté dans l'entreprise

L'effet modérateur de l'ancienneté dans l'entreprise sur l'influence du laissez-faire envers l'autonomie est confirmé par le test de différence des chi-deux entre les modèles contraints et non-contraints par une analyse multigroupes ($p < 0,05$) (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Effet modérateur de l'ancienneté dans l'entreprise suite à l'analyse multigroupes

	Ancienneté dans l'entreprise	
	Chi-2	ddl
Modèle non contraint	9.16	13
Modèle contraint	44.4	26
Δ	35.2	13
	93	

Le changement du coefficient de détermination R^2 selon les groupes confirme également la présence d'un effet modérateur, celui-ci passe de 0,188 pour salarié avec une ancienneté inférieure à 11ans à 0,132 pour un salarié avec une ancienneté supérieures à 11 ans (cf. Annexe 4). Nous constatons que l'influence du laissez-faire sur l'autonomie est négative et significative pour les salariés avec une faible ancienneté (-0,434 ; $p=0,000$), mais celle-ci n'est plus significative pour des salariés avec une ancienneté plus importante (0,443 ; $p=0,000$) (cf. Annexe 4). Par conséquent, l'hypothèse H2 est validée.

Ces résultats sont analysés plus précisément en réalisant des analyses des variances par des ANOVA avec le logiciel Spss (cf. Annexe 5). La première étape consiste à vérifier l'homogénéité des moyennes avec la significativité de la statistique de Levene. L'hypothèse nulle d'égalité des variances est acceptée pour l'ensemble des dimensions, car la significativité est supérieure à 0,05. Nous constatons que l'ancienneté n'influence pas significativement le niveau Laissez-Faire car la significativité de l'ANOVA est supérieure à 0,05. Cependant, la significativité de l'ANOVA du laissez-faire est proche du seuil acceptable. L'influence de l'ancienneté sur l'autonomie est significative et contre-intuitivement l'autonomie est plus faible pour les salariés ayant une ancienneté supérieure à 11 ans.

3.3 Les effets modérateurs du statut professionnel

L'effet modérateur statut professionnel sur l'influence du laissez-faire envers l'autonomie est confirmé par le test de différence des chi-deux entre les modèles contraints et non-contraints par une analyse multigroupes ($p < 0,05$) (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Effet modérateur statut professionnel suite à l'analyse multigroupes

	Ancienneté dans l'entreprise	
	Chi-2	ddl
Modèle non contraint	35,8	13
Modèle contraint	75,7	39
	23	

Δ	39,9	26
	06	

Le changement du coefficient de détermination R^2 selon les groupes confirme également la présence d'un effet modérateur, celui-ci passe de 0,164 pour les salariés ayant le statut de technicien ou agent de maîtrise à 0,380 pour un salarié ayant le statut employé (cf. Annexe 6). Nous constatons que l'influence du laissez-faire sur l'autonomie est négative et significative quel que soit le statut du salarié, mais cette influence est plus forte lorsque le salarié a un statut Employé ($R^2 = 0.380$) (cf. Annexe 6). Par conséquent, l'hypothèse H3 est validée.

Nous analysons plus précisément ces résultats en réalisant des analyses des variances par des ANOVA avec le logiciel Spss (cf. Annexe 7). L'hypothèse nulle d'égalité des variances est acceptée pour l'ensemble des dimensions, car la significativité est supérieure à 0,05. Nous constatons que le statut professionnel n'influence pas significativement le niveau Laissez-Faire car la significativité de l'ANOVA est supérieure à 0,05, mais il influence significativement l'autonomie. Ainsi, les salariés de statut « Cadre-ingénieur » déclarent avoir une autonomie plus importante alors qu'une tendance à un leadership par laissez-faire est également plus importante pour cette catégorie.

4. Discussions et conclusions

Si aujourd'hui des méthodes telles que l'empowerment, le management agile ou le télétravail pouvaient laisser penser que les managers n'ont plus leur place dans les organisations, les effets que peut induire un leadership par laissez-faire tend à démontrer que le rôle des managers au sein des organisations à encore bien sa place.

4.1 Les apports de l'étude

L'étude a validé l'hypothèse H1 tendant à montrer l'influence négative sur leadership par laissez-faire sur l'autonomie. Enfin, les variables modératrices liées à l'ancienneté du salarié et son statut professionnel, validation des hypothèses H2 et H3, tendent à démontrer que le leadership par laissez-faire influence différemment les individus selon leurs caractéristiques personnelles.

Les résultats tendent également à confirmer l'étude de Kelloway et al. (2012) évoquant l'influence négative du management transactionnel incluant le leadership par laissez-faire sur la confiance et le bien-être. Par conséquent, il est recommandé pour les managers que ceux-ci, malgré des contraintes fortes inhérentes à leur métier, se montrent disponibles pour leurs collaborateurs en prenant le temps de répondre à leurs interrogations et doutes. Il est également souhaitable que les managers sachent prendre des décisions, surtout si celle-ci est demandée par un collaborateur. Enfin, en période de changement organisationnel, une implication dans le changement afin de montrer l'exemple est requise.

Toutefois, l'étude réalisée démontre que tous les salariés ne sont pas influencés de la même manière par le leadership par laissez-faire. Le statut professionnel, cadre ou non-cadre, et l'ancienneté dans l'organisation, influencent la relation entre le leadership par laissez-faire et l'autonomie de salariés. Ainsi, si le leadership par laissez-faire influence négativement l'autonomie pour des salariés non-cadres et nouvellement arrivés, cette influence négative diminue pour les salariés-cadres avec une forte expérience.

4.2 Limites et perspectives

Malgré le soin apporté à notre étude, nous reconnaissons plusieurs limites à celle-ci qui sont autant de perspectives de recherche. Tout d'abord la taille de notre échantillon ne nous permet pas d'affiner plus précisément de manière significative l'étude des caractéristiques des individus pour lesquels le leadership par laissez-faire influence positivement leur bien-être au travail et leur autonomie. Ainsi, si une étude sur un échantillon plus important permettrait de mieux saisir les apports positifs et négatifs d'un tel style de leadership. Une deuxième limite nous semble importante.

La vision de Avolio et al. (1999) et Skogstad et al. (2014) associant le leadership par laissez-faire avec l'absence du leader lorsque celle-ci est requise engendre des biais d'interprétation importants. Tout d'abord l'influence du laissez-faire n'est mesurée auprès des individus qu'au moment où ils ne souhaitent pas de ce type de leadership puisque la notion « lorsque celle-ci est requise » est ajoutée. Il est à noter que ce biais n'est pas présent dans les autres concepts du leadership. Ceci aurait donné par exemple pour le leadership transformationnel un item « Mon manager m'enseigne des choses lorsque je ne le souhaite pas ». Nous comprenons bien ici que ce type d'approche aurait abouti aux mêmes conclusions que pour le leadership par laissez-faire. En éliminant toute absence de nuance, seule la vision négative de ce type de leadership est étudiée. D'un point de vue théorique la nuance est compréhensible, mais d'un point de vue managérial les recommandations engendrées par ces observations sont que le leadership par laissez-faire n'est pas souhaitable. Ce qui peut potentiellement être faux puisque certaines situations et certains individus, selon leurs caractéristiques et valeurs personnelles, peuvent préférer ce type de leadership. Une perspective de recherche serait donc de proposer une échelle du leadership par laissez faire sans item influençant la négativité de ce style de leadership et laissant l'individu le choix concernant ses préférences en termes d'accompagnement. La période de travail en distanciel imposée sur les années 2020-2021 sont par ailleurs un excellent terrain pour poursuivre cette étude.

Bibliographie :

Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555- 568.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441- 462.

Barel, Y., Frémeaux, S., & Salladarré, F. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. *La revue des sciences de gestion*, 44(237/238), 27.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.

Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11.

Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*.

Buys, M. A., Olckers, C., & Schaap, P. (2007). The construct validity of the revised job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 33- 40.

Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. In A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte,.

Crawford, C. B., Gould, L. V., & Scott, R. F. (2003). Transformational Leader as Champion and Techie : Implications for Leadership Educators. 2(1), 57- 73.

Davis, G. L., & Bordieri, J. E. (1988). Perceived Autonomy and Job Satisfaction in Occupational Therapists. *The American Journal of Occupational Therapy*, 42(9), 591- 595.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.

Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of personality and social psychology*, 40(1), 1.

Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword : Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684- 696.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467- 480.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment : A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1- 29.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance : Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490- 506.

Graebner, W. (1986). The Small Group and Democratic Social Engineering, 1900-1950. *Journal of Social Issues*, 42(1), 137- 154.

Hackman, J. R., Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. <https://doi.org/null>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159- 170.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of 'nonleadership': From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234- 1248.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the Job—Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401- 426.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755- 768.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39- 55.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401- 412.
- Lewin, K., & Gold, M. (1999). Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates ». In M. Gold (Éd.), *The complete social scientist: A Kurt Lewin reader* (Vol. 1- Book, Section, p. 227- 250). American Psychological Association.
- Martinez-Gomez, M., Marin-Garcia, J. A., & Girardo O'Meara, M. (2016). The measurement invariance of job diagnostic survey (JDS) across three university student groups. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 17- 34.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115- 125.
- Nanda, R., & Browne, J. J. (1977). Hours of Work, Job Satisfaction and Productivity. *Public Productivity Review*, 2(3), 46- 56.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137- 155.
- Pahi, M. H., & Hamid, K. Ab. (2016). The Magic of Destructive Leadership: Laissez-Faire Leadership and Commitment to Service Quality. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 602- 609.
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 196- 215.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116- 2129.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 328.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80- 92.

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323- 341.

Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1261- 1271.

Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez- faire leadership and burnout : Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences (John Wiley & Sons, Inc.)*, 37(4), 423- 434.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership : Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246- 1261.

Annexe 1 : Items de mesure du leadership par laissez-faire

Variable	Code	Items
Laissez-faire	F1 LDL	Il est absent quand on a besoin de lui
	F2 LDL	Il évite de prendre des décisions
	F3 LDL	Il met du temps à répondre à nos demandes
	F4 LDL	Il évite de s'impliquer dans le changement
Autonomie	O1 AUT	Je peux décider de la manière dont je souhaite travailler
	O AUT	J'ai des responsabilités dans mon travail
	O1 AUT	Je n'ai aucune autonomie dans mon travail

Annexe 2 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Autre	23	6,6 %
Cadre/ ingénieur	101	41,3 %
Employé/ouvrier	99	20,1 %
Technicien/ agent de maîtrise	561	32 %

Annexe 3 : La répartition par taille d'entreprise

Taille de l'entreprise	Nombre	Pourcentage
500 et plus	83	42,8%
Entre 250 et 499 salariés	27	13,9%
Entre 50 et 249 salariés	47	24,2%
Entre 10 et 49 salariés	23	11,9%

Moins de 10 salariés	14	7,2%
----------------------	----	------

Annexe 4 : Les paramètres estimés pour l'analyse multigroupes

	Coef. Structurel	Coef. standardisé	R ²	t	p
-11ans	-0,472	-0,434	,188	-4,294	0,000
11 ans et plus	-0,586	-0,364	,132	-1,930	0,054

Annexe 5 : La synthèse de l'ANOVA sur l'ancienneté dans l'entreprise

	Ancienneté	Moyenne	Sig. test Levene	Sig. ANOVA
LF	Moins de 11 ans	1.76	,084	,055
	11 ans et plus	1.98		
Autonomie	Moins de 11 ans	3.66	.063	.003
	11 ans et plus	3.35		

Annexe 6 : Les paramètres estimés pour l'analyse multigroupes

		Coef. Structurel	Coef. standardisé	R ²	t	p
Laissez-Faire	Cadre, ingénieur	-0,550	-0,469	0,220	-3,621	0,000
	Technicien, agent de maîtrise	-0,638	-0,404	0,164	-2,590	0,010
	Employé, apprenti	-0,812	-0,617	0,380	-2,804	0,005

Annexe 7 : La synthèse de l'ANOVA sur le statut professionnel

	Statut professionnel	Moyenne	Sig. test Levene	Sig. ANOVA
1				

Laissez-Faire	Cadre, ingénieur	1.88	,410	,165
	Technicien, agent de maîtrise	1.85		
	Employé, apprenti	1.66		
Autonomie	Cadre, ingénieur	3.76	0.166	.000
	Technicien, agent de maîtrise	3.61		
	Employé, apprenti	3.27		