

# Évaluation des liens entre les comportements spécifiques du leadership transformationnel, le leadership éthique et la personnalité selon la perspective des subordonnés

Joline Guitard et Denis Lajoie

Volume 6, numéro 2, automne 2020, hiver 2021

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095716ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095716ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Guitard, J. & Lajoie, D. (2020). Évaluation des liens entre les comportements spécifiques du leadership transformationnel, le leadership éthique et la personnalité selon la perspective des subordonnés. *Humain et Organisation*, 6(2), 1–18. <https://doi.org/10.7202/1095716ar>

### Résumé de l'article

Le leadership transformationnel et le leadership éthique présentent plusieurs similarités et sont fortement corrélés, faisant en sorte que certains auteurs remettent en question le fait qu'ils soient réellement différents. La présente recherche a pour but de contribuer à ce débat en explorant la distinction entre les deux styles de leadership par le biais des traits de personnalité que les subordonnés associent à ceux-ci. Deux cents participants sur le marché du travail ont répondu à des questionnaires afin d'évaluer la personnalité et le style de leadership de leur leader immédiat. Afin de situer les styles de leadership dans l'espace de la personnalité, la méthode par circumplex est utilisée. Les résultats indiquent que malgré leurs similitudes, les deux styles de leadership sont perçus différemment par les subordonnés.

# Évaluation des liens entre les comportements spécifiques du leadership transformationnel, le leadership éthique et la personnalité selon la perspective des subordonnés

Joline Guitard<sup>1</sup> et Denis Lajoie<sup>1</sup>

<sup>1</sup>École de psychologie, Université de Moncton, [ejpg8346@umoncton.ca](mailto:ejpg8346@umoncton.ca)

**Le leadership transformationnel et le leadership éthique présentent plusieurs similarités et sont fortement corrélés, faisant en sorte que certains auteurs remettent en question le fait qu'ils soient réellement différents. La présente recherche a pour but de contribuer à ce débat en explorant la distinction entre les deux styles de leadership par le biais des traits de personnalité que les subordonnés associent à ceux-ci. Deux cents participants sur le marché du travail ont répondu à des questionnaires afin d'évaluer la personnalité et le style de leadership de leur leader immédiat. Afin de situer les styles de leadership dans l'espace de la personnalité, la méthode par circumplex est utilisée. Les résultats indiquent que malgré leurs similitudes, les deux styles de leadership sont perçus différemment par les subordonnés.**

*Mots - clés* : leadership, leadership éthique, leadership transformationnel, personnalité

## Introduction

Dans le monde du travail, le leadership est reconnu comme étant un élément clé dans l'embauche de nouvelles personnes au niveau des postes de cadres (Carnes et al., 2015). Or les individus ne manifestent pas leur leadership par les mêmes comportements, c'est-à-dire qu'ils n'utilisent pas tous les mêmes styles de leadership (Sousa & Rocha, 2019). Dans la littérature, plusieurs styles de leadership sont décrits comme étant positifs, comme le leadership transformationnel. Plusieurs auteurs appuient l'idée de Bass (1999) stipulant que le leadership transformationnel serait le style de leadership le plus efficace (Judge & Piccolo, 2004 ; Lowe et al., 1996 ; Wang et al., 2011). Le leader transformationnel motive ses employés à se dépasser en leur fixant des attentes élevées et en leur donnant une vision bien définie du futur. Le leader transformationnel agit comme modèle pour ses subordonnés et inspire ceux-ci en orientant leurs valeurs et les siennes envers un but précis (Burns, 1978 ; Podsakoff et al., 1990 ; Rubin et al., 2005). Cependant, le leader transformationnel peut agir de façon éthique ou non (Bass, 1985 ; Bass & Steidlmeier, 1999 ; Howell, 1988 ; Howell & Avolio, 1992). Par exemple, un leader peut être « pseudo » - transformationnel, mais prendre avantage de ses employés, agir de façon égocentrique pour obtenir un gain personnel ou

commettre des actions allant à l'encontre des valeurs et du bien de l'organisation (Bass & Steidlmeier, 1999 ; Conger & Kanungo, 1988).

Au début des années 2000, des scandales dans le monde des organisations (p. ex. Enron, WorldCom, etc.) ont illustré les conséquences d'un leadership non éthique, marquant l'importance d'approfondir les connaissances sur la dimension morale et éthique du leadership (Brown & Treviño, 2006 ; Hoch et al., 2018). Le leadership éthique est ici considéré selon la perspective de l'apprentissage social (Bandura, 1986), en raison de la capacité du leader à influencer ses subordonnés (Bedi et al., 2016 ; Brown et al., 2005 ; Yukl et al., 2002). Selon la théorie de l'apprentissage social, les subordonnés apprennent quels comportements sont acceptables ou non en observant les comportements du leader. Lorsque le leader est perçu comme étant éthique, il favorise ainsi la production de comportements éthiques chez ses subordonnés (Bedi et al., 2016 ; Brown et al., 2005). De plus, Ng et Feldman (2015) rapportent que le leadership éthique contribue positivement aux comportements et aux attitudes des subordonnés dans le milieu du travail, particulièrement en raison de la confiance que ceux-ci ont envers le leader. Toutefois, un débat existe toujours dans la littérature, à savoir si le leadership transformationnel et le leadership éthique sont

l'un de l'autre (Anderson & Sun, 2017 ; Brown & Treviño, 2006 ; Hoch et al., 2018 ; Le et al., 2010 ; Morrow, 1983 ; Schwab, 1980).

Ce débat prend place parce que le leadership éthique ressemble au leadership transformationnel en plusieurs points (ex. : démonstration d'altruisme, intégrité, modèle pour les subordonnés, etc. ; Brown & Treviño, 2006). De plus, ces deux styles de leadership font partie des styles positifs regroupant des leaders qui augmentent la confiance en soi de leurs subordonnés, apportant ainsi des bénéfices pour l'employé et pour l'entreprise (Hoch et al., 2018). Notamment, les résultats de méta-analyses montrent que les deux styles de leadership sont fortement corrélés ( $\rho = .94$ , Bedi et al., 2016 ;  $r = .69$ , Ng & Feldman, 2015 ;  $r = .58$ , Toor & Ofori, 2009), indiquant une certaine redondance (Le et al., 2010 ; Morrow, 1983 ; Schwab, 1980), ce qui amène à suspecter une erreur *jingle-jangle* (Kelley, 1927). En psychologie, les erreurs *jingle-jangle* font référence au fait de nommer une même chose de deux façons différentes (*jangle*) ou que deux choses différentes soient nommées de la même façon (*jingle* ; Kelley, 1927 ; Marsh, 1994). Considérant les ressemblances conceptuelles et la force de la relation empirique entre le leadership transformationnel et le leadership éthique, certains auteurs s'inquiètent justement d'une erreur *jangle* (Anderson & Sun, 2017 ; DeRue et al., 2011 ; Hoch et al., 2018 ; Le et al., 2010).

Cependant, les résultats de Hoch et al. (2018) montrent aussi que le leadership éthique permet de mieux expliquer la déviance et la satisfaction au travail que le leadership transformationnel. Les deux concepts semblent donc différents au niveau de leurs conséquences chez les subordonnés. Selon Brown et Treviño (2006), les deux styles de leadership se différencient par ce sur quoi ils mettent l'accent. Le leader éthique met l'accent sur des standards éthiques et une direction morale alors que le leader transformationnel met plutôt l'accent sur la vision du futur, les valeurs et la stimulation intellectuelle (Brown & Treviño, 2006).

Devant cette situation, il devient pertinent de s'interroger sur la perspective des subordonnés, à savoir quelles différences ils perçoivent entre les leaders qu'ils décrivent comme étant transformationnels et ceux qu'ils décrivent comme étant éthiques. Comme le montrent les études citées ci-haut, le leadership éthique et le leadership transformationnel ont déjà été étudiés de façon concomitante ; la présente étude contribuera à la

littérature en misant sur la personnalité du leader, telle qu'évaluée par les subordonnés, pour distinguer ces concepts. D'ailleurs, alors que Hoch et al. (2018) comparent les conséquences du leadership éthique et du leadership transformationnel, notre étude adopte un angle novateur en considérant plutôt des antécédents du style de leadership.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au lien entre le style de leadership adopté et les traits de personnalité du leader (de Vries, 2012 ; Hoch et al., 2018 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). Typiquement, les études dans ce domaine sont basées sur l'idée que la personnalité des leaders prédit leurs comportements, qui influencent à leur tour les retombées du leadership (e.g., DeRue et al., 2011). En effet, Xu et al. (2011) ont observé que le leadership éthique est négativement corrélé au névrotisme alors que l'agréabilité, l'extraversion et le caractère consciencieux y sont positivement corrélés. De plus, Judge et Bono (2000) ont observé que le leadership transformationnel est lié à l'agréabilité, à l'extraversion et à l'ouverture à l'expérience de façon positive. Ces styles de leadership corrént donc tous deux avec certains traits de personnalité, dont l'agréabilité et l'extraversion (Judge & Bono, 2000 ; Rubin et al., 2005 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). C'est notamment pourquoi certains auteurs se demandent si les deux concepts sont réellement différents l'un de l'autre (Hoch et al., 2018). La présente étude tentera d'approfondir cette question en précisant l'emplacement des comportements de leadership transformationnel et éthique dans l'espace multidimensionnel de la personnalité selon la perspective des subordonnés. Pour ce faire, nous misons sur l'approche des *circumplex* développée par Goldberg (1992), Hofstee et al. (1992) et Johnson (1994b).

La méthode des *circumplex* a été récemment utilisée par Woods et Anderson (2016). Dans leur approche, des *circumplex* sont composés chacun de deux traits mis en opposition sur les axes horizontal et vertical.

Le *circumplex* permet de représenter dans un cercle l'espace bidimensionnel de ces deux traits. En comparant les corrélations entre un comportement et les traits, on arrive à placer ce comportement dans le *circumplex*. Donc, si pour un trait, les deux corrélations les plus fortes sont respectivement l'extraversion (de façon positive) et le névrotisme (de façon négative), le secteur approprié serait E+N-. En gardant constant le modèle de

personnalité utilisé pour créer les *circumplex*, plusieurs comportements et traits de personnalité peuvent être comparés sur la base d'un langage commun. Ce langage commun représente justement un des avantages majeurs de la méthode : les inventaires de personnalité bien validés offrent une signification plus claire et plus standardisée des termes utilisés (Woods & Anderson, 2016). En ce sens, interpréter les comportements de leadership par le biais du langage de la personnalité permet une base commune pour discuter des différences et des rapprochements entre les comportements adoptés. Cette méthode aide donc à mieux comprendre la structure sous-jacente aux traits de personnalité et de palier le fait que plusieurs comportements s'expliquent par les mêmes traits (Hofstee et al., 1992 ; Woods & Anderson, 2016). En effet, même si deux comportements sont corrélés aux mêmes traits, ce n'est pas nécessairement le même secteur du *circumplex* qui sera dominant. De plus, cette technique permet d'illustrer visuellement l'emplacement de traits ou de comportements dans l'espace de la personnalité.

La majorité des études ayant observé les liens entre le style de leadership et la personnalité se basent sur le modèle de personnalité *Big Five* (Bono & Judge, 2004). Toutefois, un second modèle de personnalité, l'HEXACO, gagne en popularité. Ce modèle propose six dimensions à la personnalité, soit l'honnêteté et l'humilité, l'émotivité, l'extraversion, l'agréabilité, le trait consciencieux et l'ouverture à l'expérience (Ashton & Lee, 2007). Dans ce modèle, les dimensions extraversion, consciencieux et ouverture à l'expérience sont similaires aux traits du même nom dans le modèle à cinq facteurs. Cependant, les dimensions honnêteté-humilité, émotionnalité et agréabilité sont conceptuellement différentes de celles du *Big Five*. L'ajout de la sixième dimension, l'honnêteté et l'humilité, ainsi que les différences apportées au niveau des dimensions émotionnalité et agréabilité permettent une meilleure prédiction de certains comportements comme le narcissisme (de Vries & Van Kampen, 2010 ; Lee & Ashton, 2005) et l'égoïsme (de Vries et al., 2009), en comparaison avec le *Big Five*. Dans le milieu du travail, l'inventaire HEXACO permet de mieux prédire l'intégrité des employés et la prise de décisions éthiques que le modèle à cinq facteurs (Ashton & Lee, 2008 ; Lee et al., 2008).

L'ajout de la dimension honnêteté-humilité est un avantage pour la présente étude. Cette dimension se compose de quatre facettes : la sincérité, l'équité,

l'évitement de l'avidité et la modestie. Les gens ayant un score élevé à l'honnêteté et l'humilité évitent de manipuler autrui, respectent les règles et ont peu d'intérêt envers la richesse. Au contraire, les gens ayant un score faible dans cette dimension n'hésiteront pas à manipuler les autres ou à briser des règles en vue d'un gain personnel (Lee & Ashton, 2009). La définition des facettes de l'honnêteté et de l'humilité fait un parallèle avec la définition du leadership éthique. En effet, les conséquences liées à un score élevé à cette dimension ressemblent aux comportements qu'adopterait un leader éthique, et vice versa. Des différences auparavant non relevées entre le leadership transformationnel et éthique pourraient ainsi se trouver au niveau de cette dimension de l'HEXACO.

Une autre caractéristique de la présente étude est l'évaluation par les subordonnés. En effet, la majorité des études ayant étudié le lien entre la personnalité et les styles de leadership utilisent des questionnaires auto-rapportés où le leader évalue sa personnalité et les subordonnés évaluent le style de leadership du leader (Bono & Judge, 2004 ; De Hoogh et al., 2005 ; DeRue et al., 2011 ; Judge & Bono, 2000 ; Lim & Ployhart, 2004). Cette méthode présente toutefois une lacune importante : il existe un niveau d'accord relativement faible entre l'évaluation que fait le leader de sa personnalité, de son style de leadership et de ses comportements de leadership, et l'évaluation qu'en font ses subordonnés (Connelly & Ones, 2010 ; De Vries et al., 2008 ; Ostroff et al., 2004 ; Warr & Bourne, 1999). De ce fait, il est difficile de trouver des relations significatives entre les différentes variables (de Vries, 2012). En ce sens, les résultats associant la personnalité au leadership nous en disent peu sur le point de vue des subordonnés. Dans la présente recherche, la personnalité du leader et ses comportements de leadership sont évalués par les subordonnés, nous permettant d'effectuer des corrélations qui indiquent spécifiquement comment les subordonnés interprètent le leadership de leurs supérieurs.

Le but de la présente étude est de distinguer entre le leadership éthique et transformationnel sur la base de la personnalité telle que perçue par les subordonnés. Pour ce faire, nous créerons des *circumplex* (Woods & Anderson, 2016) en utilisant les traits du modèle HEXACO. Ensuite, dans les *circumplex* créés, nous placerons les comportements du leadership transformationnel et éthique. La présente étude est de nature exploratoire, puisque la documentation est peu

informative sur la perspective des subordonnés dans la relation entre les traits de personnalité et le leadership. Toutefois, selon les études antérieures, il est possible d'émettre certaines hypothèses préliminaires. Premièrement, nous nous attendons à ce que le leadership transformationnel et éthique soient tous deux corrélés avec l'agréabilité et l'extraversion (Judge & Bono, 2000 ; Rubin et al., 2005 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). Deuxièmement, nous nous attendons à ce que le leadership éthique corrèle négativement avec le domaine de l'émotivité et positivement avec le caractère consciencieux (Xu et al., 2011). Finalement, nous nous attendons à ce que le leadership transformationnel corrèle positivement avec le domaine de l'ouverture (Judge & Bono, 2000).

## Méthode

### Participants

Deux cents individus, dont 124 hommes et 76 femmes, âgés entre 22 et 72 ans ( $M = 34.95$ ,  $ÉT = 8.91$ ) ont participé à l'étude. Les participants proviennent majoritairement des États-Unis ( $n = 154$ ). Les pays d'origine des participants sont présentés au tableau 1. Tous les participants ont complété leurs études secondaires et 45.5 % ont un diplôme universitaire. Les participants occupent des emplois variés tels que superviseur ( $n = 23$ ), ingénieur ( $n = 14$ ), technicien en informatique ( $n = 11$ ), représentant aux ventes ( $n = 9$ ), des postes en service à la clientèle ( $n = 9$ ) et en administration ( $n = 8$ ). Les individus de 18 ans et plus qui avaient un emploi et un supérieur hiérarchique pouvaient participer à l'étude.

### Matériel

**Plateformes web.** La plateforme MTurks a été utilisée afin de recruter les participants, et la plateforme Survey Monkey a été utilisée pour répondre au questionnaire. Les instructions et les questionnaires ont été présentés en anglais.

**HEXACO-60.** L'inventaire de personnalité HEXACO-60 pour les observateurs (version courte ; Ashton & Lee, 2009) a été utilisé pour évaluer la personnalité du leader de chaque participant. Le questionnaire est composé de 60 énoncés auxquels le participant répond sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord). Le questionnaire comprend six échelles distinctes, soit une pour chaque domaine de la personnalité (honnêteté-humilité, émotionnalité,

**Tableau 1**  
*Pays d'origine des participants*

Pays	n
États-Unis	154
Canada	9
Chine	9
République de la Corée	5
Australie	4
Japon	3
Suède	2
Puerto Rico	2
Brésil	1
Allemagne	1
Suisse	1
Inde	1
Niger	1
Afrique du sud	1
Taiwan	1
Trinidad et Tobago	1
Zambie	1
Non déclaré	3
<b>Total</b>	<b>200</b>

extraversion, agréabilité, consciencieux et ouverture).

Un exemple d'énoncé mesurant l'honnêteté-humilité est « S'il/si elle avait la certitude de ne jamais se faire prendre, il/elle volerait volontiers un million de dollar » ; pour l'émotivité, « Parfois, il/elle ne peut s'empêcher de s'inquiéter pour des incidents sans importance » ; pour l'extraversion, « Dans des situations sociales, il/elle est la personne qui fait généralement les premiers pas » ; pour l'agréabilité, « Il/elle est rarement rancunier(ère), même envers les personnes qui lui ont causé de graves préjudices » ; pour le caractère consciencieux, « Il/elle organise et prévoit à l'avance afin d'éviter de tout bousculer à la dernière minute » ; et pour l'ouverture à l'expérience, « Visiter une galerie d'art l'ennuierait ». Dans notre échantillon, la cohérence interne de ce questionnaire se situe entre  $\alpha = .75$  et  $\alpha = .87$ .

**Ethical leadership questionnaire (ELQ ; Yukl et al., 2013).** ELQ est une mesure unidimensionnelle servant à évaluer divers comportements du leadership éthique. Le questionnaire est composé de 15 énoncés auxquels le participant répond par une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement d'accord). Un exemple d'énoncé est : « Mon supérieur montre de fortes préoccupations envers les valeurs éthiques et morales ». Dans notre

échantillon, ce questionnaire a une cohérence interne de  $\alpha = .96$ .

**Questionnaire de leadership transformationnel (QLT ; Rafferty & Griffin, 2004).** Ce questionnaire sert à évaluer les comportements de leadership transformationnel à l'aide de 15 items notés sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord). Le QLT se divise en cinq sous-échelles représentant les comportements du leadership transformationnel : la vision (« N'a aucune idée de la direction de l'organisation » – item inversée), la communication inspirante (« Encourage les membres de l'organisation à voir les changements environnementaux comme des situations regorgeant d'occasions »), la stimulation intellectuelle (« Met les membres de l'organisation au défi de réfléchir aux anciens problèmes de nouvelles façons »), le soutien (« Considère les sentiments personnels des membres de l'organisation avant d'agir ») et la reconnaissance personnelle (« Félicite les collaborateurs lorsqu'ils font un meilleur travail que la moyenne »). Dans notre échantillon, les coefficients alpha pour les différentes sous-échelles se situent entre  $\alpha = .72$  et  $\alpha = .92$ .

### **Procédure**

Les participants se sont inscrits à l'étude à travers la plateforme MTurks. Ils ont répondu à l'HEXACO, à l'ELQ et au QLT sur la plateforme Survey Monkey. Afin de nous assurer que les participants répondraient attentivement, cinq questions de vérification ont été insérées au travers des questionnaires et indiquaient au participant de sélectionner une réponse précise (ex. : « Ceci est une question de vérification. Sélectionnez la réponse "fortement en désaccord" »). Pour recevoir leur rémunération de 5 \$ US, les participants devaient répondre correctement à au moins quatre questions de vérification. Alors que 221 participants recrutés sur MTurks ont ouvert le questionnaire, 21 participants ont été exclus (9.5 %) : 15 pour n'avoir complété qu'une petite partie du questionnaire et 6 pour avoir échoué à plus d'une question de vérification.

### **Résultats**

#### **Analyses préliminaires**

Puisque notre objectif est notamment d'établir un contraste entre le leadership transformationnel et

le leadership éthique sur la base de traits de personnalité, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur la structure du modèle de mesure. Les données du questionnaire de leadership éthique étant caractérisées par un effet de plafond (le mode de chacun des items est la valeur la plus élevée à l'échelle), l'estimateur utilisé est le *maximum likelihood* robuste (MLR). Les analyses sont effectuées avec le logiciel R par le biais du progiciel Lavaan. Le tableau 2 présente les résultats des analyses factorielles confirmatoires ; les indices rapportés sont les indices robustes. Dans ce tableau, le modèle 1 représente un modèle où tous les items sont associés à un facteur latent unique. Dans le modèle 2, tous les items du questionnaire de leadership transformationnel sont associés à un seul facteur, et tous les items du questionnaire de leadership éthique sont associés à un autre facteur. Dans le modèle 3, les items du questionnaire de leadership transformationnel sont séparés dans les cinq dimensions prévues par le modèle de Rafferty et Griffin (2004), alors que les items du questionnaire de leadership éthique sont associés à un autre facteur. Le modèle 4 reprend le modèle 3, mais ajoute un facteur de variance commune, comme proposé par Podsakoff et al. (2003).

Bien qu'aucun des modèles ne présente un ajustement excellent aux données, le modèle 4 s'approche le plus d'un ajustement adéquat. Une exploration des indices de modification de ce modèle suggère que les principales sources d'inadéquation reflètent des corrélations au niveau des résidus des items du questionnaire de leadership éthique, probablement causées par la similarité entre certains items. Par ailleurs, certains auteurs indiquent qu'il serait préférable de considérer les indices d'ajustement de façon relative (pour évaluer les améliorations entre les modèles) plutôt qu'absolue (Marsh et al., 2004). Sur cette base, nous pouvons conclure que les dimensions du leadership transformationnel et du leadership éthique sont suffisamment distinctes pour les fins de notre étude. Comme plusieurs chercheurs continuent d'étudier le leadership transformationnel en tant que score global (malgré des critiques importantes à cet égard ; voir p. ex. van Knippenberg & Sitkin, 2013), nous avons choisi d'inclure aussi le score global dans nos analyses, question de permettre d'insérer l'étude dans le courant de la documentation.

**Tableau 2***Indices d'ajustement des modèles d'analyses factorielles confirmatoires*

	$\chi^2$	Ddl	$\chi^2 / \text{ddl}$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	1320.91*	405	3.26	.73	.71	.09	.13
Modèle 2	947.85*	404	2.35	.84	.83	.07	.10
Modèle 3	729.47*	390	1.87	.90	.89	.06	.08
Modèle 4	659.40*	360	1.83	.91	.90	.04	.07

Note. \*  $p < .05$ .

**Corrélations**

Par la suite, des corrélations sont établies entre les comportements de leadership et les facettes de l'HEXACO. Les *circumplex* effectués selon la méthode décrite par Woods et Anderson (2016) utilisent les deux corrélations les plus fortes. Le tableau 3 rapporte l'ensemble des corrélations observées.

**Circumplex et vecteurs**

Comme illustré aux figures 1 à 7 (voir Annexes), chaque *circumplex* est composé de deux traits de

l'HEXACO, un sur l'axe horizontal et un sur l'axe vertical. Chaque *circumplex* se divise en 12 secteurs couvrant chacun 30°. Les deux plus grandes corrélations entre le comportement et les traits sont utilisées afin de spécifier dans quel quadrant se trouve le comportement. Comme montré à la figure 1, le comportement de vision, étant corrélé le plus fortement de façon positive au trait consciencieux (.63) et ensuite corrélé à l'extraversion de façon positive (.59), se retrouve dans le secteur C+X+ du *circumplex* de l'extraversion et du caractère consciencieux.

**Tableau 3***Moyennes, écart-types et corrélations entre les comportements de leadership et l'HEXACO*

	M	É-T	H - H	Ém	Ex	A	C	O
Vision	3.91	.84	.40**	-.34**	<b>.59**</b>	.47**	<b>.63**</b>	.38**
Communication inspirante	3.90	.81	.56**	-.22**	<b>.59**</b>	<b>.61**</b>	.52**	.56**
Stimulation intellectuelle	3.62	.86	.49**	-.19**	.44**	<b>.50**</b>	.45**	<b>.50**</b>
Soutien	3.66	.97	<b>.62**</b>	-.17*	.52**	<b>.66**</b>	.51**	.52**
Reconnaissance personnelle	3.91	.96	.52**	-.12	<b>.60**</b>	<b>.55**</b>	.48**	.51**
Leadership transformationnel	3.68	.69	<b>.61**</b>	-.19**	.60**	<b>.65**</b>	.54**	.58**
Leadership éthique	4.86	1.10	<b>.59**</b>	-.23**	.52**	.57**	<b>.62**</b>	.46**

Note. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . Les deux corrélations les plus importantes pour chaque comportement sont en gras. H - H : Honnêteté- humilité; Ém : Émotivité; Ex : Extraversion; A : Agréabilité; C : Consciencieux; O : Ouverture

L'angle est ensuite calculé pour bien placer le comportement dans le *circumplex*. Le radian est calculé par la formule  $\Theta = \tan^{-1}(y/x)$ , où  $x$  est la corrélation avec le trait placé sur l'axe horizontal et  $y$  représente la corrélation avec le trait placé sur l'axe vertical (Johnson, 1994b). Le radian est ensuite transformé en angle. Donc, pour le comportement vision,  $\Theta = 0.75$  avec un angle de  $43.06^\circ$ .

Finalement, la longueur du vecteur est calculée afin de déterminer à quel point le comportement est bien expliqué par le secteur du *circumplex*. Elle est calculée selon la formule suivante :  $\sqrt{(x)^2 + (y)^2}$  (Johnson, 1994b). Pour la vision, le vecteur a une valeur de 0,86. Suivant la même procédure, la communication inspirante se retrouve dans le secteur A+X+,  $\Theta = 0.76$ , avec un angle de  $43.71^\circ$ , et un vecteur d'une longueur de 0,85 comme montré à la figure 2. À la figure 3, la reconnaissance personnelle se retrouve dans le secteur X+A+,  $\Theta = 0.83$  avec un angle de  $47.30^\circ$  et un vecteur d'une longueur de 0.81. À la figure 4, on voit que la stimulation intellectuelle se retrouve entre les secteurs A+O+ et O+A+,  $\Theta = 0.79$ , avec un angle de  $45^\circ$  et un vecteur de 0.70. Le soutien se retrouve dans le secteur A+HH+,  $\Theta = 0.76$  avec un angle de  $43.29^\circ$  et un vecteur de 0.90, comme montré à la figure 5. Le même processus est suivi pour placer le leadership éthique et transformationnel en tant que concept global dans les *circumplex*. À la figure 6, le leadership transformationnel se retrouve dans le secteur A+HH+,  $\Theta = 0.76$  avec un angle de  $43.45^\circ$  et un vecteur d'une longueur de 0.89. Enfin, à la figure 7, le leadership éthique se retrouve dans le secteur C+HH+,  $\Theta = 0.76$  avec un angle de  $43.68^\circ$  et un vecteur de 0.86.

## Discussion

Le but de la présente étude était de distinguer les leaderships transformationnel et éthique par l'entremise des traits de personnalité selon la perspective des subordonnés. Les résultats indiquent que le leadership transformationnel se trouve au niveau de l'agréabilité et de l'honnêteté-humilité, alors que le leadership éthique se retrouve au niveau du trait consciencieux et de l'honnêteté-humilité. Les vecteurs pour les deux types de leadership montrent que ceux-ci sont bien représentés par leurs secteurs respectifs des *circumplex*. Pour les comportements du leadership transformationnel, la vision se retrouverait au niveau du trait consciencieux et de l'extraversion, la communication inspirante au niveau de l'agréabilité et de l'extraversion, la stimulation

intellectuelle au niveau de l'agréabilité et de l'ouverture, le soutien au niveau de l'agréabilité et de l'honnêteté-humilité, et la reconnaissance personnelle au niveau de l'extraversion et de l'agréabilité. Les vecteurs pour chacun des comportements spécifiques montrent une bonne représentation de ceux-ci dans leurs secteurs respectifs, à l'exception de la stimulation intellectuelle, qui est plutôt modérément représentée par son secteur. Ceci suggère des attributions plus complexes de la part des subordonnés pour ce comportement. Malgré des caractéristiques partagées, les leaderships transformationnel et éthique semblent effectivement être perçus différemment par les subordonnés.

## Implications théoriques

Les leaderships transformationnel et éthique sont tous les deux associés en deuxième rang avec le facteur honnêteté-humilité. Ceci montre qu'en effet, les deux styles ont quelque chose en commun (les deux étant des styles de leadership positifs), ce qui peut expliquer que certains auteurs remettent en question leur différence. Comme le facteur honnêteté-humilité représente des comportements prosociaux (Diebels et al., 2018), il pourrait être pertinent de considérer la possibilité que ce facteur soit commun à toutes les formes de leadership positif. De plus, il pourrait être pertinent de voir à quel point les théories existantes du leadership recouvrent l'ensemble des combinaisons de traits de personnalité, tant positifs que négatifs. Les deux styles de leadership que nous avons étudiés tombent dans les cadrans positifs des traits de personnalité en raison des corrélations positives avec ceux-ci. On pourrait supposer que des styles de leadership plus négatifs (ex. : leadership de type laisser-faire) tomberaient dans les quadrants négatifs des traits de personnalité, mais il serait intéressant de voir si, de façon générale, les styles de leadership recouvrent aussi certains traits de personnalité « positifs » et d'autres « négatifs » (p. ex., possiblement que le leadership tyrannique serait élevé sur l'extraversion, mais plus faible sur l'agréabilité). En ce sens, les différents types de leadership pourraient tous être catégorisés sur la base de leurs associations avec la personnalité.

Toutefois, la corrélation primaire pour les deux styles de leadership est différente, ce qui indique que selon les subordonnés, les deux concepts sont en partie différents. Le leadership transformationnel corrèle avec l'agréabilité alors que le leadership éthique corrèle avec le trait

conscientieux. Toujours selon cette perspective, le leader transformationnel semble être plus axé vers les compromis et la coopération et avoir un meilleur contrôle de son tempérament. Le leader éthique semble être plutôt minutieux et organisé (Lee & Ashton, 2009). Bref, ceci semble indiquer que les subordonnés voient le leader transformationnel comme étant plutôt axé sur les relations, alors que le leader éthique serait plutôt axé sur la tâche. Dans ses travaux, Yukl (p. ex., Yukl et al., 2019) montre que les styles de leadership axés sur les relations sont associés, chez les subordonnés, à des retombées différentes de celles découlant des styles de leadership axés sur la tâche. Éventuellement, la recherche pourrait tenter de comparer la précision des prévisions des conséquences de leadership sur la base d'une catégorisation par la personnalité ou par la classification de Yukl. La personnalité étant un domaine de recherche passablement mature, il pourrait y avoir des avantages à cette approche dans le leadership.

Nos résultats permettent d'observer des différences entre le leadership transformationnel et ses comportements spécifiques.

En effet, seul le comportement de soutien se retrouve dans le même secteur du *circumplex* agréabilité-honnêteté-humilité que le leadership transformationnel dans son ensemble. Ceci peut être interprété en fonction des résultats de Brown et Keeping (2005), qui ont trouvé que l'évaluation du leadership transformationnel est influencée par le degré d'affect positif envers le leader. En ce sens, le comportement de soutien pourrait être plus associé à de l'affect positif chez les subordonnés, favorisant une évaluation générale positive. Les autres comportements de leadership transformationnel, à l'exception du comportement de vision, sont également corrélés de façon importante avec l'agréabilité. Ceci met l'accent encore une fois sur l'aspect affectif du leadership transformationnel (Brown & Keeping, 2005).

### **Implications pratiques**

Nos résultats ont des implications pratiques, d'abord au niveau de la sélection du personnel : selon nos résultats, si une organisation veut embaucher un leader transformationnel ou éthique, elle devrait orienter son choix vers des individus ayant un score élevé aux échelles de l'honnêteté-humilité, de l'agréabilité et du trait conscientieux. De plus, nos résultats ont des implications chez les leaders : ils indiquent quels

traits de personnalité ceux-ci devraient mettre de l'avant pour être perçus comme étant transformationnels ou éthiques. Il en va de même pour les comportements spécifiques du leadership transformationnel. Afin de mettre de l'avant certaines parties de sa personnalité, le leader peut choisir d'adopter des comportements qui s'alignent avec celles-ci. Par exemple, si un leader veut bien transmettre sa vision (comme un leader transformationnel), il devrait tenter de mettre de l'avant sa capacité à être conscientieux par la définition claire et précise de sa vision et communiquer celle-ci avec confiance pour mettre de l'avant son caractère extraverti.

### **Limites**

La présente étude est de nature corrélationnelle et ne permet pas d'établir de relations causales, mais l'étude étant plutôt descriptive, l'utilisation de corrélations est appropriée. De plus, puisque chaque participant a répondu à tous les questionnaires, la variance commune est augmentée. Or, comme notre objectif de recherche était notamment d'explorer les associations entre les concepts chez les mêmes participants (les subordonnés), la situation était inévitable. De ce fait, nous sommes moins intéressés par la taille d'effet absolue dans le cadre de cette étude que par la taille d'effet relative aux autres tailles d'effet. Ici, le biais de variance commune est égal pour toutes les corrélations. Par ailleurs, l'évaluation de la personnalité faite par les subordonnés se base fort possiblement seulement sur les aspects que ceux-ci voient dans le milieu du travail. Nos résultats ne peuvent donc pas nous éclairer quant au rôle de la personnalité des leaders en dehors du contexte du travail spécifiquement.

### **Recherches futures**

Les préoccupations liées aux erreurs *jingle-jangle* abondent dans le domaine du leadership. Nos résultats suggèrent que l'approche des *circumplex* peut être avantageuse pour faire la part des choses. Des recherches futures pourraient répliquer la méthode afin de préciser l'emplacement d'autres comportements de leadership dans l'espace multidimensionnel de la personnalité. Finalement, d'autres études permettront de voir si la corrélation avec le facteur honnêteté-humilité est effectivement commune à toutes les formes de leadership positif.

*Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts.*

## Références

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76 – 96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150 - 166. <https://doi.org/10.1177%2F1088868306294907>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1952 - 1962. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00134.x>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340 – 345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Basic Books.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9 – 32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta - Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 - 910. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245 - 272. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.003>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595 – 616. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117 - 134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Row
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal* 36(4), 360 – 379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0087>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471 - 482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Connelly, B. S., & Ones, D. S. (2010). An other perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136, 1092 - 1122. <https://doi.org/10.1037/a0021212>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 - 865. <https://doi.org/10.1002/job.344>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7 - 52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809 - 821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>
- De Vries, R. E., Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The Dutch HEXACO personality inventory: Psychometric properties, self-other agreement, and relations with psychopathy among low and high acquaintanceship dyads. *Journal of Personality Assessment*, 90, 142 - 151. <https://doi.org/10.1080/00223890701845195>
- de Vries, R. E., de Vries, A., de Hoogh, A., & Feij, J. (2009). More than the Big Five: Egoism and the HEXACO model of personality. *European Journal of Personality*, 23(8), 635 - 654. <https://doi.org/10.1002/per.733>
- de Vries, R. E., & van Kampen, D. (2010). The HEXACO and 5DPT models of personality: A comparison and their relationships with psychopathy,

- egoism, pretentiousness, immorality, and Machiavellianism. *Journal of Personality Disorders*, 24(2), 244 - 257. <https://doi.org/10.1521/pedi.2010.24.2.244>
- Diebels, K. J., Leary, M. R., & Chon, D. (2018). Individual differences in selfishness as a major dimension of personality: A reinterpretation of the sixth personality factor. *Review of General Psychology*, 22(4), 367 - 376. <https://doi.org/10.1037/gpr0000155>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26 - 42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta - analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501 - 529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstee, W. K., de Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 146 - 163. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.1.146>
- Howell, J. M. (1988). *Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations*. In J. A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 213-236). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43 - 54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Johnson, J. A. (1994b). *Multimethod replication of the AB5C model of personality traits*. In B. De Raad, W. K. B. Hofstee, & G. L. M. Van Heck, *Personality psychology in Europe*, Volume 5 (pp. 42-49). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kelley, T. L. (1927). *Interpretation of educational measurements*. World Book Co.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112 - 125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571 - 1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J., & Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 147 - 167. <https://doi.org/10.1348/096317907X195175>
- Lee, K., & Ashton, M. C., (2009). *The HEXACO Personality Inventory – Revised: A Measure of the Six Major Dimensions of Personality*. Récupéré le 17 juillet 2019 de <http://hexaco.org/scaledescriptions>
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610 - 621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385 - 425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Marsh, H. W. (1994). Sport motivation orientations: Beware of the jinglejangle fallacies. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 365 - 380. <https://doi.org/10.1123/jsep.16.4.365>
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11(3), 320 - 341. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103\\_2](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2)
- Morrow, P. C. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486 - 500. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948 - 965. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038246>
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333 - 375.

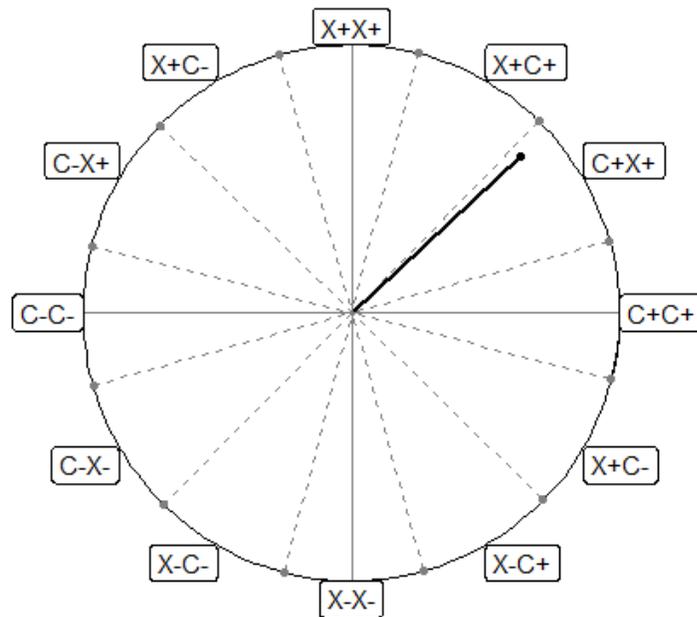
- <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879 - 903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107 - 142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*(3), 329 - 354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*(5), 845 - 858. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803926>
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 2*, 3 - 43.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research, 94*, 360 - 366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*(4), 533 - 547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1 - 60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275 - 1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & 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. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Warr, P., & Bourne, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgments. *Human Performance, 12*, 183 - 210. <https://doi.org/10.1080/08959289909539869>
- Woods, S. A., & Anderson, N. R. (2016). Toward a periodic table of personality: Mapping personality scales between the five-factor model and the circumplex model. *Journal of Applied Psychology, 101*(4), 582 - 604. <https://doi.org/10.1037/apl0000062>
- Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(3), 361 - 368. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.361>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15 - 32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of leadership and organizational studies, 20*, 38 - 48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review, 48*(3), 774 - 783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

## Annexes

**Figure 1**

*Circumplex de l'extraversion et du trait consciencieux pour représenter le comportement de vision*

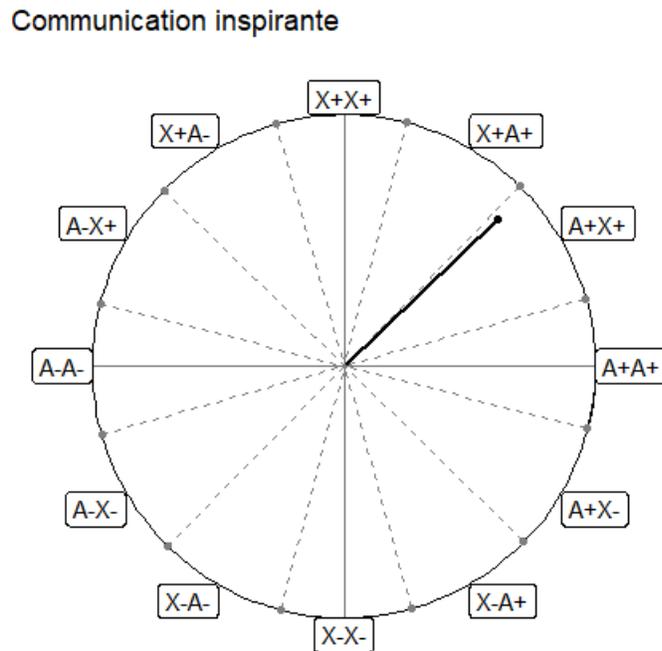
Vision



*Note.* L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical alors que le trait consciencieux, représenté par C, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 2**

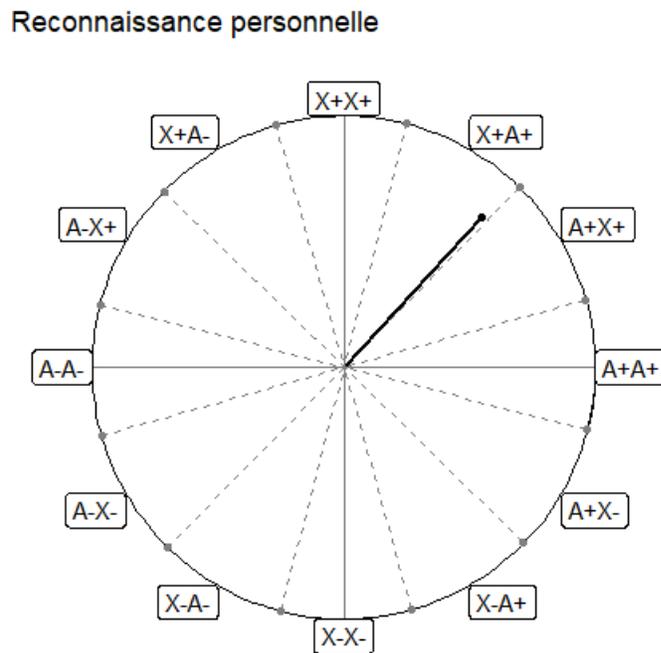
*Circumplex de l'extraversion et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la communication inspirante*



*Note.* L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 3**

*Circumplex de l'extraversion et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la reconnaissance personnelle*

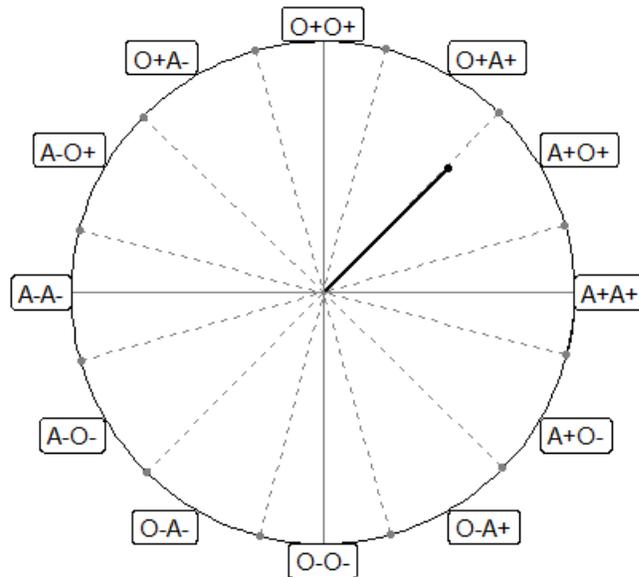


*Note.* L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 4**

*Circumplex de l'ouverture à l'expérience et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la stimulation intellectuelle*

### Stimulation intellectuelle

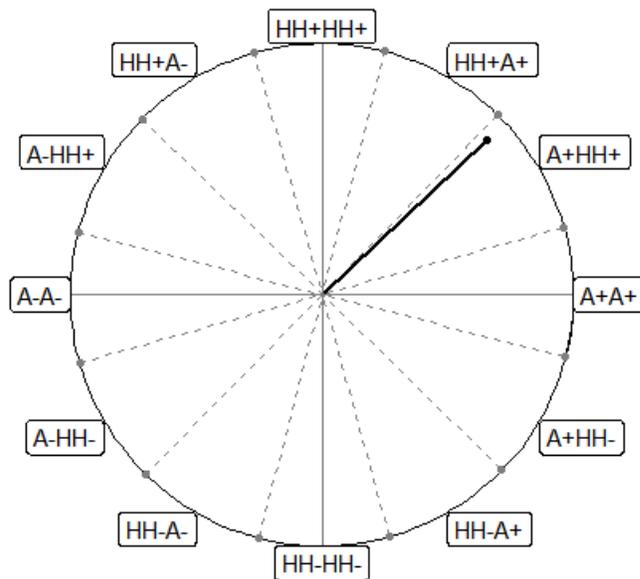


*Note.* L'ouverture à l'expérience, représentée par O, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 5**

*Circumplex de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité pour représenter le comportement du soutien*

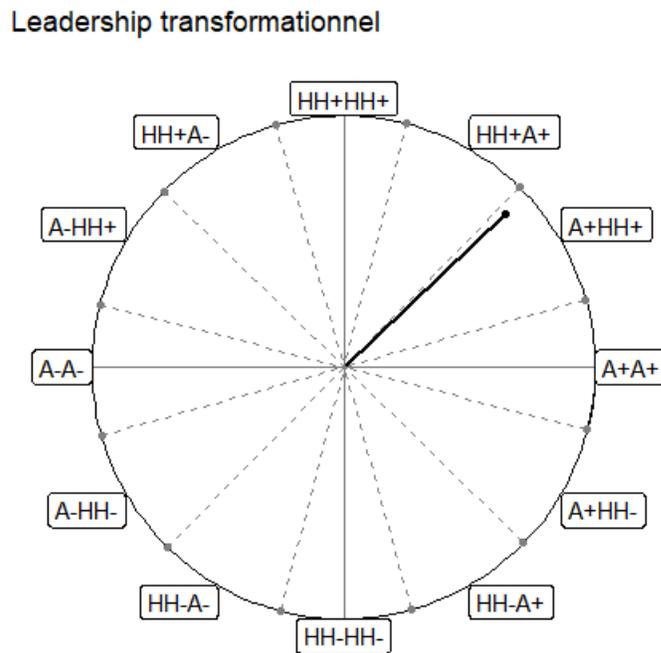
### Soutien



*Note.* L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 6**

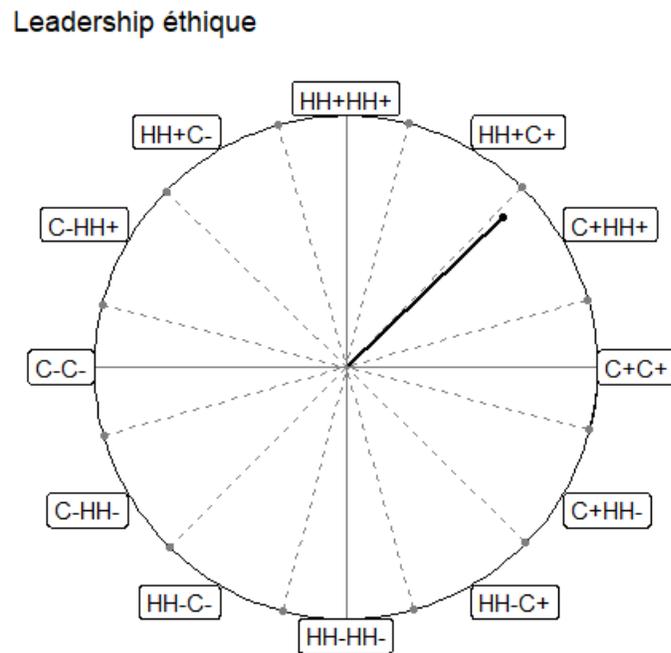
*Circumplex de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité pour représenter le leadership transformationnel*



*Note.* L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

**Figure 7**

*Circumplex de l'honnêteté-humilité et du trait consciencieux pour représenter le leadership éthique*



*Note.* L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et le trait consciencieux, représenté par C, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.