



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

better
WORK

NEWSLETTER

N°3/2020 23 mars 2020

ACTUALITÉS DU « QUALITY OF WORK INDEX » N° 16



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

QUALITY OF WORK INDEX

Un management axé sur les collaborateurs : le leadership transformationnel est-il beaucoup pratiqué au Luxembourg ?

Auteurs : P. SISCHKA, G. STEFFGEN



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

18, rue Auguste Lumière • L-1950 Luxembourg
T +352 27 494 200 • F +352 27 494 250
www.csl.lu • csl@csl.lu



Cette newsletter vise à analyser dans quelle mesure les supérieurs hiérarchiques travaillant au Luxembourg exercent un leadership transformationnel. Les salariés considèrent que les supérieurs adoptant un style de management transformationnel sont plus équitables et offrent plus de soutien. D'une façon générale, ce type de leadership va de pair avec des conditions de travail plus favorables et un niveau de bien-être plus élevé

pour les salariés. En moyenne, les hommes sont plus nombreux que les femmes à déclarer travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique exerçant un leadership transformationnel. Si l'on analyse les catégories professionnelles, on constate que les directeurs, cadres de direction et gérants rapportent plus que la moyenne avoir un supérieur hiérarchique pratiquant un leadership transformationnel.

Qu'est-ce que le leadership transformationnel exactement ?

Le style de management du supérieur hiérarchique joue un rôle fondamental dans la productivité et le bien-être des salariés. Les publications de la recherche sur ce sujet distinguent différents styles de management. (Kelloway et al., 2005). La théorie du leadership intégral, ou *Full-Range Leadership*, (Avolio & Bass, 1991) distingue par exemple trois styles de leadership : le leadership laisser-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leadership laisser-faire est considéré comme le style de management le moins efficace. Il se caractérise par une absence de leadership en soi, et par le fait que le supérieur hiérarchique évite de prendre des décisions et n'assume pas ses responsabilités. Dans le leadership transactionnel, les dirigeants définissent des objectifs clairs et se limitent principalement à surveiller et contrôler les résultats du travail (Antonakis et al., 2003). Dans le leadership transformationnel, le management est axé sur les collaborateurs et est à ce titre considéré comme l'un des styles de management les plus efficaces (Judge & Piccolo, 2004). Dans ce type de leadership, les dirigeants incitent leurs collaborateurs à faire prévaloir les intérêts de l'organisation sur leurs intérêts personnels, et permettent ainsi d'augmenter la performance de toute l'équipe. Les leaders exerçant ce style de management sont proactifs, sensibilisent leurs collaborateurs à l'importance de transcender leurs intérêts par un intérêt collectif, et les aident à atteindre leurs objectifs (Antonakis et al., 2003). Ces leaders ont du charisme, leurs actions reflètent des valeurs et ont du sens pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Ils motivent leurs colla-

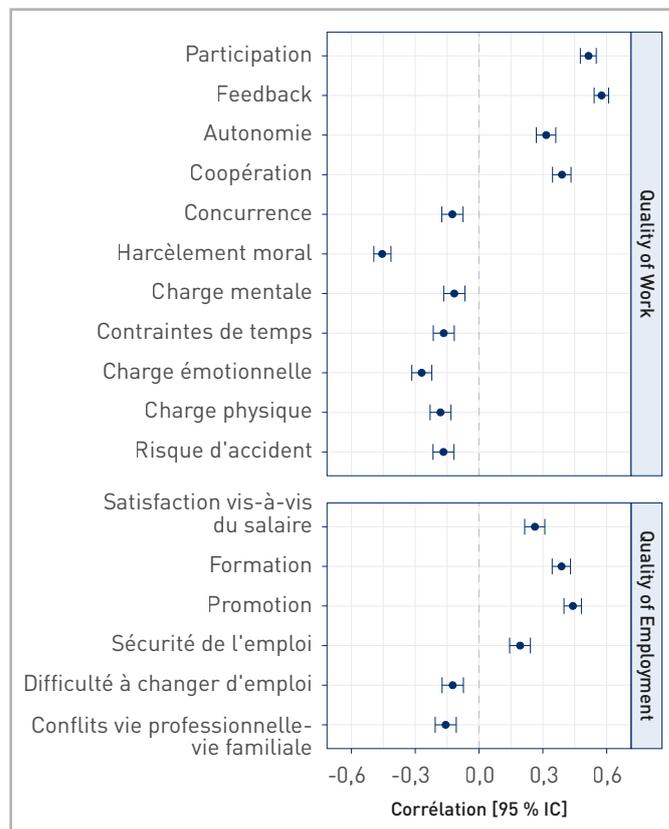
borateurs en les amenant à envisager l'avenir de façon optimiste, en leur fixant des objectifs ambitieux et en leur transmettant une vision de la manière dont atteindre ces objectifs (Bass & Riggio, 2006). Ce style de management est associé à une satisfaction au travail et à une motivation au travail élevées des collaborateurs, lesquels se montrent également satisfaits de leur supérieur (Judge & Piccolo, 2004). Par ailleurs, le leadership transformationnel contribue à un niveau de performance élevé des collaborateurs (Ng, 2017).

Cette newsletter analyse la corrélation entre le leadership transformationnel et différentes conditions de travail. Elle vise également à étudier si ce type de leadership implique un meilleur bien-être des salariés et une évaluation positive du supérieur hiérarchique. Puis, cette newsletter précisera comment les différents groupes de travailleurs évaluent l'importance du leadership transformationnel dans le style de management de leur supérieur hiérarchique. Enfin, c'est l'importance du leadership transformationnel au Luxembourg qui sera analysée, autant du point de vue des caractéristiques démographiques des salariés que des caractéristiques de l'organisation et du poste de travail. Pour cela, cette newsletter s'appuie sur les données de l'*enquête Quality of Work* (QoW ; enquête 2019 ; *Sischka & Steffgen*, 2020), une enquête représentative réalisée auprès des salariés du Luxembourg (pour plus de détails, voir encadré : *Méthode*).

Leadership transformationnel et conditions de travail

La figure 1 montre les niveaux de corrélation entre le leadership transformationnel et les différentes conditions de travail. Le leadership transformationnel est corrélé de façon positive avec la participation, le feedback, l'autonomie, la coopération, et de façon négative avec la concurrence, le harcèlement moral (voir également *Sischka & Steffgen, 2019*), la charge mentale, les contraintes de temps, la charge émotionnelle, les contraintes physiques et le risque d'accident. Par ailleurs, le leadership transformationnel est corrélé positivement avec la satisfaction vis-à-vis du salaire, la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion et de formation, mais négativement avec la difficulté à changer d'emploi et les conflits entre la vie familiale et la vie professionnelle.

Figure 1 : Lien entre le leadership transformationnel et les conditions de travail

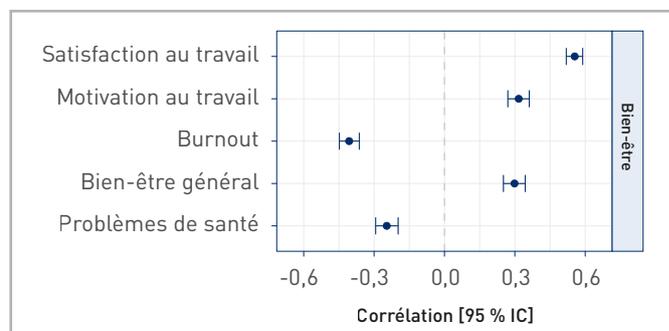


Remarque : données issues des enquêtes QoW 2016-2019 ; pourcentages avec intervalle de confiance de 95%.

Leadership transformationnel et bien-être

La figure 2 représente les liens entre le leadership transformationnel et différents aspects du bien-être. Le leadership transformationnel est corrélé de façon positive avec la satisfaction au travail, la motivation au travail et le bien-être général, et de façon négative avec le burnout (voir également *Sischka & Steffgen, 2016*) et les problèmes de santé.

Figure 2 : Lien entre leadership transformationnel et bien-être

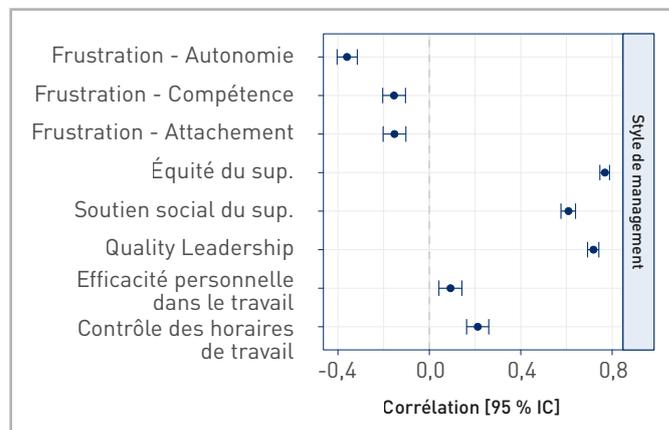


Remarque : données issues de l'enquête QoW 2019 ; corrélations avec intervalle de confiance de 95 %.

Leadership transformationnel et conséquences du style de management

La figure 3 représente le lien entre le leadership transformationnel et différentes conséquences du style de management. Le leadership transformationnel est corrélé négativement avec la frustration des besoins en autonomie, en compétence et en attachement, mais corrélé positivement avec l'équité et le soutien social du supérieur hiérarchique, ainsi qu'avec le niveau de qualité du leadership, l'efficacité personnelle dans le travail et le contrôle des horaires de travail.

Figure 3 : Lien entre leadership transformationnel et conséquences du style de management

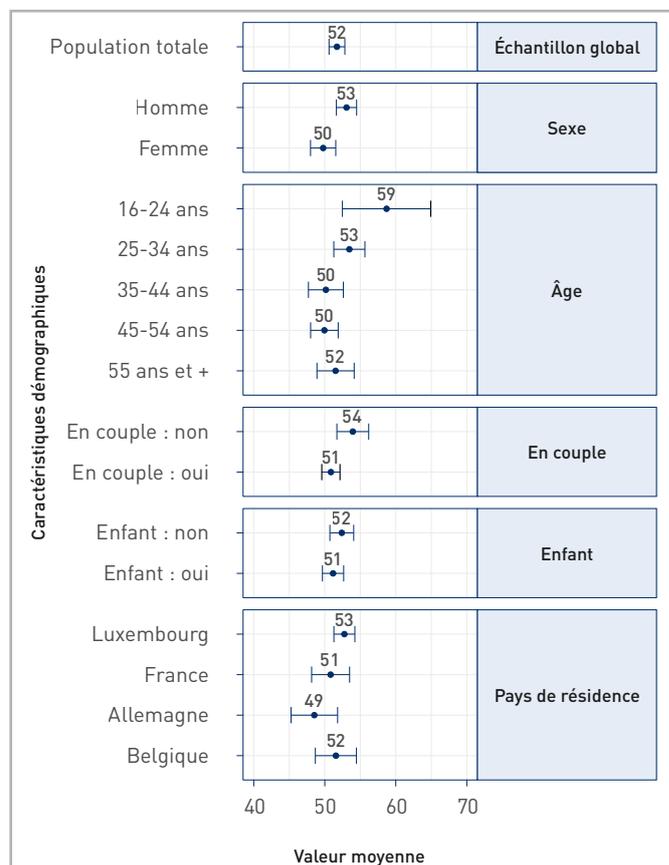


Remarque : données issues de l'enquête QoW 2019 ; corrélations avec intervalle de confiance de 95 %.

Leadership transformationnel et données démographiques

La figure 4 représente l'importance du leadership transformationnel évoquée en moyenne par les salariés en fonction de différentes caractéristiques démographiques. En moyenne, les hommes sont plus nombreux que les femmes à déclarer travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique exerçant un leadership transformationnel. Si l'on analyse les différents groupes d'âge, les 16-24 ans présentent des valeurs un peu plus élevées concernant l'importance du leadership transformationnel dans leur travail. Les salariés étant célibataires font en moyenne également plus souvent état d'un leadership transformationnel de la part de leur supérieur que les salariés étant en couple. Du point de vue du pays de résidence, les salariés vivant au Luxembourg ont plus souvent tendance à évoquer le leadership transformationnel que les salariés vivant en Allemagne.

Figure 4 : Leadership transformationnel en fonction des données démographiques



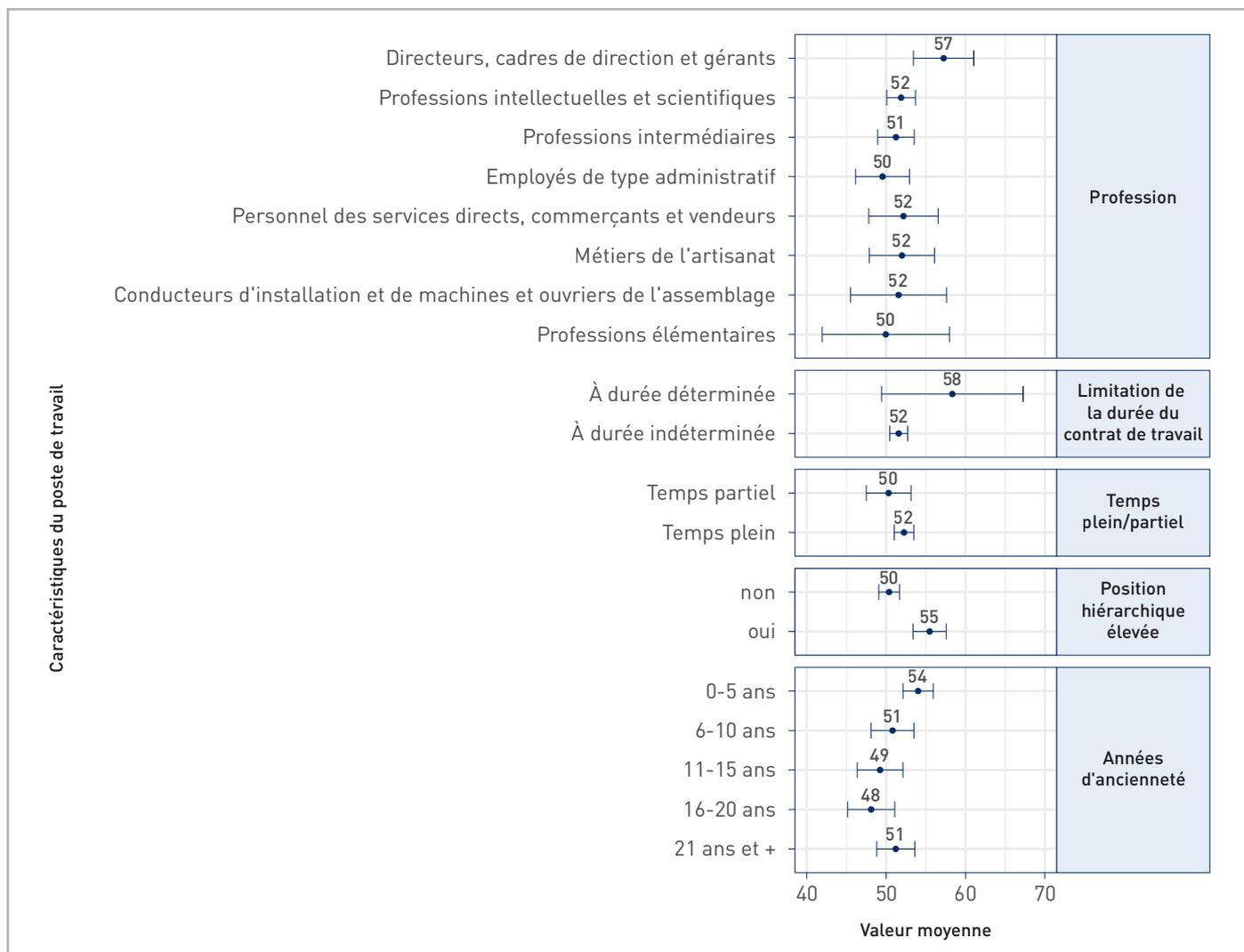
Remarque : données de l'enquête QoW 2019 ; moyenne de l'échelle allant de 0 à 100 avec intervalle de confiance de 95 %.

Leadership transformationnel et caractéristiques du poste de travail

La figure 5 représente le leadership transformationnel en fonction de différentes caractéristiques du poste de travail. Si l'on observe les catégories professionnelles, il apparaît que les directeurs, cadres de direction et gérants rapportent plus souvent travailler sous un leadership transformationnel que les autres catégories. Les différences sont minimales entre les travailleurs à temps plein et ceux à temps partiel. Les salariés occupant eux-mêmes une po-

sition de supérieur hiérarchique font également plus souvent état d'un leadership transformationnel que les salariés n'occupant pas de position hiérarchique élevée. Si l'on observe l'ancienneté dans l'entreprise, ce sont les salariés ayant le moins d'ancienneté qui présentent les chiffres les plus élevés concernant l'importance du leadership transformationnel dans leur travail.

Figure 5 : Leadership transformationnel en fonction des caractéristiques du poste de travail

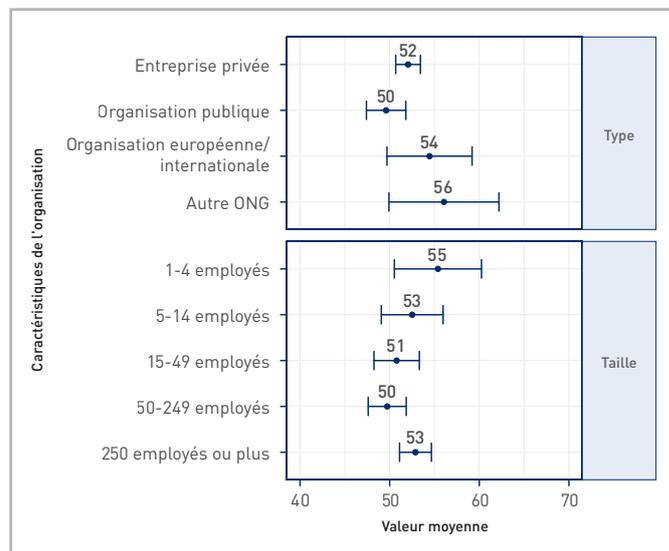


Remarque : données de l'enquête QoW 2019 ; moyenne de l'échelle allant de 0 à 100 avec intervalle de confiance de 95 %.

Leadership transformationnel et caractéristiques de l'organisation

La figure 6 représente le leadership transformationnel en fonction des caractéristiques de l'organisation. Les salariés travaillant dans des organisations publiques sont en moyenne moins concernés par le leadership transformationnel que les salariés des entreprises privées, des organisations européennes/internationales et d'autres ONG. Si l'on analyse la taille de l'entreprise, on voit que les salariés des petites entreprises présentent les valeurs les plus élevées concernant l'importance du leadership transformationnel dans leur travail.

Figure 6 : Leadership transformationnel en fonction des caractéristiques de l'organisation



Remarque : données de l'enquête QoW 2019 ; moyenne de l'échelle allant de 0 à 100 avec intervalle de confiance de 95 %.

Conclusion

En résumé, ce rapport montre que le leadership transformationnel est lié à des conditions de travail favorables et à un niveau de bien-être élevé. Au vu des aspects positifs démontrés et prouvés du leadership transformationnel, il conviendrait de réfléchir à

d'éventuelles mesures encourageant ce style de management, notamment la formation initiale et continue des directeurs, cadres de direction et gérants, qui apparaît comme prometteuse (Kelloway & Barling, 2010).

Références

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio, & Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Erlbaum.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Sage.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28, 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2016). Burnout am Arbeitsplatz in Luxemburg. *Aktuelles vom „Quality of Work Index“* Nr. 3. *Better Work Newsletter*, 2/2016, 1-7.
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2020). *Quality of Work-Index. Forschungsbericht zur Erhebungswelle 2019 (Rapport de recherche sur l'enquête 2019)*. Inside Research Report. Luxembourg : Université Luxembourg.
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2019). Le harcèlement moral au travail au Luxembourg : quelle est l'ampleur du problème ? *Actualités « Quality of Work Index », édition 14*. *Better Work Newsletter*, 5/2019, 1-7.

Méthode

Pour l'étude *Quality of Work Index* sur la situation et la qualité du travail des salariés au Luxembourg, près de 1 500 salariés ont été interrogés depuis 2013 par téléphone (CATI), par l'institut *Infas* (depuis 2014) pour le compte de la *Chambre des salariés Luxembourg* et de l'*Université du Luxembourg* : *INSIDE*. (Tableau 1).

Les résultats présentés dans ce rapport se réfère à l'enquête de 2019 (*Sischka, & Steffgen, 2020*).

Tableau 1: Méthodologie de l'enquête

Objectif de l'enquête	Examen de la situation et de la qualité de travail des salariés au Luxembourg					
Conception, réalisation, analyse	Université du Luxembourg : INSIDE, Chambre des salariés Luxembourg, depuis 2014 Institut infas, avant TNS-ILRES					
Procédure d'enquête	Enquête par téléphone (CATI) ou enquête en ligne (CAWI ; depuis 2018) en luxembourgeois, allemand, français, portugais et anglais					
Échantillon	2019 : 1 495					
Classification CITP des professions	L'activité professionnelle est définie selon une question à trois niveaux de réponse, permettant de la catégoriser selon les classifications de la norme « International Standard Classification of Occupations » (ISCO-08). Ce n'est pas seulement la désignation d'un métier qui est saisie, mais bien l'activité professionnelle dans son ensemble. Grâce au codage CITP, la notion d'activité peut être prise dans le sens économique.					
Style de management	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
	Leadership transformationnel	6	0,92	Soutien social du sup.	2	0,85
	Frustration - Autonomie	3	0,69	Quality Leadership	2	0,75
	Frustration - Compétence	3	0,75	Efficacité personnelle dans le travail	3	0,84
	Frustration - Attachement	3	0,91	Contrôle des horaires de travail	3	0,73
	Équité du sup.	2	0,81			
Quality of Work	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
	Participation	2	0,76	Charge mentale	4	0,75
	Feedback	2	0,74	Contraintes de temps	2	0,75
	Autonomie	4	0,74	Charge émotionnelle	2	0,84
	Coopération	4	0,83	Charge physique	2	0,74
	Concurrence	4	0,83	Risque d'accident	2	0,79
	Harcèlement moral	5	0,73			
Quality of Employment	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
	Satisfaction vis-à-vis du salaire	2	0,88	Sécurité de l'emploi	2	0,76
	Formation	2	0,82	Difficulté à changer d'emploi	2	0,84
	Promotion	2	0,87	Conflits vie professionnelle-vie familiale	3	0,80
Échelles relatives au bien-être	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
	Satisfaction au travail	3	0,80	Bien-être général	5	0,87
	Motivation au travail	3	0,70	Problèmes de santé	7	0,76
	Burnout	6	0,82			

Université du Luxembourg
Research Unit INSIDE

Philipp.Sischka@uni.lu
T +352 46 66 44 9782

Georges.Steffgen@uni.lu
T +352 46 66 44 6644

Chambre des salariés

David.Buechel@csl.lu
T +352 27 494 306

Sylvain.Hoffmann@csl.lu
T +352 27 494 200