

Titre : Leadership et santé et mieux-être au travail : quelles leçons peut-on tirer pour les travailleurs en assignation internationale?

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Marie-Pierre Leroux
- 2 : Marie-Claude Gaudet
- 3 : Nancy Beaugard

Citation : Leroux, M.-P, Gaudet, M.-C. et Beaugard, N. (2019). Leadership et santé et mieux-être au travail : quelles leçons peut-on tirer pour les travailleurs en assignation internationale? *Ad Machina*, 3(1).
doi: 10.1522/radm.no3.1103

Affiliation des auteurs

- | | | |
|------------------|---------------------------------|--|
| 1 : Université : | Université du Québec à Montréal | Courriel : leroux.marie-pierre@uqam.ca |
| 2 : Université : | HEC Montréal | Courriel : marie-claude.gaudet@hec.ca |
| 3 : Université : | Université de Montréal | Courriel : nancy.beaugard@umontreal.ca |

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La présente étude vise à dresser un survol des principaux constats tirés des revues systématiques et des méta-analyses portant sur l'effet du leadership sur la santé mentale et le mieux-être au travail, et de proposer une analyse critique de leur application au contexte des travailleurs expatriés. Les bases de données Medline, EMBASE, EBM et Web of Knowledge ont été consultées avec des mots-clés spécifiques au leadership, à la santé mentale et au mieux-être. Les résultats montrent que malgré l'augmentation des études examinant les effets du leadership sur la santé mentale en contexte organisationnel, la problématique demeure sous-étudiée en gestion internationale des ressources humaines. À cet effet, des recommandations sont formulées afin que les superviseurs soient mieux outillés pour répondre aux situations dans un contexte où leurs subordonnés sont déployés à l'étranger.

Abstract


The purpose of this study is to provide an overview of key findings from systematic reviews and meta-analyses on the effect of leadership on mental health and well-being in the workplace, and to provide a critical analysis of their application to expatriated workers. The Medline, EMBASE, EBM and Web of Knowledge databases were accessed with keywords specific to leadership, mental health and well-being. The results show that despite the increase in studies to examine the effects of leadership on mental health in an organizational context, the issue remains understudied in international human resources management. To this end, recommendations are made to ensure that supervisors are better equipped to respond to situations where subordinates are deployed abroad.

Mots clés

Métacritique, leadership, santé et mieux-être au travail, travailleurs expatriés

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Leadership et santé et mieux-être au travail : quelles leçons peut-on tirer pour les travailleurs en assignation internationale?

Marie-Pierre Leroux
Marie-Claude Gaudet
Nancy Beauregard

Introduction

Largement utilisées par les entreprises multinationales comme moyen d'atteindre une meilleure compétitivité des filiales étrangères (Farh, Bartol, Shapiro et Shin, 2010), les assignations internationales (AI) constituent un phénomène en croissance (Brewster, Bonache, Cerdin et Suutari, 2014). Dans un contexte d'accroissement des échanges internationaux, d'engagement de la communauté internationale dans les efforts de développement durable et de partenariats internationaux, plusieurs organisations publiques ou privées utilisent le mécanisme d'expatriation afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels. Or, les AI posent des défis importants sur le plan de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH), une récente revue systématique estimant à près de 20 % les AI résultant en un échec (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer et Luk, 2005). Des difficultés d'ajustement culturel (c.-à-d. conditions socioculturelles du pays d'accueil), interactionnelles (c.-à-d. interactions avec les collègues et citoyens natifs du pays d'accueil) et professionnelles (c.-à-d. qualité de l'environnement psychosocial de travail) seraient à l'origine de problèmes de santé et de mieux-être au travail (SMET; p. ex., épuisement professionnel) et de l'amenuisement de la performance individuelle (p. ex., intention de quitter) découlant d'un mandat évalué négativement par le travailleur en contexte d'AI (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Brooks et al., 2015; Kraimer, Bolino et Mead, 2016).

Afin de répondre à ces défis, les praticiens en GIRH ont formulé des politiques puis développé des pratiques destinées aux futurs assignés telles que des formations prédépart portant sur l'interculturel, sur le processus d'adaptation ainsi que sur les barrières de langue afin de les outiller pour mieux faire face aux difficultés rencontrées durant le déploiement. L'accompagnement à la préparation prédépart, bien qu'utile, ne devrait constituer qu'une partie de la politique globale d'accompagnement des AI durant tout le cycle de l'assignation. En effet, d'autres mesures sont aussi nécessaires afin de soutenir la performance des travailleurs tout au long de leur assignation et de prévenir l'apparition des problèmes de SMET. Si de récents efforts de synthèse ont permis de mieux comprendre les déterminants individuels et situationnels de la performance et des différentes formes d'ajustement chez les travailleurs en AI (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Brooks et al., 2015; Kraimer et al., 2016), on en sait encore relativement peu sur le rôle clé du leadership des superviseurs qui servent pourtant de vecteur d'intégration entre l'organisation et les travailleurs expatriés. Le présent article vise à combler ces limites dans les connaissances actuelles en proposant une métacritique des efforts de synthèse recensés à ce jour (c.-à-d. revues narratives, revues systématiques et méta-analyses) sur l'association entre le leadership et la SMET, ainsi que de leur application à la situation des travailleurs expatriés. Nous concluons cette synthèse en dégagant des pistes de réflexion pour la GIRH axées sur la preuve évaluée.

1. Typologie du leadership

Il existe de multiples définitions du leadership ancrées dans autant de paradigmes. Dans une récente recension, Dinh et ses collaborateurs (2014) ont classé les articles scientifiques publiés dans les 10 revues les plus influentes en matière de leadership et dressé un constat quant aux approches mobilisées entre 2000 et 2012. À la lumière de leur recension, ils évaluent à plus de 40 le nombre de théories du leadership qui sont bien établies dans la

littérature et à plus de 20 le nombre de théories émergentes. En dépit de ce pluralisme théorique, la majorité des définitions du leadership présente au moins trois caractéristiques convergentes. La première renvoie à la nature spécifique de l'influence sociale qu'un acteur peut avoir sur les autres (p. ex., l'influence d'une personne en position d'autorité formelle sur ses subordonnés). Inhérente à la première caractéristique, nous relevons la nature dynamique et non statique du concept. Le leadership est étudié en tant que phénomène social, donc contextualisé au sein d'interactions. La troisième caractéristique sous-tend la présence d'un objectif à atteindre, c'est-à-dire que le leadership vise un objectif déterminé (Busse, 2014). Suivant cela, nous retiendrons en cohérence avec ces trois caractéristiques la définition du leadership proposée par Yukl (2010) : « *The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* » (p. 8). De plus, nous focaliserons notre attention sur les approches théoriques les plus fréquemment associées à la SMET dans la littérature. Ainsi, nous examinerons quatre approches comportementales de leadership : la première inclut les comportements orientés vers les tâches, la deuxième réfère aux comportements orientés vers les relations, la troisième comprend les comportements de leadership axés sur le changement. Une quatrième catégorie d'études de leadership émerge des recherches récentes, soit celle où le leadership est exploré dans ses fonctions négatives, voire néfastes.

1.1 Comportements orientés vers les tâches

Leadership orienté vers les tâches. Les comportements de leadership orientés vers les tâches font partie d'un courant de recherche amorcé dans les années 1950 qui s'intéresse à leurs rôles dans l'explication d'extrants liés à la performance des subordonnés et des leaders. Le leadership orienté vers les tâches réfère aux comportements de structure, lesquels sont dirigés vers l'atteinte des objectifs, tels que la communication claire des attentes et des exigences, l'attribution des rôles et responsabilités de chacun, la clarification des procédures à suivre et la planification du travail (Judge et Piccolo, 2004).

Leadership transactionnel. Parmi les théories comportementales axées sur les tâches les plus mobilisées figure le leadership transactionnel qui, pour sa part, conçoit le leadership tel un processus d'influence axé sur la notion d'échange. La transaction entre un superviseur et un supervisé, qui serait mutuellement bénéfique pour les deux parties, est centrale à ce style de leadership. Ainsi, les subordonnés contribuent au travail, réalisent les tâches en fonction de la récompense rattachée, où ils y obtiennent un bénéfice. L'accent du superviseur est mis non seulement sur l'exécution des tâches, sur la définition claire des rôles et sur une coordination du travail des subordonnés (Wegge, Shemla et Haslam, 2014), mais également sur la reconnaissance contingente. Les objectifs, préalablement définis, orientent les comportements de leadership vers la réalisation des standards fixés, contrairement à la notion de dépassement au travail préconisée sous le style transformationnel (Busse, 2014). Outre l'effet motivationnel généré par ces deux formes de leadership axées vers les tâches, la réduction des incertitudes, des injustices et de l'ambiguïté de rôle figurent parmi les mécanismes explicatifs pouvant expliquer leurs effets positifs chez les subordonnés.

1.2 Comportements orientés vers les relations

Leadership relationnel. Les comportements orientés vers les relations ont été largement examinés dans la littérature des dernières décennies. Ils concernent le degré avec lequel un leader démontre de la considération et du respect pour ses employés, se soucie de leur bien-être, les soutient et montre son appréciation (Bass, 1990). Notre définition du leadership relationnel inclut les concepts de leadership de considération et de soutien du superviseur, lesquels contribuent à l'instauration d'un climat de confiance et à l'établissement d'une relation d'échange social équilibrée entre un superviseur et un employé (Blau, 1960). Nous incluons également le leadership d'habilitation aux comportements de leadership orientés vers les relations qui se définit globalement comme le degré avec lequel un leader partage le pouvoir avec ses subordonnés. Ce partage du pouvoir, concept de nature relationnelle, implique notamment de donner aux employés plus d'autonomie dans leur travail, plus de responsabilités, de participation et de contrôle dans la prise de décision.



LMX. La qualité de la relation dyadique entre un superviseur et un supervisé (« leader-member exchange »; LMX) figure également parmi les approches relationnelles du leadership les plus mobilisées à ce jour. Le LMX est généralement représenté par quatre dimensions, soit l'affect (c.-à-d. le degré d'affection mutuelle basée sur l'attraction), le respect professionnel (c.-à-d. le niveau de respect des compétences et la perception d'une bonne réputation professionnelle), la loyauté (c.-à-d. le fait de soutenir publiquement l'autre, de prendre sa défense) et la contribution (c.-à-d. le degré d'effort investi dans l'accomplissement des objectifs communs). Ce concept prend racine dans la théorie de l'échange social de Blau (1960) laquelle postule de manière générale que les relations de grande qualité basées sur la confiance favoriseront une réciprocité, laquelle sera ultimement bénéfique aux membres de la dyade.

1.3 Comportements axés sur le changement

Leadership transformationnel. Les fondements du leadership transformationnel découlent de la théorie du leadership charismatique de House (1977) (Dans : Conge et Kanungo, 1987). Ils reposent sur un style particulier de leadership mettant l'accent sur les objectifs organisationnels. Le leadership transformationnel est composé de quatre dimensions : la motivation inspirante, l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle ainsi que la considération individuelle. Selon Bass (1990), les subordonnés accomplissent des tâches exigeantes et entreprennent des défis dans lesquels ils ne se seraient pas engagés, n'eût été le style transformationnel de leur superviseur. Qui plus est, Bass (1990) précise que ce style de leadership amène les subordonnés à réaliser des tâches qui, a priori, paraissaient impossibles à réaliser. Ces subordonnés mettent leurs intérêts personnels derrière ceux de l'organisation et plusieurs effets en découleraient.

1.4 Comportements négatifs

Leadership destructeur. Si les trois précédents types de leadership renvoient à des influences sociales générant le plus souvent des extrants positifs, on dénote aussi que l'influence peut s'avérer négative pour les subordonnés. Ce volet sombre du leadership est une thématique émergente ces dernières années où les études recourent à des qualificatifs tels que « nocifs », « destructeurs », « négatifs », voire « toxiques », lorsqu'il est question des effets qu'engendrent certains types de comportements ou l'absence de comportements du superviseur envers ses subordonnés (Schyns et Schilling, 2013). Notamment, des comportements empreints de narcissisme, d'agressivité, de supervision abusive, d'autoritarisme, et de manipulation illustrent des mécanismes par lesquels les normes sociales et organisationnelles sont violées.

2. Santé mentale et mieux-être au travail : quel est le lien avec le leadership?

Selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé constitue « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. ». Cette définition pose la santé comme état multidimensionnel (c.-à-d. physique, mental, social) s'exprimant sur un spectre allant de la santé et du bien-être à la maladie et au mal-être. Propres aux études axées sur la compréhension de l'environnement de travail comme déterminant de la santé, la santé mentale au travail y a presque exclusivement été examinée en matière d'atteintes prépathologiques (p. ex., détresse psychologique, épuisement professionnel) ou pathologiques (p. ex., dépression clinique, idées suicidaires) (Beauregard, Marchand et Blanc, 2011). Un apport émergent d'études axées sur le mieux-être au travail des travailleurs montre par ailleurs l'importance de considérer plus largement l'apport des états positifs d'équilibre psychologique (p. ex., estime de soi) (Avey, Luthans et Jensen, 2009) ainsi que de santé physique (p. ex., vitalité) (Alilyyani, Wong et Cummings, 2018) à la compréhension de la SMET dans son ensemble. Aux fins de notre recension, nous référerons donc à la SMET tant dans ses manifestations positives que négatives comme objet principal de notre métacritique de la littérature.

Les déterminants de la SMET sont d'origines multiples, provenant tant des caractéristiques propres aux travailleurs (p.ex., profil sociodémographique, traits de personnalité), de leur environnement immédiat de travail (p. ex., organisation psychosociale du travail) et hors travail (p. ex., relations familiales, réseaux, communauté), qu'à leur organisation d'appartenance (p. ex., culture organisationnelle) (Beauregard et *al.*, 2011). En matière de gestion des ressources humaines, les organisations ont tout avantage à mettre en œuvre une organisation psychosociale du travail de qualité afin de promouvoir la SMET. L'organisation psychosociale du travail renvoie à l'ensemble des opportunités sociotechniques émanant des tâches de travail et favorisant le développement de la SMET (Marmot, Siegrist et Theorell, 2006). Selon le modèle Demandes-Ressources de Demerouti et ses collaborateurs (2001), les demandes du travail (p. ex., demandes psychologiques) agiraient comme des stressseurs qui, lorsqu'elles excèdent les ressources du travail pouvant utilement être mobilisées par les travailleurs (p. ex., soutien social du superviseur), amèneraient ces derniers à développer des problèmes de santé mentale (p. ex., épuisement professionnel) ainsi que des attitudes et comportements organisationnels négatifs (p. ex., insatisfaction au travail, faible engagement organisationnel). Considérant ce qui précède, l'intérêt de focaliser sur le superviseur et la qualité du leadership qu'il exerce dans la compréhension du travail comme déterminant de la SMET apparaît double : d'une part, son autorité tant sur les individus que sur les biens en fait un acteur de choix pouvant influencer sur l'organisation psychosociale du travail de ses subordonnés. D'autre part, en tant que représentant de la ligne hiérarchique, ce dernier assume la fonction d'intermédiaire entre l'organisation (p. ex., transmission des valeurs organisationnelles) et ses travailleurs.

Empiriquement, les études montrent que le leadership influence les extrants individuels de manière positive ou négative chez les subordonnés et que cette influence peut être directe ou indirecte. Les effets directs du leadership sur la SMET des subordonnés sont postulés dans la mesure où le leadership est conçu soit comme une demande du travail ou un stressseur (p. ex., leadership destructeur) soit comme une ressource du travail (p. ex., leadership transformationnel). Des effets indirects du leadership sont aussi postulés par médiation provenant de l'influence que le leader exerce sur les caractéristiques de l'environnement immédiat de travail des subordonnés ou encore sur le contexte organisationnel global. Par exemple, les effets indirects peuvent se manifester par l'entremise d'une amélioration de l'environnement de travail (Schaufeli, 2015), notamment à travers une plus grande autonomie des subordonnés, une meilleure composition des équipes, une meilleure définition des tâches et des rôles, lesquels se traduiraient ultimement par la présence accrue d'indicateurs positifs de SMET chez les subordonnés (Wegge et *al.*, 2014). Aux fins de la présente recension critique de la littérature, nous nous attarderons uniquement aux effets directs du leadership sur la SMET des subordonnés, reprenant le courant prédominant observé dans la littérature (Kuoppala et *al.*, 2008; Montano, Reeske, Franke et Hüffmeier, 2017).

3. Contexte de travail particulier aux assignations internationales

Les travailleurs assignés internationalement peuvent endosser plusieurs rôles et la variété des mandats, leur durée, leurs objectifs et les zones d'assignation sont autant de facteurs qui rendent l'étude du phénomène plus fragmenté par rapport à ce qu'il était il y a quelques années (Mayrhofer, Sparrow et Zimmermann, 2008). La croissance continue des activités des entreprises multinationales a amené les chercheurs en GIRH à se pencher sur diverses thématiques comprises dans le spectre d'une AI (p. ex., processus d'ajustement, sélection et formation, causes d'échec, performance, rapatriement). Dans les dernières années, de nouveaux thèmes ont émergé tandis que d'autres ont été négligés. Notamment, les nouvelles formes d'expatriation ainsi que les différents extrants d'une AI occupent une place grandissante (Kraimer et *al.*, 2016). Outre les déclinaisons possibles associées au concept d'AI, la majorité des expatriés partage communément plusieurs éléments : en plus de devoir s'ajuster dans un nouveau poste ou pour la réalisation d'un nouveau mandat, ils doivent s'adapter aux contextes locaux dans lesquels ils sont parachutés. Ces bouleversements ont une incidence non seulement sur leur travail, mais aussi sur leur vie personnelle. L'ensemble des changements



varie nécessairement en fonction du contexte et des conditions locales, puis de la situation maritale de l'expatrié (Lazarova, Westman et Shaffer, 2010).

3.1 Définition des travailleurs en situation d'AI et succès de l'AI

Aux fins de la présente métacritique, le terme « expatrié », ou « travailleur en AI », dépasse la définition traditionnelle de l'expatriation où le travailleur était muté par son organisation dans une autre filiale de la compagnie mère pour réaliser un mandat spécifique d'une durée variant entre une et cinq années (Collings, McDonnell et McCarter, 2015). Les nouvelles formes de mobilité internationale ayant entraîné l'apparition du concept de « professionnels globaux » (*global professionals*) (Shaffer et al., 2016) sont également visées : mandats de courts séjours variant entre 1 et 12 mois, assignation de coopération volontaire, travailleurs humanitaires et travailleurs autonomes à l'étranger (*self-initiated*), sont autant de formes d'AI développées ces dernières années. Par conséquent, elles sont pertinentes en regard de notre objet d'étude.

Sans doute un des articles séminaux les plus cités en matière de problématique d'expatriation est celui de Tung (1981) qui affirmait déjà que les échecs des expatriés surviennent lorsque le travailleur n'est plus en mesure de fonctionner de manière efficace dans l'organisation d'accueil. Tung qualifie l'échec dans le sens de retour prématuré ou de congédiement. Bien que peu d'études aient montré que le taux d'échec était élevé (Harzing, 1995), ce thème a dirigé la réflexion vers l'identification des critères de succès d'une assignation. Depuis, les chercheurs identifient des déterminants de succès autres que ceux basés sur la performance au travail. Notamment, l'adaptation (*adjustment*), le transfert et le partage de connaissances (Hocking, Brown et Harzing, 2007; Leroux, 2015), la rétention postmandat sont quelques exemples de mesures illustrant la multidimensionnalité du succès de l'AI.

Aussi, les contextes politiques, l'instabilité, la guerre et l'insécurité figurent parmi les facteurs faisant obstacle au recrutement ou au succès d'une AI. Entre autres éléments, comprendre la culture locale, le langage et les habitudes de vie en général, puis absorber la culture de l'organisation d'accueil, ses politiques, ses conflits, concourent à un amalgame d'événements ou d'incidents stressants (Hippler, 2015). De plus, les répercussions sur la vie personnelle diffèrent en fonction de la composition de la cellule familiale. En effet, l'adaptation au milieu d'accueil est souvent un processus que les accompagnants du travailleur doivent également traverser (Reiche, Lee et Quintanilla, 2014).

3.2 Leadership et SMET en contexte d'AI

La SMET et particulièrement les problèmes de santé mentale chez les travailleurs en contexte d'AI a retenu peu d'attention, malgré les connaissances empiriques cumulées à ce jour concernant les situations stressantes particulières que vivent ces travailleurs (Hippler, 2015). À l'exception des travailleurs en contexte d'aide humanitaire, les écrits ont plutôt traité du processus d'adaptation des expatriés dans une perspective de succès ou d'échec des mandats (Kraimer et al., 2016). L'adaptation (*adjustment*) est définie comme le niveau de confort de la personne dans les nouveaux contextes professionnels et socioculturels. Le modèle de l'adaptation internationale le plus cité, celui de Black, Mendenhall et Oddou (1991), est fondé sur les théories du stress. Suivant ce modèle, l'adaptation peut avoir un effet sur le retrait cognitif (*withdrawal cognition*), la satisfaction au travail ou la performance au travail. D'autres recherches ont montré un lien positif entre un faible niveau de « fit » culturel et la dépression (adaptation psychologique) (Ward et Chang, 1997). Le phénomène de l'épuisement professionnel a également été examiné en contexte d'expatriation dans les pays en développement. Bhanugopan et Fish (2006) ont montré que certaines conditions de travail étaient associées à l'épuisement professionnel des gestionnaires expatriés. Notamment, le conflit de rôle contribuerait à une augmentation du niveau de fatigue émotionnelle et de dépersonnalisation ainsi qu'à une diminution de l'engagement. Ce résultat est d'ailleurs en continuité avec les résultats d'une méta-analyse portant sur les antécédents et les conséquences de l'adaptation (Hechanova, Beehr et Christiansen, 2003).

Les comportements ou les conséquences négatives tels que l'absentéisme, la consommation de substances psychotropes (p. ex., alcool) ont également été liés aux stressors auxquels sont exposés les travailleurs en AI (Rosenbusch, Cerny II et Earnest, 2015).

D'autres efforts théoriques dont ceux de Lazarova et ses collaborateurs (2010) s'inscrivent dans la foulée du modèle Demandes-Ressources (Demerouti et *al.*, 2001) en y intégrant, entre autres, des variables médiatrices de la relation entre, d'une part, les demandes et les ressources du travail et, d'autre part, l'engagement et la performance des expatriés. Dans cette étude, le LMX est conceptualisé comme une ressource qui pourrait contribuer directement ou indirectement au processus d'adaptation, lequel influencerait le niveau d'engagement et donc la performance de l'expatrié. Soulignons que d'autres chercheurs se sont inspirés du modèle de Lazarova et ses collaborateurs (2010) qui conceptualisent l'adaptation en matière d'affect. Par exemple, les recherches récentes déclinent l'adaptation en deux composantes, soient l'adaptation psychologique et l'adaptation socioculturelle (Shaffer et *al.*, 2016). Selon ces récents développements dans les écrits portant sur les expatriés, les éléments de la composante adaptation psychologique y sont reflétés par des mesures de bien-être psychologique, de bien-être émotionnel, et de satisfaction. Toutefois, ces écrits demeurent au stade conceptuel et peu de recherches empiriques ont testé ces modèles.

Comme la thématique de la SMET demeure sous-documentée en GIRH (Fan et *al.*, 2019), des connaissances empiriques encore très fragmentaires permettent d'apprécier le lien entre le leadership et la SMET des travailleurs en contexte d'AI. Dans un rare effort de synthèse, Brooks et ses collaborateurs (2015) ont proposé une revue systématique des déterminants de la SMET des travailleurs humanitaires, concluant à une preuve empirique préliminaire attestant le rôle bénéfique du leadership et du soutien organisationnel pour ces travailleurs. À ce titre, les chercheurs affirment depuis longtemps l'importance d'accorder plus de soutien aux travailleurs durant tout le cycle d'une AI (c.-à-d. pré-départ, péri-déploiement, post-déploiement). Plusieurs formes de soutien se révèlent d'ailleurs positives pour l'AI à différents niveaux. Le soutien organisationnel est une composante essentielle au succès des expatriés (Collings et *al.*, 2015; Kraimer et *al.*, 2016; van der Laken, van Engen, van Veldhoven et Paauwe, 2016). Les recherches valident l'influence positive qu'apporte le soutien organisationnel en matière de performance et d'ajustement durant l'expatriation. L'influence est également montrée sur l'engagement, le partage de connaissances, puis les intentions de rester des travailleurs en AI (Reiche et *al.*, 2014). La présence d'un mentor local apparaît également comme une source de soutien social qui facilite l'adaptation de l'expatrié dans son organisation d'accueil. En général, les études empiriques ont montré que la présence d'un mentor contribue à la performance de l'expatrié, sans toutefois cibler la SMET comme extrant y étant spécifiquement associé (Kraimer et *al.*, 2016).

En somme, les connaissances actuelles sur le leadership et la SMET chez les travailleurs expatriés sont limitées. Sur le plan de la GIRH, maintenir cette main-d'œuvre en santé et engagée à distance représente un enjeu de taille. Accroître la compréhension du rôle de la relation superviseur-travailleur expatrié dans le cadre des AI apparaît donc comme un levier stratégique à cet égard. En ce sens, notre contribution à cette réflexion est guidée par deux questions de recherche : 1) Quelles leçons tire-t-on des recensions de la littérature visant à étudier l'association entre le leadership et la SMET chez les subordonnés? 2) Dans quelle mesure ces leçons sont-elles transposables à la réalité des travailleurs expatriés en général?

4. Méthodologie

Notre étude reprend les principes méthodologiques de la revue systématique relatifs à la recherche et l'extraction de références scientifiques (Petticrew et Roberts, 2006). Les moteurs de recherche Medline, EMBASE, EBM et Web of Knowledge ont été interrogés de manière indépendante de leur date de création jusqu'au 25 octobre 2018. Des mots-clés validés par d'autres revues systématiques relatifs au leadership



(Schyns et Schilling, 2013), à la santé mentale (Beauregard et *al.*, 2011) et au mieux-être (Kuehnl, Rehfuess, von Elm, Nowak et Glaser, 2014) ont été utilisés à cette fin. Les références en anglais et en français ont été considérées. Au total, $N=1\ 378$ références ont été extraites et archivées dans le logiciel Endnote pour analyse. Afin d'identifier les recensions de la littérature répondant précisément à notre question de recherche, une stratégie d'analyse en trois étapes a été élaborée. Une première étape a consisté à déterminer la pertinence de chacune des 1 378 références. Les références ont été considérées comme potentiellement éligibles à notre étude selon les critères de sélection suivants : 1) présence d'un titre et d'un résumé complets; 2) mention du leadership et de la SMET dans le titre ou le résumé; 3) objectif principal de recension critique de la littérature (c.-à-d. revues narratives, revues systématiques, méta-analyses). Puis, une seconde étape a consisté à extraire et examiner les textes complets des références potentiellement éligibles afin d'en confirmer l'inclusion. Enfin, une dernière étape a consisté à mener des recherches manuelles à partir des bibliographies des références incluses, de journaux et de livres spécialisés dans les domaines du leadership. Une démarche similaire a été reprise afin d'examiner la prise en compte du leadership comme facteur explicatif d'intérêt à la SMET par la littérature portant spécifiquement sur les travailleurs expatriés.

En matière de stratégie analytique, le contenu de chacune des recensions incluses à la présente métacritique de la littérature a été analysé selon les critères suivants : 1) indépendance relative quant aux recensions antérieures (p. ex., pour les revues narratives et systématiques, seules les études empiriques non citées ailleurs ont été comptabilisées); 2) évaluation quantitative des effets directs du leadership sur la SMET ajustés pour des covariables afin de rendre compte de la complexité des dynamiques explicatives de la SMET. La contribution de chaque recension a été classée en fonction des quatre types de leadership retenus : transformationnel, transactionnel, relationnel et destructeur. Au final, les résultats de la métacritique de la littérature visent pour chaque type de leadership à identifier dans quelle mesure une preuve constante et probante se dégage en lien avec la SMET. À cet effet, la constante de la preuve empirique des résultats issus de chaque recension a été déterminée en fonction du critère suivant : une majorité d'études empiriques évaluées par chacune des recensions devait conclure à des associations significatives entre le leadership et la SMET et ce, dans une même direction.

5. Résultats et discussion

Une synthèse du contenu des recensions retenues pour la métacritique se trouve au tableau 1. Au final, 12 revues systématiques et méta-analyses portant sur la main-d'œuvre générale (Arnold, 2017; Fernandes et Pereira, 2016; Harms, Crede, Tynan, Leon et Jeung, 2017; Kuoppala et *al.*, 2008; Montano et *al.*, 2017; Nahrgang, Morgeson et Hofmann, 2011; Nielsen et *al.*, 2017; Schyns et Schilling, 2013; Skakon, Nielsen, Borg et Guzman, 2010), sur certaines professions (Alilyyani et *al.*, 2018; Cummings et *al.*, 2018) et sur les travailleurs expatriés en assignation particulière (Brooks et *al.*, 2015) ont satisfait les critères de sélection. Trois revues narratives (Boehm, Baumgärtner et Kreissner, 2016; Donaldson-Feilder, Munir et Lewis, 2016; Wegge et *al.*, 2014) ont été écartées de l'analyse en raison de l'absence de critères méthodologiques permettant d'apprécier l'étendue de la littérature évaluée (p. ex., stratégie de recherche de références établie), ou encore de la qualité de la preuve empirique présentée (p. ex., méthodologie supportant une évaluation critique des études incluses). Le niveau d'indépendance relative des recensions est jugé adéquat, considérant que seul un nombre limité d'études empiriques a été cité par plus d'une recension. Seule la recension de Cummings et ses collaborateurs (2010), dont l'étendue de la littérature pertinente à notre question de recherche recoupe entièrement celle de Skakon et ses collaborateurs (2010), déroge à ce critère et a donc été exclue. La définition de la SMET retenue par toutes les recensions repose sur des indicateurs de santé mentale au travail (p. ex., épuisement professionnel, symptômes de stress, détresse psychologique) et pour six d'entre elles, de mieux-être ainsi que de comportements de santé (Alilyyani et *al.*, 2018; Arnold, 2017; Fernandes et Pereira, 2016; Montano et *al.*, 2017; Nielsen et *al.*, 2017; Skakon et *al.*, 2010). En matière de

devis, la très large majorité des études empiriques analysées par les recensions recourt à des devis de recherche transversaux non expérimentaux.

Partant d'efforts de synthèse de la littérature sur le lien entre le leadership et la SMET ayant émergé dans la dernière décennie, les résultats de la présente métacritique permettent de dégager deux principaux constats. D'abord, en lien avec la première question de recherche quant aux leçons à tirer à l'égard de l'association entre le leadership et la SMET des subordonnés, un premier constat transversal aux 12 recensions examinées souligne que le leadership est un facteur explicatif d'importance à la compréhension de la SMET chez la main-d'œuvre en général, et ce, par l'entremise de ses différentes formes d'expression comportementale (c.-à-d. transformationnel, transactionnel, relationnel, destructeur). Un examen des quatre types de leadership retenus indique que la majorité des recensions a examiné des associations indépendantes entre chacun de ces types de leadership et la SMET, le leadership transformationnel s'avérant le plus étudié ($N= 7/12$ recensions). Une preuve empirique constante et probante relie le leadership transformationnel ($N= 7/7$ recensions) et relationnel ($N= 6/6$ recensions) aux indicateurs positifs de SMET (p. ex., mieux-être) et inversement pour les indicateurs négatifs de SMET (p. ex., épuisement professionnel). Un constat similaire est aussi établi quant aux effets négatifs du leadership destructeur sur la SMET ($N= 4/4$ recensions). Par ailleurs, si la revue systématique de Skakon et ses collaborateurs (2010) apparaît mitigée quant aux effets bénéfiques du leadership transactionnel sur la SMET, la méta-analyse de Montano et ses collaborateurs (2017), plus récente, supporte des associations claires en ce sens. Seulement 3 recensions sur 12 ont privilégié une analyse fondée sur un indicateur global de leadership positif regroupant plusieurs types de leadership (Fernandes et Pereira, 2016; Nahrgang et *al.*, 2011; Nielsen et *al.*, 2017). Ces recensions reproduisent toutefois l'association positive documentée ailleurs à l'égard d'indicateurs positifs de SMET.

En réponse à la deuxième question portant sur la transférabilité des résultats aux travailleurs en situation d'expatriation, notre constat appelle à une plus grande prudence. Outre la recension portant sur le contexte d'aide humanitaire (Brooks et *al.*, 2015), peu de recherches sur les travailleurs en AI ciblent directement les déterminants de la SMET, et encore moins s'attardent à examiner en amont l'influence du leader à ce titre. La recension de Brooks et ses collaborateurs (2015) propose une synthèse d'études qualitatives et quantitatives examinant les déterminants de la SMET des travailleurs déployés dans des contextes de crises humanitaires. Parmi les 61 études quantitatives et qualitatives qui y sont recensées, 3 d'entre elles examinent une association statistique entre le leadership relationnel et la SMET, dont 2 trouvent un effet protecteur du soutien social du leader sur la santé mentale des subordonnés (c.-à-d. anxiété, détresse psychologique). Bien que leurs analyses ne visaient pas expressément à valider le leadership relationnel en tant que ressource comme avancé dans les travaux conceptuels de Lazarova et collaborateurs (2010), les effets mesurés tendent à montrer la présence d'associations négatives entre le leadership relationnel et les extrants négatifs de SMET. Plus particulièrement, les études quantitatives évaluées dans leur recension attestent du lien significatif entre un faible leadership relationnel et ses effets sur l'anxiété et sur la détresse psychologique. Leurs conclusions s'appuient sur d'autres études qualitatives permettant de mettre en exergue l'importance particulière que revêt le leadership relationnel pour les travailleurs en AI œuvrant en contexte d'adaptation majeure : la perception d'un faible niveau de considération de la part de leur superviseur ainsi que la perception de l'absence de toute préoccupation de ce dernier pour le bien-être général sont des freins importants au succès de leur adaptation, dont le maintien de leur SMET fait partie intégrante. Le manque de soutien de la part du leader à différentes étapes dans le cycle de l'intervention d'aide d'urgence serait d'ailleurs lié à plusieurs psychopathologies documentées, telles que le syndrome de stress post-traumatique, qui perdureraient dans le temps après le retour des expatriés.

Bien que ces contextes soient qualifiés d'extrêmes par rapport à d'autres formes d'assignation internationale, la difficulté d'adaptation demeure l'une des plus grandes sources menant à l'échec des



mandats à l'international. Aussi, en dépit de l'impossible généralisation des résultats de la recension de Brooks et collaborateurs (2015) à d'autres formes d'expatriation, plusieurs pistes tendent à montrer des associations qui pourraient être pertinentes à d'autres contextes d'expatriation. Globalement, leur recension a montré que les études s'inscrivant dans une approche qualitative attestent la pertinence de recourir à la perspective pluraliste (c.-à-d. dans ses formes tant positives que négatives) du leadership dans la compréhension de la SMET des travailleurs en contexte d'AI. Leur recension a également pour mérite d'éclairer la réalité des travailleurs humanitaires; tablant sur la nécessité pour les organisations qui les emploient de se doter de meilleures politiques RH en matière de gestion du personnel, notamment par le renforcement et la priorisation de bonnes relations entre superviseurs et travailleurs expatriés.

Comme la recension de Brooks et ses collaborateurs (2015) ne considère qu'un nombre limité de types de leadership, l'influence d'autres conceptualisations pertinentes du leadership (c.-à-d. transformationnel, transactionnel, destructeur) reste à être approfondie dans une approche quantitative. Toutefois, bien que non analysés quantitativement, leurs résultats tirés des études qualitatives suggèrent qu'un faible leadership transactionnel aurait des répercussions négatives sur la SMET des travailleurs expatriés dans les contextes de projets d'aide d'urgence, notamment en raison d'un manque de coordination, d'absence de planification, de suivi et d'orientation. Ces trois éléments peuvent s'avérer tout aussi pertinents dans les situations d'AI en contexte moins extrême puisqu'ils contribuent à soutenir l'expatrié dans son processus d'adaptation tant psychologique que socioculturelle (Lazarova et al., 2010). L'adaptation psychologique pourrait être influencée par la reconnaissance (ou le manque) du travail des subordonnés, et par leurs efforts déployés. Ajoutons que leur sentiment de ne pas être reconnus à leur juste valeur constituerait des sources importantes de stress répertoriées découlant d'un faible leadership transactionnel. Ces derniers éléments importent en regard du modèle Demandes-Ressources où les comportements de leadership apparaîtraient comme une ressource qui permet aux individus de se protéger des facteurs de tension (Schaufeli, 2015). Lorsque le subordonné perçoit un manque de ressources, par exemple, un faible leadership transactionnel du superviseur, afin de répondre aux exigences du travail, celui-ci pourrait vivre un déséquilibre menant à des extrants négatifs sur le plan de la SMET.

Au-delà de la forme transactionnelle de leadership, l'adaptation de l'expatrié peut se voir limitée si le superviseur adopte un style « laissez-faire ». Bien que les résultats ne permettent pas de conclure sur les effets du leadership destructeur chez les populations de travailleurs en assignation internationale, la revue systématique de Skakon et al. (2010) portant sur la main-d'œuvre générale permet d'inférer sur les effets négatifs du style « laissez-faire » sur la SMET. Le même corollaire est avancé dans les conclusions de la recension de Brooks et ses collaborateurs (2015) où l'absence de soutien du superviseur, le manque d'encadrement ainsi que l'inexistence de suivi en phase postdéploiement concourent à des extrants négatifs de SMET. Des études quantitatives doivent venir soutenir ces résultats en regard des effets du laissez-faire dans plusieurs contextes d'AI.

Conclusion

Comme illustré dans notre métacritique, les effets du leadership dans ses formes positives (p. ex., relationnelle, transformationnelle, transactionnelle) concourent de manière non équivoque aux extrants positifs de la SMET des subordonnés. Cependant, notre métacritique de la littérature a permis de mettre en exergue la nécessité d'accentuer les efforts en matière de systématisation des connaissances en recherche afin de mieux éclairer la contribution (positive ou négative) des différents types de leadership et de leurs effets sur la SMET des travailleurs expatriés. La généralisation des conclusions à tirer demeure limitée; une seule recension cible une population de travailleurs expatriés, travailleurs humanitaires, laquelle est soumise à des conditions de travail extrêmes comparativement à d'autres formes d'expatriation (Strohmeier et Scholte, 2015).

Nous invitons donc en ce sens les recherches futures dans le champ de la GIRH à s'appuyer sur une perspective pluraliste du leadership ainsi qu'à en élargir le potentiel d'application à d'autres populations de travailleurs en AI. Même si aucun consensus ne prévaut à ce jour quant aux mesures de succès des mandats en AI (Brewster et *al.*, 2014), cette piste mériterait une attention particulière, plus spécifiquement celle axée sur le processus d'adaptation. L'adaptation psychologique et socioculturelle, située comme prédicteur de la complétion d'un mandat, pourrait également constituer une mesure pertinente au niveau individuel de la perception de succès et de satisfaction au travail à tous les stades de l'assignation. Orienter les efforts de systématisation des connaissances des effets du leadership sur le processus d'adaptation semble critique à toutes les étapes de l'assignation. Nous proposons donc comme première piste de démystifier les effets d'un leadership pluraliste durant tout le cycle de l'assignation. Ensuite, mieux cerner les effets de chacun des types de leadership pourrait guider les superviseurs quant aux styles appropriés en fonction des contextes et des différentes étapes d'une assignation.

Les constats de notre métacritique permettent de cibler un ensemble de connaissances à systématiser, lesquelles semblent essentielles à une meilleure compréhension des effets des types de leadership sur plusieurs types d'AI. La majorité des recherches en GIRH se sont peu ou pas intéressées à la SMET chez les travailleurs (Fan et *al.*, 2019), encore moins celles spécifiquement tournées vers la contribution des formes de leadership pour une population de travailleurs en AI. Les professionnels en GIRH gagneraient à faire le pont entre les champs de la littérature dédiés au leadership et à la SMET. En effet, il a été dénoté que la SMET chez les travailleurs en AI est peu ciblée par les orientations stratégiques en GIRH, et quand elle l'est, peu de recouvrements sont faits avec le leadership comme antécédent (Kraimer et *al.*, 2016). Les recherches futures en lien avec les effets du leadership sur la SMET en GIRH, particulièrement celles ciblées sur les nouvelles formes d'expatriation, sont nécessaires afin de proposer des pratiques représentatives et généralisables à plusieurs contextes d'AI.

D'autres implications pratiques d'intérêt pour la GIRH découlent aussi de nos résultats. Le peu d'intérêt porté à la SMET pour les travailleurs en AI peut s'expliquer par le fait que les expatriés peuvent être considérés hâtivement par leurs employeurs comme des employés qui, par leur tempérament aventurier, solitaire, ouvert aux autres, recourraient à des formes de soutien différentes pour pallier l'adaptation de l'AI. Si l'hypothèse de traits de personnalité prédisposant les travailleurs en AI à une meilleure adaptation et capacité de recourir aux ressources de leur nouvel environnement, tel le soutien social, est attrayante, elle ne peut complètement suppléer à une réflexion critique quant à l'apport de pratiques de GIRH ciblant directement la qualité de l'environnement psychosocial de travail offert à ces travailleurs.

Au-delà des programmes de formation prédépart offerts aux futurs assignés, un appui supplémentaire aux superviseurs pourrait contribuer à améliorer la SMET de leurs subordonnés durant l'assignation ainsi qu'au retour de ceux-ci. À telle enseigne, des formations quant aux déterminants liés à l'adaptation outre-mer, principalement celles ciblant les effets du leadership en tant que ressource bénéfique à la SMET, pourraient favoriser voire encourager l'adoption de nouvelles pratiques et attitudes des superviseurs à l'égard de leurs subordonnés.

Finalement, inclure des indicateurs de performance reliés à la santé et au mieux-être de leurs équipes renforcerait la cohérence et l'alignement stratégique, comme en témoignent les nombreuses études liant la SMET des employés à la performance organisationnelle (Nielsen et *al.*, 2017). Ce faisant, subordonnés et superviseurs attesteraient de l'attention prioritaire des responsables RH, à l'instar de plusieurs programmes et interventions en SMET qui tentent de répondre à cette problématique.



RÉFÉRENCES

- Alilyyani, B., Wong, C. A. et Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Avey, J. B., Luthans, F. et Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership – Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beauregard, N., Marchand, A. et Blanc, M. E. (2011). What do we know about the non-work determinants of workers' mental health? A systematic review of longitudinal studies. *BMC Public Health*, 11, 439.
- Bhanugopan, R. et Fish, A. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review*, 35(4), 449-468.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. et Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S., Mendenhall, M. et Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment – An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 65(6), 545-556.
- Boehm, S. A., Baumgärtner, M. K. et Kreissner, L. M. (2016). The relationship between leadership and health: A comparison of general and health-focused leadership approaches. *Healthy at Work*, 87-102.
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J. L. et Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1921-1937.
- Brooks, S. K., Dunn, R., Sage, C. A. M., Amlot, R., Greenberg, N. et Rubin, G. J. (2015). Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster. *Journal of Mental Health*, 24(6), 385-413.
- Bureau de normalisation du Québec. (2018). Norme BNQ 9700-800. Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail. Québec, Qc: BNQ.
- Busse, R. (2014). Comprehensive leadership review – literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52-66.
- Collings, D. G., McDonnell, A. et McCarter, A. (2015). Types of international assignees. *The Routledge Companion to International Human Resource Management*.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., . . . Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. et Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

- Di, F., Zhu, C. J., Timming, A. R., Su, Y., Huang, X. et Lu, Y. (2019) Using the past to map out the future of occupational health and safety research: where do we go from here?, *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2019.1657167
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. et Hu, J. Y. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. et Lewis, R. (2016). Leadership and employee well-being. Dans H. Leonard Skipton, R. Lewis, Freedman A.M., et J. Passmore (dir.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 155-174). White Sussex, UK: John Wiley et Sons.
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L. et Shin, J. (2010). Networking abroad: A process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *Academy of Management Review*, 35(3), 434-454.
- Fernandes, C. et Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: A systematic review. *Revista De Saude Publica*, 50.
- Harms, P. D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M. et Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Harzing, A.-W. K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-474.
- Hechanova, R., Beehr, T. A. et Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52(2), 213-236.
- Hippler, T. (2015). *Expatriate adjustment and performance of international assignees. The Routledge Companion to International Human Resource Management*. New York, NY: Routledge.
- Hocking, J. B., Brown, M. et Harzing, A. W. (2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*, 46(4), 513-533.
- House R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. Dans I. G. Hunt et L. L.Larson (dir.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kraimer, M., Bolino, M. et Mead, B. (2016). Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 83-109.
- Kuehnl, A., Rehfuess, E., von Elm, E., Nowak, D. et Glaser, J. (2014). Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. *The Cochrane Library*.
- Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. *J Occup Environ Med*, 50(8), 904-915.
- Lazarova, M., Westman, M. et Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117.
- Leroux, M.-P. (2015). *Le partage des connaissances en développement international : influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités* [Thèse de doctorat]. Université de Montréal.
- Marmot, M., Siegrist, J. et Theorell, T. (2006). Health and the psychosocial environment at work. *Social Determinants of Health*, 97-130.
- Mayrhofer, W., Sparrow, P. et Zimmermann, A. (2008). Modern forms of international working. *International Human Resource Management: Contemporary issues in Europe*, 219-239.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. et Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.



- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. et Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Kansala, M., Saari, E. et Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101-120.
- Petticrew, M. et Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Cornwall, UK: Blackwell Publishing.
- Reiche, B. S., Lee, Y.-T. et Quintanilla, J. (2014). Cross-cultural training and support practices of international assignees. *Routledge Companion to International Human Resource Management*, 308-323.
- Rosenbusch, K., Cerny II, L. J. et Earnest, D. R. (2015). The impact of stressors during international assignments. *Cross Cultural Management*, 22(3), 405-430.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schyns, B., et Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shaffer, M. A., Reiche, B. S., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S. S., Westman, M. et Wurtz, O. (2016). Work – and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 113-139.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107-139.
- Strohmeier, H. et Scholte, W. F. (2015). Trauma-related mental health problems among national humanitarian staff: a systematic review of the literature. *European Journal of Psychotraumatology*, 6.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- van der Laken, P., van Engen, M., van Veldhoven, M. et Paauwe, J. (2016). Expatriate support and success: A systematic review of organization-based sources of social support. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(4), 408-431.
- Ward, C. et Chang, W. C. (1997). "Cultural fit": A new perspective on personality and sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(4), 525-533.
- Wegge, J., Shemla, M. et Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1-2), 6-23.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ANNEXE

Tableau 1
Synthèse de la littérature sur les associations entre le leadership
et la santé et le mieux-être au travail des subordonnés

Étude	Méthodologie	Échantillon	Types de leadership	Résultantes	Résultat			
Cummings et al., 2018	Revue systématique	N = 129	Transformationnel	Épuisement professionnel	Association négative			
Alilyyani et al., 2018	Revue systématique	N = 21	Relationnel (Authentique)	Mieux-être	Association positive			
				Épuisement professionnel	Association négative			
Arnold, 2017	Revue systématique	N = 40	Transformationnel	Mieux-être	Association positive			
				Détresse psychologique	Association négative			
				Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
				Symptômes dépressifs	Association négative			
Fernandes et Pereira, 2016	Revue systématique	N = 22	Positif*		ns			
Brooks et al., 2015	Revue systématique	N = 61	Relationnel	Anxiété	Association négative			
				Détresse psychologique	Association négative			
Skakon et al., 2010	Revue systématique	N = 49	Transformationnel	Mieux-être	Association positive			
				Détresse psychologique	Association négative			
				Épuisement professionnel	Association négative			
			Transactionnel	Stress	Association négative			
				Épuisement professionnel	Association positive et négative			
				Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
			Relationnel (Considération)	Stress	Association négative			
				Stress	Association négative			
			Relationnel (LMX)	Stress	Association négative			
				Détresse psychologique	Association négative			
			Relationnel (Soutien leader)	Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
Stress	Association négative							
Épuisement professionnel	Association positive							
Stress	Association positive							
Stress	Association positive							
Stress	Association positive							
Harms et al., 2017	Méta-analyse	131	Transformationnel	Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
			Relationnel (LMX)	Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
			Destructeur (Abusif)	Épuisement professionnel	Association négative			
				Stress	Association négative			
			Nielsen et al., 2017	Méta-analyse	84	Positif*	Mieux-être	Association positive
							Stress	Association négative
			Montano et al., 2017	Méta-analyse	144	Transformationnel	Fonctionnement psychologique	Association positive
							Mieux-être	Association positive
Épuisement professionnel	Association négative							
Stress	Association négative							
Symptômes affectifs	Association négative							
Symptômes physiques	Association négative							



Étude	Méthodologie	Échantillon	Types de leadership	Résultantes	Résultat
			Transactionnel (Orienté vers les tâches)	Fonctionnement psychologique	Association positive
				Mieux-être	Association positive
				Épuisement professionnel	Association négative
				Stress	Association négative
				Symptômes affectifs	Association négative
			Relationnel	Symptômes physiques	Association négative
				Fonctionnement psychologique	Association positive
				Mieux-être	Association positive
				Épuisement professionnel	Association négative
				Stress	Association négative
			Relationnel (LMX)	Symptômes affectifs	Association négative
				Symptômes physiques	Association négative
				Fonctionnement psychologique	Association positive
				Mieux-être	Association positive
				Épuisement professionnel	Association négative
			Destructeur	Stress	Association négative
				Symptômes affectifs	Association négative
				Symptômes physiques	Association négative
				Fonctionnement psychologique	Association négative
				Mieux-être	Association négative
Schyns et Schilling, 2013	Méta-analyse	40	Destructeur	Épuisement professionnel	Association positive
				Stress	Association positive
				Symptômes affectifs	Association positive
				Symptômes physiques	Association positive
				Affect négatif	Association positive
Nahrgang et al., 2011	Méta-analyse	179	Positif*	Stress	Association positive
				Affect positif	Association négative
				Autoévaluation positive	Association négative
				Mieux-être	Association négative
				Épuisement professionnel	Association négative
Kuoppala et al., 2008	Méta-analyse	27	Transformationnel	Mieux-être	Association positive
			Relationnel (Considération)	Mieux-être	Association positive
			Relationnel (Soutien leader)	Mieux-être	Association positive