

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

## LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n°92-597 du 1<sup>er</sup> juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)

---

**Présentée et soutenue par :**

Mathieu MOLINES

Le 29 septembre 2014

**Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel  
dans la police française : le rôle de l'engagement au travail**

---

**École doctorale et discipline ou spécialité :**

ED SG : Gestion des Ressources Humaines

**Unité de recherche :**

Centre de Recherche en Management – UMR 5303

**Directeur de Thèse :**

Assâad EL AKREMI, Professeur à l'Université Toulouse 1 Capitole

**Rapporteurs :**

Nathalie DELOBBE, Professeur à Louvain School of Management

Nathalie RICHEBE, Professeur à SKEMA Business School

**Autre membre du jury :**

Karim MIGNONAC, Professeur à l'Université de Toulouse 1 Capitole



« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat. »





# Remerciements

Cette thèse est l'aboutissement d'une étape importante dans ma vie et le point de départ d'une nouvelle étape que je souhaite aussi palpitante et enrichissante. J'espère que les mots qui vont suivre seront à la hauteur du magnifique soutien qui m'a été apporté tout au long de ce travail. Nombreuses sont les personnes qui ont contribué à son achèvement et je tiens à les remercier toutes très chaleureusement.

Mes premiers remerciements s'adressent naturellement à mon directeur de thèse, le Professeur Assâad El Akremi pour m'avoir fait confiance, accompagné et guidé durant ces cinq années. Ses conseils ont été déterminants dans la réalisation de mon travail de recherche.

J'exprime également ma profonde gratitude et mes sincères remerciements aux membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail en acceptant de l'évaluer : les Professeurs Nathalie Delobbe et Nathalie Richebé pour leur rôle de rapporteurs ainsi que le Professeur Karim Mignonac pour sa participation au jury.

Je veux aussi remercier l'équipe du CRM de Toulouse et de l'IAE de Toulouse qui m'ont permis de mener à bien cette thèse dans de bonnes conditions. Je suis particulièrement reconnaissant à Corinne Schaffner et Alexandre Maini pour leur disponibilité sans faille qui facilite la vie des doctorants.

De même, je souhaite remercier le professeur Bob Liden de l'Université de Chicago pour ses précieux commentaires et feedback constructifs sur mon travail. Merci également à Narjes Sassi, que je ne connais pas personnellement, mais dont les travaux m'ont été très utiles pour mener à bien ce projet de recherche.

Je pense également à toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour me faciliter l'accès, pas toujours évident, à la police nationale, et qui ont collaboré à la diffusion des questionnaires, ainsi que les nombreux policiers qui se sont intéressés à l'étude. Je tiens à remercier le syndicat Alliance Police Nationale pour son aimable collaboration et particulièrement Mr Denis Jacob et Mr Jean Claude Delage pour avoir cru en ce projet de recherche et mis en place tous les moyens nécessaires à sa réalisation.

J'adresse un cordial merci à mes futurs collègues de la Chaire « Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique » de Grenoble Ecole de Management pour m'avoir accepté dans leur équipe.

Ces années de thèse, je les ai passées auprès d'un groupe de doctorants soudé qui m'a permis de « grandir intellectuellement » : Charlotte, Najua, Ibtissam, Leila, Serge, Floriant, Thao, Marco, Laurent, Hassen, Amar et Mladen que je remercie pour les moments agréables que nous avons partagés. J'adresse des remerciements tout particuliers « *aux filles de marketing* » pour leurs encouragements, leur gentillesse, leur bonne humeur, leurs conseils et leur soutien durant ces trois années. Merci très sincèrement à Linda, Fatim, Sylvie et Insaf. Merci également à Gwenaëlle pour son aide et son soutien.

Ces remerciements seraient incomplets si je ne m'adressais pas à mes fidèles amis : Magali, Guillaume, Matthieu, Sam et mon coloc Aurélien pour m'avoir soutenu dans les moments difficiles. La route fut longue et c'est un peu grâce à eux si je suis arrivé au bout.

Je terminerai par une pensée très affectueuse pour ma famille. Malgré la distance qui nous sépare, elle m'est toujours restée très proche. A mes parents, je leur suis reconnaissant d'avoir rendu ce travail doctoral possible et d'avoir été là quand ce travail fut sur le point d'être abandonné pour m'inciter à poursuivre. Je les remercie tout particulièrement pour leur soutien indéfectible. Un malicieux merci à ma petite sœur, Mélanie qui m'a encouragé et cru en moi.

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
1. Un point sur la situation actuelle de la police française.....	5
2. La perspective du leadership.....	10
3. Problématique et objectifs de la recherche.....	17
4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche.....	19
5. Intérêt de la recherche.....	21
6. Déroulement des chapitres.....	22
<b>Chapitre 1 Le leadership dans l'organisation policière : spécificités et enjeux</b> .....	26
Section 1 : Démonter la mécanique policière.....	30
1. Le modèle de l'organisation policière.....	30
2. Les comportements des policiers dans l'organisation au travers de la culture policière.....	47
Section 2 : La remise en cause du modèle de commandement traditionnel.....	59
1. Qu'est-ce que le leadership ?.....	59
2. Les différentes approches du leadership.....	67
Conclusion chapitre 1.....	101
<b>Chapitre 2 Le leadership transformationnel : un état des lieux</b> .....	103
1. La théorie « Full range » du leadership.....	107
2. Le leadership transformationnel : dimensionnalité, universalité et niveaux d'analyse.....	114
3. Les effets du leadership transformationnel.....	126
4. Les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel.....	133
5. Les limites du leadership transformationnel.....	138
Conclusion Chapitre 2.....	143
<b>Chapitre 3 Étudier la « boîte la noire » du leadership transformationnel en multiniveaux</b> .....	145
Section 1. Le rôle de l'engagement au travail.....	150
1. Qu'est-ce que l'engagement au travail ?.....	150
2. L'importance des ressources.....	160
3. La théorie JDR appliquée à l'engagement au travail : le rôle motivationnel des ressources .....	173
Section 2 : Le rôle des climats de travail.....	180
1. De l'étude du climat global à l'étude des climats spécifiques.....	180

2. Considérations multiniveaux .....	193
3. La théorie de l'échange social comme cadre d'analyse pour expliquer les effets du leader sur les climats de travail.....	204
Conclusion chapitre 3.....	212
<b>Chapitre 4 Proposition d'un modèle intégrateur en multiniveaux sur le leadership transformationnel : le rôle médiateur de l'engagement au travail.....</b>	<b>214</b>
1. Les effets du leadership transformationnel au niveau individuel .....	219
2. Le rôle médiateur de l'engagement au travail.....	228
3. Le rôle modérateur des demandes de l'emploi .....	234
4. L'émergence des construits collectifs.....	241
5. Les relations entre les construits : l'hypothèse d'isomorphisme .....	247
6. Relations entre les niveaux : les effets du climat de leadership transformationnel.....	253
Conclusion Chapitre 4.....	258
<b>Chapitre 5 Démarche méthodologique.....</b>	<b>261</b>
Section 1 : Présentation du protocole et des instruments de la recherche empirique .....	265
1. Protocole de la recherche .....	265
2. Présentation de l'échantillon final.....	276
3. Construction du questionnaire de recherche .....	280
Synthèse section 1 .....	294
Section 2 : Analyses et résultats des qualités psychométriques des instruments de mesure .....	295
1. Méthode de validation des instruments de mesure.....	295
2. Résultats de la phase exploratoire et confirmatoire .....	300
Synthèse Section 2.....	318
Conclusion du Chapitre 5.....	320
<b>Chapitre 6 Analyse des résultats: test du modèle de recherche et validation des hypothèses .....</b>	<b>321</b>
Section 1 : Description de la démarche d'analyse .....	325
1. Description de la démarche d'analyse au niveau spécifique.....	325
2. Description de la démarche d'analyse entre les niveaux.....	334
Synthèse section 1 .....	342
Section 2 : Présentation des résultats .....	343
1. Résultats préliminaires : test d'attrition, analyses descriptives et résultats des corrélations .....	343
2. Résultats des effets directs, de médiation et de modération au niveau individuel.....	348

3. Résultats des effets directs de médiation et de modération au niveau de l'équipe .....	372
4. Résultats des effets directs, de médiation et de modération entre les niveaux .....	377
Synthèse section 2 .....	390
Conclusion du Chapitre 6.....	393
<b>Chapitre 7 Discussion et mise en perspective des résultats .....</b>	<b>394</b>
Section 1 : Discussion des résultats de la recherche .....	397
1. Les effets directs du leadership transformationnel dans la police française .....	398
2. L'effet médiateur de l'engagement au travail .....	399
3. Le rôle des modérateurs des demandes de l'emploi.....	401
4. Le rôle des climats de travail .....	404
Section 2 : Contributions, limites et perspectives de la recherche.....	409
1. Contributions théoriques .....	409
2. Contributions managériales .....	416
3. Limites et perspectives de recherche.....	424
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>428</b>
Table des matières .....	473
Table des figures .....	479
Table des tableaux .....	482

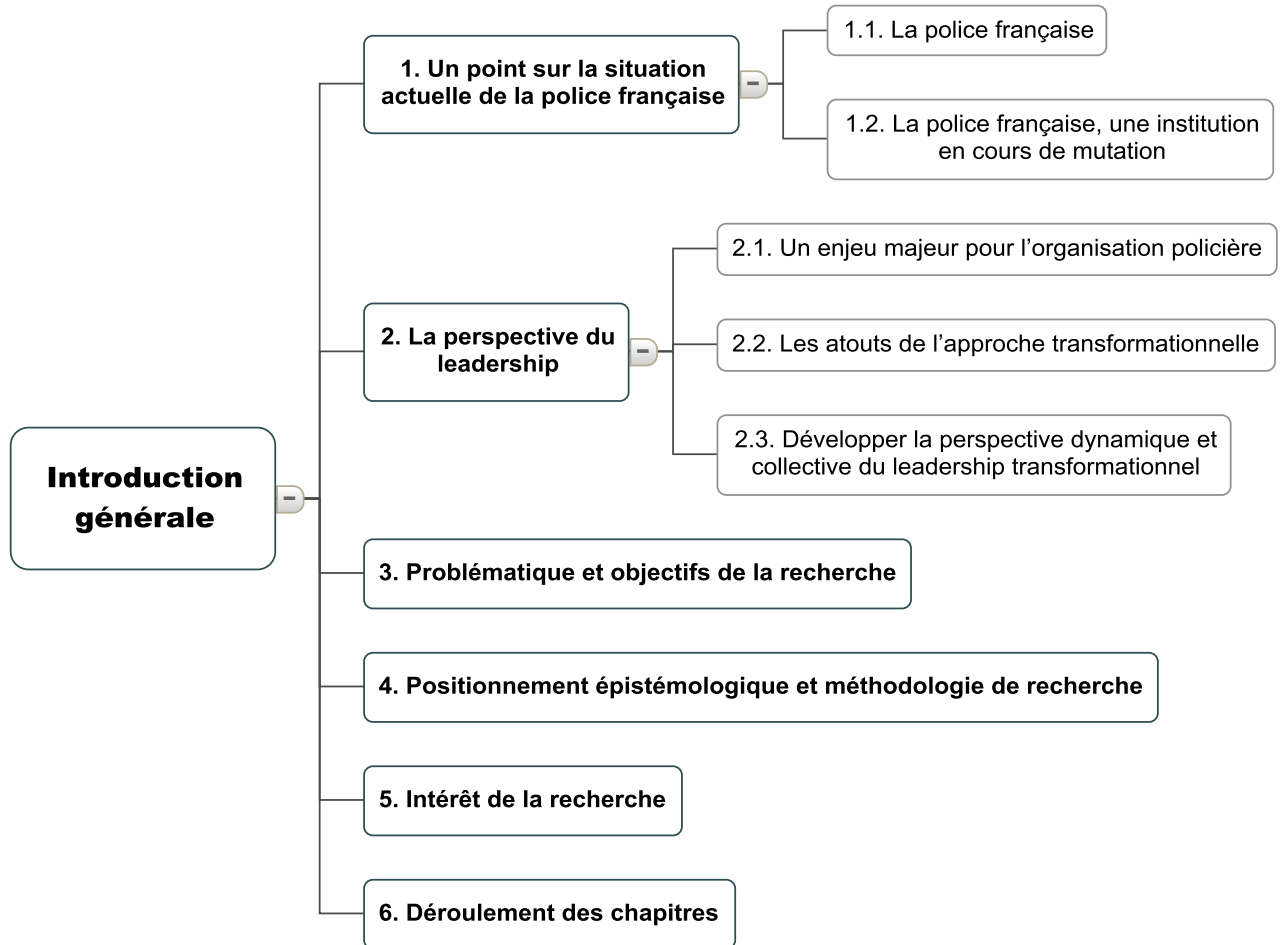






# Introduction générale







La police française n'est pas un terrain de recherche très investi en sciences de gestion et en comportement organisationnel, même s'il existe depuis le milieu des années quatre-vingt quelques travaux sur la police en sciences sociales notamment en sociologie du travail. En 1985, Monjardet dressait un bilan mitigé de la recherche sur la police française « *le bilan des recherches effectuées sur la police en France est vite fait: une vingtaine de titres en 20 ans dont les deux tiers sont l'œuvre de juristes, et criminologues* » (p.297). Pendant plusieurs années, la police est restée totalement opaque et l'image d'une boîte noire a longtemps perduré pour illustrer l'état des lieux de la recherche scientifique sur la police. Selon Brodeur (1984), l'institution policière a longtemps opposé une résistance délibérée au projet de connaître, affichant un caractère fermé et entravant le recueil d'informations. Monjardet (1997) avance la raison selon laquelle l'étatisation des polices a dissuadé l'État de scruter le fonctionnement d'une administration sur laquelle il exerce une autorité particulièrement étroite. Une vingtaine d'années plus tard, on constate que la police française s'est progressivement ouverte à la recherche scientifique et quelques sociologues ont réussi à accéder au terrain de la Police Nationale (Monjardet, 1997). Cette ouverture au monde scientifique tient au fait que l'efficacité policière est devenue un enjeu politique et électoral majeur dans les démocraties occidentales en proie à l'inquiétude sécuritaire. La police est constamment placée sous l'œil attentif des médias et les autorités policière et politique, soucieuses de prouver leur capacité à assurer le maintien de l'ordre, se retrouvent au cœur d'une logique d'image et d'enjeux communicationnels permanents. De plus, dans une volonté d'amélioration et d'importation des outils efficaces des polices étrangères (notamment le succès du modèle de la police New Yorkaise), la police s'est progressivement ouverte à la recherche. On dispose dorénavant d'une littérature spécifique à la Police qui, bien qu'encore limitée à certaines disciplines comme la sociologie, permet d'appréhender certaines spécificités de l'institution policière à la française. Pour autant, il n'existe à notre connaissance aucun travail ayant pour objet la police française en sciences de gestion et plus précisément en gestion des ressources humaines. Nous proposons au travers de ce travail doctoral d'adopter une approche justement plus humaine et plus managériale de l'organisation policière, davantage axée sur la compréhension des attitudes et des comportements dans l'organisation au travers de l'étude des processus psychologiques et des perceptions de l'environnement des policiers. Le tableau 1 synthétise les principales différences entre l'approche sociologique dominante dans la police française et l'approche en psychologie privilégiée en gestion des ressources humaines (Molloy et al., 2010). Nous chercherons ainsi à remettre le policier, et plus particulièrement le supérieur hiérarchique, au cœur du contexte organisationnel. Pour cela, **nous adopterons la perspective du leadership**

transformationnel afin de comprendre comment, grâce à ce style de leadership, le manager policier peut motiver les individus et les équipes à être performants.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des différences entre la psychologie et la sociologie

Caractéristiques	Psychologie (Management / comportement organisationnel)	Sociologie
<i>Domaines</i>	<i>Individus</i>	<i>Sociétés</i>
Micro	Intra-individuel, processus psychologiques	Positions sociales, rôles, interactions, relations
Macro	Contexte, environnement	Sociétés, champs, populations
<b><i>Hypothèses théoriques</i></b>		
Vision de l'humain	Basée sur les processus psychologiques	Homo sociologicus
Vision de la société	Primauté de l'individu	Primauté des institutions sociales
<b><i>Hypothèses méthodologique</i></b>		
Approches de la recherche	Déductive, empirique	Inductive, guidée par les données
Données	Primaire: évaluation quantitative des propriétés subjectives	Primaire: qualitative et quantitative
<b><i>Types d'échelles les plus répandues</i></b>		
	Intervalles	Nominales
<b><i>Pratiques spécifiques</i></b>		
	Validités des construits	Méthodes mixtes, qui tiennent compte de la complexité des situations
<b><i>« Représentation générale »</i></b>		
	Construits latents	« Mains sales »

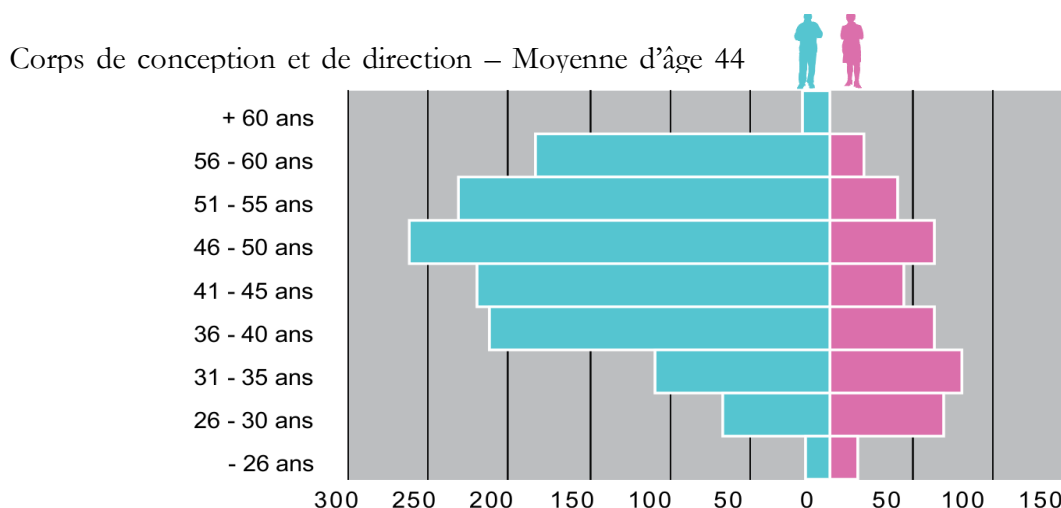
*Adapté et traduit de Molloy et al. (2010)*

# 1. Un point sur la situation actuelle de la police française

## 1.1. La police française

Avec près de **143 600 policiers**<sup>1</sup> répartis sur l'ensemble du territoire national et un budget annuel de **6,7 milliards d'euros en 2013**<sup>2</sup>, la police française demeure une organisation à part. La police est composée de trois corps : le corps d'encadrement et d'application, le corps de commandement et enfin le corps de conception et de direction. Avec plus de 100 000 policiers, **le corps d'encadrement et d'application** (qui comprend essentiellement les grades de gardiens de la paix, de brigadiers et de majors de police) **concentrent l'essentiel des effectifs de police**. Aussi, elle compte **18 grades** au total. Nous pouvons également constater que la moyenne d'âge des différents corps oscille entre 43 ans et 44 ans. Les effectifs de la Police nationale restent majoritairement masculins, mais la part de femmes est en constante augmentation puisqu'elle est passée de 19 % en 2000 à 24% en 2005 et 26 % en 2010. La répartition par âge des individus ne change pas selon le sexe : les trentenaires sont majoritaires et les quadragénaires constituent une classe creuse dans les deux cas. Comme nous pouvons le constater sur la figure 1, avec plus de 50 000 fonctionnaires de police, la région île de France concentre un peu plus du tiers des effectifs policiers (figure 2).

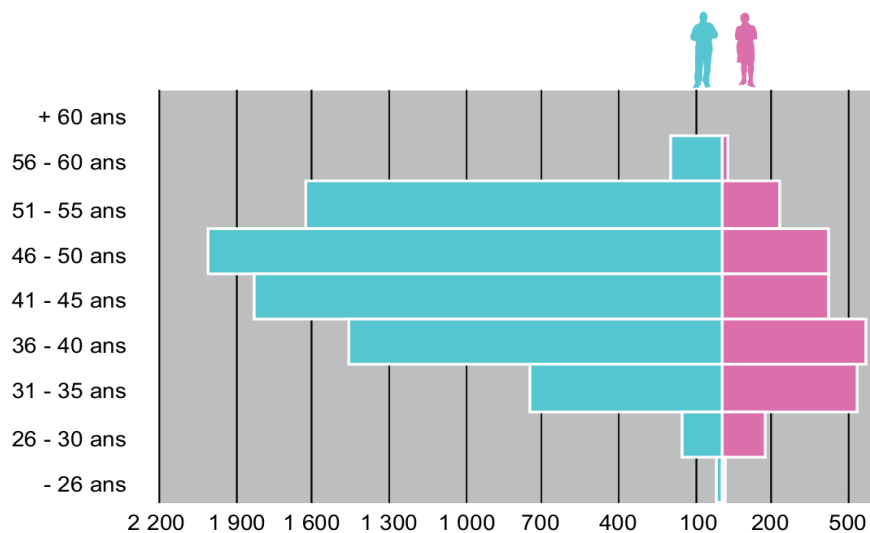
Figure 1 : Pyramides des âges



Corps de commandement - Moyenne d'âge : 43,5 ans

<sup>1</sup> Source : Bilan social 2010 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration, disponible sur demande

<sup>2</sup> Source : Budget 2013 de la Sécurité publique, disponible sur le site de la Cour des Comptes (<http://www.ccomptes.fr>)



Corps d'encadrement et d'application - Moyenne d'âge : 44 ans

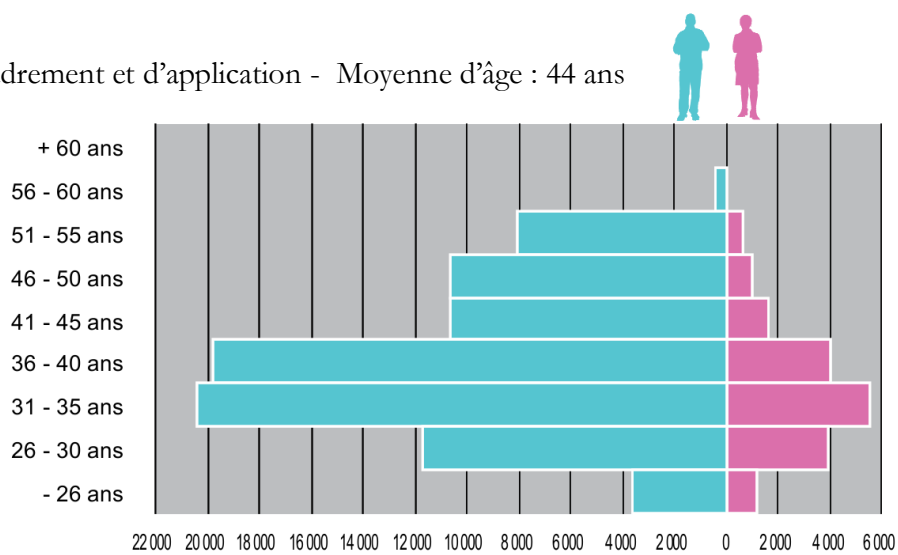
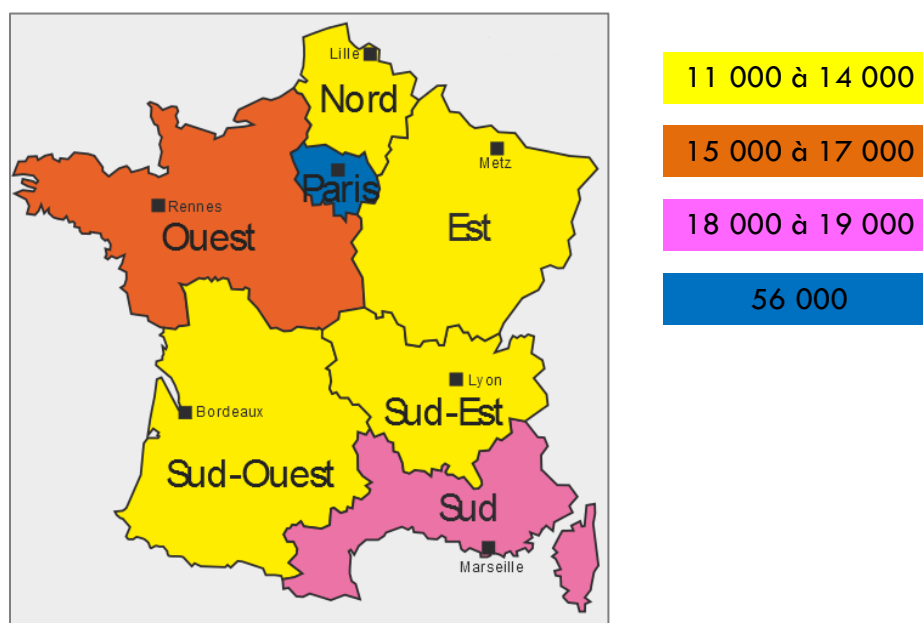




Figure 2 : Répartition des effectifs de la Police nationale affectés en SGAP et services territoriaux



*Bilan social 2010 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration*

## 1.2. La police française, une institution en cours de mutation

Depuis les années quatre-vingt, la police fait l'objet de réformes permanentes qui touchent à divers aspects de l'organisation, que ce soit le recrutement, la formation, les modes de gestion, les carrières ou encore de contrôle de l'institution (Monjardet, 1996). Cependant, ce n'est qu'à partir des années 2002 que les médias se font écho de véritables changements aussi bien philosophiques que pratiques dans l'orientation donnée à la police nationale (Roché, 2005). En point de départ de ces changements, il y a une institution « réputée en crise ». En effet, l'organisation policière fait face à un double constat : d'une part, l'insatisfaction des citoyens quant à son efficacité et d'autre part, le mal-être diagnostiqué chez les policiers. Ainsi, une étude de l'Observatoire de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP)<sup>3</sup> parue en 2011 dresse un bilan mitigé de l'efficacité policière perçue par les citoyens lors d'enquêtes de victimisation. Seulement 46,4% des personnes interrogées jugent efficace ou très efficace l'action policière et 26,4% la juge « peu efficace ou pas efficace du tout ». À cette problématique d'efficacité se greffe un autre constat lié à la santé au travail des policiers. Une enquête menée par l'INSERM entre 2005 à 2009 révèle que le risque de suicide dans la police est supérieur de 36 % par rapport au reste de la population avec

<sup>3</sup> L'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP) est un département de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la Justice qui est chargé des statistiques officielles sur la délinquance

une cinquantaine de décès par an en moyenne (contre une quarantaine par an en moyenne aux États-Unis et seulement 5 au Royaume-Uni par exemple). Depuis 1998, plus de 700 policiers ont mis fin à leurs jours en France. Pour Seyle (1978), la profession policière est l'une des plus stressantes même si certains auteurs critiquent cette idée largement répandue (Dantzer, 1979). Sans rentrer dans ce débat, la littérature s'accorde sur le fait que les questions de santé dans la police sont une préoccupation majeure pour l'organisation policière (Violanti et al., 2006 ; Violanti et al., 1995 ; McCreary et Thompson, 2006 ; Hart, Wearing et Headey, 1995).

### **1.2.1. Le tournant du Nouveau Management Public**

Aussi, afin de répondre à ces enjeux organisationnels, l'institution policière française entend se réformer. S'inspirant du « New Public Management » anglo-saxon issu de l'idéologie néo-libérale (Ocqueteau, 2008), la police adopte progressivement ce « Nouveau Management Public » (NPM) avec pour objectif la modernisation de la Police Nationale. Ce nouveau mode de management s'est considérablement développé dans les polices occidentales pendant les années quatre-vingt-dix et a trouvé une illustration célèbre dans le management de la police de New York introduit par son chef W. Bratton à la demande du nouveau maire de l'époque (Muchielli, 2008). Pour Leishman et al. (2000), le nouveau management public est « *une des tendances les plus frappantes des administrations publiques, capable de « réinventer le gouvernement »* » (p.26). Il répond à la crise qui touche les démocraties occidentales et à la volonté politique de faire plus avec moins, ce qui a conduit les gestionnaires à remettre en question leurs structures, les budgets, mais également les processus de réalisation du service (Leishman et al., 2000). Concrètement, il s'agit d'importer les techniques issues du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité (atteinte des objectifs de performance) et l'efficience (réduction et maîtrise des coûts) dans le but d'en évaluer les résultats. Aussi, la nouvelle architecture budgétaire de l'État, issue de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001, a placé la performance et la finalité de l'action publique au centre des discussions et des évaluations. Les normes du nouveau management public imposent donc une gestion par objectifs à l'échelle nationale et la mise en place de nouvelles pratiques managériales comme l'assignation d'objectifs chiffrés ou encore l'obligation de rendre des comptes sur les résultats (Purenne et Aust, 2010). De nouveaux outils, jusqu'alors inédits dans la police, ont ainsi émergé comme les indicateurs de performance, le paiement au mérite ou les nouvelles modalités d'évaluation des supérieurs hiérarchiques. C'est ainsi qu'en 2010, Brice Hortefeux, alors ministre de l'Intérieur déclarait avec une pointe de provocation : « *n'en déplaise aux Cassandre, la culture du*

*résultat, voulue par Nicolas Sarkozy et qui n'a rien à voir avec la politique du chiffre, porte ses fruits* »<sup>4</sup>. L'écho médiatique donné encore aujourd'hui à cette nouvelle philosophie ainsi que le débat qu'il occupe régulièrement dans l'espace public posent de nombreuses questions sur cette nouvelle orientation donnée à la police et notamment sur le rôle des managers policiers.

### 1.2.2. Un management défaillant

En effet, plusieurs observateurs pointent en effet les lacunes et les dérives du management policier. Ainsi, le rapport de 2010 sur la Modernisation de l'État remis par le député François Cornut-Gentille à l'Assemblée Nationale indique que « *sans développement du management, la pression de l'opinion et du politique risque d'être perçue par les agents comme une mise en accusation et d'être par conséquent source de blocage et d'incompréhension* » (p.38). L'auteur conclut sur l'importance du management indiquant que « *[...] sans souplesse, sans écoute des attentes, sans implication des agents, sans conviction du management, rien ne sera possible.* » (p.47). Dans la même lignée, la commission des finances de l'Assemblée Nationale note au sujet des indicateurs de la LOLF qu'il faut « *faire de la performance un outil de management* ». C'est d'ailleurs dans cet esprit que Nicolas Sarkozy, alors Président de la République, déclarait : « *je ne crois pas du tout à l'idée que l'on fera la réforme de l'État en soumettant tous les fonctionnaires à une pression extrême. Je veux faire la réforme par la motivation, non par la tension* ». Par ailleurs, le rapport souligne également que « *le management est une nécessité, car [...] la culture du chiffre et du résultat n'est pas encore totalement admise* » (p.39) et cela « *suppose un engagement très fort de la hiérarchie, doublé d'une écoute attentive des agents de terrain. Il ne faut pas sous-estimer le sentiment de nombreux agents de consacrer beaucoup de temps à produire des chiffres pour l'administration sans en percevoir l'utilité ni pour eux-mêmes ni pour les administrés* » (p.39). Dans son dernier rapport sur l'organisation et la gestion des forces de sécurité publique datant de 2011, la Cour des Comptes explique également que la mise en œuvre de la culture de résultat, « *exige un effort accru d'amélioration des conditions de gestion de leurs moyens, notamment de leurs ressources humaines* » (P.49) et pointe également « *des difficultés accrues de management* » (p.51). Pour Muchielli (2008), l'introduction de ce nouveau mode de management dans la police, mesurant et sanctionnant les performances des policiers n'est « *qu'une importation assez superficielle* » (p.50) de son modèle new-yorkais dans la mesure où il a opéré une triple simplification. La première simplification mise en avant par Muchielli (2008) est l'application d'un modèle uniforme et autoritaire de management sur l'ensemble du territoire national. La seconde simplification est celle qui a consisté à évaluer la performance policière sur la seule base de la statistique policière,

---

<sup>4</sup> Intervention de Mr Brice Hortefeux, Ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, à propos des résultats de la politique de sécurité en 2009 à l'Hotel de Beauvau (<http://www.interieur.gouv.fr/Archive>)

c'est-à-dire sur un compteur administratif de l'activité policière que les policiers remplissent eux-mêmes et qu'ils font remonter ensuite tout le long de la hiérarchie. Comme l'explique Muchielli (2008) dans ce système, « *la priorité donnée à l'évaluation chiffrée conduit à privilégier la quantité aux dépens de la qualité* », et « *la production des « bons chiffres » prend petit à petit le pas sur les objectifs des appareils policiers* » (Matelly et Mouhanna, 2007 ; p.255). En effet, par définition, un tel système engendre la soumission à la hiérarchie et les arrangements divers avec la réalité. Le fondement de la politique de sécurité (c'est-à-dire la réduction des risques pour les citoyens) étant de plus en plus négligé ou, pour le dire autrement, relevant de plus en plus du seul bon vouloir ou de la conscience professionnelle des policiers (Muchielli, 2008). La troisième simplification est celle qui a consisté à réduire non seulement l'évaluation de la performance policière mais même, plus largement le métier de policier, à son volet répressif. Les outils actuels valorisent et permettent d'évaluer uniquement ces aspects répressifs : élucidations, gardes à vue, mises en cause, personnes écrouées. C'est pourquoi en 2013, à l'initiative du Ministère de l'Intérieur, les Assises de la Formation de la Police Nationale ont été créées avec pour objectif l'articulation d'une réflexion autour de la gestion des ressources humaines au sens large et plus particulièrement des pratiques managériales. Les premiers résultats extraits de notre étude de terrain ont contribué à apporter un éclairage inédit sur les pratiques de management dans l'institution policière (voir Annexes). Ils ont également servi de support à l'élaboration de différentes propositions présentées lors des Assises de la Formation de la Police Nationale.

## 2. La perspective du leadership

Compte tenu de ces enjeux, il est donc nécessaire de repenser le rôle du supérieur hiérarchique et de réfléchir à une nouvelle façon de gérer les policiers. En effet, les supérieurs hiérarchiques directs (également nommés « manager » ou « superviseur ») occupent une position idéale pour influencer les individus et les équipes de travail (Casey et Mitchelll, 2007 ; Yukl, 2002). Ils ont un rôle prépondérant : c'est à eux que revient la délicate tâche d'accompagner les nombreux changements qui modifient les comportements et attitudes des subordonnés<sup>5</sup> sur le terrain. La littérature reconnaît depuis longtemps l'importance des comportements des supérieurs hiérarchiques dans la performance des individus au travail (DeRue et al., 2011 ; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996 ; Wang et al., 2011) et dans la gestion du bien-être de ces derniers

---

<sup>5</sup> Les recherches anglo-saxonnes utilisent généralement le terme de « subordonné » pour désigner les individus sous l'influence du leader. Nous y ferons référence sous le terme de « collaborateur », « subordonné » ou « membre de l'équipe »

(Rowold et Schlotz, 2009 ; Arnold et al., 2007). Il s'agit pour l'institution policière d'adopter une façon de gérer les individus qui puisse à la fois favoriser la performance tout en répondant aux exigences et contraintes de la profession policière. Aussi, ce contexte particulier incite à **envisager le management sous l'angle du leadership** (Yukl, 2002), à l'image de la pratique dans le monde anglo-saxon (Mitchell et Casey, 2007). Les auteurs définissent généralement le leadership comme un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres, dans le but d'atteindre un objectif commun (Northouse, 2012 ; Yukl, 2002).

## 2.1. Un enjeu majeur pour l'organisation policière

Pour Golding et Savage (2008), le leadership est un des éléments majeurs de la performance du management et des réformes dans la police. Il demeure un facteur d'amélioration continue des pratiques policières au-delà des changements stratégiques ou culturels (Mitchell et Casey, 2007). Le leadership est probablement un des construits les plus étudiés dans la littérature en comportement organisationnel (Cascio et Aguinis, 2008) en raison de ses effets positifs sur les comportements et attitudes des individus dans l'organisation et plus généralement sur la performance (Avolio et al., 2009 ; Barling, Christie et Hopton, 2011). La dernière méta-analyse de DeRue et al. (2011) montre par exemple que les différents styles de leadership comptent pour près de 51% dans la satisfaction des subordonnés, 20% dans la performance du groupe ou encore 47% dans le jugement des subordonnés à propos de l'efficacité du manager. De nombreuses études ont ainsi souligné le rôle positif du leadership sur la performance opérationnelle au travers de l'implication organisationnelle, la satisfaction et la motivation, la réduction de l'absentéisme, la qualité des résultats ou encore les comportements de citoyenneté des collaborateurs (voir les méta-analyse de Lowe et al., 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang, Courtright et Colbert, 2011). Pour de nombreux spécialistes des polices occidentales, la police a besoin de véritables leaders, plus que des managers, pour être efficace (Bruns et Shuman, 1988 ; Kouzes et Posner, 2006 ; Densten, 1999 ; Green, 2006 ; Spinelli, 2006 ; Engel, 2002 ; Stojkovic, Kalinich et Klofas, 2011 ; Mitchell et Casey, 2007). Comme l'expliquent Bruns et Shuman (1988) « *développer de meilleurs styles de leadership est un sujet capital pour le secteur public, spécialement dans les départements policiers* » (p.145). Il s'agit de réfléchir à un nouveau style de management afin de faire évoluer le maintien de l'ordre traditionnel, de répondre à la nouvelle demande sociale et à la nécessité de travailler en équipe (Mitchell et Casey, 2007). L'objectif est de promouvoir un cercle vertueux de bonnes pratiques qui permettent de mobiliser les individus, de les responsabiliser, de les motiver et de rétablir la confiance entre le supérieur hiérarchique et les membres de son équipe (Long, 2003 cité par Ocqueteau, 2006).

Une des tâches fondamentales du leader est de motiver les subordonnés et les équipes à accomplir des choses importantes (Grant, 2012). Avec les évolutions de la fonction managériale et du travail policier, les leaders sont de plus en plus amenés à diriger et à motiver, non seulement, les individus, mais également des équipes (Cohen et Bailey, 1997; Hackman, 1992; Kozlowski et Bell, 2003). Une équipe représente « *un ensemble distinctif d'un ou plusieurs individus qui interagissent dynamiquement, de manière interdépendante ; qui se retrouvent autour d'un objectif, un but ou une mission en commun ; à qui on a assigné des rôles spécifiques ou fonctions pour les réaliser et dont l'adhésion au groupe est limitée dans le temps* » (Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum, 1992 ; p. 4). Comme l'expliquent Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) les membres d'une équipe sont coordonnés et synchronisés dans leurs actions, et chaque membre à un rôle critique pour réaliser les actions collectives. En conséquence, le succès de l'équipe dépend de la façon dont les individus interagissent les uns avec les autres pour accomplir leur travail (Costa et al., 2013). La gestion d'équipes implique dès lors plusieurs challenges pour le leader. Il doit ainsi être en mesure d'aligner les objectifs individuels avec une mission commune, de gérer les ressources, d'établir un climat de travail positif caractérisé par la confiance et le soutien ou encore de coordonner les tâches et la transmission des informations (Zaccaro, Rittman et Marks, 2001). Pour Chen, Kirkman, Kanfer, Allen et Rosen (2007), dans la pratique cela se traduit par une alternance entre une gestion individuelle et une gestion par équipe, c'est-à-dire des individus qui partagent « *des tâches avec des objectifs communs, réalisent des tâches en collaboration, et sont mutuellement responsables des résultats de l'accomplissement des tâches de groupe* » (p.331). C'est pourquoi, plusieurs auteurs appellent à développer un vrai cadre multiniveaux afin d'étudier les processus de leadership et de motivation (Dinh et al., 2014 ; Kozlowski et Bell, 2003 ; Yammarino, Dione, Chun et Dansereau, 2005 ; Yammarino et Dansereau, 2009 ; Day et Harrison, 2007), c'est-à-dire à dire l'adoption d'une perspective à la fois individuelle et collective de l'organisation (Costa et al., 2013 ; Kozlowski et Klein, 2000). En effet, comme le soulignent Klein et Kozlowski (2000), les construits individuels, mesures et résultats sont insuffisants pour mettre en lumière les processus collectifs. Pour Kozlowski et Klein (2000), les « *micro phénomènes sont ancrés dans un contexte macro et ces macro phénomènes émergent selon des interactions et des dynamiques entre les éléments de niveaux inférieurs* » (p.7). Plus spécifiquement, l'approche multiniveaux permet de distinguer les mécanismes du hauts vers le bas (« top down »), c'est-à-dire l'influence d'un construit de niveau supérieur sur un construit de niveau inférieur ; et les mécanismes du bas vers le haut (« bottom up »), c'est-à-dire comment les dynamiques de niveau inférieur façonnent l'émergence de construits au niveau supérieur qui représentent alors des phénomènes uniques et qui ne peuvent pas être réduits aux éléments de niveau inférieur (Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984 ; Klein et Kozlowski, 2000). Elle permet

ainsi de rendre compte précisément des différents phénomènes individuels et de l'équipe (Kozlowski et Klein, 2000 ; Klein et al., 1999). Aussi, comme le rappellent Bliese, Halverson et Schriesheim (2002), le leadership est avant tout un phénomène multiniveaux inhérent au concept même de leadership. Plusieurs études ont confirmé que le leadership peut fonctionner à la fois au niveau individuel et collectif (Schriesheim, Castro, Zhou et DeChurch, 2006 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Chen et al., 2007). De plus, l'organisation est également par essence un système multiniveaux (Kozlowski et Klein, 2000). L'institution policière est composée de départements, de services, d'équipes et d'individus qui sont interdépendants. Les comportements et attitudes des policiers peuvent influencer le fonctionnement et les résultats des équipes. Réciproquement, les équipes sont des contextes qui développent les attitudes et les comportements des policiers. Aussi, étudier les individus sans prendre en compte ce contexte plus large peut conduire à des modèles incomplets et à des estimations biaisées des relations (House, Rousseau et Thomas-Hunt, 1995). Pour Klein et al. (1999) « *travailler en multiniveaux permet de mettre en lumière le contexte qui entoure les processus individuels notamment quand et où ils apparaissent. De même que cela permet d'identifier les caractéristiques individuelles, les comportements, attitudes et perceptions qui sous-tendent et forment le niveau collectif. Enfin, cela permet de mettre en avant les actions que doivent entreprendre les acteurs, individuellement et collectivement pour obtenir des bénéfices organisationnels* » (p.243). Ce cadre d'analyse répond ainsi à la préoccupation concrète des managers qui sont de plus en plus amenés à diriger et à motiver non seulement les individus mais également les équipes dans leur ensemble (Kozlowski et Bell, 2003). **Il est donc important de traiter les problématiques de leadership dans un cadre multiniveaux.**

## 2.2. Les atouts de l'approche transformationnelle

Pendant plusieurs années, de nombreuses recherches se sont attachées à déterminer quels étaient les comportements d'un leader efficace (Northouse, 2012 ; Bass et Bass, 2009 ; Yukl, 2002). Historiquement, les chercheurs se sont d'abord intéressés aux traits qui caractérisent un leader efficace, puis aux comportements qui définissent un leader efficace ainsi qu'aux situations qui conduisent à un style de leadership efficace, avant de développer différentes approches combinant les éléments précédents et/ou insistant sur certaines caractéristiques particulières (Yukl, 2002 ; Northouse, 2012). De manière générale, les recherches sur le leadership dans le contexte policier soulignent l'inefficacité du style d'un leadership autoritaire dans les départements de police (Jermier et Berkes, 1979 ; Kuykendall, 1977). Selon Villier (2003), le leader policier doit être capable de motiver les collaborateurs à transcender leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation, d'augmenter leur niveau d'autonomie et d'estime mais également

de partager une vision commune sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. Une des approches les plus populaires et influentes dans la littérature (Gardner et al., 2010 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Antonakis et House, 2002 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Yukl, 2002 ; Yukl, 2012), le leadership transformationnel, part du postulat que les individus suivent une personne qui les inspire et qui leur donne une vision claire et convaincante (Bass et Riggio, 2012 ; Bass, 1985, 1996, 1997, 1999). Fondamentalement l'approche transformationnelle implique de « *motiver les subordonnés à transcender leurs intérêts pour le bien de l'équipe, de l'organisation ou d'un groupe plus large* » (Shamir et al., 1993 ; p.579). Le leader transformationnel encourage ainsi les membres de son équipe à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances (Judge et Piccolo, 2004). En retour, les individus agissent avec un dévouement et une loyauté incontestables. Le leader transformationnel possède par conséquent, la capacité de transformer les actions et objectifs des membres de l'équipe du niveau individuel au niveau de l'équipe ou de l'organisation (Bass et Riggio, 2012). Plusieurs recherches ont ainsi souligné les effets bénéfiques du leadership transformationnel sur la performance, les comportements et attitudes des individus dans l'organisation (Lowe et al., 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Wang et al., 2011). De manière générale, le leadership transformationnel est considéré comme l'un des leviers les plus efficace de performance des ressources humaines dans les organisations. Pour de nombreux spécialistes de la police, l'approche transformationnelle est particulièrement intéressante dans le contexte policier car elle semble répondre aux contraintes de l'organisation (Densten, 1999 ; Singer et Singer, 1990; Silvestri, 2007). En effet, bien qu'il existe d'autres modèles, le leadership transformationnel défini par Bass (1985) s'avère extrêmement flexible. Cette approche offre au leader, quel que soit son niveau hiérarchique ou la situation, différentes façons d'exercer son influence sur les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs. Le leadership transformationnel a également la réputation d'être un style de leadership universel qui s'adapte à n'importe quel contexte organisationnel (Bass, 1997). Par ailleurs, les recherches suggèrent que les compétences et qualités du leader transformationnel sont particulièrement efficaces en temps de crise ou de changement, lorsque de nouvelles orientations sont mises en place (Bass et Riggio, 2012 ; Bass, 1998). Globalement, les travaux empiriques soulignent également les conséquences positives du leadership transformationnel dans les différentes polices nationales où il a été étudié (Singer et Singer, 1990 ; Morreale, 2002 ; Densten, 2003 ; Adebayo, 2005 ; Gasic et Pagon, 2007 ; Duric, 2011).



### **2.3. Développer la perspective dynamique et collective du leadership transformationnel**

Cependant, si les effets positifs du leadership transformationnel sont largement démontrés, **plusieurs questions subsistent dès lors que l'on s'intéresse à son fonctionnement** (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Judge et al., 2004 ; Dinh et al., 2014). De manière surprenante, malgré une littérature abondante, **la perspective dynamique et multiniveaux du leadership transformationnel demeure peu développée**. Ainsi, la façon dont les comportements de leadership transformationnel sont appliqués et comment ils provoquent ces effets sur les collaborateurs demeurent flous (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Wang et al., 2011 ; Avolio et Yammarino, 2013 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Yukl, 1999 ; Kovjanic et al., 2012). Plusieurs auteurs utilisent ainsi le terme de « boîte noire » pour qualifier l'ambiguïté qui règne autour des mécanismes de leadership transformationnel (Dionne et al., 2004 ; Jung et Avolio, 2000 ; Avolio et Yammarino, 2013). Ainsi, malgré de nombreuses études, les mécanismes qui expliquent et circonscrivent la relation entre ce style de leadership et la performance des employés restent encore peu connus (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Judge et al., 2004). De la même manière, des interrogations demeurent sur la façon dont les relations émergent et se répartissent entre le leader transformationnel, les individus, les équipes et l'organisation (Avolio et Yammarino, 2002 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Braun et al., 2013). Malgré la position dominante du leadership transformationnel (Gardner et al., 2010), la plupart des études ont été menées soit uniquement au niveau individuel d'analyse soit au niveau collectif (voir Wang et al., 2011) à l'exception de quelques études récentes (ex : Liao et Chuang, 2007 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010) qui ont confirmé l'importance d'adopter une approche à la fois individuelle et collective du leadership transformationnel. S'intéresser aux effets du leadership transformationnel et des processus motivationnels sur différents niveaux, soulèvent des questions importantes, telles que la façon dont ces effets affectent les variables individuelles et collectives ainsi que les arbitrages éventuels qui peuvent se produire dans une gestion à la fois des individus et des équipes (Chen et al., 2007 ; Chen et Kanfer, 2006 ; Kirkman et Rosen, 1999). Aussi, afin de répondre aux limites théoriques et pratiques d'une approche exclusivement individuelle, il est nécessaire d'examiner simultanément les effets du leadership transformationnel et les mécanismes motivationnels associés au niveau individuel et au niveau de l'équipe sur la performance dans le contexte policier (Chen et al., 2007). Enfin, plus généralement, si le leadership transformationnel est un construit universel dans sa conceptualisation (Bass, 1997), cela ne signifie pas nécessairement qu'il y aura

des effets similaires dans la police et plus particulièrement dans le contexte français. Pour Bass (1997), il peut exister des variations dans l'application pratique. Or à notre connaissance, aucune étude n'a testé les effets du leadership transformationnel dans la police française. Plus spécifiquement, nous nous interrogeons sur le « pourquoi », « comment » et « sous quelles conditions » le leadership transformationnel est efficace dans le contexte policier ? Ainsi, nous pouvons formuler la question suivante : **comment le leader transformationnel motive les individus et les équipes et plus précisément quels sont les mécanismes individuels et collectifs impliqués ?**

### **2.3.1. L'engagement au travail comme mécanisme motivationnel des effets du leadership transformationnel**

Une première réponse à notre question autour des mécanismes transformationnels porte sur le concept de **l'engagement au travail**. L'engagement au travail se définit comme un état psychologique positif et épanouissant caractérisé par la vigueur, l'absorption et le dévouement (Schaufeli et Bakker, 2010 ; Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker, 2002 ; Schaufeli, 2013). Pour Salanova et Schaufeli (2008), l'engagement au travail reflète un haut niveau de motivation. Globalement, les recherches soulignent que les individus engagés dans leur travail sont plus performants (Demerouti et Cropanzano, 2010 ; Rich, LePine et Crawford, 2010 ; Halbesleben et Wheeler, 2008 ; Salanova et al., 2011 ; Schaufeli, Taris, et Bakker, 2006). L'engagement au travail permet ainsi à l'individu de passer de la pensée à l'action afin d'atteindre une meilleure performance (Demerouti et Cropanzano, 2010). Aussi, pour de nombreux auteurs, le leadership est très certainement l'un des facteurs qui contribue le plus à l'engagement au travail (Harter et al., 2002; May et al., 2004 ; Xu et Cooper-Thomas, 2011 ; Christian et al., 2011). Récemment, plusieurs études se sont intéressés aux effets positifs du leadership transformationnel sur l'engagement au travail (Tims, Bakker, Xanthopoulou, 2011 ; Zhu et al., 2009 ; Salanova et al., 2011 ; Kovjanic et al., 2013 ; Breevaart et al., 2014). Les recherches suggèrent que le leadership transformationnel agit comme une ressource qui va motiver les individus à s'engager davantage dans leur travail. Cependant, malgré des résultats encourageants, à notre connaissance, aucune étude n'a examiné directement l'engagement en tant que mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel. C'est pourquoi, les auteurs appellent à clarifier les liens entre le leadership transformationnel, l'engagement au travail et la performance (Tims et al., 2011 ; Zhu et al., 2009) et plus spécifiquement à « *examiner le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance au travail des subordonnés* » (Zhu et al., 2009 ; p.611).

### 2.3.2. Les climats de travail comme une expansion des processus motivationnels au niveau collectif

Comme l'explique Yukl (2002), si le développement de théories en multiniveaux sur le leadership offre un moyen efficace de contourner les limites liées à l'étude d'un seul niveau d'analyse, elles demeurent particulièrement délicates à développer et à appliquer. Aussi, afin d'étudier les effets du leadership en multiniveaux, nous proposons d'étudier les effets du leadership transformationnel sous l'angle du climat en tant que construits collectifs. En effet, pour de nombreux auteurs, l'influence d'un leader est d'abord indirecte et consiste à créer des climats de travail qui ont des conséquences sur les individus, les équipes ou l'organisation (Chen et al, 2007 ; Zohar, 2002 ; Liao et Chuang, 2007 ; González-Roma, Peiró, et Tordera, 2002 ; Kozlowski et Doherty, 1989). Comme le rappellent Zaccaro, Rittman et Marks (2001), la gestion d'une équipe implique d'établir un climat de soutien et de confiance qui favorise la performance. Ainsi, notre second axe de recherche s'articule autour de la notion de **climats de travail**. Reichers et Schneider (1990) conçoivent le climat comme un ensemble de perceptions partagées des politiques, procédure et pratiques qui sont récompensées, encouragées et attendues par l'organisation. Ces perceptions partagées font référence à un climat qui émerge afin de « *permettre aux membres d'interpréter les événements importants de la même manière et de déterminer les actions qui mèneront à des résultats souhaités* » (Bashshur, Hernandez, et González-Romá, 2011 ; p. 559). Le climat offre ainsi une expansion aux processus motivationnels en mettant en avant l'importance du groupe pour expliquer les attitudes et les comportements des individus (Reichers et Schneider, 1990). Pour Ostroff, Kinicki, et Tamkins (2003), les climats de travail permettent de faire le lien entre le contexte organisationnel et les perceptions, les comportements, les attitudes des individus dans l'organisation. Aussi, la littérature récente a souligné les conséquences positives des climats de travail au niveau individuel et collectif (Kuenzi et Schminke, 2009) et plusieurs recherches ont confirmé l'intérêt d'examiner les effets du leadership au niveau du groupe sous la forme de climats (Chen et al., 2007 ; Chen et Bliese, 2002 ; Schyns et Van Veldhoven, 2010 ; Liao et Chuang, 2007 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010). Dès lors, nous proposons de nous intéresser aux effets du leadership transformationnel sur le groupe sous l'angle des climats de travail.

## 3. Problématique et objectifs de la recherche

Ainsi, notre recherche s'articule essentiellement autour de la compréhension des processus de leadership transformationnel afin de motiver les individus et les équipes de policiers vers l'atteinte d'une performance « au-delà des espérances » (Bass, 1985). **Nous nous interrogeons**

**spécifiquement sur le rôle de l'engagement au travail comme mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel au niveau individuel et de l'équipe sous l'angle des climats de travail dans le contexte de la police.** Cette problématique est d'autant plus intéressante que, comme nous l'avons souligné en introduction, l'institution policière entend repenser ces méthodes de management des hommes et des équipes. L'ambition de ce projet de recherche est de suivre de manière évolutive et processuelle une dynamique complexe mettant en relation le leadership transformationnel, l'engagement au travail et la performance sur différents niveaux. Plus globalement, afin de répondre à ces interrogations, il nous semble indispensable de nous fixer un ensemble d'objectifs de départ qui permettront de guider tant notre démarche théorique de compréhension des concepts clés et de formulation du modèle de la recherche, que notre démarche empirique. Ces objectifs se déclinent comme suit:

- Comprendre notre contexte particulier, la police française, étranger aux sciences de gestion et les enjeux du leadership dans la police de manière générale.
- Étudier les effets directs et indirects du leadership transformationnel sur les attitudes et les comportements des policiers dans la police française.
- Examiner les mécanismes permettant d'expliquer le « pourquoi » et le « comment » le leadership transformationnel agit sur la performance au travers de l'engagement au travail en insistant sur l'intégration théorique de ce médiateur.
- Capturer les effets du leadership transformationnel au niveau individuel et collectif sous l'angle des climats de travail.
- Capturer les effets d'interaction de certaines conditions liées au travail de policier.
- Proposer un cadre théorique suffisamment large et précis pour étudier les phénomènes au niveau individuel et du groupe. Notre modèle repose sur une double intégration théorique avec la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964).
- Choisir une méthodologie de recherche appropriée. Notre cadre théorique serait en faveur de l'intégration : (a) de l'engagement au travail comme mécanisme motivationnel (b) des climats de travail afin de modéliser les phénomènes et les interactions au niveau de l'équipe.

## 4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Notre positionnement épistémologique a inexorablement guidé l'orientation et l'articulation de notre problématique et de nos objectifs de recherche. Avant de préciser le choix que nous avons adopté sous l'aspect épistémologique, il convient de rappeler que la recherche en gestion peut adopter de multiples positionnements. En matière d'épistémologie, les recherches en sciences de gestion reconnaissent généralement deux groupes de positionnements possibles : (1) le positivisme ; et (2) l'interprétativisme et le constructivisme.

Le principe fondamental d'une démarche positiviste renvoie au principe d'objectivité de Popper (1998). Pour Popper (1998), le sens scientifique représente un va-et-vient entre la collecte des données (c'est-à-dire les faits), les hypothèses explicatives (les théories) et les validations (les vérifications). La résolution des problèmes scientifiques se fait « *en proposant à l'essai des théories et des hypothèses diverses et concurrentes (...) ; et en les soumettant à la discussion critique et aux tests empiriques, afin d'éliminer les erreurs* » (p.362). Le positivisme met ainsi en évidence une connaissance scientifique vérifiée qui ne se retrouve qu'après une analyse des données et des faits réels. Les paradigmes constructiviste et interprétativiste s'opposent au positivisme, en réfutant ainsi l'hypothèse de l'indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui observe la réalité. Ainsi, tout phénomène étudié est forcément soumis au jugement de son observateur. La connaissance qui résulte d'une démarche interprétativiste ou constructiviste sera de nature subjective et contextuelle (Koenig, 1993). La réalité est en effet dépendante du sujet qui l'observe ; et le chercheur se focalise plutôt sur la compréhension de la réalité sociale en fonction de ses propres motivations, de ses représentations et de ses propres intentions (Hudson et Ozanne, 1988). La question qui se pose alors est de savoir quelle est la nature de la réalité : objective (unique) ou subjective (multiple) ?

L'objet de cette étude porte sur l'analyse et l'explication objectives des processus que l'on peut observer en milieu organisationnel. Ainsi, par **une démarche hypothético-déductive**, nous avons cherché à identifier les mécanismes par lesquels le leadership transformationnel motive les individus et les équipes dans le contexte policier. En développant un modèle de recherche basé sur un ensemble d'hypothèses, c'est un regard neutre que nous jetons sur une réalité objective. **Notre positionnement est donc, par essence, positiviste** puisqu'il est basé une démarche déductive visant à éprouver des hypothèses de recherche réfutables (Igalens et Roussel, 1998). Plus généralement, nous nous insérons dans une démarche explicative, qui a pour but de dégager des relations entre différentes variables et de les généraliser à des fins prédictives. Ainsi, nous

tentons dans ce travail, au travers du développement de notre modèle théorique, de décrire et de tester empiriquement des relations entre différentes variables afin de confirmer ou non leur véracité dans le contexte policier. Cette confrontation au terrain doit permettre d'aboutir à des préconisations concrètes en termes de gestion des hommes et des équipes dans le milieu policier. Les résultats que nous aurons obtenus suite à l'analyse des données nous permettront de mieux décrypter et comprendre la réalité sociale.

Notre méthodologie suit **une démarche quantitative**, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le corpus de recherches sur le leadership transformationnel, l'engagement au travail et les climats de travail offrent une base solide et suffisante afin de nous permettre de formuler nos hypothèses de recherche avec précision. Deuxièmement, la nature de notre problématique nécessite une étude exhaustive et une collecte de données suffisante pour nous permettre de tester les hypothèses de recherche élaborées. Enfin, la méthode de recherche quantitative par questionnaire est considérée comme « *de loin la méthode la plus utilisée pour étudier les liens entre les comportements de leadership et les divers antécédents ou résultantes de ces comportements* » (Yukl, 2006, p.55). En effet, l'apport fourni par d'éventuels entretiens exploratoires dans le but de contribuer à la formulation d'un ensemble d'hypothèses de recherche resterait limitatif vis-à-vis des buts de cette recherche, évoqués plus haut.

Aussi, dans un premier temps nous précisons notre cadre conceptuel qui sous-tend la construction de notre modèle de recherche théorique. Nous ferons ainsi le lien entre notre contexte d'étude et notre cadre théorique : le leadership transformationnel. Dans un second temps, nous proposerons **un modèle processuel intégrateur en multiniveaux**. **Processuel**, car il s'agit d'une étude (quasi)longitudinale dans laquelle nous entreprenons d'apprécier l'enchaînement logique des interactions entre différentes variables dans le temps. **Intégrateur**, car nous tenons compte des variables qui concourent à expliquer la relation entre le leadership transformationnel et les comportements et attitudes des policiers via l'engagement au travail. **Multiniveaux**, car nous étudions des relations sur différents niveaux à savoir le niveau individuel et le niveau de l'équipe. Ce modèle est par ailleurs basé sur une double intégration théorique avec le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2004) afin de démontrer le rôle motivationnel du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur les variables de résultats ; la théorie de l'échange social (Blau, 1964) afin d'expliquer l'existence de relations similaires au niveau de l'équipe via les climats de travail et leurs effets sur les comportements et attitudes des policiers au niveau individuel et de l'équipe. Enfin, notre positionnement nous guide également dans le choix du design de recherche

et des outils mobilisés. Ainsi, nous avons eu recours à trois questionnaires constitués d'échelles de mesure préexistantes et valides. Nous veillons également dans notre démarche au respect des exigences en termes de validité et de fiabilité des mesures. Les analyses que nous menons donnent lieu à une discussion au cours de laquelle nous revenons sur les hypothèses formulées afin de les confirmer ou non. L'ensemble de ce travail donne lieu à des préconisations pratiques à destination des managers policiers et de l'organisation policière.

## **5. Intérêt de la recherche**

À travers cette étude, nous entendons contribuer à la littérature, déjà importante, sur le leadership transformationnel en s'intéressant au « pourquoi » et au « comment » le leader transformationnel motive les individus et les équipes en stimulant l'engagement au travail des collaborateurs et en créant des climats de travail. Notre problématique répond à plusieurs interrogations à la fois théoriques, méthodologique et pratiques. Tout d'abord, sur le plan théorique, notre recherche entend apporter une meilleure compréhension des pratiques de leadership dans le contexte policier. Notre revue de la littérature des travaux sur la police nous permettra de souligner les particularismes de l'organisation policière française. En effet, au-delà des pratiques de leadership, il nous semblait important de coller au plus près à la réalité du terrain et d'apporter un éclairage sur ce milieu peu connu des chercheurs en sciences de gestion. Notre travail se différenciera des travaux en sociologie en adoptant dès le départ l'angle du leadership plutôt que l'approche culturelle jusque-là privilégiée dans la production scientifique. Notre seconde contribution théorique relève de l'étude même des processus transformationnels au travers de l'engagement au travail. Notre étude participe ainsi à éclairer la « boîte noire » du leadership transformationnel (Dionne et al., 2004 ; Jung et Avolio, 2000 ; Avolio et Yammarino, 2013) afin de déterminer les processus sous-jacents du leadership transformationnel (Yukl, 2002 ; Judge et al., 2006 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Le troisième apport théorique attendu de cette étude relève du caractère multiniveaux de notre étude avec l'intégration des climats de travail. Nous entendons ainsi apporter ainsi des éléments empiriques sur la nécessité de considérer les environnements sociaux et plus spécifiquement les climats comme des stimuli ambiants dans lesquels les attitudes et les comportements des individus se développent et de prêter attention au contexte de travail en tant que leader. D'un point de vue méthodologique, l'intérêt de notre étude réside dans son caractère longitudinal en multiniveaux relativement rare dans les recherches doctorales. Notre échantillon de données relativement important constitue également un atout important de notre travail. L'utilisation de méthodologie d'analyse relativement récente comme la médiation modérée ou l'analyse multiniveaux représentent un intérêt certain de cette étude. Enfin, d'un point de vue

pratique, notre étude ambitionne d'apporter des solutions concrètes aux managers policiers afin de motiver les individus et les équipes.

## 6. Déroulement des chapitres

Afin de conduire cette recherche, nous proposons de nous inspirer de la démarche de Van Campenhoudt et Quivy (2011) dans leur ouvrage « Manuel de recherche en sciences sociales ». Ainsi, le plan que nous avons suivi dans ce travail doctoral est fortement inspiré de cette démarche. En effet, notre travail est composé de sept chapitres articulés autour de deux parties. **La première partie** regroupe les trois premiers chapitres qui permettent de préciser notre assise théorique et un chapitre consacré à la présentation de notre modèle de recherche et au déroulement de nos hypothèses. Ils correspondent à la phase de rupture et de construction. **La seconde partie**, composée de trois chapitres, concerne la méthodologie et le design de la recherche, les différentes analyses menées et les résultats obtenus, et se conclut par un chapitre dédié à la discussion de ces résultats. Ce travail de recherche s'achève par une conclusion générale qui revient sur les principaux apports théoriques et managériaux qui sont appréciés au regard des limites de cette étude. Le recul acquis à la fin de cette recherche nous permet de dégager des pistes de recherches futures prometteuses. Ils font ainsi écho à la phase de constatation. Sommairement décrits dans ce paragraphe, nous revenons dans ce qui suit sur les principaux éléments développés dans les différents chapitres de notre thèse. Le déroulement des chapitres est présenté dans la Figure 3.

L'objectif du **premier chapitre** (*Chapitre 1 : Le leadership dans l'organisation policière : spécificités et enjeux*) est de présenter notre contexte de recherche, la police française, et notre construit de référence, le leadership. Ce chapitre se divise en deux sections. La **section 1** s'intéressera à la police française. Comme nous l'avons indiqué en introduction, la police française a fait l'objet d'une littérature limitée en sciences de gestion. Il s'agit donc d'un milieu organisationnel peu connu des chercheurs en gestion des ressources humaines. Ce travail a donc pour finalité de présenter une synthèse des caractéristiques de l'institution policière au travers des principaux travaux en sociologie du travail en cohérence avec les travaux de Molly et al. (2010) qui recommandent d'établir des passerelles entre les différentes disciplines. Pour cela, nous étudierons successivement le modèle organisationnel de la police française et les comportements des policiers au travers de la culture policière. Comme le rappellent, Jermier et Berkes (1979), ces deux éléments sont inextricablement liés à l'étude du leadership dans la police. La **section 2** nous permettra d'introduire notre concept principal, le leadership, et les fondements théoriques qui



conditionnent son étude. Nous présenterons également les différentes approches du leadership qui remettent en cause le modèle traditionnel de commandement traditionnel. Cela nous permettra d'établir la transition avec l'approche transformationnelle à laquelle ce travail de thèse est consacré.

Ainsi, dans le **second chapitre** (*Chapitre 2 : Le leadership transformationnel : état des lieux*) nous traiterons exclusivement du leadership transformationnel. Nous dresserons un état de l'art de la littérature sur le leadership transformationnel. Nous reviendrons sur les fondations théoriques du construit au travers de son abondante littérature. Nous constaterons que si l'approche transformationnelle a fait l'objet de nombreuses méta-analyses qui ont souligné ses conséquences positives (Wang et al, 2011 ; Lowe et al, 1996), il demeure un certain flou à propos de son fonctionnement. Nous mettrons ainsi en avant les principales limites du construit qui justifient la pertinence des choix théoriques et méthodologique de notre recherche.

Le **troisième chapitre** (*Chapitre 3 : Etudier la « boîte noire » du leadership transformationnel en multiniveaux*) est consacré au rôle de l'engagement au travail et des climats de travail qui composent notre modèle intégrateur et permettent d'étudier les mécanismes transformationnels en multiniveaux. Dans la **première section**, nous nous attacherons à définir l'engagement au travail. En nous basant sur la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et sur la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) nous mettrons en avant l'importance des ressources afin d'étudier l'engagement au travail. Enfin, nous détaillerons les conséquences et les antécédents de l'engagement au travail. La **seconde section** traitera exclusivement des climats de travail qui permettent de modéliser et d'étudier les effets indirects du leadership transformationnel sur les équipes. Nous reviendrons dans une première partie sur les origines des climats travail qui ont conduit les chercheurs à abandonner un construit global du climat au profit de l'étude des climats spécifiques. Nous dresserons ainsi les contours théoriques de ce construit particulièrement difficile à saisir qui a fait l'objet de nombreuses critiques. Puis, nous évoquerons les aspects multiniveaux qui conditionnent l'étude des climats. Enfin, nous introduirons notre second cadre théorique avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) étendue au niveau collectif qui permettra d'expliquer comment les normes créées par les individus sont automatiquement adoptées au niveau du groupe au travers de l'influence du leader sur les climats de travail.

Dans le **quatrième chapitre** (*Chapitre 4 : Proposition d'un modèle intégrateur en multiniveaux sur le leadership transformationnel*) nous spécifierons les liens entre le leadership transformationnel,

L'engagement au travail et les climats de travail sur la base des clarifications théoriques apportées dans les précédents chapitres. C'est donc à ce niveau que nous situerons notre problématique de recherche. Nous proposerons un modèle intégrateur en multiniveaux qui permettra d'étudier les effets et les mécanismes du leadership transformationnel sur les individus et sur les équipes dans le contexte policier au travers du rôle de l'engagement au travail. Le modèle théorique intégrateur que nous développerons pour répondre à cette problématique synthétisera les hypothèses que nous défendrons dans ce chapitre.

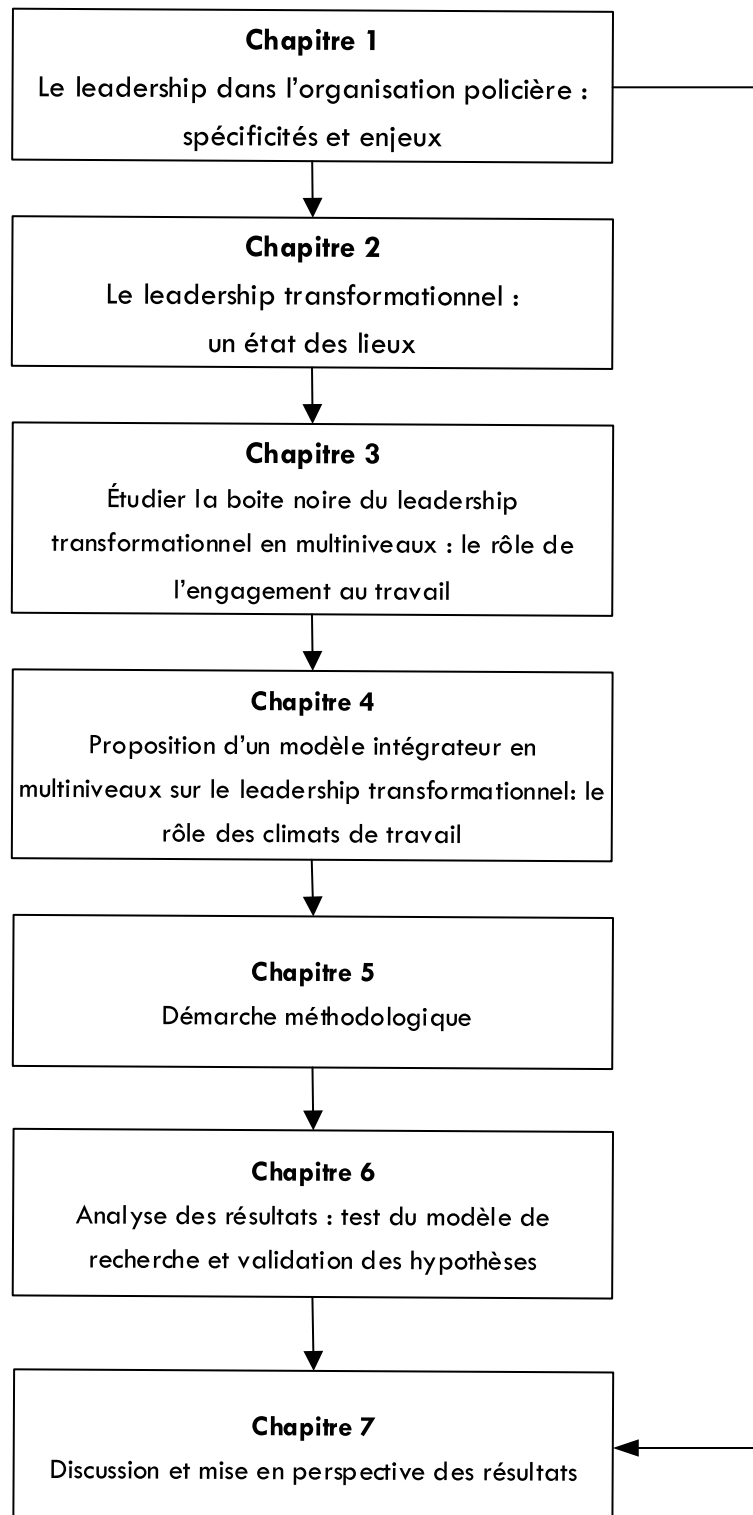
Avec le **cinquième chapitre** (*Chapitre 5 : Démarche méthodologique*) nous entamons la deuxième partie de cette recherche axée sur le volet empirique. Dans la **première section**, nous exposerons nos choix en termes de design méthodologique et d'outils d'enquêtes empiriques. Ainsi, nous préciserons en quoi une étude multiniveaux et longitudinale est pertinente pour répondre aux objectifs de notre recherche, et nous reviendrons sur les différentes précautions prises pour s'assurer de la qualité des outils et des conditions de la collecte des données. Nous pensons particulièrement aux précautions prises pour assurer, d'une part, l'anonymat des répondants, et d'autre part le suivi cohérent des différents temps de mesure de l'enquête. Cette section sera également l'occasion de présenter notre échantillon final avant de nous attaquer aux étapes relatives à la construction de notre questionnaire de recherche. Enfin, nous présenterons les instruments de mesure retenus pour cette recherche et reviendrons sur notre choix d'utiliser des échelles validées dans des études internationales antérieures afin de nous assurer des qualités psychométriques de nos instruments. La **seconde section** sera consacrée à la présentation des analyses et résultats des qualités psychométriques des instruments de mesure précédents. Ainsi, nous passerons en revue les analyses exploratoires et confirmatoires afin de vérifier la dimensionnalité et les fiabilités des échelles de mesure retenues. Enfin, nous testerons la qualité d'ajustement de notre modèle global.

Le **sixième chapitre** (*Chapitre 6: Analyse des résultats : test du modèle de recherche et validation des hypothèses*) sera consacré à la précision de la démarche et les résultats qui nous permettent de vérifier et/ou de réfuter nos hypothèses de recherche. Dans la **section 1**, nous reviendrons sur la description de notre démarche d'analyse. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons opté pour des démarches d'analyses rigoureuses et récentes : les régressions pour le test des effets directs, le bootstrap pour les tests des effets indirects de médiation (Preacher et Hayes, 2004, 2008 ; Hayes 2013) ou encore les processus conditionnels d'analyse pour les médiations modérées (Hayes, 2013 ; Hayes, 2014). Nous avons également utilisé la technique de régression de modélisation linéaire hiérarchique (HLM, Byrk et Raudenbush, 1992) afin d'examiner les effets

entre les différents niveaux de notre modèle. Enfin, la **section 2** sera consacrée à la présentation des principaux résultats issus du test de notre modèle étape par étape.

Le **septième chapitre** (*Chapitre 7 : Discussion et mise en perspectives des résultats*) sera l'occasion de discuter des différents résultats que nous avons mis en avant lors de la mise à l'épreuve de notre modèle théorique et de nos différentes analyses. Nous confronterons les résultats de nos hypothèses de recherche à la littérature existante. Ce travail, nous permettra également de mettre en lumière les contributions théoriques et pratiques ainsi que les limites de notre étude.

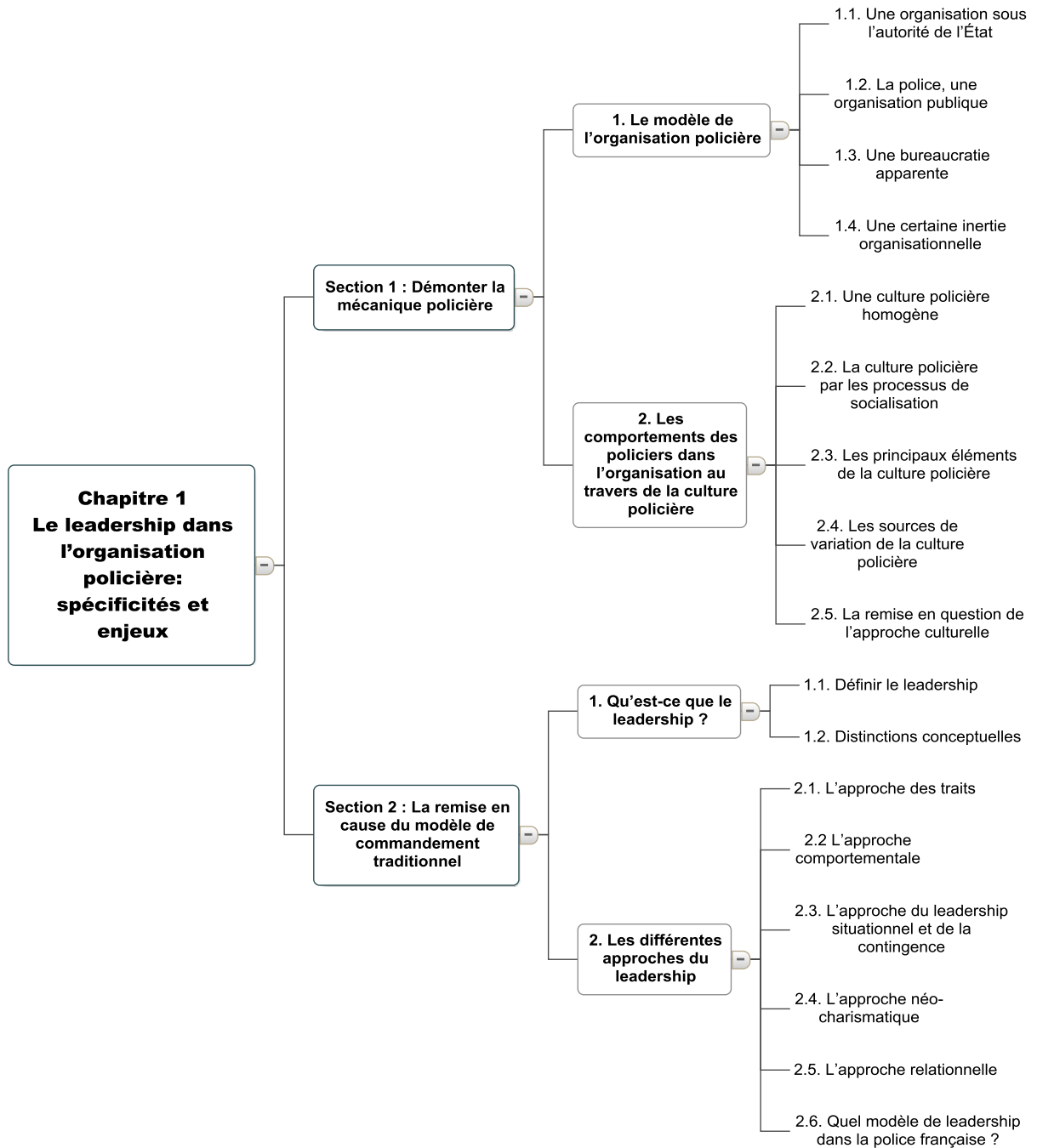
Figure 3 : Déroulement des chapitres





# **Chapitre 1 Le leadership dans l'organisation policière : spécificités et enjeux**







Il existe une grande quantité d'écrits scientifiques et professionnels traitant du leadership (Cascio et Aguinis, 2008 ; Mumford, 2011 ; Northouse, 2012 ; Yukl, 2002). Dinh et al. (2014) estiment ainsi à près de 752 le nombre d'articles sur le leadership parus dans les meilleures revues scientifiques entre 2000 et 2010. Paradoxalement, si l'exercice du leadership a depuis longtemps fait l'objet de nombreuses préoccupations en sciences de gestion et plus particulièrement en comportement organisationnel, les recherches sur les pratiques de management et plus spécifiquement de leadership dans la police en France sont, à notre connaissance, inexistantes. Dans la recherche internationale, l'étude du leadership dans le contexte policier est également limitée, en comparaison à d'autres secteurs comme l'éducation, les hôpitaux ou encore chez les militaires (Morreale, 2002 ; Silvestri, 2007 ; Schafer, 2009). Ce manque de littérature s'explique notamment par la difficulté d'accès au terrain policier qui découle de l'étatisation de la police nationale (Monjardet, 1996, 1997). Dès lors, **il nous apparaît important d'apporter un éclairage sur cette institution peu connue des chercheurs en sciences de gestion**. En effet, derrière son apparente simplicité, l'institution policière se révèle plus subtile et les auteurs soulignent les particularismes de son modèle organisationnel bureaucratique et de sa culture professionnelle qui contraignent son fonctionnement (Monjardet, 1996 ; Densten, 1999 ; Kelling, Wasserman et Williams, 1988). Pour Jermier et Berkes (1979), ces éléments sont inextricablement liés à la compréhension des pratiques de leadership dans le contexte policier. (Densten, 1999). Comme l'expliquent Molloy, Polyhart et Wright (2010), un système hiérarchique ne peut être compris isolément et il est nécessaire de « *comprendre l'ensemble et de garder un œil sur les parties* » (Kozlowski and Klein, 2000 ; p.54). Sans **une vision élargie du fonctionnement de l'organisation** et de ses membres, les chercheurs en comportement organisationnel peuvent être amenés à promouvoir par inadvertance des pratiques de gestion, sur la base d'éléments empiriques, qui se révéleront fausses dans la réalité organisationnelle (Molloy, Polyhart et Wright, 2010). Aussi, pendant plusieurs années, de nombreuses recherches se sont attachées à déterminer quels étaient les comportements d'un leader efficace (Yukl, 2002, 2012). Les chercheurs se sont ainsi intéressés aux différents modèles de leadership permettant d'aller au-delà du modèle de commandement traditionnel dans la police (Schafer, 2009 ; Jermier et Berkes, 1979 ; Campbell et Kotz, 2011). Globalement, les recherches soulignent l'efficacité du leadership dans la police et remettent en question l'approche de commandement traditionnel pour gérer les policiers.

Ce premier chapitre «*Le leadership dans l'organisation policière : spécificités et enjeux*» se décompose en deux sections qui vont nous permettre de saisir les particularités de notre contexte d'étude et de comprendre les enjeux du leadership dans la police française. Aussi, dans la première section

intitulée « *Démonter la mécanique policière* », nous proposons de revenir sur le modèle organisationnel de la police française et la culture policière. Nous pourrions ainsi poser les spécificités de notre contexte d'étude qui contraignent la mise en place et l'efficacité des pratiques de leadership que nous souhaitons étudier. Nous aurons ainsi une vision élargie du fonctionnement de l'organisation policière. Dans la seconde section « *Étudier le leadership* », nous proposons de nous attarder sur la définition de notre concept de référence : le leadership. Puis, nous développerons les différents modèles de leadership qui remettent en cause le modèle de commandement traditionnel de la police. Nous attacherons une attention particulière à la contextualisation de notre modèle. Ce travail sera l'occasion de déterminer, sur la base des éléments théoriques et des études empiriques, en quoi le leadership transformationnel se révèle particulièrement adapté au contexte de la police française.

**Note :** Comme le souligne Ocqueteau (2007), comparer les polices et les policiers des différents pays est un exercice risqué en raison « *des positions et des finalités de leurs appareils respectifs peuvent être incomparables, à cause du poids des « sentiers de dépendance » historiques des systèmes étatiques au sein desquels ils fonctionnent* » (p.475). Les études comparatives tendent d'ailleurs à souligner la diversité des polices plus que leur unité (De Maillard, 2010). Cependant, ne pas tenir compte de la littérature anglo-saxonne (essentiellement), pourrait constituer un autre risque : « *celui de laisser perdurer des représentations fallacieuses* » (Ocqueteau, 2007 ; p.475). De plus, comme le rappellent Bordeur et Monjardet (2003), « *l'activité policière apparaît étonnamment similaire à Boston et à Poitiers, à Bruxelles et à Newcastle, à Amsterdam et à Toronto ; elle se décrit selon les mêmes catégories, soulève les mêmes questions aussi bien sur les modes d'organisation, les relations de commandement et de contrôle, les modes et les contenus de formation, les valeurs et la culture professionnelles, etc* » (p.23). Il apparaît donc essentiel de tenir compte de cette littérature et d'en faire la synthèse tout en soulignant les particularités françaises.

## Section 1 : Démonter la mécanique policière

Dans cette première section, nous proposons de revenir sur l'organisation policière. Il s'agira d'éclairer les particularités et les paradoxes de cette institution étrangère aux sciences de gestion. Pour cela, nous allons, dans un premier temps, nous intéresser au modèle organisationnel de la police française. Nous constaterons ainsi qu'il est en réalité plus complexe que le modèle bureaucratique propre aux organisations publiques françaises. Dans la seconde partie, nous étudierons les comportements des policiers sous l'angle de la culture policière à laquelle est consacrée la majorité des travaux sur la police. Nous synthétiserons ainsi les principaux travaux anglo-saxons et français en sociologie du travail. Nous constaterons que cette notion de culture policière est critiquée et plusieurs auteurs soulignent ses limites afin d'étudier les comportements des policiers sur le terrain (Monjardet, 1996 ; Mouhanna, 2007). En conclusion, ce travail nous permettra de poser les spécificités de notre contexte organisationnel qui contraignent la mise en place et l'efficacité des pratiques de leadership que nous souhaitons étudier.

### 1. Le modèle de l'organisation policière

Qu'est-ce que la police ? Dès la première page de son ouvrage de référence « Ce que fait la police », Monjardet (1996) met en avant l'intense débat autour de la définition même de la police. En 1707, dans son *Traité de la police*, Delamare (1707) s'essayait à une première définition de la police précisant ses grandes caractéristiques : service public, chargé de la protection des personnes et des biens, du maintien des institutions et de la surveillance de l'opinion. Le Clère (1974) dans le « Que sais-je ? » consacré à la police insistait davantage sur la multiplicité des polices et sur la nature de sa mission « *qu'elle le veuille ou non, la police est, par nature, la gardienne d'une certaine conception sociale et politique. Elle ne fait pas la loi, elle la fait appliquer* » (p.7). Si la définition de l'américain Bittner (1973) a fait autorité pendant deux décennies, elle a depuis été remise en cause par de nombreux auteurs français (Brodeur, 1994 ; Monjardet, 1996 ; Loubet Del Bayle, 1992) et étrangers (Manning, 1993 ; Reiss, 1992). Pour Bittner (1973) « *la police est un mécanisme pour la distribution non négociée de la force coercitive, utilisée en accord avec ce que dicte une saisie intuitive des exigences d'une situation* » (p.131). De cette définition on peut déduire que la police détiendrait la capacité de contraindre et surtout que la force est au centre de sa nature. Sans rentrer dans les détails (voir Brodeur, 1994 pour une synthèse des limites de travaux de Bittner), cette définition a été remise en cause du fait de l'importance accordée à la force physique au double motif que la police n'en a, d'une part, pas le monopole (les militaires peuvent également user de la force) et

d'autre part, qu'il ne s'agit que d'un de ses moyens d'action parmi d'autres comme nous le verrons ultérieurement (Monjardet, 1996). Selon la définition du Petit Larousse adopté par Monjardet (1996), la police est avant tout une institution, c'est-à-dire « *un ensemble de règles établies en vue de la satisfaction d'intérêt collectif* » (p.18). Ces « intérêts collectifs » ou « valeurs » sont d'ordre instrumental et substantiel. L'institution policière est, en effet, un instrument complexe, régi par un ensemble de règles et confié à une autorité (Monjardet, 1996).

## 1.1. Une organisation sous l'autorité de l'État

### 1.1.1. Une police d'origine non démocratique

Comme le rappelle Monjardet (1996), d'un point de vue historique, la création de la Police Nationale est relativement récente à l'échelle d'un pays. Elle est datée à 1941 avec l'acte législatif Darlan sous le régime de Vichy. Auparavant, les effectifs de police étaient essentiellement municipaux sous l'autorité du maire. Il s'agissait donc d'une instance relativement autonome dans ses rapports avec le gouvernement. La volonté de regrouper sous une même autorité centralisée l'ensemble des forces, dans le contexte de la Seconde Guerre mondiale, a naturellement amené à construire un modèle de police particulier, au service de la protection de l'État, et non au service du public (Mouhanna, 2011). Il s'agissait avant tout pour le gouvernement de contrôler les polices afin de les utiliser pour surveiller et interpeller la population considérée comme déviante, ou simplement critique envers les dirigeants. Par ailleurs, comme l'explique Mouhanna (2011), la police française est le produit d'une forme de pensée technocratique et s'est construite sur des logiques de fonctionnement qui s'appuient sur des principes bureaucratiques stricts qui contraignent son fonctionnement.

### 1.1.2. Une police instrumentale ou autonome ?

C'est probablement une des spécificités les plus évidentes : l'assimilation de l'institution policière à l'État (Monjardet, 1996). On cite généralement en exemple la police comme un « appareil d'État » du fait que la sécurité soit une prérogative régaliennne même s'il existe des polices municipales sous l'autorité des mairies. Selon Brodeur (1984), il existe deux thèses afin de décrire la nature des relations de l'État et de la police en général :

- **La thèse de « l'insularité »** qui conçoit la police comme « *une instance autonome qui résiste aux contraintes extérieures pour poursuivre son propre intérêt* » (Brodeur, 1984 p.22).

- **La thèse « instrumentale »** qui définit la police comme un « *instrument relativement inerte qui s'animerait pour répondre mécaniquement aux commandes de l'État* » (Brodeur, 1984 ; p.22).

Ainsi, il existe « *un vif débat au sein de la communauté scientifique à propos du rôle que la police devrait avoir : soit de préserver la souveraineté de l'État contre les menaces qui pèsent contre lui (les manifestations publiques, par exemple), soit d'assurer la sécurité de la communauté, la dernière proposition étant de plus en plus populaire. Les chercheurs opposent ainsi une police de souveraineté d'État à une police de sécurité citoyenne* » (Brodeur, 2007 ; p.87). De plus, il faut également souligner que les polices étatiques centralisées sont une exception latine (avec l'Italie et Espagne). La police est, par exemple, régionale en Grande-Bretagne ou en Allemagne. Au Canada, aux États-Unis ou encore aux Pays-Bas, l'autorité de droit commun est la commune. Le pouvoir du gouvernement dans ces pays sur la police est donc extrêmement limité. Cependant, il existe également parfois certains services spécialisés à l'échelle nationale selon le principe de subsidiarité (ex le FBI aux États-Unis). L'étatisation de la police représente donc une particularité française qui peut expliquer certaines particularités dans son fonctionnement organisationnel et dans le comportement de ses membres. Ainsi, Monjardet (1996) conclut que « *l'instrumentalité institutionnelle des policiers met toujours en tension la légitimité de l'autorité politique et la revendication de l'autonomie professionnelle. Cette tension s'exprime dans son fonctionnement organisationnel* » (p.33).

## 1.2. La police, une organisation publique

La distinction entre les organisations dites privées et publiques comme la police, est communément admise. Pour Pesh (2008), on distingue deux courants qui s'opposent fondamentalement dans la façon d'approcher une organisation publique. D'un côté, on retrouve des auteurs qui sacralisent la distinction public-privé et prônent des modes d'intervention adaptés (voir Rainey et Bozeman, 2000 pour davantage de précisions). Nutt et Backoff (1993) proposent par exemple une classification largement reprise dans la littérature qui établit les principales distinctions entre le secteur public et le secteur privé au niveau organisationnel (Tableau 2). Comme nous pouvons le constater, les différences sont essentiellement rattachées à des facteurs macro-environnementaux ou aux attributs de l'organisation. De l'autre, un second courant oppose une conception plus générique de l'organisation en retenant une logique d'amélioration de la performance organisationnelle. Cette conception générique disqualifie une distinction claire en raison des nombreuses similitudes qui existent dans le fonctionnement interne des organisations quel que soit leur type. Pour Rainey et Bozeman (2000) ces deux courants sont validés empiriquement et il convient aux chercheurs de s'intégrer dans l'un ou l'autre. En France,

la frontière entre le secteur public et privé est traditionnellement réputée bien plus étanche que dans les contextes anglo-saxons en raison de la forte contrainte héritée du droit public (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008). Cependant, comme le notent Desmarais et Abord de Chatillon (2008) « *dans la littérature internationale, principalement d'origine anglo-saxonne, il semble exister un relatif consensus sur l'idée que la distinction public/privé a une portée explicative limitée en ce qui concerne le management* » (p.761). Ainsi, pour Rainey et Bozeman (2005), il existe un consensus qui prévaut parmi les auteurs et les experts en management sur le fait que cette distinction est sans grande valeur. Récemment, Baarspul et Wilderom (2011) ont comparé 26 études avec des échantillons du secteur public et privé, ils parviennent à la conclusion que cette distinction n'explique qu'une part de variance négligeable afin d'expliquer les comportements des individus. Les résultats de l'étude de Desmarais et Abord de Chatillon (2008), menée dans le secteur public/privé français, mettent également en évidence de faibles différences entre les rôles et représentations de rôles des managers qu'ils appartiennent au secteur public ou au secteur privé. Les auteurs concluent que « *le rapprochement du management public et du management privé semble être une réalité, y compris en France. Les rôles des managers publics et privés ont de nombreux points de convergence et les représentations des managers paraissent très proches. Les deux univers publics et privés français ne sont donc pas aussi éloignés que les discours et certains présupposés le laissent entendre.* » (p.782). Ils notent cependant que qu'il subsiste quelques points de différenciation liés notamment à l'autonomie, aux relations internes et externes et à la fixation d'objectifs. Cependant, comme nous allons le voir, la police se distingue également des organisations publiques « classiques » (bureaucratique) sur de nombreux points. Le Nouveau Management Public, adopté par la police, va dans ce sens, en gommant toute distinction d'essence entre organisations publiques et privées. C'est pourquoi dans le cadre de ce travail de recherche, **nous avons fait le choix d'adopter une logique générique de l'organisation et de ne pas insister sur la distinction organisation publique/ privée car nous nous intéressons spécifiquement aux processus psychologiques et managériaux.**

Tableau 2 : Distinction organisation privée / publique

Facteurs	Secteur	
	Privé	Public
<b>Environnement de marché</b>	Le comportement d'achat des individus définit le marché	Les institutions font le marché
<b>Coopération vs. Compétition</b>	Concurrence entre les organisations qui offrent un service donné	Collaboration entre les organisations qui offrent un service attendu par les individus
<b>Disponibilité des données</b>	Disponible (indices de performance ...) dans l'organisation	Limitée
<b>Contraintes</b>	Autonomie et flexibilité totale (dans le respect de la loi) et la nécessité de consensus interne	Autonomie et flexibilité limitée par une série de lois et de règles
<b>Influences politiques</b>	Indirectes et internes	Influence politique directe dans le cas de la police mais également des individus
<b>Processus organisationnels et objectifs</b>	Objectifs clairs et convenus ; préoccupation d'efficacité dominante	Changements d'objectifs en fonction de certaines orientations politiques, parfois complexes, conflictuelles, et difficiles à préciser

*Adapté de Nutt and Backoff (1993)*

### 1.3. Une bureaucratie apparente

Comme l'écrit Monjardet (1985), « *l'organisation policière a toutes les apparences, et tous les traits formels, de la bureaucratie* » (p.304). Elle s'inspire ainsi très largement de l'organisation militaire à laquelle elle emprunte les codes : uniforme, grades, règlements et discipline. Dans le langage commun le terme de bureaucratie prend le sens péjoratif de : « *pouvoir politique des bureaux, influence abusive de l'administration* » ; un bureaucrate serait donc un : « *fonctionnaire qui attribue une importance exagérée à sa fonction et en abuse vis-à-vis du public* » (Holchman, 2006 ; p.41). Le policier serait donc un fonctionnaire qui abuse de son pouvoir en public. Une idée partagée par certaines personnes si

l'on en juge la popularité du phénomène « copwatch »<sup>6</sup> et les dérives policières qui font parfois les gros titres de la presse. Les recherches constatent également que la majorité des policiers choisit son travail par vocation utilitariste de devenir fonctionnaire, avec comme principale motivation la stabilité de l'emploi en dépit d'une rémunération peu attractive (Pruvost et Roharik, 2011). D'un point de vue organisationnel, la bureaucratie fait référence à une modalité particulière d'administration. Pour Blau (1961), la bureaucratie est une étape incontournable dans le développement des administrations, soit comme modalité d'organisation la plus efficace pour les administrations, soit comme stratégie institutionnalisée pour atteindre les objectifs de la puissance publique. La bureaucratie serait donc la forme d'organisation qui répondrait ainsi le mieux à la nécessité d'appliquer impersonnellement des normes formelles. Weber (1995) explique ainsi que la bureaucratie est « *le moyen le plus dur de domination légale* » (p.294). Aussi, comme le rappellent Jermier et Berkes (1979), la majorité des départements de police occidentaux ont adopté ce fonctionnement organisationnel.

### 1.3.1. Une organisation centralisée

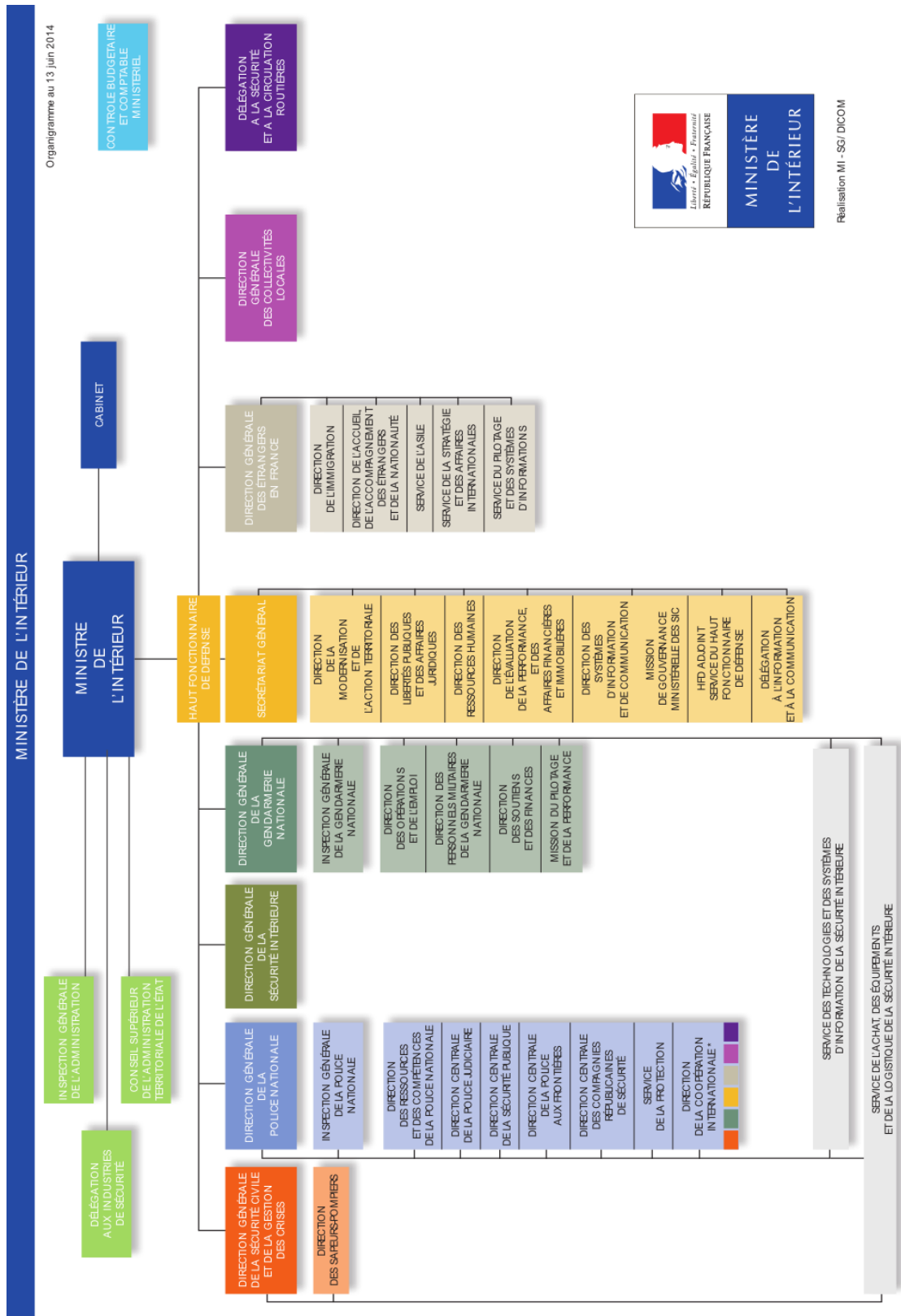
Pour Weber (1921), la centralisation est une composante essentielle du modèle bureaucratique. La police nationale regroupe ainsi sous l'égide de la Direction générale de la police nationale (DGP), des directions spécialisées (police judiciaire, surveillance du territoire, sécurité publique, police aux frontières, renseignements généraux), des directions horizontales (inspection générale, administration de la police nationale, formation) et des services spécialisés n'ayant pas le statut de direction (service central des compagnies républicaines de sécurité (CRS), coopération technique internationale de police, protection des hautes personnalités). La préfecture de police, compétente à Paris, bénéficie d'une organisation spécifique de par la forte concentration de population dans cette zone. La plupart des directions de la police nationale ont une implantation en province sous forme de services déconcentrés ou délocalisés, dont le cadre est constitué soit par les départements, soit par des circonscriptions locales ou régionales. Celle qui a les effectifs les plus nombreux est la Direction centrale de la sécurité publique (DSCP) avec ses 462 circonscriptions de sécurité publique, comptant 462 commissariats, 107 commissariats subdivisionnaires, 498 bureaux de police et 355 points de contact de police de proximité (Figure 4).

---

<sup>6</sup> Copwatch est un réseau d'associations militantes qui surveillent la police afin de dénoncer et de faire connaître les dérapages et les violences policières principalement par la collecte et la diffusion de photographies et de vidéos sur Internet (Source : Wikipédia.fr)



Figure 4 : Organigramme de la police nationale



Source : Ministère de l'Intérieur

### 1.3.2. Une organisation hiérarchique marquée

L'administration policière est également fondée sur la présence d'une hiérarchie marquée par grade. Globalement, la police est organisée selon un principe pyramidal. Pour Gleizal (1985), la police est soumise à trois formes de hiérarchie.

- **Les autorités civiles** : la police dépend du ministre de l'Intérieur, elle n'est donc pas militaire mais civile. De plus, comme Gleizal (1985) l'explique « *il est de tradition de confier les hauts postes de responsabilité de maintien de l'ordre à de hauts fonctionnaires appartenant au corps préfectoral et qui occupent les emplois de direction centrale ou qui sont responsables, sur le territoire des forces de l'ordre* » (p.182). Cela se traduit par une subordination de la police au gouvernement politique en place.
- **Les autorités judiciaires** : les policiers appartenant à la Police Judiciaire sont soumis à une double hiérarchie, l'une administrative et l'autre judiciaire.
- **La hiérarchie interne**, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail de recherche sur les pratiques de leadership représente les relations de subordinations au sein même de l'organisation. La police compte ainsi 18 grades répartis selon trois corps (Figure 5). La hiérarchie interne définit la place de chacun par l'ordre des corps, dans chaque corps par l'ordre des grades, et dans chaque grade par ordre d'ancienneté, sous réserve des fonctions occupées. Les fonctionnaires actifs des services de la police nationale, dans l'exercice de leurs fonctions, sont subordonnés les uns aux autres selon l'ordre hiérarchique. Cette hiérarchie octroie non seulement un rang aux membres de l'organisation, mais aussi des échelles de prestige reliées aux fonctions (Brodeur, 2007).

Figure 5 : Grades dans la police nationale



Source : Ministère de l'Intérieur

Nous proposons de revenir plus en détail sur les principaux grades. Comme nous l'avons indiqué en introduction, les gardiens de la paix représentent la majorité du contingent de policiers répartis sur le territoire nationale (>100 000 policiers). Les officiers (essentiellement lieutenants de police) représentent le premier niveau hiérarchique direct (n+1). Enfin les commissaires sont généralement considérés comme les n+2 et s'intègrent davantage dans un niveau stratégique plus que dans la gestion au quotidien des équipes. Dans le cadre de cette thèse, **nous nous sommes intéressés à la relation entre gardiens de la paix et officiers**. Nous reviendrons ultérieurement sur ce choix qui découle essentiellement de notre façon d'appréhender les processus de leadership.

- **Les gardiens de la paix**

Les missions du gardien de la paix varient essentiellement selon sa brigade d'affectation. Néanmoins, de manière générale ses missions principales consistent à assurer la sécurité des personnes, des biens et des institutions, de maintenir l'ordre public, de lutter contre l'immigration illégale, le trafic de stupéfiants, la criminalité organisée, la délinquance, et la grande délinquance. La formation initiale du gardien de la paix est d'une durée de 12 mois, à l'issue de cette formation, l'élève est reconnu gardien de la paix stagiaire, il effectuera ensuite un « stage » sur le terrain d'une durée de 1 à 2 ans après lequel il sera officiellement titularisé. Après quatre ans de service et un examen professionnel, le gardien de la paix titulaire peut accéder au grade de brigadier, puis de brigadier-chef de police et enfin de brigadier major de police. Enfin, au bout de quatre ans de titularisation, le gardien de la paix a la possibilité de passer le concours interne de lieutenant de police ou de commissaire de police pour accéder à une fonction de direction.<sup>7</sup>

- **Les officiers de police**

L'officier de police est un cadre de la police nationale qui commande l'action des gardiens de la paix. Plus généralement, il est responsable de la sécurité sur un secteur d'attribution. Il est chargé également de missions d'investigation, de renseignement ou de maintien de l'ordre, ou de lutte contre l'immigration. Il peut donc amener à être sur le terrain. L'officier de police est formé à l'école nationale supérieure de la police, la formation dure 18 mois, dont 12 mois d'enseignement, et 6 mois de stage. L'officier de police peut être recruté en concours externe, avec un BAC + 3 au minimum, ou en concours interne au bout de quatre ans de titularisation. A la fin de sa formation, il obtient le grade de lieutenant de police.<sup>8</sup>

- **Les commissaires de police**

Cadre supérieur voire dirigeant de la police nationale, le commissaire de police dirige un service (commissariat, service de police judiciaire, service de renseignements, école de police, etc.) et

---

<sup>7</sup> Source : <http://www.lapolicenationalerecrute.fr/Personnels/Gardien-de-la-paix>

<sup>8</sup> Source : <http://www.lapolicenationalerecrute.fr/Personnels/Officier-de-police>

l'ensemble du personnel qui y est affecté. Ses missions : diriger des équipes de policiers, gérer un budget, piloter des opérations, coordonner et suivre l'action de ses enquêteurs, etc. On peut devenir commissaire de police par concours interne ou externe. Les commissaires sont formés à L'École nationale supérieure de la police. La formation de commissaire dure deux ans, elle alterne stages en école et en services actifs.<sup>9</sup>

### **1.3.3. Une forte spécialisation**

Selon Weber (1921), le fonctionnement bureaucratique repose également sur une division très poussée du travail. Il en résulte un morcellement et une diversification des tâches, qui à leur tour entraînent une spécialisation des fonctions, qu'elles soient d'exécution, de direction ou d'expertise. Aussi, un autre élément distinctif de la police française et plus généralement des polices occidentales réside dans leur niveau élevé de spécialisation qui découle de la centralisation. Ce processus de spécialisation est une tendance relativement ancienne mais qui s'est accrue au début des années quatre-vingt-dix avec l'émergence du traitement en temps réel de la délinquance (Lemaire, 2008). Ainsi, au fil des siècles, sous l'influence des mutations de la société dont les mœurs se civilisent, la police va troquer « la force brutale » pour l'information comme moyen privilégié de son intervention. Et comme un seul individu ne peut plus maîtriser toutes les techniques, le mouvement de la spécialisation débute. Très rapidement, la liste des spécialités policières s'allonge : police judiciaire, renseignement, police scientifique, police des frontières, maintien de l'ordre, lutte contre la criminalité économique et contre le grand banditisme. La spécialisation présente l'avantage pour l'institution de montrer aux citoyens qu'elle prend en charge spécifiquement tel ou tel type de délinquance (Lemaire, 2008). Cependant, elle s'accompagne aussi de quelques limites mises en avant par Lemaire (2008) :

- elle entraîne la dispersion des effectifs et réduit la taille des groupes spécialisés qui comptent au plus quatre agents.
- elle exacerbe donc encore les divergences particulières et les concurrences individuelles et collectives. Les affaires complexes sont moins rentables que le traitement rapide de petites affaires. Les policiers sont donc simultanément soumis aux exigences de rentabilité et au désaveu qui s'attachent à la politique de résultats (Matelly et Mouhanna, 2007).

---

<sup>9</sup> Source : <http://www.lapolicenationale recrute.fr/Personnels/Commissaire-de-police>

#### 1.3.4. Les missions et ressources de la police : un socle juridique prégnant

« Toute institution se spécifie par les valeurs qu'elle sert » (Monjardet 1996, p.22). Par exemple, l'Université à une fonction instrumentale de transmission de savoirs, l'hôpital une mission de santé. Contrairement aux deux exemples précédents, la police n'a pas de contenu. Ses missions font l'objet d'énoncés sous forme législative dans des « lois de police » ou « police acts » dans les pays occidentaux. Or, comme l'explique Monjardet (1996), la police française fait exception d'un point de vue normatif. En effet, la police nationale se réfère essentiellement à trois textes qui encadrent l'intervention policière :

- La Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789 inscrite dans le préambule de la Constitution française s'attache à définir l'action policière. L'article 1<sup>er</sup> met ainsi en avant l'idée selon laquelle « la sûreté fait partie des droits inaliénables et imprescriptibles de l'homme » et l'article 12 exprime l'idée selon laquelle « la garantie des droits de l'homme et du citoyen nécessite une force publique instituée pour l'avantage de tous et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée ».
- La loi n°95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité (lois « LOPS ») énonce spécifiquement les missions de la Police Nationale.
- La loi n°2002-1074 du 29 août 2002 d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure (loi « LOPSI ») confirme le texte précédent.

Pour Masclanis (1994), « la police joue un rôle essentiel pour pérenniser les normes sociales et « morales » d'une société, [...]. Elle subit les variations de cette « morale publique » au cœur même de l'exercice de ses missions » (p.15). Ainsi, les missions de la police sont les suivantes : la sécurité et la paix publiques, consistant à veiller à l'exécution des lois, à assurer la protection des personnes et des biens, à prévenir des troubles à l'ordre public et à la tranquillité publique ainsi que la délinquance ; la police judiciaire, ayant pour objet, sous la direction, le contrôle et la surveillance de l'autorité judiciaire, de rechercher et de constater les infractions pénales, d'en rassembler les preuves, d'en rechercher les auteurs et leurs complices, de les arrêter et de les déférer aux autorités judiciaires compétentes ; les renseignements et l'information, permettant d'assurer l'information des autorités gouvernementales, de déceler et de prévenir toute menace susceptible de porter atteinte à l'ordre public, aux institutions, aux intérêts fondamentaux de la Nation ou de la souveraineté nationale. Ainsi, la loi façonne et oriente le travail policier. Elle donne à la police le pouvoir de faire son travail, mais elle limite et oriente aussi ce pouvoir tout en la rendant responsable.

Aussi, afin d'assurer l'ensemble des missions précédentes, l'organisation policière dispose de plusieurs ressources dont une ressource particulière : la disposition de la force c'est-à-dire la capacité de recourir légitimement à la contrainte. Ainsi, selon Bittner (1973) la force tient une place centrale dans l'organisation policière: la police serait ainsi « un mécanisme de distribution d'une force coercitive non négociable, mis au service d'une compréhension intuitive des exigences d'une situation ». Pour Loubet Del Bayle (2006), l'utilisation de la force physique doit se faire en « *ultime recours* » (p. 24). Cependant, comme le souligne Monjardet (1996), le recours à la force est dans la réalité relativement rare et s'accompagne de contrainte spécifique. En effet, l'organisation policière doit s'appuyer sur un arsenal législatif, réglementaire et jurisprudentiel qui encadre les modalités du recours éventuel à la force qui lui permet d'exercer sa mission. Toujours selon Monjardet (2004, P.64), « *en raison de ce qu'elle met en jeu, la force et le droit, la police est sans doute une des activités pour laquelle la face normative de l'organisation est la plus développée et la plus contraignante* ». Enfin, il faut également souligner que selon le service d'affectation (le renseignement par exemple) les policiers ne sont pas amenés à utiliser la force de manière ordinaire. Ainsi, la force est une composante de l'action de la police, mais pas la seule. En effet, à cette ressource spécifique s'ajoute une série de moyens d'action listés par Monjardet (1996) : « *la filature, l'interception de communications privées, la fouille, le recrutement et la manipulation d'indicateurs, le traquenard et la tromperie délibérée, l'encouragement à la délation, la provocation, les livraisons contrôlées ...* » (p.21). Pour Brodeur (1984) « *ce qui est perçu comme un débordement policier de la légalité est, en réalité, institué par la loi elle-même* » (p.44). Ces moyens d'action sont également encadrés par des textes légaux et enseignés à l'école de police. En effet, pour le citoyen lambda l'utilisation de ces moyens est contraire à la morale ou au pire considérée comme un délit. Monjardet (1996) résume ainsi la situation : « *la police combat le crime avec les armes du crime* » (p.22).

#### **1.4. Une certaine inertie organisationnelle**

Comme nous venons de le voir, l'institution policière a, de prime abord, tous les traits d'une bureaucratie organisationnelle, à savoir un haut degré de centralisation, une hiérarchie très marquée et une forte spécialisation. Elle est, par ailleurs, marquée par un socle juridique important. Les moyens et les missions des policiers sont très encadrés. Le poids des règles institutionnelles relatives aux missions et aux moyens qui s'appliquent aux policiers régissent leur autonomie professionnelle. Ils sont ainsi soumis à un respect strict du droit et des procédures : le Code pénal définit les infractions que la justice doit sanctionner et le code de procédure pénale prescrit les moyens (compétences et règles). Comme l'explique Schoenaers (1999, 2002),

L'ensemble du dispositif juridique est élaboré en termes d'obligations de moyens : les droits, compétences et procédures dont le policier dispose dans l'exercice de son métier sont ainsi énumérés par différents textes. En cas de non-respect de ces règles, l'action policière peut être invalidée ou sanctionnée. On peut donc légitimement penser que « *le travail des policiers consisterait à exercer des tâches opérationnellement prévues par des procédures et par des directives dans le cadre de la division du travail définie par le sommet* » (Gatto et Thoening, 1993 ; p.20). Cependant, ce postulat normatif est remis en cause par les travaux en sociologie du travail (Monjardet, 1994, 1996). Si la régulation du travail par des règles strictes n'est pas niée, Monjardet (1996) explique que les policiers se l'approprient de manière « moins contrainte ». En effet, les travaux de Monjardet (1994, 1996) montrent que le travail policier est avant tout marqué par la considérable autonomie opérationnelle des policiers et de leur encadrement.

#### 1.4.1. La nature de l'autonomie professionnelle

Les recherches sur le travail policier sont axées essentiellement autour de la description de l'autonomie policière qu'on retrouve sous le terme de « police discrétion » dans la littérature anglo-saxonne (Lefkowitz, 1977). Selon Monjardet (1994), il s'agit du « *trait le plus central et universel du travail policier* » (p.394). Cette autonomie s'explique du fait de **l'impossibilité de prescrire un travail essentiellement déterminé par le traitement d'évènements caractérisés par l'urgence, l'imprévisibilité et la singularité** (Monjardet, 1994). Lefkowitz (1977) emploie le terme de « paradoxe discrétionnaire » pour décrire cette situation. Cela se traduit dans les faits par un processus de sélection informel et constant en deux niveaux (Monjardet, 1985) :

- **le premier niveau est relatif à la sélection des tâches effectuées.** Cette sélection s'effectue par rapport aux tâches qui seront effectivement réalisées par les policiers selon deux critères : la quantité des tâches effectuées et la nature des tâches effectuées. Monjardet (1985) explique ainsi que « *l'ensemble potentiel des tâches correspondant à l'addition des demandes adressées à la police par le public [...] est très largement supérieur à la capacité de travail des unités. Il faut donc choisir, en permanence, ce qui requiert prioritairement attention ou intervention* » (p.392-393). De plus, cette sélection fait également référence aux préférences des acteurs. Certains préféreront une tâche par rapport à une autre selon la situation. Ainsi, c'est aux policiers qu'il convient de fixer la conduite à tenir dans chaque cas particulier, de décider d'intervenir ou non, et de hiérarchiser la priorité des différentes tâches à réaliser.



- **le second niveau concerne le mode opératoire du travail policier par rapport à certaines tâches.** Les policiers sont libres de réaliser leurs tâches selon leur propre appréciation de la situation. Certains pourront, par exemple, privilégier la fermeté lors d'un conflit interpersonnel, alors que d'autres seront plus dans le dialogue.

Ainsi, pour Monjardet (1996), l'autonomie consiste à sélectionner en priorité les actions les plus valorisées dans l'échelle de valeurs policière (selon le niveau où l'on se place et sa conception du « vrai travail policier ») et à minimiser voir éliminer les tâches jugées négativement. Le travail policier serait donc « *le résultat d'un système de relations où chaque acteur et chaque groupe d'acteurs visent, en sélectionnant les événements pertinents, à promouvoir sa propre définition de la tâche légitime* » (Monjardet 1996 ; p.43). Ce processus de sélection peut s'expliquer par le fait que les policiers ont une obligation de moyens, pas de résultats (Monjardet, 1996). Il produit deux conséquences :

- les signaux de l'environnement ne sont pas les seuls stimuli qui expliquent les modes de fonctionnement du policier. La manière dont il envisage les événements, est essentielle.
- les choix dépendent également des réseaux dans lesquels s'insère le policier. Comme l'explique Monjardet (1996), le processus de sélection est « *l'objet et le support d'un mécanisme de négociation et d'ajustement individuels [...] il existe néanmoins un caractère collectif dominant* » (p.50) car le travail policier est avant tout un travail collectif prescrit par l'organisation et que le policier n'agit que très rarement seul.

Cependant, il nuance toutefois son propos en remarquant que, en plus des policiers eux-mêmes, il existe également deux autres sources de travail : la hiérarchie, qui a le pouvoir d'imposer aux policiers d'aller enquêter sur une affaire particulière ou d'effectuer une mission de patrouille ; mais aussi le public, c'est-à-dire les citoyens, qui peut requérir l'intervention des policiers. Pour Monjardet (1985), l'essentiel du travail est sélectionné par les policiers eux-mêmes : il peut décider d'intervenir ou non devant un comportement suspect ou délictueux. L'exemple le plus courant est celui de la fin de journée où les policiers pourront avoir tendance à laisser filer un automobiliste qui grille un feu si cela leur évite de rentrer en retard au poste (Pabion, 2008). Plus généralement, « *si on retranche toutes les tâches dont l'un ou l'autre juge qu'elles n'appartiennent pas au « vrai » travail policier, il n'en reste aucune ; si on additionne toutes celles qui, pour d'autres, en font authentiquement partie, on les retrouve toutes* » (Monjardet, 1985 ; p.405).

### 1.4.2. L'inversion hiérarchique

Pour l'observateur extérieur, la police fonctionne selon un système hiérarchique pyramidal classique où l'information remonterait du bas vers le haut et la décision descendrait du haut vers le bas. Cependant, les différents travaux en sociologie s'accordent pour dire qu'il n'en est rien. Plusieurs éléments mettent en lumière un processus d'inversion hiérarchique qui découle de l'autonomie professionnelle des policiers. Ainsi, comme nous l'avons constaté précédemment, ce n'est pas au sommet mais à la base que s'effectue la sélection des tâches à opérer (Monjardet, 1996). C'est ainsi que les subordonnés initient les actions susceptibles de mettre en mouvement les niveaux supérieurs et plus globalement l'ensemble de l'institution. Selon le rapport Bélorgey sur les réformes de la police (1982)<sup>10</sup>, la hiérarchie policière est une fonction à éclipse. Cette propriété provient du fait que les pratiques policières s'inscrivent au cœur de la complexité sociale et exigent que des capacités d'initiative suffisantes soient laissées aux policiers sur le terrain. Cette autonomie des policiers de terrain, se conjugue avec une préoccupation de la hiérarchie d'être constamment en mesure de rendre compte de l'activité de ses subordonnés qu'elle n'est pas capable d'anticiper ou d'évaluer. En effet, l'éloignement du terrain joue « contre la hiérarchie ». Comme l'expose Casamayor (1973), le subordonné à la maîtrise du secret et peut exprimer « ce qu'il veut bien dire » à son supérieur hiérarchique qui ne peut pas le vérifier. Impossible par exemple de savoir si une équipe a bien patrouillé à tel endroit comme cela a été demandé par le supérieur hiérarchique. Les subordonnés sont libres de tenir compte des consignes ou non. Casamayor (1973) conclut ainsi son analyse du fonctionnement de la hiérarchie policière en expliquant que « *le détenteur d'un secret dangereux n'est pas nécessairement un policier d'un rang élevé. Voilà une caractéristique du métier de policier. A la différence de beaucoup d'autres, la fonction policière est importante à tous les grades, c'est une des raisons pour lesquelles le système hiérarchique habituel ne saurait s'appliquer qu'avec beaucoup de prudence et de discernement. Un chercheur (ou un détenteur) de secret n'obéit jamais servilement, il bénéficie d'une autonomie et d'une sécurité particulière par rapport aux échelons supérieurs. Son chef hiérarchique peut lui demander des comptes sur une recherche, il peut lui faire préciser ses modalités et ses résultats, mais il ne saura jamais que ce que son inférieur voudra bien lui dire* » (p. 138-139). Schoenaers (1999) montre ainsi qu'il est impossible pour les chefs « *de codifier, réglementer ou formaliser, en bref, d'opérer quelque forme de contrôle sur la réalisation du travail* » (p.893). Cette situation place, par ailleurs, souvent la hiérarchie en position d'imposer à ses subordonnés des injonctions parfois contradictoires qui se traduisent par la

---

<sup>10</sup> Rapport remis par Mr. Bélorgey, député PS, au premier ministre de l'époque, Mr. Defferre en 1982.

transmission d'ordres irréalistes ou mal adaptés à la situation (Mouhanna, 2007 ; Van Maanen, 1972) qui la décrédibilise. La hiérarchie est ainsi souvent considérée par les policiers comme une source « *d'incertitudes et d'inquiétudes supplémentaires* » (Mouhanna, 2007 ; p.145). Ces éléments posent des questions sur le pouvoir et l'influence de la hiérarchie dans le modèle bureaucratique policier. Kelling, Wasserman et Williams (1988) expliquent ainsi qu'ils rendent incompatibles un management de type autoritaire ou très directif. Pour Gleizal (1985), l'action de la police dépend plus de la relation avec le milieu d'intervention que des ordres reçus d'en haut. Il conclut qu'il existe « une organisation fonctionnelle de la police qui secrète ses propres règles, qui échappe aux autorités juridiquement constituées » (P.187). Cependant, « *si la hiérarchie n'a pas d'emprise sur l'action, elle en a sur les hommes* » (p.187) comme le note Gleizal (1985), c'est-à-dire dans un cadre bureaucratique et administratif. C'est ainsi que les supérieurs hiérarchiques occupent une place essentielle dans la notation des subordonnés qui ont un impact direct sur la rémunération et la carrière des individus. Ils disposent également d'un pouvoir lié à l'interdépendance qui existe avec leurs subordonnés (Monjardet, 1996). Ils ont, par exemple, la main sur une multitude d'éléments indispensables comme la gestion des relations avec les commanditaires externes, les budgets ou encore le matériel (Schoenaers, 1999). Ils ont également la possibilité de donner des orientations générales aux membres de l'équipe. Gleizal (1985) conclut que la conception traditionnelle de la hiérarchie semble dépassée et que la police a besoin d'une organisation fonctionnelle qui permet de gérer la multiplicité des tâches et qui prend en compte l'impératif d'efficacité.

### Synthèse

La police française reprend les grands principes de l'organisation bureaucratique : elle est basée sur une forte centralisation, un haut degré de spécialisation et une hiérarchie verticale stricte.

Il existe néanmoins un véritable décalage entre la philosophie bureaucratique de l'organisation et la réalité sur le terrain.

Les différents travaux en sociologie du travail menés dans le contexte français soulignent la forte autonomie dont jouissent les policiers.

Cela se traduit chez les policiers par un processus de sélection informel et constant de leurs activités et plus globalement par une inversion hiérarchique.

La hiérarchie est ainsi souvent considérée comme une source d'incertitudes par les policiers.

Nous avons fait le choix d'adopter une logique générique de l'organisation et de ne pas insister sur la distinction organisation publique/ privée.

Nous proposons de nous intéresser à la relation entre les gardiens de la paix et les officiers.

## **2. Les comportements des policiers dans l'organisation au travers de la culture policière**

Les conceptions du métier de policier font l'objet d'une littérature intitulée « culture policière » (Waddington, 1999 ; Westmarland, 2008). Pour Monjardet (1996), l'analyse de la culture professionnelle est un exercice quasi obligatoire dans une revue de la littérature sur le travail policier. Elle représenterait « *la façon dont les fonctionnaires voient la société et le rôle qu'ils ont à y jouer* » (Reiner, 1985 ; p.85). Vue de l'extérieur, la police apparaît comme un groupe relativement homogène, dont tous les membres partagent une culture professionnelle spécifique. Les premiers travaux s'accordent sur le fait que les attitudes et les comportements des policiers dans l'organisation diffèrent sensiblement des autres groupes professionnels en raison de la culture policière (Skolnick, 1966 ; Loubet del Bayle, 1992 ; Gleizal et al. 1993 ; Reiner, 1985 ; Buckner,

1974). Pour de nombreux auteurs, cette culture policière est en partie responsable de l'échec des réformes policières relatives à la police de proximité par exemple (Roche, 2005 ; Goldsmith, 1990). Pour Paoline (2003), la culture policière joue, en effet, un rôle important dans la compréhension du fonctionnement quotidien des agents de police. Aussi, tout chercheur qui tente de définir la culture policière se heurte systématiquement au même obstacle : derrière une apparence évidente, l'analyse du métier de policier est extrêmement délicate pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la profession policière est très largement influencée par le cinéma ou la littérature qui participent à la construction d'une image du métier en décalage avec la réalité (Mouhanna, 2007). De plus, comme le notent Alain et Pruvost (2011), le métier de policier est souvent associé à de nombreux stéréotypes comme la loi du silence, le sexisme, le conformisme, les abus de pouvoir, l'excès d'autorité, le racisme... À ceci s'ajoute que le policier n'est pas un fonctionnaire comme les autres en raison des pouvoirs juridiques (notamment l'utilisation de la force) qui lui sont conférés et de l'échelle de prestige du métier qui oscille entre sale boulot (Hughes, 1996) et héroïsation si l'on en croit le succès du genre policier. La société partage également une vision désuète du travail policier fondée sur le jeu « du gendarme et du voleur » dans laquelle le policier protège « les gentils et honnêtes gens contre les méchants bandits » (Boussard et Loriol, 2005). Les policiers eux-mêmes ont d'ailleurs tendance à privilégier la fonction protectrice de leur métier (Masclanis, 2004). Or, la réalité est souvent différente et le quotidien des policiers est bien plus banal que le laissent penser les fictions. En effet, « *le danger ou le risque, bien qu'ils existent doivent être relativisés et ramenés à de justes proportions* » (Mouhanna, 2007 ; p.140). Les tâches des policiers sont souvent moins prestigieuses que dans les fictions et il convient de ne pas surestimer les risques du métier (Mouhanna, 2007). On distingue généralement deux approches dans la littérature afin d'aborder la culture policière. D'un côté, l'approche anglo-saxonne, dominante, qui voit le travail policier comme découlant des caractéristiques fonctionnelles et structurelles de l'organisation et de la profession et voit la culture policière comme homogène (Skolnick, 1960) ; de l'autre, une approche francophone basée davantage sur les processus de socialisation des policiers dans l'organisation (Monjardet, 1996).

## **2.1. Une culture policière homogène**

### **2.1.1. L'existence d'une personnalité de travail**

Les chercheurs anglo-saxons sont les premiers à s'intéresser à la culture policière. De manière générale, ces travaux mettent en lumière l'existence d'une culture spécifique des policiers articulée autour d'un certain nombre de caractéristiques. Les policiers partageraient des éléments communs

dans leur façon de penser, d'agir et dans leurs relations avec la société. Skolnick (1960) caractérise le métier de policier selon trois éléments :

- **la présence constante du danger.** Le policier doit ainsi être attentif aux signes de danger dans son environnement. Il en résulte une attitude de soupçon renforcé par un sentiment de rejet de la part du public et de certaines communautés particulièrement qu'il voit comme des « agresseurs potentiels » de par leur allure ou leur attitude.
- **La nécessité permanente de faire preuve d'autorité.** Le policier incarne la représentation des normes légales et morales. Cette autorité crée une relation inégalitaire avec la population et peut conduire à un certain isolement social.
- **Le besoin d'efficacité.** Le policier fait preuve d'un fort sentiment de solidarité professionnelle du fait des deux éléments précédents, ce qui conduit au besoin d'efficacité.

Ainsi, se construisent des « lunettes cognitives » et une « personnalité de travail » marquées par des traits communs et universels quels que soient le corps et le grade auquel appartient le policier. (Monjardet, 1996). Pour Skolnick (1960) cette « personnalité de travail » est commune et universelle à tous les policiers. Par ailleurs, il relève également neuf points constitutifs de cette « personnalité de travail ». Ces neuf points sont : l'omniprésence du soupçon dans la relation à autrui, le sentiment, dû à un profond malentendu entre la police et le public, d'un isolement social compensé par une très forte solidarité interne, le conservatisme intellectuel (pragmatique), politique et social, le machisme, les préjugés ethniques, etc.. Les travaux de Skolnick (1960) serviront de base à de nombreux chercheurs français (Loubet del Bayle, 1992 ; Gleizal et al. 1993) et étrangers (Reiner, 1985 ; Buckner, 1974) qui confirmeront ces traits dans leurs pays respectifs.

Cependant, Monjardet (1994) et Mouhanna (1997) critiquent cette vision « simpliste » du métier de policier qui crée une image d'homogénéité fautive qui ne permet pas de mieux comprendre le métier de policier. En effet, la police demeure une entité traversée par de fortes dissensions internes (Shearing et Erricson, 1991) en témoigne le pluralisme syndical extrême (Monjardet, 1996). Selon Monjardet (1996), les trois propositions de Skolnick (1960) sont réfutables. Il souligne ainsi que l'hétérogénéité du métier avec des différenciations dans les corps et services, le recrutement et les différentes missions de la police (judiciaire, renseignements ...) et le pluralisme dans l'approche du métier ne permettent pas de proposer une série d'éléments types du métier.

Par exemple, la situation de danger est loin d'être omniprésente dans la police. Ainsi, de nombreux policiers sont, par exemple, affectés à des tâches administratives. De même, elle dépend encore une fois de l'approche du métier face au danger. Il explique que celui-ci peut être vécu de manière très différente en fonction des attentes initiales: celui qui vient chercher la sécurité de l'emploi peut le vivre comme une conséquence sous-évaluée de son projet professionnel ; mais chez les policiers « de vocation », il est accepté comme une conséquence de l'emploi choisi. Cette réflexion s'étend également à la nécessité de faire preuve d'autorité mise en avant par Skolnick (1960). Quant à la recherche d'efficacité, celle-ci est indéniable, qu'elle soit entretenue par la pression hiérarchique, soutenue par le groupe ou par le simple désir « de bien faire son travail » et « d'être utile ».

### 2.1.2. Les valeurs et les qualités fondamentales

Même si les études sur la culture policière décrivent assez différemment les valeurs de groupe, il existe cependant un consensus sur le fait que la culture policière traditionnelle se définit par les valeurs et qualités fondamentales générales. Pour Buckner (1974), la culture policière résulterait de la position de la police dans la société par rapport aux autres organisations : « tout le monde a besoin de la police ». Les études s'accordent généralement sur sept éléments propres à la culture policière :

- **la solidarité** : l'accent mis sur la responsabilité conjointe et la loyauté envers les autres agents de police, au-delà de toute autre.
- **l'autoritarisme** : la croyance selon laquelle il faut exercer une autorité sur les autres et avoir la volonté de le faire ; il s'agit soit d'une fonction de l'emploi, soit d'un type de personnalité.
- **la suspicion** : la méfiance à l'égard de la population attribuable à un contact limité et à la perception négative qu'on a d'elle.
- **le conservatisme** : perspective sociale, attribuable à la nature moraliste et négative du travail de la police ou véhiculée par les personnes attirées par le travail de policier.
- **les préjugés et les stéréotypes** : les préjugés sont fondés sur les valeurs, les comportements et l'expérience de travail alors que les stéréotypes permettent d'accomplir le travail, mais peuvent entraîner le racisme, le sexisme, etc.

- **le cynisme** : la tendance à considérer toutes les personnes ne faisant pas partie de la police comme potentiellement non fiables, critiques et rébarbatives à l'égard de la police.
- **les cols bleus** : la classe sociale et les valeurs de la plupart des agents de police sont liées à la catégorie des cols bleus ou à la classe ouvrière, ce qui laisse croire que les valeurs culturelles policières reflètent nombre des valeurs et attitudes générales de l'homme de la classe ouvrière.

## 2.2. La culture policière par les processus de socialisation

En France, l'analyse de la culture policière est davantage tournée vers les processus d'acquisition que sur les traits fondamentaux de cette culture. Les sociologues français adoptent une approche davantage basée sur la socialisation de l'individu par son organisation (Pruvost et Roharik, 2011 ; Monjardet, 1996). On distingue deux études marquantes.

### 2.2.1. L'enquête « Interface »

En 1982, une vaste enquête intitulée « Interface » conduite par un organisme d'étude privé et à destination des 100 000 fonctionnaires de police (70 508 questionnaires retournés et exploitables) est lancée par la Direction de la Formation des Personnels de Police (DFPP). Elle doit permettre de répondre à la demande des policiers en matière de formation et d'orienter sa nouvelle politique. Il s'agit de l'unique enquête d'envergure de terrain réalisée en France sur les policiers avec un tel échantillon. Elle a par ailleurs été complétée par des phases d'entretiens et d'observation. Les résultats mettent en avant trois facteurs stables, chacun divisé en deux pôles opposés :

- le premier facteur « **ouverture-repli** » : d'un côté, la police doit faire peur et de l'autre, la police doit être ouverte sur l'extérieur.
- le second facteur résume la dimension « **satisfaction-insatisfaction** ».
- le troisième facteur intitulé « **réglementarisme-négociation** » oppose « *les policiers qui privilégient les actions de contrôle et d'autorité et ceux qui privilégient la concertation et les rapports humains* » (Monjardet, 1996 ; p.159).

Par ailleurs, l'âge, le grade, la zone géographique et le sexe modèrent cette relation (Alain et Pruvost, 2011). Par exemple, les plus jeunes sont plus repliés, plus insatisfaits, plus



réglementaristes. De même, plus on monte en grade, plus on est ouvert, plus on est professionnellement satisfait et plus négociateurs. Pour continuer, les policiers de moyennes et petites villes en province sont plus satisfaits, plus ouverts, moins réglementaristes. Enfin, les femmes ont une tendance plus forte à la fermeture, mais elles sont plus négociatrices. Monjardet (1994) résume les principaux résultats de cette étude « à l'exception du facteur « satisfaction-*insatisfaction* » dont il est vraisemblable qu'il se retrouverait dans bien d'autres branches professionnelles, l'étude d'Interface met en évidence, non pas des attributs communs à tous les policiers, mais les dimensions communes sur lesquelles ils se partagent. » (p.399). Il y a donc « deux enjeux centraux : le rapport à la loi et le rapport à l'autre ». Monjardet (1996) montre donc que la notion de « culture policière » n'est pas nécessairement à abandonner, mais qu'elle ne correspond pas au paradigme de Skolnick (1960). Ainsi, à partir de cette étude Monjardet et Gorgeon (1992-2002) proposent une autre conception de la culture policière.

### 2.2.2. L'enquête « Cohorte »

La seconde vaste étude intitulée « Cohorte » est menée par deux chercheurs Monjardet et Gorgeon entre 1992-2002. Il s'agit d'une étude longitudinale qui traite des thèmes de la formation, la titularisation et l'intégration d'une promotion de 1167 gardiens de la paix. Elle repose sur un « noyau de stéréotypes » (Monjardet, 1994 ; p.399) composé de trois thèmes principaux :

- **le rapport au public et à la presse**, jugé particulièrement mauvais par les policiers. Ceux-ci estiment que la presse reflète une image particulièrement dépréciative de la police et que, par conséquent, le public a une image négative de sa police. Ce premier trait caractéristique est celui qui est le plus largement partagé par les policiers (Monjardet, 1999).
- **la relation entre l'efficacité policière et les contraintes de la règle**, les policiers estiment pour plus de deux tiers d'entre eux, que le règlement ne peut pas toujours être respecté si le souci principal est l'efficacité.
- **l'honnêteté**, qui est jugée comme la qualité première du « bon policier ».

Au-delà de ces stéréotypes largement répandus dans la police, c'est le pluralisme des opinions qui est le plus frappant. Pourtant, Monjardet (1999) dégage de ce constat deux axes de réflexion pour saisir la culture policière : le rapport à l'autre et le rapport à la loi. Pour lui, le

positionnement sur ces deux questions fixe un ensemble d'engagements sur d'autres dimensions du métier.

- **le rapport à la loi** lui-même est composé de deux éléments : le « légalisme », qui « mesure un degré [...] de soumission à la règle de loi » ; la conception que se font les policiers de la loi. L'auteur en distingue trois : la loi comme « contrainte », dont on peut s'affranchir si besoin ; comme « cadre », exigence sociétale fonctionnelle ; ou comme « contrat », c'est-à-dire comme référentiel de vivre ensemble en société « Il est important de distinguer ces deux aspects du rapport à la loi car le légalisme et la compréhension de la loi ne sont pas étroitement corrélés ». Les policiers ne réagissent pas de la même façon devant une infraction, qu'elle soit commise par un simple citoyen ou par un de leurs collègues enfreignant le règlement.
- **le rapport à l'autre** est lui aussi soumis à une double logique. D'une part, comme mentionné plus haut à propos de l'enquête Interface, le degré d'ouverture est déterminant. Il concerne le rapport au citoyen mais aussi aux autres acteurs de la sécurité (polices municipales, agents de sécurité) ou partenaires à titres divers (élus locaux, enseignants, services sociaux...). Monjardet (1994) observe dans la cohorte de gardiens de la paix en formation une « *tendance nette au repli après un an de scolarité* » et « *une plus grande défiance à l'égard du non-policier* » (p.406) . D'autre part, l'autre (autrui) peut être compris comme la raison d'être de la police, c'est ce qui constitue sa légitimité. Monjardet (1999) distingue trois sources d'intervention : l'État, la Société, le crime. Selon que les policiers se réfèrent à l'un ou à l'autre, la signification de leur métier est très différente. Dans le cas de l'État, la police est considérée comme l'« instrument du pouvoir », la légitimité de la police venant dès lors de celle de l'État démocratique. Inversement, les policiers invoquant la Société ont plus tendance à se considérer comme un service public, dirigé vers les citoyens. Enfin, le crime « exprime une référence qui n'est ni prescrite (l'État) ni revendiquée (la Société), mais autodéterminée par une « culture » policière qui se donne comme objet et missions prioritaires, si ce n'est exclusif, « la lutte contre le crime » ». Cette dernière composante exprime donc en partie la revendication d'autonomie portée par de nombreux policiers.

## 2.3. Les principaux éléments de la culture policière

Paoline (2003) propose une synthèse de la littérature sur « *ce que la culture policière comprend* » (p.200). Son modèle permet d'appréhender les aspects fondamentaux de la culture policière. Il propose ainsi une modélisation de la culture policière selon l'environnement de travail des policiers, les mécanismes pour évoluer dans cet environnement et les répercussions sur les différentes parties prenantes.

### 2.3.1. L'environnement organisationnel des policiers

- **La présence du danger et le pouvoir de coercition des policiers**

Parmi les éléments les plus généralement présents dans la littérature sur l'environnement policier, on retrouve le danger et le pouvoir de coercition des policiers issus des travaux de Skolnick (1960) présentés précédemment. Ainsi, comme le note Skolnick (1994), le danger fait partie intégrante du travail de policier qui conduit le policier à mettre en place des barrières émotionnelles. Ce danger a un effet unificateur sur les comportements des policiers au travail. À cela s'ajoute, le pouvoir de coercition unique lié à la fonction policière qui garantit au policier la possibilité d'utiliser la force.

- **La relation avec le supérieur hiérarchique**

Un autre élément de l'environnement organisationnel des policiers au travers de la culture fait référence à la « *surveillance imprévisible et punitive du supérieur hiérarchique* » (Paoline, 2003 ; p.201). Cette relation, comme nous l'avons souligné précédemment, est caractérisée par le sentiment d'incertitude (Monjardet, 1996 ; Mouhanna, 1997 ; Schoenaers, 1999).

- **L'ambiguïté de rôle (missions)**

La recherche a identifié au moins trois grandes fonctions que les policiers sont censés effectuer dans la société : le maintien de l'ordre, l'application de la loi et le service (Paoline, 2003). Or, de manière générale, seule l'application de la loi est reconnue par le public et récompensée par l'organisation.

### 2.3.2. Les mécanismes d'adaptation

Pour Paoline (2003), les mécanismes d'adaptation, influencés par la culture policière, servent généralement à minimiser le niveau de stress et d'anxiété créé par l'environnement de travail. Ils façonnent les comportements et attitudes des policiers dans l'organisation et sont transmis selon des processus de socialisation dès la formation (Monjardet, 1996). Pour Van Maanen (1974), ces processus de socialisation donnent « *au nouveau membre une série de règles, perspectives, techniques et outils pour qu'il poursuive comme un membre de l'organisation* » (p.86). Aussi, la littérature anglo-saxonne met en avant quatre mécanismes d'adaptation :

- **la suspicion** (Skolnick, 1994) : les policiers sont suspicieux du public, en général, mais également, des nouveaux membres de l'organisation qui peuvent entraver la cohésion du groupe (Paoline, 2003).
- « **maintenir la pression** » (Van Maanen, 1974) : ce mécanisme fait directement référence au danger de l'environnement. Il s'agit pour les policiers d'être en mesure de minimiser le danger en étant capable de comprendre correctement les situations » et donc de trier les individus selon le danger qu'ils représentent.
- « **faire profil bas et se couvrir** » (Van Maanen, 1974) : ce mécanisme d'adaptation décourage les policiers d'engager des efforts qui pourraient « les mettre en première ligne » et donc les exposer plus qu'habituellement à la hiérarchie notamment (Brown, 1988).
- l'adhésion stricte à l'idée de « **combattre le crime** » (Westley, 1970) : les policiers eux-mêmes ont d'ailleurs tendance à privilégier la fonction protectrice de leur métier (Masclanis, 2004) pour faire face à l'ambiguïté de rôle de l'environnement.

### 2.3.3. Les effets de la culture policière

Pour Paoline (2003), la confrontation des policiers à l'environnement et les mécanismes pour y faire face, produisent deux résultats sur la culture policière :

- **l'isolation sociale**, le danger de l'environnement de travail des policiers, l'autorité coercitive à laquelle ils peuvent recourir et la suspension conduit inéluctablement à la séparation des policiers et des « non policiers ».

- **la loyauté envers le groupe** conduit à un renforcement de la notion de groupe et notamment à la loyauté envers le groupe. En échange d'une loyauté sans faille, les policiers reçoivent la protection du groupe.

## 2.4. Les sources de variation de la culture policière

Si les premiers travaux, concluaient à l'existence d'une culture policière unitaire, comme nous venons de le voir, plusieurs auteurs rejettent cette idée d'une culture homogène (Monjardet, 1996). Aussi, Paoline (2003) met en avant plusieurs éléments susceptibles de faire varier la culture policière.

### 2.4.1. L'organisation

Contrairement à la culture professionnelle qui se concentre exclusivement sur les similitudes entre les organisations plutôt que les différences, certains auteurs privilégient une approche davantage axée sur l'organisation au travers de la culture organisationnelle. La culture d'une organisation peut se définir comme « *la structure profonde d'une organisation, qui est enracinée dans les valeurs, les croyances et les hypothèses détenues par des membres de l'organisation* » (Denison, 1996 ; p.624). Ainsi, les membres de l'organisation collectivement s'adaptent aux demandes internes et externes de l'environnement (Schein, 1999). Pour Schein (1999), cette culture organisationnelle permet d'étudier les comportements, émotions et attitudes qui façonnent le fonctionnement psychologique des membres du groupe. Wilson (1978) a travaillé sur la culture organisationnelle dans les départements de police américains. Il montre notamment, comme Monjardet (1996), que plusieurs aspects de la culture policière diffèrent selon les départements ou services. Par exemple, le rapport au danger n'est pas le même chez un policier de terrain qu'un administratif.

### 2.4.2. Le rang

La littérature suggère également qu'il existe différentes cultures selon le niveau hiérarchique des policiers (Paoline, 2003). La littérature souligne ainsi une segmentation profonde entre les divers grades hiérarchiques au sein de la police (voir Mitchell et Casey, 2007). Les études conforment par ailleurs que le grade influence clairement le style de leadership favorisé par les managers (Densten, 2003 ; Dobby et al., 2004).

### 2.4.3. Le style des policiers

Si l'approche culturelle a eu tendance à insister sur « le groupe », les travaux français sur les processus de socialisation, présentés précédemment, ont montré qu'il existe des différences individuelles dans la façon d'exercer le métier chez les policiers. Brown (1988) explique que la culture policière demande de la loyauté mais garantit l'autonomie. Les différences sont donc tolérées.

## 2.5. La remise en question de l'approche culturelle

Ainsi, nous avons pu constater que les résultats divergent quant à l'existence d'une véritable culture policière unique et ses traits communs. Aussi, plusieurs auteurs soulignent les limites de l'approche culturelle pour aborder l'organisation et le travail des policiers (Monjardet, 1996 ; Mouhanna, 2007). Pour Monjardet (1994) « *la culture professionnelle n'est pas ce qui amènerait les policiers à se ressembler, mais ce qui les rassemble sur le forum des débats qui, pour eux, sont professionnellement significatifs* » (p.409). Cette notion de culture professionnelle policière est donc une réalité, bien que soumise à de nombreuses nuances : elle n'est pas homogène, elle ne recouvre pas un ensemble de représentations communes aux policiers, mais un ensemble d'enjeux sur lesquels il existe des oppositions, des divergences. Il conclut que « *les traits partagés ne dessinent pas une culture policière qui engloberait l'ensemble des dimensions en question dans la définition d'une police, de ses missions, de ses moyens d'action légitimes* » (p.161). Une approche basée essentiellement sur une culture trop restrictive n'apporterait que peu de choses et créerait une « *image d'homogénéité du corps qui renforce l'opacité de l'institution au lieu de l'éclairer* » (Mouhanna, 2007, p.141). Cette perspective néglige « *les moyens par lesquels les comportements individuels, les perceptions, affects et les interactions donnent lieu à l'émergence de phénomènes collectifs* » (Kozlowski et Klein, 2000 ; p.4). Il existe alors un risque de superficialité et de trivialité inhérente à anthropomorphisation (Kozlowski et Klein, 2000). Dans sa revue de la littérature sur la culture policière, Paoline (2003) conclut à la nécessité d'expliquer comment les policiers s'adaptent à leur environnement individuellement et collectivement et invite les chercheurs à employer de nouvelles méthodologies afin d'étudier l'organisation policière. Aussi, la littérature en comportement organisationnel admet généralement deux manières afin d'étudier le contexte organisationnel: par la culture organisationnelle ou par le climat organisationnel (Denison, 1996). Pour Savoie et Brunet (2000), il s'agit « *probablement des deux construits les plus puissants actuellement disponibles pour comprendre les aspects expressifs, communicatifs et humains de l'organisation et leur importance dans le façonnement de la vie organisationnelle* » (p.197). Si la

première approche a fait l'objet de plusieurs recherches, la seconde demeure totalement inexplorée.

### **Synthèse**

**Le métier de policier est souvent associé à de nombreux stéréotypes.**

**Le danger ou le risque, bien qu'ils existent doivent être relativisés et ramenés à de justes proportions.**

**Les résultats divergent quant à l'existence d'une véritable culture professionnelle.**

**Plusieurs auteurs soulignent les limites de l'approche culturelle de l'organisation policière.**

**Nous proposons d'envisager la police autrement que par l'approche sociologique en adoptant une approche davantage axée autour des processus psychologiques et émotionnels.**

## Section 2 : La remise en cause du modèle de commandement traditionnel

Dans cette seconde section, nous proposons de revenir sur le concept de leadership. Nous définirons ainsi le concept de leadership et expliquerons les différences qui existent avec la notion de pouvoir ou encore la distinction entre leader, manager et leadership. Puis, nous développerons les différents modèles de leadership qui remettent en cause le modèle de commandement traditionnel de la police. Nous attacherons une attention particulière à la contextualisation de notre modèle. Ce travail sera l'occasion de déterminer, sur la base des études empiriques et des éléments théoriques, le style de leadership qui semble le plus adapté au contexte de la police française.

### 1. Qu'est-ce que le leadership ?

Qu'est-ce que le leadership ? Cette question en apparence simple se révèle beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Comme le note Lapierre (2008), « *le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et fuyant. Le concept lui-même est flou, fourre-tout, trop à la mode. Il en est question dans le monde politique, dans le milieu des affaires, dans les activités sportives, dans la vie culturelle, bref, partout* » (p.12). Aussi, afin d'éviter cette confusion, d'emblée, nous proposons de positionner l'étude du leadership dans notre champs disciplinaire. Bien que l'étude scientifique du leadership en comportement organisationnel ait généré des milliers de travaux (Cascio et Aguinis, 2008 ; Mumford, 2011 ; Northouse, 2012 ; Yukl, 2002), elle demeure relativement récente (Day et al., 2014). Les recherches sur le leadership en comportement organisationnel ont été en grande partie motivées par la compréhension des comportements des individus exerçant une fonction de management leur permettant de développer l'efficacité des collaborateurs (Yukl, 2002). De manière générale, le leadership est considéré comme l'un des leviers de performance les plus importants en gestion des ressources humaines dans les organisations (Gaudet, 2013). De nombreuses études démontrent les effets positifs des comportements de leadership sur une multitude d'indicateurs comportementaux et attitudeux liés à la performance des employés (Lowe et al., 1996 ; Judge et al., 2004 ; DeRue et al., 2011 ; Wang et al., 2011).



## 1.1. Définir le leadership

Définir le leadership c'est comme définir l'amour écrit Lashway (1999) : les mots sur le papier ne semblent jamais en mesure de capturer l'expérience. Les mots « leader » et « leadership » sont des mots qui viennent de l'anglais « to lead ». Ainsi, le mot « leader » est apparu au XIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre. Il a d'abord servi à désigner le chef d'un parti politique avant de se généraliser (Lapierre, 2008). En France, il est introduit par Binet (1900) qui l'emploie pour la première fois dans son ouvrage « Suggestibilité ». Dès 1935, le mot est officiellement admis dans la langue française par l'Académie Française et fait ses premières apparitions dans les dictionnaires français. Plusieurs équivalents français sont possibles : meneur, pilote, dirigeant, guide, entraîneur, gourou, conducteur, ou encore mentor. La Commission générale de terminologie et de néologie recommande la traduction « chef de file », tout comme le rapport de 1990 sur les rectifications orthographiques qui voudrait pour sa part qu'on orthographie le mot « leadeur ». Difficile donc de saisir ce concept pour un francophone devant la diversité des traductions proposées.

Aussi, bien que le construit leadership soit amplement recherché, sa définition reste vague (Lapierre, 2008). En effet, les chercheurs définissent globalement le leadership selon leurs propres objectifs et perspectives (Yukl, 2002). Le tableau 3 présente la diversité des principales définitions du leadership dans la littérature en management. Cependant, la majorité des chercheurs en management s'accordent sur plusieurs points. Le leadership serait **un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus vers l'atteinte d'objectifs communs** (Northouse, 2012 ; Yukl, 2002). Il s'agirait donc à la fois du rôle tenu par un individu et un processus d'influence. Par ailleurs, les chercheurs s'entendent également sur le fait que le leadership est un phénomène contextuel et suggèrent ainsi que tout le monde peut devenir un leader. Il s'agirait donc également d'un phénomène observable et façonnable (Northouse, 2012). Aussi dans le cadre de ce travail de thèse, nous adopterons la définition de Yukl (2002) qui est à la fois précise et englobante : « *le processus d'influencer les autres à comprendre et à s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs* »<sup>11</sup>(p.9).

---

<sup>11</sup> Traduction personnelle : « Leadership is 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. » (Yukl, 2002 ; p.9)

Tableau 3 : Définitions du leadership

Auteurs	Définitions du leadership
<b>Stogdill (1950)</b>	<i>« un processus (l'acte) d'influencer les activités d'un collectif organisé dans ses efforts vers l'établissement d'objectifs et leur réalisation » (p.3)</i>
<b>Hemphill et Coons (1957)</b>	<i>« le comportement d'un individu ... dirigeant les activités d'un groupe vers un objectif commun » (p.7)</i>
<b>Katz et Kahn (1978)</b>	<i>« l'augmentation d'influence au-delà du respect machinal des directives de routine de l'organisation » (p.58)</i>
<b>Burns (1978)</b>	<i>« exercé lorsque des personnes... mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres, de manière à susciter, engager et satisfaire les motivations des adeptes / suiveurs » (p.18)</i>
<b>Smirchich et Morgan (1982)</b>	<i>« réalisé dans le processus par lequel une ou plusieurs personnes réussissent leur tentative d'encadrer et de définir la réalité des autres » (p.258)</i>
<b>Schein (1992)</b>	<i>« la capacité de sortir de la culture... pour entamer des processus de changement évolutionnistes qui sont plus adaptés » (p.2)</i>
<b>House et al. (1999)</b>	<i>« la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation » (p.184)</i>
<b>Yukl (2002)</b>	<i>« le processus d'influencer les autres à comprendre et à s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs » (p.9)</i>

*Tiré et adapté de Casoinic (2011) sur la base des travaux de Yukl (2002)*

## 1.2. Distinctions conceptuelles

Pour Kelloway et Barling (2010), le leadership est généralement mis en place par des individus ayant un certain pouvoir dans l'organisation. Le leadership est ainsi souvent associé aux notions de pouvoir et de management. Aussi, nous proposons d'établir les distinctions conceptuelles entre le leadership, le pouvoir, le management et le leader. Cet exercice nous permettra de préciser notre définition du concept de leadership.

### **1.2.1. Distinguer leadership et pouvoir**

Le pouvoir et le leadership sont deux concepts extrêmement liés (Northouse, 2012). Il existe pourtant deux différences fondamentales. Il est classique de définir le pouvoir de la manière suivante : le potentiel qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres. On constate dans cette définition que le pouvoir est assimilé à la notion d'influence qui elle-même est associée à la notion de leadership. La première différence concerne le type de pouvoir exercé par le leader. French et Raven (1959) distinguent cinq types de pouvoir appelé « pouvoir social » :

- le pouvoir de récompense qui repose sur la possibilité de procurer des récompenses.
- le pouvoir de coercition c'est-à-dire la possibilité de punir.
- le pouvoir de légitimité qui correspond au pouvoir résultant de l'autorité associée à une position dans une organisation.
- le pouvoir de référence qui est basé sur l'identification.
- le pouvoir d'expertise qui repose sur le degré de compétence.

Les trois premiers types de pouvoir constituent le pouvoir de position, ou encore le pouvoir formel. Les deux derniers types constituent le pouvoir personnel ou informel. C'est le pouvoir qu'a n'importe quel individu du fait de son mode de comportement et de ses capacités, qui lui donne la possibilité d'exercer une influence sur autrui. Le leadership est la capacité qu'a une personne de disposer de pouvoir personnel lui permettant de diriger et coordonner les activités d'un groupe de travail. En cela, le leader se distingue du « chef » qui est simplement la personne possédant le pouvoir de position. Bien entendu, une personne peut être à la fois « chef » et leader, et, c'est le cas la plupart du temps. La seconde différence concerne la compatibilité des objectifs. Le pouvoir ne réclame qu'une relation de dépendance ; or, le leadership requiert une certaine convergence entre les objectifs du leader et ceux des individus qu'il influence (Northouse, 2012).

### **1.2.2. Distinguer le leader et le manager**

Si le leadership peut être exercé par différents acteurs au sein de l'organisation, les représentants directs de l'organisation ont une position idéale pour influencer les individus et les équipes de travail (Gaudet, 2013). Il est ainsi facilement associé à la fonction managériale qui occupe une place importante dans l'évaluation que font les individus dans leur environnement de travail (Northouse, 2012 ; Day, 2000 ; Gaudet, 2013). Cependant, bien que les deux termes soient

souvent utilisés comme synonymes, ils ne signifient pas exactement la même chose (Yukl, 2002 ; Kanungo et Conger, 1992 ; Yammarino, 1994). Ainsi les managers sont nommés à un poste d'encadrement, ils disposent d'un pouvoir légitime de direction lié à leur position formelle dans l'organisation (Day, 2000). De ce fait, leur autorité est liée à leur position (House, 1997) ou au pouvoir de position que nous avons évoqué précédemment. Pour Day (2000) le management consiste à appliquer des solutions éprouvées pour des problèmes connus. À l'inverse, les leaders peuvent aussi bien être nommés qu'émerger par eux-mêmes d'un groupe. Le leadership implique également le renforcement des capacités des individus à appréhender et anticiper les problèmes et à proposer des solutions qui pourraient ne pas avoir été prévues (Day, 2000). Les travaux de Kotter (1990) ont également cherché à distinguer les deux notions. Ils montrent que le management (dans sa dimension administration, gestion, direction, termes plus appropriés en Français) hérité de Fayol (1916), développe une dimension d'ordre et de stabilité, alors que le leadership développe une dimension dynamique favorable au changement. Les managers s'attachent d'abord à bien gérer, alors que les leaders s'attachent à « libérer une influence, guider et orienter » (Aubert, 1992). Bennis et Nanus (1985) ont clairement rendu compte de cette distinction par la formule: « *les managers sont des personnes qui appliquent les décisions avec succès alors que les leaders sont des personnes qui prennent les bonnes décisions* » (p.221). Pour Rowe (2001), la différence entre le manager et le leader est d'ordre philosophique. Le manager croit que les décisions qu'il prend sont déterminées par l'organisation qui elle-même est dépendante de l'environnement dans lequel elle opère. Il a donc un point de vue déterministe (Northouse, 2012). Au contraire, le leader, croit que les choix qu'il fait influencent l'organisation qui à son tour influencera son environnement. Dans un travail de synthèse, les rapports mis en relief par Henriot (1993) entre leadership et management permettent de dégager notamment les points ci-dessous :

- le management est considéré comme une pratique décisive quant au bon fonctionnement d'une organisation, mais cette pratique est de plus en plus contestée et sanctionnée, remettant en cause le management traditionnel.
- le management évolue sous la pression d'un environnement globalement changeant et des critiques dont il fait l'objet, modifiant, entre autres, les relations de travail. L'autorité a alors mission de mettre en valeur les potentiels dans des relations individualisées qui s'inscrivent dans un cadre collectif.
- le leadership est un levier d'action et de relation pour le manager en insistant sur la dimension personnelle de l'autorité.

Dans le contexte policier, les chercheurs se sont également intéressés à la distinction entre manager et leader. Pour Long (2003), avec l'implantation du Nouveau Management Public dans la police, les frontières entre le management et le leadership sont d'autant plus réduites. Selon lui, cette tendance favorise les capacités de leadership chez les managers. Casey et Mitchel (2007) expliquent ainsi que si les managers doivent gérer et appliquer les décisions, la capacité à guider les membres de l'équipe s'avère déterminante dans le contexte policier. De manière générale, comme nous l'avons vu précédemment, la littérature insiste sur les capacités fonctionnelles du manager et davantage sur les comportements du leader. Adams et Beck (2001) cités par Casey et Mitchel (2007) proposent une synthèse des différentes dimensions, comportements et rôles des managers policiers selon les typologies de Luthans (1995) et Mintzberg (1973) (Tableau 4). Ils soulignent le rôle du leader sur la motivation, la gestion du conflit, la formation ou encore le développement personnel. Ces éléments sont associés à la définition des auteurs de ce qu'ils nomment le « véritable » management des ressources humaines. Pour autant, les managers doivent-ils être tous des leaders ? Et réciproquement, les leaders doivent-ils être des managers ? Henriet (1993) résume ainsi sa réflexion « avec la montée en puissance du leadership, le management de l'organisation n'est plus la simple administration des hommes, ce n'est plus seulement la « gestion » mais l'ensemble des actions et des dispositifs qui vont avoir un rôle de dynamisation » (p.147). C'est cette dynamisation qui est au cœur du leadership. Elle réintroduit une dimension humaine et fait un pari sur les personnes. Les aspects psychologiques et les émotions deviennent alors dominants et la gestion doit en tenir compte.

Tableau 4 : Les différentes dimensions, comportements et rôles des managers policiers

Dimensions (Adams et Beck, 2001)	Comportements de management (Luthans, 1995)	Rôles managériaux (Mintzberg, 1973)
Management traditionnel	Planifier, coordonner, prendre des décisions, résoudre des problèmes, contrôler, surveiller	Gestionnaire
Management des ressources humaines	Motiver, renforcer, gérer le conflit, recruter, développer, former	Leader
Communication routinière	Échanger des informations, tenir à jour	Diffuseur
Networking	Interagir avec l'extérieur	Représentant

*Adapté et traduit d'Adams et Beck (2001)*

Au vu de ces éléments, **nous utiliserons de manière interchangeable les termes de « leader », « manager » ou « supérieur hiérarchique » dans le cadre de travail de recherche.** Nous justifions cette interchangeabilité terminologique par le fait que cette recherche se concentre en priorité sur les processus de leadership ; et en effet, « leader », « manager », ou « supérieur hiérarchique » sont les noms utilisés pour indiquer des individus occupant des postes où ils sont censés développer des comportements de leadership (Long, 2003 ; Yukl, 2002). Yukl (2006) cité par Casoinic (2011) estime ainsi que *« définir l'acte de gérer et de diriger en tant que rôles, processus ou relations distincts, risquerait davantage d'obscurcir que d'éclairer le débat sémantique, si des théories simplistes sur un leadership efficace sont encouragées dans ce but »* (p.165). Il explique également qu'une grande majorité de chercheurs semblent considérer le rôle de leadership comme indispensable au succès des managers ou des responsables au sein des organisations. C'est ainsi que la majorité des études dans le domaine du leadership se sont intéressées aux habiletés ou aux comportements des managers immédiats (Yukl, 2002), tels qu'évalués par leurs collaborateurs. Les auteurs ont également démontré l'importance de la perception qu'ont les membres de l'équipe dans l'explication de leurs attitudes et de leurs comportements (Pillai et al., 1999 ; Wayne, Shore, et Liden, 1997). Dans la présente thèse, **nous nous intéressons au leadership exercé par ces acteurs organisationnels qui supervisent directement les membres des équipes de travail.** Aussi, comme les processus d'influence diffèrent en fonction des niveaux de supervision (Yukl, 2002), cette précision est indispensable. Elle implique que nous écartions d'emblée les principes et notions entourant les processus d'influence distaux (par exemple, le leadership des hauts cadres tel que perçu par les employés de premier niveau). En effet, les travaux sur le leadership policier, montrent que les processus d'influence diffèrent en fonction des niveaux de supervision (Densten, 2003 ; Gašič et Pagon, 2007 ; Duric, 2011). **Nous avons fait le choix de nous concentrer sur le premier niveau hiérarchique en nous intéressant à la relation entre les gardiens de la paix – officiers. Nous avons ainsi interrogé les policiers sur leur supérieur hiérarchique direct.**

### 1.2.3. Distinguer l'étude du leader et du leadership

Pour Day et al. (2014), il existe également une distinction entre l'étude du leader et l'étude du leadership. Comme l'explique Day (2000), étudier le leader c'est avant tout s'intéresser au développement du leader individuel alors qu'étudier le leadership consiste à évaluer le processus de développement impliquant différents individus à savoir les leaders mais également les subordonnés. Ainsi, la première approche adopte une conceptualisation individualiste ou

« chaque individu est un leader et on le leadership est conceptualisé comme un effet plutôt qu'une cause » (Day, 2000 ; p.583). La seconde approche, consiste à étudier le système social (relationnel) afin « d'aider à construire des engagements entre les membres d'une communauté de pratiques » (Day, 2000 ; p.583). Day (2000) liste ainsi les éléments distinctifs entre l'étude du leader et l'étude du leadership (Tableau 5). Cela implique donc d'intégrer des éléments qui vont au-delà du simple choix d'un style de leadership efficace pour motiver les subordonnés. En effet, le comportement humain implique une série de processus complexes qui doivent être compris (Day et al., 2014).

Tableau 5 : Comparaison entre le leader et leadership

Comparaison	Leader	Leadership
	Humain	Social
	Individuel	Relationnel
	Pouvoir personnel	Engagement
	Connaissance	Respect mutuel
	Fiabilité	Confiance
Compétences	Intra personnelle	Interpersonnelle
	Conscience de soi	Conscience sociale
	Conscience émotionnelle	Empathie
	Image de soi précise	Orientation vers le service
	Autorégulation	Conscience politique
	Maîtrise de soi	Compétences sociales
	Loyauté	Obligations réciproques
	Responsabilité personnelle	Orientation de l'équipe
	Adaptabilité	Catalyseur du changement
	Auto-motivation	Management du conflit
	Initiative	
	Engagement	
	Optimisme	

Extrait de Day (2000)

### Synthèse

Le leadership est un construit extrêmement populaire en comportement organisationnel qui a fait l'objet de milliers de recherches ces vingt dernières années.

C'est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus vers l'atteinte d'objectifs communs.

L'angle du leadership permet d'aborder le « véritable » management des ressources humaines dans la police. Il met l'accent sur la dimension humaine et réintroduit l'importance des émotions et des mécanismes psychologiques.

Nous utiliserons de manière interchangeable les termes de « leader », « manager » ou « supérieur hiérarchique ».

Nous nous concentrerons sur la relation collaborateur – supérieur hiérarchique direct représenté par les gardiens de la paix - officiers qui représente le premier niveau hiérarchique.

Nous évaluerons les comportements de leadership au travers des perceptions directs des subordonnés.

## **2. Les différentes approches du leadership**

L'intérêt pour le leadership dans le contexte policier s'est développé aux États Unis durant les années 1970, en réponse au mouvement des droits civiques et au développement de la police de proximité (Campbell et Kotz, 2011). À l'origine, il s'agissait de réfléchir à un style de management afin de faire évoluer le maintien de l'ordre traditionnel pour répondre à la nouvelle demande sociale et à la nécessité de travailler en équipe. Pour Long (2003) cité par Ocqueteau (2006), l'enjeu du leadership policier est de promouvoir à terme un cercle vertueux de bonnes pratiques. Il explique ainsi que le leadership ne peut pas se réduire à la simple administration d'un service de police et qu'il est nécessaire de réfléchir à une approche qui permette de motiver les policiers et de faire évoluer l'organisation. Les premières recherches sur le leadership dans le contexte policier vont ainsi s'attacher à tester les effets du leader caractérisé par « une fourchette de comportements limités et des relations tendues avec leurs subordonnés » (Schafer, 2009 ; p.239).

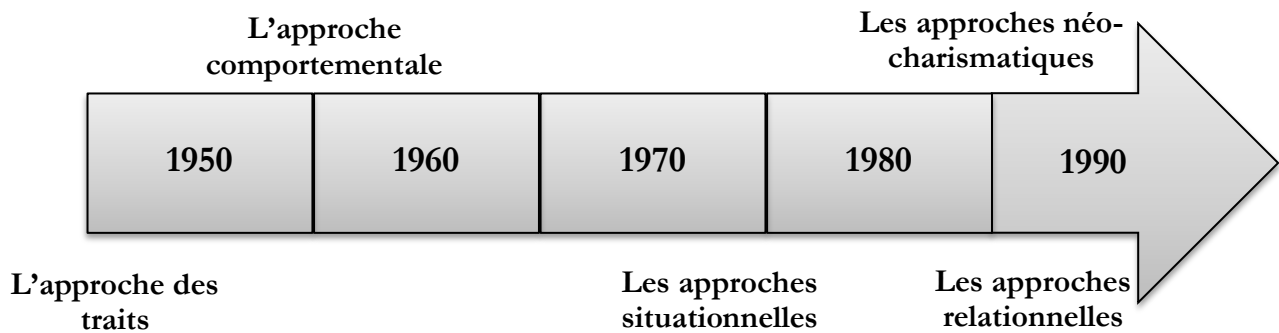


En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation policière s'inspire très largement de l'organisation militaire à laquelle elle emprunte certains codes : uniforme, grades, règlements et discipline (Monjardet, 1996). À ce titre, elle adopterait donc logiquement un style de leadership autoritaire (ou autocratique) propre aux stéréotypes de l'organisation militaire (Kopel et Blackman, 1997 ; Mitchell et Casey, 2007) à savoir « un leader impersonnel, très directif et autoritaire ainsi que des tâches routinières » (Jermier et Berkes, 1979 ; p.16). Le style de leadership autoritaire issu du modèle milliaire permettrait d'assurer une mobilisation rapide et efficace en cas de crise et dans les situations urgentes et légitimerait aux yeux du public les activités policières (Campbell et Kotz, 2011). Cependant, ces premières études vont démontrer l'inefficacité de ce style de leadership dans les départements de police (Jermier et Berkes, 1979 ; Kuykendall, 1977). Dès lors les chercheurs vont s'attacher à tester différents modèles de leadership dans l'organisation policière afin de déterminer le style le plus efficace (Yukl, 2002). En effet, il existe une variété de modèles de leadership induite par différentes approches. Comment un leader parvient-il à être efficace ? La littérature adopte généralement une classification des théories sur le leadership selon cinq approches (Northouse, 2012) présentée dans la figure 6. Elle distingue les approches désormais « classiques » du leadership qui regroupent trois grands paradigmes qui se sont succédés : le premier s'est focalisé sur les traits de personnalité du leader (2.1.), le second est centré sur l'étude du comportement des leaders (2.2.) et le dernier s'est constitué autour de l'identification des situations auxquelles le phénomène de leadership est contingent (2.3). A partir de ces différentes traditions de recherche, de multiples approches du leadership ont été développées dans les années 1980 avec la formation d'un nouveau paradigme axé sur les dimensions charismatiques du leader (2.4.). Enfin, l'approche relationnelle (2.5.) connaît une popularité croissante dans la littérature sur le leadership.

Aussi, le choix d'une approche adaptée doit être guidé par le contexte organisationnel et les objectifs scientifiques de notre étude. Nous proposons de passer en revue les principaux modèles de leadership ainsi que les différentes études relatives dans le contexte policier. Ce travail ne prétend pas être une revue exhaustive de la littérature policière sur le leadership, mais d'illustrer la diversité des résultats empiriques. Par ailleurs, il faut souligner que les études sur le leadership policier n'ont pas suivi le développement historique des approches leader. En effet, les premiers travaux empiriques sur le leadership policier datent de la fin des années 70. Par ailleurs, comme le précise Schafer (2010), l'étude du leadership policier souffre de nombreuses lacunes en termes de design et de méthodologie qui ont conduit à des résultats limités. Ainsi, il faut faire le tri entre les ouvrages et articles ayant pour objet la façon dont on pourrait appliquer les grandes théories

du leadership dans la police (généralement faite sans validation empirique), les études empiriques avec une validité statistique faible et les quelques études avec un niveau d'exigence méthodologique acceptable. À cela, il faut ajouter les différences, parfois fondamentales, entre les polices nationales qui rendent toute généralisation périlleuse.

Figure 6: Chronologie des principales approches sur le leadership



## 2.1. L'approche des traits

### 2.1.1. Fondements théoriques

Les premières recherches sur le leadership ont cherché à identifier des caractéristiques individuelles universelles susceptibles de distinguer les leaders des autres personnes. L'approche des traits part de l'idée que les traits du leader, ses caractéristiques « innées », sont la source de sa capacité d'influence. Elle découle du mythe du leader naturel de Fisher (1986). Les origines de cette conception du leader peuvent être rattachées à la « théorie du grand homme » dont l'historien et essayiste Thomas Carlyle (1795-1881) a été l'initiateur. Cette théorie tente de justifier trois hypothèses :

- un leader possède des qualités supérieures
- certains individus possèdent des habiletés naturelles pour mener
- les leaders ont des traits de personnalité qui les différencient des suiveurs

La recherche sur les traits s'est essentiellement intéressée aux caractéristiques physiques et aux attributs personnels associés à l'efficacité du leader. Stogdill (1974) a ainsi analysé 287 études sur les traits de leadership et a identifié les principales caractéristiques associées à l'efficacité du leader. Il identifie les principaux traits et les compétences du leader.

Tableau 6: Les traits et compétences de leadership

Traits	Compétences
- Adaptable à la situation	
- Réactif à l'environnement social	
- Ambitieux et tourné vers l'objectif	- Intelligence
- Assertif	- Expérience
- Coopératif	- Créativité
- Décisif	- Diplomatie
- Dépendant	- Communication
- Dominant (désireux d'influencer les autres)	- Connaissance du groupe
- Énergique	- Organisation
- Persistant	- Persuasion
- Confiant	- Sociabilité
- Résistant au stress	
- Volontaire pour assumer les responsabilités	

*Extrait de Stogdill (1974)*

Les recherches plus récentes sur les traits du leader se sont principalement intéressées aux relations entre le leadership et le modèle de personnalité du « BIG FIVE ». Selon ce modèle, la personnalité d'un individu est composée de cinq facteurs : l'extraversion (être sociable), l'agréabilité (donner confiance et être intégré), la conscience (être organisé et consciencieux), l'ouverture (être créatif et perspicace) et enfin le neuroticisme (être anxieux, déprimé, instable émotionnellement). La méta-analyse de Judge, Bono, Ilies et Gerhalt (2002) indique que l'extraversion est le facteur qui explique le mieux l'efficacité du leader, suivi de la conscience, de l'ouverture et d'un faible niveau d'anxiété. D'autres travaux récents se sont également intéressés aux traits des leaders en tant que déterminants de leurs comportements (De Vries, 2012).

### 2.1.2. Les études sur les traits de personnalité des leaders policiers

Les études spécifiques aux traits de personnalité des leaders policiers sont relativement récentes en comparaison avec les premiers travaux sur les traits du leader de Stogdill (1974). Les chercheurs semblent particulièrement s'intéresser au concept d'intelligence émotionnelle des policiers.

- Rasor (1995) va montrer que certaines variables de personnalités, à savoir l'introversion, le sens, la pensée et le jugement prédisent le style de leadership (transactionnel) chez les policiers américains. Cependant, il montre que l'efficacité du leadership n'est pas expliquée par les traits de la personnalité.
- Plus récemment, Hawkins et Dulewicz (2007) vont conduire une étude auprès de policiers écossais. Ils vont utiliser des questionnaires en 360° (collègues, managers et subordonnés) afin d'étudier les liens entre l'intelligence émotionnelle et la performance du leader. Ils définissent l'intelligence émotionnelle comme « la capacité à reconnaître et à gérer ses émotions et celles des autres ». Ils mettent en avant une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et la performance en tant que leader. Ils montrent également que l'intelligence émotionnelle explique plus de variance dans la performance que le quotient intellectuel ou les capacités managériales par exemple.
- Yocum (2007) confirme également que l'intelligence émotionnelle est un trait important chez les leaders policiers. Son étude porte sur 57 supérieurs d'un département de police américain et 67 subordonnés. Il montre que la capacité à gérer les émotions favorise la confiance des policiers. De plus, ses résultats soulignent le rôle modérateur du narcissisme (défini comme un trait de personnalité impliquant la vanité, l'égoïsme) chez les leaders. Les leaders narcissiques sont moins efficaces comme leaders et les subordonnés ont moins confiance en eux.
- Green (2006) n'a pas trouvé de lien entre plusieurs traits de personnalité mesurés par l'outil DISC (Dominant, Influent, Stable, Conforme) et l'efficacité des leaders. Son étude portait sur 161 agents du FBI répartis dans divers pays.

### **2.1.3. Les limites de l'approche par les traits**

Les limites de l'approche par les traits de personnalités sont nombreuses. Comme le souligne Northouse (2012), elle propose une vision réductrice et simpliste du leadership car elle implique la présence de certains traits de personnalité pour qu'un leader soit efficace. Or, il n'existe pas de traits universels à l'efficacité du leader (Yukl, 2002) et les résultats semblent très variables selon les études. Pour continuer, les traits sont relativement indéfinis ou abstraits pour être observés ou mesurés. Elle est donc caractérisée par des fondements théoriques relativement faibles et en conséquence par des investigations empiriques limitées (House et Aditya, 1997). Enfin, en adoptant cette approche, il est difficile de former les individus au leadership car les traits sont

généralement considérés comme relativement stables dans le temps et innés (Northouse, 2012). Aussi, l'impossibilité de caractériser de manière universelle un leader va conduire les chercheurs à se détourner de cette approche pour s'intéresser à « ce que fait le leader » plutôt qu'à « ce qu'est le leader ».

## **2.2 L'approche comportementale**

### **2.2.1. Fondements théoriques**

Nées de l'incapacité de la théorie des traits à expliquer à elle seule la notion de leadership, les approches comportementales du leadership se fixent pour objectifs, d'une part, de fournir une définition plus précise de cette notion et, d'autre part, de donner lieu à des implications plus pratiques en se concentrant sur les comportements et les actions des leaders à l'égard des subordonnés. Pour cela, les chercheurs se sont mis à étudier le comportement de certains individus identifiés comme leaders. Ils ont ainsi cherché à déterminer si le leader le plus efficace révélait quelque orientation spécifique, par exemple, l'expression de tendances plus démocratiques ou plus autocratiques. Selon l'approche comportementale, les leaders ne sont pas nés leaders, mais ils sont « fabriqués » par le travail, le talent, la cohérence, l'enthousiasme ou encore les capacités de raisonnement. Cette approche attribue davantage d'importance aux tâches qui sont effectuées par les leaders dans la pratique, plutôt qu'au reste. Les principaux apports de cette école sont d'une part l'identification de deux grandes classes de comportements du leader avec une distinction entre les comportements orientés vers les tâches et les comportements orientés vers les personnes, et d'autre part l'analyse précise de ces différents comportements (House et al., 1997). Parmi les illustrations les plus célèbres de cette approche, on retrouve le modèle de Fleishman (1962) et la grille managériale de Blake et Mouton (1964).

### **2.2.2. Le modèle de Fleishman et Harris (1962)**

Les premières études relatives à cette approche ont été conduites dans les années 1950. Plusieurs chercheurs ont ainsi catégorisé les comportements des leaders en deux attributs (Fleishman et Harris, 1962 ; Fleishman, 1973) :

- **la considération (C)**, met en avant « la mesure dans laquelle le leader témoigne de la considération à ses subordonnés ». Cela englobe l'établissement d'une confiance réciproque dans les relations de travail et le respect des idées et sentiments des employés.

- **la structure d'initiation (IS)**, mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif. Il englobe les comportements visant à organiser le travail, les relations professionnelles et les objectifs.

Ainsi, les individus peuvent être davantage orientés vers la tâche et/ou vers les relations (Fleishman et Harris, 1962). Fleishman et Harris (1962) ont montré que les personnes orientées vers les relations étaient plus efficaces (turnover et plaintes moins importantes).

### **2.2.3. La grille managériale de Blake et Mouton (1964)**

Le développement de cette approche va également aboutir à la création d'un célèbre outil avec la grille managériale de Blake et Mouton (1964). Ils identifient deux facteurs fondamentaux de comportement managérial, l'un concerne la préoccupation pour le travail à accomplir, l'autre s'attache aux gens qui réalisent ce travail. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-une cases qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Afin de fournir un cadre lisible pour décrire les comportements de leadership, les deux variables de « préoccupation pour la production » et de « souci pour les gens » ont été tracées sur une grille montrant neuf degrés de préoccupation pour chacun. Le niveau 1 indique un faible niveau de préoccupation, le 9 indique un haut niveau de préoccupation. Pour Blake et Mouton (1964), le style de leadership le plus efficace est le « management de l'équipe » avec un niveau de préoccupation élevée pour la production et pour les subordonnés (case 9\*9).

### **2.2.4. L'étude des comportements des leaders dans la police**

Les premiers travaux sur le leadership policier vont chercher à tester la validité des différents modèles issus de l'approche comportementale dans le contexte policier. Il s'agit essentiellement de déterminer quel est le style de leadership dominant dans les services de police.

- Kuykendall (1977) évalue les styles de leadership des capitaines de police selon la grille managériale de Blake et Mouton (1964). Les résultats montrent que le style management de l'équipe (9\*9) est le plus utilisé par les leaders policiers. Cependant, il nuance ses résultats selon la « situation managériale ». Ainsi, il établit que le style 9\*9 est le plus répandu dans la situation où le leader est dans une phase de préparation et de fixation des objectifs. Les styles 9\*1 et 5\*5 le sont davantage durant la phase d'implémentation et les styles 9\*1 et 1\*9 dominant durant le processus d'évaluation. Pour Kuykendall (1977), le

changement du style 9\*9 vers 9\*1 peut s'expliquer par le haut niveau de doute des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'implémentation. Il conclut que ces résultats ne devraient pas être généralisés à d'autres organisations.

- Bruns et Shuman (1988) ont interrogé 298 sergents et lieutenants de police américains. Ils utilisent l'outil « Likert Management System Scale » afin de mesurer le style de leadership des leaders policiers. Cet outil fonctionne de la même manière que la grille managériale de Blake et Mouton (1968). Il utilise un continuum de quatre systèmes. Le système 1 représente « le leader autoritaire exploiteur », le système 2 « le leader autoritaire paternaliste », le système 3 le « leader consultatif » et le système 4 « le leader participatif ». Les résultats indiquent que le style de leadership mis en œuvre dans les départements de police est « le leader autoritaire exploiteur ». Ainsi, le supérieur hiérarchique apparaît comme un « dictateur bienveillant » qui utilise des récompenses pour motiver les performances. Les subordonnés s'expriment avec un code de communication filtré dans l'espoir d'obtenir des récompenses en retour, car ils ne disent que ce que le chef aime entendre. Les décisions basiques et triviales sont déléguées, cependant les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée. Bruns et Shuman (1998) montrent également que les supérieurs hiérarchiques préféreraient favoriser davantage un style basé sur une participation mutuelle. Enfin, ils concluent que la compatibilité des individus avec la structure organisationnelle contraint leur style de leadership.
- Putti et Tong (1992) ont examiné les différents comportements de leadership affichés par des professionnels de la santé, des ingénieurs et des policiers dans les pays asiatiques et leurs effets sur la satisfaction. Les résultats montrent qu'il existe des différences significatives entre les différentes dimensions de leadership chez les policiers. Les deux types dominants sont l'initiation à la structure et l'intégration en opposition à la considération et à la tolérance de l'inconnu. Par ailleurs, la considération et l'intégration sont très significativement reliées à la satisfaction des subordonnés. Putti et Tong (1992) concluent que les policiers ont besoin « *d'un peu d'attention et de considération de la part de leur supérieur hiérarchique* » (p.61). Les supérieurs hiérarchiques doivent également « *encourager les subordonnés à travailler ensemble car la cohésion et la résolution des conflits dans le groupe sont également importants pour les subordonnés* » (Putti et Tong, 1992 ; p.61).

### **2.2.5. Limites**

Comme l'approche par les traits de personnalité, ces théories s'attachent à caractériser un comportement de leadership universel et idéal, mais comme le précédent paradigme, elles ne sont pas complètement parvenues au résultat recherché. En effet, les recherches empiriques n'ont pas complètement réussi à prédire les résultats importants associés à l'efficacité du leadership comme la satisfaction des salariés ou encore la performance (Yukl, 2002). De même, elles n'ont pas permis de montrer lequel des deux types de comportement était le plus efficace. Pour House et al. (1997), les modèles issus de cette approche sont en grande partie inductifs et manquent globalement de fondements conceptuels. Ils omettent également de spécifier dans quelles circonstances un style est moins pertinent. Par exemple, que faire si le style haut-haut (9, 9) n'est pas approprié dans une circonstance particulière ? Le modèle de Blake et Mouton (1964) laissent ce point sous silence, même s'il est évident que ce n'est pas toujours l'idéal. Enfin, comme le montre l'étude de Kuykendall (1977), les variables situationnelles qui font varier les résultats ne sont pas prises en compte dans cette approche. Les recherches postérieures viseront donc à expliciter l'ensemble des facteurs situationnels susceptibles d'influer sur les liens entre l'expression de traits de personnalité et/ou de comportements spécifiques et l'efficacité du leadership.

## **2.3. L'approche du leadership situationnel et de la contingence**

### **2.3.1. Fondements théoriques**

Les premiers efforts de conciliation des résultats mitigés des approches précédentes remontent à la fin des années 1960 avec l'émergence de l'approche du leadership situationnel et de la contingence. L'approche situationnelle ambitionne de révéler les aspects d'une situation qui conduisent à un style de leadership. Elle vise ainsi à associer l'efficacité du leadership aux variables de personnalité et de comportement et simultanément à des facteurs situationnels. Les facteurs situationnels pris en compte par les différents auteurs sont nombreux et variés. Les premiers travaux de Fiedler se focalisent par exemple sur la notion de contrôle situationnel (qui traduit le degré avec lequel le leader contrôle ou influence un processus au sein d'un groupe dans une situation donnée) et les motivations du leader. L'approche de la contingence est dérivée des théories sur le leadership situationnel. Elle postule qu'il n'y a pas de « one best way » et va tenter de démontrer trois hypothèses :

- les leaders agissent différemment en fonction des situations



- les situations déterminent ceux qui émergeront comme leaders
- différents comportements de leadership sont requis pour différentes situations

Parmi les principaux modèles issus de cette approche, on peut citer le modèle Hersey et Blanchard (1969) ou encore la théorie du cheminement vers un but de House (1971) que nous présentons spécifiquement.

### **2.3.2. Le modèle d'Hersey et Blanchard (1969)**

Le modèle développé par Hersey et Blanchard (1969) a conquis de nombreux spécialistes du développement managérial séduits par le « positivisme » du modèle. En effet, ce modèle rappelle aux gestionnaires les principes qu'ils appliquent intuitivement. C'est un modèle normatif qui ne repose pas sur de grandes théories explicatives, ce qui plaît aux managers. C'est pourquoi, il s'agit probablement du modèle le plus utilisé en formation et en développement de compétences de gestion (Proulx, 2006). De façon pragmatique, on peut critiquer le fait que les auteurs reproduisent une grille géométrique comme celle de Blake et Mouton, mais l'intérêt du modèle consiste plutôt à donner une orientation ou une indication qu'à poser un chiffre précisant le niveau de préparation des subordonnés. Ainsi, ils montrent comment un leader doit ajuster son style de leadership aux besoins des subordonnés. L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire). Les auteurs mettent en avant 4 styles de leadership :

- **Diriger (S1)** : les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire.
- **Persuader (S2)** : les dirigeants fournissent (vendent) de l'information et orientent leurs subordonnés. La communication est meilleure que dans le cas S1.
- **Participer (S3)** : les leaders se concentrent davantage sur la relation et moins sur la direction. Le leader travaille avec l'équipe et il partage ses responsabilités décisionnelles.
- **Déléguer (S4)** : les leaders transfèrent la plupart des responsabilités sur le suiveur ou sur un groupe de subordonnés. Les dirigeants gardent toujours un œil sur les progrès, mais ils sont moins impliqués dans les décisions.

L'efficacité du leader repose sur sa capacité à adopter le style de leadership le plus adapté à la situation et à développer l'autonomie de ses collaborateurs (autonomie = compétence + motivation).

### **2.3.3. La théorie du cheminement vers un but (1971)**

La théorie du cheminement vers un but, élaborée par Robert House (1977), est également très populaire. Pour House (1977), les leaders efficaces se comportent de manière à compenser les déficiences de leurs subordonnés en termes d'environnement et d'habiletés, ce qui permet d'obtenir la satisfaction des employés et un meilleur rendement individuel et de groupe. Le leader doit donc ajuster le travail et les buts organisationnels pour s'assurer ensuite que le cheminement de l'employé est clair. Cette théorie cherche ainsi à expliquer comment les leaders motivent les subordonnés pour atteindre les objectifs désignés. Elle s'appuie sur la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964) et sur la théorie des attentes (Vroom, 1964). Le leader et les subordonnés sont engagés dans une relation d'échange mutuel bénéfique dans laquelle le leader doit favoriser la réciprocité et les buts communs. House et Mitchell (1974) décrivent quatre styles de leadership :

- **Le leadership de soutien** prend en compte les besoins des subordonnés, montre qu'il se soucie de son bien-être et crée un environnement de travail convivial. Le leader agit sur l'estime de soi et rend le travail plus intéressant. Le leader est amical et accessible. Il assiste au bien-être de ses subordonnés et il traite tout le monde à égalité. Cette approche est considérée comme meilleure lorsque le travail est réputé stressant, ennuyeux ou dangereux.
- **Le leadership directif** précise aux subordonnés ce qui doit être fait et il donne des conseils appropriés. Ceci inclut des précisions comme les horaires de travail ou les tâches spécifiques à faire à des moments précis. Les récompenses peuvent également être augmentées selon les besoins et lorsque l'ambiguïté des rôles décroît (en leur disant ce qu'ils devraient faire). Ce leadership peut être utilisé lorsque la tâche est complexe et non structurée et lorsque le subordonné est inexpérimenté. Cela se traduit par une augmentation du sens de sécurité et de contrôle du subordonné. Le leader donne des instructions, des attentes, des échéanciers et des normes de performance.
- **Le leadership participatif** fait des consultations auprès des subordonnés en prenant en compte leurs idées lors de la prise de décisions ou lors de mesures particulières. Cette approche est particulièrement adaptée lorsque les subordonnés sont des experts et que

leurs conseils sont à la fois nécessaires et qu'ils s'attendent être en mesure d'en fournir. Le leader invite ainsi les subordonnés à donner leurs idées et à partager des opinions. Il intègre leurs suggestions dans le processus décisionnel.

- **Le leadership orienté vers la réalisation** établit des objectifs ambitieux sur le plan du travail et/ou de l'auto-amélioration. Des normes élevées sont démontrées et attendues par le leader qui montre sa foi dans les capacités du subordonné à réussir. Cette approche est adaptée lorsque la tâche est complexe. Le leader lance un défi aux subordonnés afin qu'ils atteignent un haut niveau de performance. Le leader a ainsi des normes élevées et il recherche l'amélioration continue des résultats.

#### 2.3.4. Le modèle de Fiedler

Fiedler (1967, 1978) postule que l'efficacité du leader est basée sur « la situation de contingence » qui résulte de l'interaction de deux facteurs : le style de leadership et la situation la plus favorable (ou contrôle de la situation). Fiedler (1967, 1978) va développer une échelle, très populaire chez les praticiens, intitulée CMA (Collègue le moins apprécié)<sup>12</sup> qui permet de mesurer le style de leadership d'une personne selon une série d'adjectifs (ex : amical, tendu, distant, agréable ...). Sur la base des scores obtenus, il est possible de déterminer si le leader est axé sur les relations ou sur la tâche. A ces deux composantes sont rattachés trois facteurs de situation:

- la relation entre le leader et les membres du groupe (attraction versus rejet)
- le degré de structuration de la tâche, le nombre de solutions possibles et la possibilité de vérification du bien-fondé des décisions prises
- le pouvoir associé à la position du leader (récompense, légitimité...)

C'est la combinaison de ces différents facteurs qui va permettre de déterminer le degré de contrôle propre à chaque situation.

---

<sup>12</sup> Traduction personnelle de LPC (Least Preferred Co-worker)

### **2.3.5. Le leadership situationnel dans la police**

Les études sur le leadership situationnel ou l'approche contingente sont relativement rares dans le contexte policier. Cela est notamment dû à la difficulté à appréhender les tâches quotidiennes des policiers.

- Dans une étude réalisée auprès de 158 sergents et lieutenants de police américains, Jermier et Berkes (1979) explorent, dans un premier temps, les effets du leadership autoritaire sur la satisfaction et l'implication chez les subordonnés. L'absence de relations significatives avec ces variables confirme l'inefficacité de ce style de leadership sur les attitudes des subordonnés. Ils vont par ailleurs tester deux autres styles de leadership : le leadership participatif et le leadership de support, issus de la Path Goal Theory de House (1979) dans une seconde étude. Ils montrent que la variabilité dans la tâche détermine quel style de leadership est efficace. Par exemple, lorsque les subordonnés perçoivent leurs tâches comme imprévisibles, ils préfèrent un leader qui clarifie les rôles. Le leadership direct et participatif améliore ainsi la satisfaction. Le conflit et le stress dans la tâche réduisent également les effets du leadership de support sur la satisfaction. Le leadership participatif a par ailleurs un effet plus important sur l'implication et la satisfaction lorsque les tâches sont interprétantes. Globalement, ils arrivent à la conclusion que le leadership participatif et le leadership de support sont positivement reliés à l'engagement et à la satisfaction au travail des membres de l'équipe et que la variabilité dans la tâche est un facteur situationnel important.
- Kuykendall et Unsinger (1982) ont cherché à mesurer le style de leadership de policiers américains exerçant des fonctions de management. Les auteurs s'appuient sur le modèle de leadership situationnel (Hervey et Blanchard, 1977) en adaptant l'outil LEAD qui mesure quatre comportements : « persuasif », « directif », « participatif » et « délégatif ». Ces styles de leadership sont caractérisés selon le nombre de tâches et la qualité des relations. Les supérieurs hiérarchiques sont invités à indiquer comment ils réagiraient dans une situation donnée selon un scénario établi. Les résultats montrent que 45% des individus n'ont pas de style dominant et que 97% des managers utilisent plusieurs styles de leadership au moins deux fois. Il apparaît également que les supérieurs les plus efficaces privilégient les styles diriger et persuader alors que les moins efficaces vont utiliser les styles déléguer et participer. Pour Kuykendall et Unsinger (1982), les styles participatifs et délégatifs sont évités car ils sont considérés comme hasardeux et incertains

par les supérieurs hiérarchiques. Pourtant, de manière générale il apparaît également que la dimension participative est privilégiée par les subordonnés.

### **2.3.6 Les limites du leadership situationnel**

Souvent athéoriques, les recherches issues de cette approche ont souffert de plusieurs faiblesses comme la mauvaise qualité psychométrique des échelles de mesure, des problèmes méthodologiques ou encore le manque de parcimonie (Gaudet, 2013). Par ailleurs, les résultats empiriques obtenus sont décevants et ont échoué à mettre en lumière des liens significatifs avec des critères d'efficacité du leader comme la satisfaction des salariés ou encore la performance (Northouse, 2012 ; Yukl, 2002). Par ailleurs, une des principales limites des approches situationnelles est la difficulté à faire correspondre un style de leadership à une situation spécifique qui dépend également de la nature de la tâche ou les caractéristiques des subordonnés. Enfin, ces théories ont échoué à donner au manager des éléments concrets à utiliser dans les différentes situations (Yukl, 2002). De manière générale, les théories situationnelles semblent trop complexes pour être applicables dans le contexte policier devant la diversité des situations rencontrées et la variété des tâches à accomplir (Monjardet, 1985).

## **2.4. L'approche néo-charismatique**

Au début des années quatre-vingt, malgré une littérature déjà importante, la plupart des modèles peinent à expliquer les liens entre le leadership et les différents construits de performance (Bryman, 1992) et les auteurs n'ont de cesse de souligner toutes les limites de ce construit (Hunt, 1999). Aussi, afin de répondre à cette problématique essentielle, un nouveau courant de recherche va émerger. Contrairement aux approches traditionnelles que nous avons évoquées précédemment, les modèles issus de l'approche néo-charismatique mettent l'accent sur la prise en compte du charisme du leader comme variable d'analyse centrale. Bien que l'étude du charisme s'ancre dans des traditions d'analyses beaucoup plus anciennes (en sciences politiques et en sociologie notamment), la prise en compte de cette dimension va insuffler un nouveau souffle théorique du leadership et contribuer à son intégration et à sa popularité (Hunt, 1999). Aussi, la littérature fait généralement écho à trois modèles marquants : l'axe leadership charismatique avec les travaux de House (1977) et Conger et Kanungo (1987), l'analyse centrée sur la vision du leader et enfin l'opposition entre leadership transactionnel et leadership transformationnel. Les auteurs ont par ailleurs récemment développé d'autres approches comme le leadership authentique ou le leadership serviteur qui connaissent une popularité grandissante dans la littérature. Cependant,

parmi ces différents modèles, le leadership transformationnel va proposer une synthèse complète de ces éléments (charisme et vision) et se détachera clairement en termes de résultats empiriques. Il impulsera un nombre conséquent d'études avant de dominer complètement le champ de recherche du leadership (Gardner et al., 2010).

#### **2.4.1. Le leadership charismatique**

La théorie du leadership charismatique a été avancée dès 1947 par Weber bien qu'il n'y ait eu aucune recherche empirique faite à ce sujet (Fiol et al., 1999). Cette théorie part du postulat que les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Les études consacrées au leadership charismatique se sont attachées à identifier les comportements qui distinguent les leaders charismatiques des autres. Plusieurs auteurs ont essayé de répertorier les caractéristiques spécifiques du leader charismatique. Robert House (1977), à qui on doit la théorie cheminement vers un but que nous avons étudiée précédemment, est parvenu à en extraire cinq : la passion, l'optimisme, la confiance en l'avenir, des convictions morales fortes, et une forte propension à prendre des risques. Pour lui, le leader charismatique se définit comme la figure centrale, montrant une voie vers un futur meilleur, à la fois pour l'organisation et pour ses hommes, et faisant appel autant aux émotions de ses collaborateurs qu'à leur intelligence.

#### **2.4.2. Le leadership visionnaire**

Le leadership visionnaire découle du leadership charismatique mais permet d'aller bien au-delà du simple charisme. Ainsi, le leadership visionnaire désigne la capacité pour un leader à concevoir et énoncer une vision réaliste, claire, crédible et surtout attractive du futur d'une organisation qui correspond à une évolution positive du présent. Aussi, cette vision se révèle tellement stimulante qu'elle précipite littéralement le futur en concentrant les compétences, les talents et les ressources nécessaires à sa réalisation. Elle apparaît donc comme un concept relativement intéressant en termes de gestion du changement et de stratégie. Il existe plusieurs définitions de la vision, néanmoins on peut établir que la vision est une image claire et séduisante qui va suggérer une démarche novatrice. Elle va s'inspirer des traditions et permettre d'entreprendre des actions de changement. Elle favorise l'énergie et les émotions positives des individus (Boal et Bryson, 1985), elle peut même susciter l'enthousiasme. Les propriétés essentielles d'une vision se résument selon Nutt et Backoff (1997) à quatre critères : l'existence d'un potentiel d'inspiration, séduisant, réalisable et caractérisé par une articulation qualitativement supérieure.

### **2.4.3. La théorie de l'attribution du charisme**

Conger et Kanungo (1987) vont par la suite développer la théorie de l'attribution du charisme qui va préciser plusieurs éléments du charisme. D'après les auteurs, les leaders charismatiques émergent par un mécanisme d'attribution des subordonnés, basé sur leur perception du comportement du leader. Ainsi, le comportement observé du leader est interprété par les subordonnés comme une expression de son charisme. Ils décrivent cinq attributs comportementaux des leaders charismatiques : la vision stratégique et articulation, la sensibilité à l'environnement, la sensibilité aux besoins des subordonnés, la prise de risque et enfin le comportement non conventionnel. Un des éléments fondamentaux de la théorie est de présenter les comportements du leader selon leur potentialité à provoquer l'attribution de la part des subordonnés de caractéristiques charismatiques. Conger et Kanungo (1997) décrivent par ailleurs trois étapes dans la mise en œuvre du leadership. A chacune de ces étapes les caractéristiques du leader, et donc les qualités attribuées au leader vont varier :

- l'évaluation de l'environnement : le leader est perçu comme voulant sortir du statut quo et comme étant particulièrement sensible aux contraintes de l'environnement et aux besoins des subalternes.
- la formulation de la vision : le leader est perçu comme quelqu'un capable de proposer une vision idéalisée pour l'avenir, tout en évoquant les étapes de sa réalisation
- l'implémentation de la vision : le leader est vu comme quelqu'un d'exemplaire, capable de prendre des risques personnels pour mettre en place sa vision des choses.

Ces leaders présenteront une sensibilité marquée à leur environnement et aux besoins des membres, et feront preuve de prises de risques personnelles dans le but de réaliser leur vision. Plus ils feront preuve de comportements inhabituels dans la réalisation de leurs objectifs, plus ils inspireront des qualificatifs charismatiques chez leurs subordonnés. Cette théorie est considérée comme une déclinaison du leadership transformationnel (van Knippenberg et Sitkin, 2013).

### **2.4.4. L'opposition leadership transactionnel / transformationnel**

En 1985, Bass (1985) va étendre les concepts de leadership transactionnel et transformationnel, issus des travaux de Burns (1978) sur le leadership politique, en s'insérant davantage dans une perspective organisationnelle. Il va opposer le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leadership transactionnel est essentiellement basé sur la récompense

conditionnelle. Il vise à maintenir le statu quo et à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels par la mise en place de stratégies, de mesures disciplinaires et de ressources disponibles. Il s'agit d'une relation d'échange entre le leader et le subordonné qui sert les propres intérêts de chacun (Bass, 1999). Le leadership transformationnel est défini par Bass (1985) comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985). Pour Bass (1996, 1999), le leadership transformationnel peut être considéré comme une approche comportementale du leadership. Cependant pour Hofmann et Morgeson (2004), il s'agit davantage d'une approche basée sur le pouvoir et l'influence car ce style de leadership s'intéresse à l'influence du leader sur les attitudes des subordonnés afin de les ajuster aux objectifs et aux stratégies de l'organisation. L'intérêt de ces styles de leadership réside dans le fait qu'ils sont très normatifs c'est à dire qu'ils proposent une bonne façon de manager les individus (Bass et Bass, 2009). Nous reviendrons plus en détail sur ces deux styles de leadership dans le second chapitre (*Chapitre 2 : Le leadership transformationnel : un état des lieux*).

#### **2.4.4. Le leadership authentique**

Le leadership authentique est une théorie récente du leadership. Elle fait suite à la crise de confiance des individus envers les organisations et les leaders (Walumbwa et al., 2009) et la nécessité d'inclure les composantes morales et éthiques dans le leadership (Gardner et al., 2005). Luthans et Avolio (2003) définissent le leadership authentique comme « *un processus qui est basé sur les capacités psychologiques positives et sur le contexte organisationnel fortement développé, duquel résulte pour le leader et le subordonné, une plus grande connaissance de soi et des comportements positifs autorégulés. Ces comportements encouragent un développement positif de soi-même* » (p.243). Ainsi, la base du leadership authentique repose sur la reconnaissance explicite ou implicite de la conscience de soi du leader et l'accent porté sur l'intégrité, la confiance, le courage et l'espoir. Les leaders authentiques sont plus proactifs et ils adaptent leur style pour convenir à la situation immédiate. Cette forme de leadership partage de nombreux points communs avec l'approche transformationnelle décrite précédemment et répond à une critique faite autour du caractère manipulateur du leadership transformationnel (Walumbwa et al., 2009).

#### **2.4.5. Le leadership serviteur**

Comme son nom l'indique, le leadership serviteur est une approche qui encourage le leader à aborder une tâche avec le désir de servir les subordonnés (Greenleaf, 1979). En d'autres termes,



le leader serviteur s'intéresse aux besoins des subordonnés et s'engage à les satisfaire et à leur donner des moyens de devenir eux-mêmes des leaders serviteurs. Tout comme les approches précédentes, le leadership serviteur se situe dans le prolongement de l'approche charismatique. Greenleaf (1970) remplace le charisme par la notion de service qui devient l'élément fondamental dans sa conception du leadership. Ainsi, l'intention première du leader n'est ni de diriger ni de commander, mais bien de servir. La dimension du service est un devoir moral duquel découlent des comportements qui définissent le leader servant. Même si la notion de servant leadership est perçue comme étant prometteuse pour l'avenir, Bass (1999) juge qu'il s'agit plus d'un courant que d'une théorie et les études empiriques demeurent encore limitées en comparaison avec le leadership transformationnel notamment.

#### **2.4.6. Les études sur les théories néo charismatiques**

À notre connaissance, la majorité des recherches relatives à l'approche charismatique se sont concentré sur l'opposition transformationnel/transactionnel. Ainsi, on compte une dizaine de travaux ayant pour objet le leadership transformationnel et transactionnel dans la police. Il s'agit de l'approche la plus étudiée dans le contexte policier. Nous proposons de passer en revue ces principaux travaux sur le leadership transformationnel et transactionnel.

- Singer et Singer (1990) sont les premiers à examiner l'impact du leadership transformationnel et transactionnel dans le contexte de la police. Ils montrent une prédominance du style de leadership transformationnel auprès de leur échantillon composé de policiers néo-zélandais. Aussi, les auteurs avancent l'idée selon laquelle l'organisation policière de type bureaucratique favorise la prédominance d'une approche transformationnelle au détriment d'une approche transactionnelle car les systèmes de transactions sont justement ancrés dans la structure organisationnelle. Ils mettent en avant une relation positive entre trois des quatre dimensions du leadership transformationnel (charisme, considération individuelle et stimulation intellectuelle) et la satisfaction. Enfin, Singer et Singer (1990) s'intéressent également au style de leadership que les subordonnés souhaiteraient voir mis en place. Ils montrent que les subordonnés préfèrent davantage un style basé sur la participation mutuelle.
- Deluga et Souza (1991) vont également mettre en avant les effets du leadership transformationnel sur l'influence des subordonnés. Pour cela, ils vont construire une expérience basée sur la lecture d'un scénario auprès de 53 policiers américains. L'influence des subordonnées peut se faire selon trois approches décrites par Schmidt (1985) :

l'approche douce basée sur la flatterie, l'approche dure basée sur une demande directe, l'approche rationnelle basée sur la logique liée aux avantages d'un changement. Les résultats montrent que, d'une part, l'approche d'influence rationnelle est privilégiée avec un style de leadership transformationnel et d'autre part, l'utilisation des approches douce et dure est découragée par le leader transformationnel. Les auteurs soulignent ainsi que « *les leaders transformationnels peuvent être perçus comme plus amicaux, moins militaires dans leur approche, et de ce fait, plus sensibles aux tentatives d'influences rationnelles des membres de leur équipe* » (p.54). En se basant sur les résultats de précédentes études dans le secteur manufacturier (Deluga, 1988 ; Deluga, 1990), ils concluent que l'influence du leadership est différente selon l'environnement organisationnel.

- Densten (1999) va entreprendre de tester les trois formes de leadership (transformationnel, transactionnel et laissez faire) mesurés dans le MLQ de Bass et Avolio (1990) auprès d'un échantillon de 480 policiers australiens. Il va ainsi comparer les résultats obtenus avec la norme générale de leadership du MLQ. Contrairement à l'étude de Singer et Singer (1990), les résultats indiquent la prédominance du style transactionnel chez les policiers australiens. Il reporte également des scores très inférieurs aux normes du MLQ sur les dimensions de leadership transformationnel. Il explique que « *les policiers ne perçoivent pas leurs leaders comme des modèles ou des sources d'inspiration et de motivation et ne favorise pas l'apprentissage et le développement cognitif* » (p.50). Le style transactionnel dans sa dimension management par attente est le plus fréquemment observé et obtient les scores les plus élevés par rapport à la norme. Les leaders interviennent seulement lorsque les choses ne fonctionnent pas correctement. Il parvient à la conclusion que dans le contexte policier, les leaders démontrent uniquement des compétences de leadership basique (transactionnel) qui peuvent refléter un manque de formation au leadership. Néanmoins, il insiste sur la nécessité de passer à un leadership transformationnel. Dans une seconde étude basée sur l'échantillon précédent, Densten (2003) va chercher à identifier les antécédents de l'efficacité du leader et des efforts supplémentaires en fonction des rangs hiérarchiques des leaders interrogés (par ordre croissant dans la hiérarchie : sergents, inspecteurs, chef inspecteurs et exécutifs). Il montre que la stimulation intellectuelle (une dimension du leadership transformationnel) prédit les efforts supplémentaires chez l'ensemble des grades. La motivation inspirante prédit également l'efficacité du leader chez les exécutifs, les chefs inspecteurs et les sergents mais pas chez les inspecteurs. La récompense contingente est associée négativement à l'efficacité des inspecteurs chefs tout

comme le leadership laisser-faire chez les exécutifs, les chefs inspecteurs et les sergents. La considération individualisée et le management par attente sont positivement associés à l'efficacité des leaders chez les inspecteurs chefs. Pour Densten (2003), « *chaque rang possède une combinaison unique de prédicteurs de leadership qui met en lumière l'importance de prendre les rangs en considération* » (p.48). En effet, le rang hiérarchique est associé à certains processus cognitifs et à des attentes différentes des individus. Il conclut que « *ces attentes influencent la façon dont les individus reconnaissent et comprennent les comportements de leurs leaders, et comment ces individus réagissent selon leurs perceptions* » (p.50).

- Afin de déterminer si le style transformationnel et transactionnel s'adapte à un environnement novateur et traditionnel, Stathatos (1999) va conduire une étude auprès de huit sergents de la police newyorkaise mutés dans un nouveau département. L'auteur a demandé aux anciens subordonnés du sergent et à cinq nouveaux subordonnés de remplir une série de questions à propos du style de leadership (transformationnel et transactionnel), l'innovation, la frustration, la satisfaction au travail, l'intention de quitter et l'engagement. Les résultats ne montrent aucune relation significative entre les styles de leadership et les variables testées. Stathatos (1999) suggère que ces résultats peuvent s'expliquer par la sélection des sujets, la période de « flottement » dans la prise de fonction du nouveau poste ou tout simplement le fait que les deux styles de leadership ne s'adaptent pas cet environnement.
- Schwarzwald et al. (2001) explorent la relation entre les comportements de leadership de 40 capitaines de polices israéliens (mesuré par le MLQ) et le respect des ordres chez les membres de l'équipe dans une situation conflictuelle. Les chercheurs ont ainsi dans un premier temps interrogés 216 policiers israéliens sur la façon dont ils réaliseraient une tâche qu'ils jugeraient difficile à accepter. Puis, ils les ont invités à répondre à une série de raisons relatives au pourquoi ils accepteraient de l'accomplir. Les résultats indiquent que les membres de l'équipe ont davantage tendance à se conformer aux ordres lorsque le niveau de leadership transformationnel est élevé que lorsqu'il est faible. Les auteurs confirment à la supériorité du leadership transformationnel sur le leadership transactionnel chez les policiers dans une situation de conflit et l'intérêt de développer une relation transformationnelle dans le temps.
- Morreale (2002) va également étudier l'effet des différents styles de leadership issus du MLQ et l'efficacité des leaders auprès d'un échantillon de 177 policiers américains. Les résultats montrent que la majorité des supérieurs hiérarchiques utilisent un leadership

transformationnel (53,4%), suivi d'un leadership transactionnel (21%) et d'un leadership passif (25,65%). De plus, il existe une relation significative entre le leadership transformationnel et les efforts supplémentaires des subordonnés, la satisfaction et l'efficacité. Le leader transformationnel est perçu comme plus efficace, capable de motiver les individus à faire plus d'efforts et d'améliorer la satisfaction des subordonnés par rapport aux deux autres styles de leadership. On note également qu'il n'existe aucune relation entre le leadership transactionnel et les variables de résultats et que le leadership passif (ou laissez-faire) est négativement corrélé aux efforts supplémentaires des subordonnés. Enfin, il montre que le style de leadership laissez-faire a pour effet de réduire l'effort.

- Dobby et al (2004) vont conduire une large étude auprès de 1066 policiers britanniques. S'appuyant sur le questionnaire du Transformationnel Leadership Questionnaire (TLQ de Alban-Metcalf, 2001), ils interrogent les policiers sur ce qu'ils considèrent comme « des traits de leadership positifs ». Ils identifient quatre groupes : « *s'engager à réaliser un service de qualité auprès de la communauté et s'entraider pour y parvenir ; afficher des normes personnelles et professionnelles élevées et bannir les mauvais comportements ; favoriser et valoriser le développement personnel ; avoir des connaissances et des compétences pertinentes* » (p.25). Ces comportements sont relativement proches de ceux du leadership transformationnel. Ils en déduisent que le style de leadership transformationnel a un effet sur les perceptions des membres de l'équipe dans leur capacité à agir au-delà des espérances.
- Adebayo (2005) s'est intéressé aux effets du leadership transformationnel et à la perception d'équité des policiers nigériens sur leurs motivations. Ces résultats montrent qu'il existe une relation positive entre l'équité, le style de leadership et la motivation. En effet, la motivation des policiers est plus importante lorsqu'ils perçoivent un style de leadership transformationnel élevé et qu'ils ont un sentiment d'équité élevé. Concrètement cela signifie que les policiers accordent une grande importance aux comportements de leurs supérieurs hiérarchiques et à l'équité au sein de l'organisation. Pour Adebayo (2005), si le policier a le sentiment que son supérieur hiérarchique est sensible à ses besoins et à ses problèmes, il sera davantage motivé. Il conclut que les supérieurs hiérarchiques dans le contexte policier devraient favoriser une approche transformationnelle.
- Gašič et Pagon (2007), sur un échantillon de 578 policiers slovaques, vont mettre en avant que les policiers perçoivent leurs leaders comme transformationnel ou passif (à égalité)

plutôt qu'un style transactionnel. Les leaders pensent également privilégier un style transformationnel. Ils montrent par ailleurs que le leadership transformationnel favorise l'implication organisationnelle et la satisfaction des membres de l'équipe.

- Sarver (2008) a interrogé 161 chefs de police américains à l'aide du questionnaire MLQ. Contrairement aux études précédentes (Morreale, 2002 ; Singer et Singer, 1990), il montre qu'il n'existe pas de style de leadership dominant parmi son échantillon. Ses résultats confirment cependant que le style transformationnel obtient de meilleurs résultats que les autres styles sur les dimensions efforts supplémentaires, satisfaction et efficacité.
- Duric (2011) va interroger 407 policiers slovaques sur leurs perceptions de leurs propres styles de leadership. Il confirme la prédominance du style transformationnel parmi les policiers (Singer et Singer, 1990; Gašič et Pagon, 2007 ; Morreale, 2002) Il montre également que plus on monte dans la hiérarchie, plus les individus se considèrent comme des leaders transformationnels. Enfin, ils mettent en avant une corrélation positive importante entre le leadership transformationnel, l'efficacité et les efforts supplémentaires au niveau local. Au niveau de l'État, c'est le style transactionnel qui est jugé plus efficace.

#### **2.4.5. Les limites des approches néo-charismatiques**

Northouse (2012) explique que, de manière générale, les modèles néo-charismatiques sont trop larges et offrent peu d'indications sur la façon dont les leaders doivent agir dans des situations particulières. Certaines approches comme le leadership visionnaire, authentique ou serviteur ont fait l'objet de travaux empiriques limités à l'heure actuelle. En outre, certaines préoccupations ont été exprimées en ce qui concerne le « côté sombre » de ces types de leaders. Pour Price (2003), ces leaders peuvent tromper ou manipuler les subordonnés comme un moyen d'atteindre des intérêts égoïstes. Cette critique a été en partie gommée par les modèles de leadership serviteur et authentique. Récemment van Knippenberg et Stikin (2013) ont mis en avant une série de limites relatives à l'approche transformationnelle. Ils critiquent notamment le flou autour des mécanismes qui expliquent les effets du leadership transformationnel sur les variables de résultats, le manque de consistances des différentes dimensions ou encore son principal outils de mesure, le MLQ-5X. Nous reviendrons en détail sur les fondements théoriques, les effets ainsi que les limites de l'approche transformationnelle dans le second chapitre.

## 2.5. L'approche relationnelle

Les théories relationnelles sont relativement récentes et prennent un poids de plus en plus conséquent dans la recherche. Elles semblent s'éloigner des comportements, des traits ou des situations qui déterminent le leadership. Elles s'intéressent à la manière dont les leaders peuvent influencer les comportements et/ou les décisions des subordonnés. Les leaders tendent à multiplier les échanges avec les gens qui les entourent. Ces théories mettent l'accent sur la relation que les leaders et les membres expérimentent dans la négociation et l'échange de perceptions, d'influences, de travail (en qualité et en quantité), de loyauté, d'avantages, etc. (Graen et Uhl-Bien, 1995). Les théories basées sur les relations utilisent la théorie de l'échange social qui postule que le leader et les subordonnés impliquent de travailler ensemble tant que les deux parties jugent la relations mutuellement satisfaisantes (Cleveland, Stockdale et Murphy, 2000). Le modèle principal de l'approche relationnelle est le « Leader Member Exchange » (LMX ; Dansereau, Graen et Haga, 1975).

### 2.5.1. L'échange membre-leader

Le modèle relationnel le plus populaire est le « Leader Member Exchange » (LMX ; Graen et Uhl-Bien, 1991 ; Dansereau, Graen et Haga, 1975). Le LMX se focalise sur la qualité de la relation dyadique entre les subordonnés et son supérieur immédiat (Graen et Uhl-Bien, 1991). Elle est basée sur le postulat que les leaders ne traitent pas les subordonnés de la même manière. Ils développent ainsi des relations de qualité différentes avec leurs subordonnés qui vont directement influencer les comportements de ces derniers. Pour Scandura et Graen (1986), le LMX désigne « *un système de "constituants" ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de "causalité"* »<sup>13</sup>(p.6). Ainsi, le leader communique à ses subordonnés une attente de rôle puis leur fournit des récompenses tangibles et intangibles, qui satisfont les attentes réalisées ou pas. Dès lors, un processus réciproque dans l'échange dyadique émerge entre le leader et ses collaborateurs, où chaque partie apporte des ressources différentes. Les rôles attendus du leader et du subordonné sont négociés en permanence. C'est cette négociation qui définit la qualité et la maturité de la relation LMX. L'échange interpersonnel entre le leader et ses salariés va déterminer le type de rôle que le

---

<sup>13</sup> Traduction proposée par Saint Michel et Wielhorski (2011)

subordonné jouera au sein de l'unité de travail. Dans cette perspective, la relation entre un salarié et son supérieur hiérarchique est susceptible de donner lieu à des échanges de « faible qualité » caractérisés par le recours à l'autorité organisationnelle formelle. Le leader obtient de son subordonné une performance de routine, lequel retire, en échange, des bénéfices organisationnels (Graen et Cashman, 1975). A contrario, la relation LMX peut s'avérer de « bonne qualité », transcendant ainsi les objectifs initialement fixés entre le leader et son subordonné.

### **2.5.2. Les études sur les relations dans la police**

Dans un travail de thèse sur des policiers américains, Watson (2010) explore les liens entre le LMX, la confiance et les comportements de citoyenneté. Ses résultats montrent que les policiers selon leurs rangs ont des qualités de relations différentes avec leur supérieur hiérarchique et des comportements d'échange sociaux différents. Cependant, il n'est pas parvenu à lier le LMX à des comportements ou attitudes des policiers.

### **2.5.3. Les limites de la théorie de l'échange membre leader**

Une des principale critiques faites à cette théorie est qu'elle ne parvient pas à décrire clairement comment une bonne qualité de relation peut être créée et développée dans le temps (Northouse, 2012 ; Yukl, 2002). Ainsi, la théorie du LMX suggère que la confiance, le respect et le sentiment d'obligation réciproque forment les bases d'une bonne qualité de relation mais il est difficile d'un point de vue pratique de mettre en place les processus afin de les favoriser. De plus, les questions d'équité au sein de l'organisation (par exemple, les augmentations de salaire ou les primes, les possibilités de promotion) et la façon dont elles-ci peuvent affecter le développement d'échanges de haute qualité leader-subordonné demeurent floues (Northouse, 2012). En outre, la théorie a été critiquée pour ne pas avoir donné une définition précise de ce qui constitue « une relation d'échange de haute qualité ». Par exemple, il est difficile de savoir si un niveau élevé de LMX est différent de la satisfaction générale avec le leader ou la confiance envers ce dernier (Yukl, 2002). Enfin, la théorie ne tient pas compte des facteurs conjoncturels (comme le contexte organisationnel, les caractéristiques des subordonnés, facteurs d'emploi) qui peuvent influencer sur le type et la qualité des relations nouées entre un leader et un subordonné (Yukl, 2002).

## **2.6. Quel modèle de leadership dans la police française ?**

La multitude de théories sur le leadership nous montre à quel point cet objet d'étude est important pour les chercheurs en gestion (Northouse, 2012). Les différentes recherches ont

souligné, de manière unanime, l'importance des comportements de leadership dans le contexte policier. Le tableau 6 synthétise les principaux éléments mis en avant précédemment. Aussi, le choix du style de leadership le plus adapté à notre modèle théorique doit être guidé par le contexte et les objectifs de notre étude. Les premières recherches sur le leadership ont ainsi montré l'inefficacité du style autoritaire, adapté d'ordinaire aux caractéristiques bureaucratiques de l'organisation, du fait de la forte autonomie dont jouissent les policiers, le degré de sélectivité de leur activité et l'inversion hiérarchique qui en découle (Jermier et Berkes, 1979 ; Kuykendall, 1977). Ainsi, les approches de leadership trop directives basées sur le contrôle apparaissent inadaptées. Il apparaît également que les approches situationnelles semblent difficiles à adapter au contexte policier en raison de la variété et de l'imprévisibilité des situations auxquelles font face les policiers. Les résultats divergents des études sur ce style de leadership confirment la difficulté de mise en place. Pour continuer, les approches comportementales, bien qu'intéressantes, ne permettent cependant pas d'expliquer les processus de groupe que nous souhaitons étudier dans cette recherche. Elles demeurent, par ailleurs, de plus en plus marginales dans la littérature (Northouse, 2012) et ont été progressivement remplacées par l'étude des théories néo-charismatiques et relationnelles. De manière générale, les recherches sur le leadership dans la police montrent qu'il n'y a pas de style dominant mais les études empiriques suggèrent la préférence des subordonnés pour un style de leadership participatif (Jermier et Berkes, 1979 ; Kuykendall et Unsinger, 1982 ; Singer et Singer, 1990). Pour Gond et Mignonac (2002), il est aujourd'hui acquis que les subordonnés et les interactions entre le leader et les collaborateurs constituent des dimensions centrales du processus de leadership. Sans influence, il n'y a pas de leadership. Le leader n'existe que grâce aux subordonnés, puisque ce sont ces derniers qui le construisent à la fois psychologiquement mais également socialement. Le leadership résulte donc d'une relation et la nature de cette relation définit le type de leadership. Il n'est donc pas une simple position de commandement mais le résultat d'un processus social collectivement partagé par les policiers. Dès lors, les qualités du leader efficace doivent faire une large place à la capacité à motiver les subordonnés. Si l'approche transactionnelle s'est révélée être un style de leadership efficace dans la police (Densten, 1999), les auteurs soulignent le fait qu'il est difficile pour le leader de clarifier les besoins des subordonnés et leur accorder les récompenses (Singer et Singer, 1990 ; Densten, 1999). Aussi, l'approche transformationnelle semble particulièrement intéressante dans le contexte policier, en témoigne le nombre de recherches à ce sujet (Singer et Singer, 1990 ; Deluga et Souza, 1991 ; Morreale, 2002 ; Dobby et al, 2004 ; Schwarzlald et al, 2001 ; Stathatos, 1999 ; Densten, 1999 ; Densten, 2003 ; Adebayo, 2005 ; Gasic et Pagon, 2007 ; Sarver, 2008 ; Duric, 2011). Malgré des résultats parfois mitigés (Densten, 1999) et le manque d'études à propos



de ces effets sur les variables de résultats, il semble que cette approche réponde aux besoins de l'organisation policière selon les spécialistes de l'organisation policière (Silvestri, 2007 ; Densten, 1999 ; Villier, 2003). En effet, selon Villier (2003) le leader policier doit motiver les subordonnés à transcender leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation, augmenter leur niveau d'autonomie et d'estime et partager une vision commune sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. Le leadership transformationnel offre au leader, quel que soit son niveau hiérarchique ou la situation, différentes façons d'exercer son influence sur les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs. Il a également la réputation d'être un style de leadership universel qui s'adapte à n'importe quel contexte organisationnel (Bass, 1997). Par ailleurs, les recherches soulignent que les compétences et qualités du leader transformationnel sont particulièrement efficaces en temps de crise ou de changement, lorsque de nouvelles orientations sont mise en place (Avolio et Yammarino, 2002 ; Bass, 1998). L'approche transformationnelle semble donc répondre aux exigences du leadership policier

Tableau 7 : Les différentes approches du leadership dans le contexte policier

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Exemple d'études dans le contexte policier	Principaux résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un leader possède des qualités supérieures</li> <li>- Certains individus possèdent des habiletés naturelles pour mener</li> <li>- Les leaders ont des traits de personnalité qui les différencient des suiveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de traits universels à l'efficacité du leader</li> <li>- Vision réductrice et simpliste du leadership</li> <li>- Les résultats sont très divers selon les études</li> <li>- Les traits sont relativement indéfinis ou abstraits pour être observés ou mesurés</li> <li>- Il est difficile de former les individus au leadership car les traits sont généralement considérés comme relativement stables dans le temps et innés</li> </ul>	<p><b>Yocum (2007)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intelligence émotionnelle est un trait important chez les leaders policiers</li> </ul> <p><b>Rasor (1995)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'introversion, le sens, la pensée et le jugement prédisent le style de leadership (transactionnel)</li> <li>- L'efficacité du leadership n'est pas expliquée par les traits de la personnalité</li> </ul> <p><b>Hawkins et Duleciewicz (2007)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et la performance en tant que leader</li> <li>- La capacité à gérer les émotions favoriserait la confiance des policiers</li> </ul>	<p><b>Green (2006)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de liens entre certains traits de personnalité mesurées par l'outil DISC (Dominant, Influent, Stable, Conforme) et l'efficacité des leaders</li> </ul>		

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Principaux résultats
<p>-</p> <p>- Les leaders ne sont pas nés leaders, mais ils sont "fabriqués" leaders par le travail, le talent, la cohérence, l'enthousiasme et les capacités de raisonnement, le talent, la cohérence, l'enthousiasme et les capacités de raisonnement</p> <p>- La grille managériale de Blake et Mouton (1964)</p>	<p>- Les recherches empiriques n'ont pas complètement réussi à prédire les résultats importants associés à l'efficacité du leadership</p> <p>- Modèles inductifs qui manquent globalement de fondements conceptuels</p> <p>- Les processus groupaux sont ignorés</p> <p>- Les études ont failli à la tâche d'identifier les situations où certains comportements spécifiques seraient appropriés</p>	<p><b>Kaykendall (1977)</b></p>	<p>- Le style management de l'équipe « management de l'équipe » avec un niveau de préoccupation élevée pour la production et pour les subordonnés » est le plus utilisé par les policiers</p> <p>- Le style de leadership le plus utilisé est « le leader autoritaire exploitateur »</p>	
<p><b>L'approche comportementale (1950)</b></p> <p>- Le modèle de Fleishman (1962)</p>	<p>- Distinction entre les comportements du leader orientés vers les tâches et les comportements orientés vers les personnes</p>	<p><b>Bruns et Shuman (1988)</b></p>	<p>Le supérieur hiérarchique apparaît comme un « dictateur bienveillant » qui utilise des récompenses pour motiver les performances</p> <p>Les supérieurs hiérarchiques préféreraient favoriser davantage un style basé sur une participation mutuelle</p>	
		<p><b>Putti et Tong (1992)</b></p>		<p>La considération et l'intégration du leader sont très significativement reliées à la satisfaction des policiers</p>

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Exemple d'études dans le contexte policier	Principaux résultats
<p><b>L'approche du leadership situationnel et de la contingence (1960)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle d'Hersey et Blanchard (1969)</li> <li>- La théorie du cheminement vers un but (1971)</li> <li>- Le modèle CMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de « one best way »</li> <li>- Les leaders agissent différemment en fonction des situations</li> <li>- Les situations déterminent ceux qui émergeront comme leader</li> <li>- Différents comportements de leadership sont requis pour différentes situations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèles souvent athéorique</li> <li>- Il est difficile de faire correspondre un style de leadership à une situation et de poser le bon diagnostic</li> <li>- Trop complexe et ambiguë pour proposer des solutions concrètes aux managers</li> <li>- Quid des situations dans le contexte policier caractérisé par la diversité des situations rencontrées et la variété des tâches à accomplir</li> </ul>	<p><b>Jermier et Berkes (1979)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de relations entre le leadership autoritaire et la satisfaction et l'implication chez les subordonnés</li> <li>- Le leadership participatif et le leadership de support sont positivement reliés à l'engagement et à la satisfaction</li> </ul>	
			<p><b>Kuykendall et Unsinger (1982)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les leaders n'ont pas de style dominant</li> <li>- 97% des managers utilisent plusieurs styles de leadership au moins deux fois.</li> <li>- La dimension participative est préférée par les subordonnés.</li> </ul>	

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Principaux résultats
<p><b>L'approche néo-charismatique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le leadership charismatique</li> <li>- Le leadership visionnaire</li> <li>- La théorie de l'attribution du charisme</li> <li>- Le leadership transactionnel et transformationnel</li> <li>- Le leadership serviteur</li> <li>- Le leadership authentique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le leadership est un processus d'influence et d'échange</li> <li>- Le leadership est un processus relationnel</li> <li>- Le leadership est un outil de transformation et d'habilitation pour les subalternes et la société</li> <li>- Nombreuses études empiriques qui ont souligné les liens avec la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modèles néo-charismatiques sont trop larges et offrent peu d'indications sur la façon dont les leaders doivent agir dans des situations particulières</li> <li>- Le «côté sombre» de ce type de leaders (manipulation)</li> </ul>	<p><b>Singer et Singer (1990)</b></p> <hr/> <p><b>Deluga et Souza (1991)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance du style de leadership transformationnel</li> <li>- Le charisme, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle positivement associée à la satisfaction</li> <li>- Les subordonnés préfèrent davantage un style basé sur la participation mutuelle.</li> <li>- L'approche d'influence rationnelle est privilégiée avec un style de leadership transformationnel</li> <li>- L'utilisation des approches douce et dure est découragée par le leader transformationnel</li> <li>- L'influence du leadership est différente selon l'environnement organisationnel.</li> </ul>
			<p><b>Densten (1999)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance du style transactionnel chez les policiers</li> <li>- Les scores de leadership transformationnel obtenus sur les différentes dimensions sont très inférieurs aux normes du MLQ</li> <li>- Le style transactionnel dans sa dimension management par attentes est le plus fréquemment observé et obtient les scores les plus élevés par rapport à la norme.</li> </ul>

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Exemple d'études dans le contexte policier Principaux résultats
L'approche néo-charismatique			<p><b>Densten (2003)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stimulation intellectuelle eprédit les efforts supplémentaires chez l'ensemble des grades</li> <li>- La motivation inspirante prédit l'efficacité du leader chez les exécutifs, les chefs inspecteurs et les sergents mais pas chez les inspecteurs</li> <li>- La récompense contingente est négativement associée à l'efficacité des inspecteurs chefs tout comme le leadership laisser-faire chez les exécutifs, les chefs inspecteurs et les sergents</li> <li>- La considération individualisée et le management par attente sont positivement associés à l'efficacité des leaders chez les inspecteurs chefs.</li> </ul>
			<p><b>Stathatos (1999)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a aucune relation significative entre les styles de leadership et transactionnels et l'innovation, la frustration, la satisfaction au travail, l'intention de quitter et l'engagement.</li> </ul>
			<p><b>Schwarzlald et al (2001)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les policiers ont davantage tendance à se conformer aux ordres lorsque le niveau de leadership transformationnel est élevé que lorsqu'il est faible</li> <li>- Le leadership transformationnel est plus efficace que le leadership transactionnel dans une situation de conflit</li> </ul>

Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs	Exemple d'études dans le contexte policier	Principaux résultats
L'approche néo-charismatique					
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- La majorité des managers policiers utilisent un leadership transformationnel</li> <li>- Il existe une relation significative entre le leadership transformationnel et les efforts supplémentaires des subordonnés, la satisfaction et l'efficacité</li> <li>- Le leader transformationnel est perçu comme plus efficace, capable de motiver les individus à faire plus d'efforts et d'améliorer la satisfaction des subordonnés par rapport aux deux autres styles de leadership</li> </ul>
			<b>Morreale (2002)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe aucune relation entre le leadership transactionnel et les variables de résultats et que le leadership passif (ou laissez-faire) est négativement corrélé aux efforts supplémentaires des subordonnés</li> <li>- Le style de leadership laissez-faire réduit les efforts des policiers</li> </ul>
			<b>Dobby et al (2004)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de leadership transformationnel a un effet positif sur les perceptions la capacité des policiers à agir au-delà des espérances</li> </ul>
			<b>Adebayo (2005)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une relation positive entre le style de leadership transformationnel, l'équité et la motivation</li> </ul>

Exemple d'études dans le contexte policier			
Approches du leadership et principaux modèles	Apports	Limites	Auteurs
			<b>Principaux résultats</b>
L'approche néo-charismatique			<p><b>Gasic et Pagon (2007)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les policiers perçoivent leurs leaders comme transactionnel ou passif (à égalité) plutôt que transactionnel</li> <li>- Le leadership transactionnel favorise l'implication organisationnelle et la satisfaction des membres de l'équipe</li> </ul>
			<p><b>Sarver (2008)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de style de leadership dominant chez les policiers</li> <li>- Le style transactionnel obtient de meilleurs résultats que les autres styles sur les dimensions efforts supplémentaires, satisfaction et efficacité</li> </ul>
			<p><b>Duric (2011)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style transactionnel est majoritaire parmi les policiers</li> <li>- Plus on monte dans la hiérarchie, plus les leaders se considèrent comme transactionnels</li> <li>- Le leadership transactionnel est positivement associé à l'efficacité et les efforts supplémentaires au niveau local</li> </ul>
Les approches relationnelles			<p><b>Watson (2010)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les policiers selon leur rang ont des qualités de relations différentes avec leur supérieur hiérarchique et des comportements d'échanges sociaux différents.</li> <li>- Le LMX n'est pas associé à des comportements ou attitudes des policiers.</li> </ul>



### Synthèse

Les études montrent l'inefficacité du modèle de commandement autoritaire (ou directif) dans les départements de police.

L'étude du leadership policier souffre de nombreuses lacunes en termes de design et de méthodologie qui ont conduit à des résultats limités.

Il existe de nombreux modèles de leadership induits par différentes approches.

Les policiers semblent préférer un style de leadership participatif.

Le leader policier doit motiver les subordonnés à transcender leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation, augmenter leur niveau d'autonomie et d'estime et partager une vision commune sur les objectifs et les valeurs de l'organisation

Le leadership transformationnel se détache clairement en termes de résultats empiriques. Il s'agit du style de leadership le plus étudié dans la police.

Les études soulignent globalement les effets positifs du leadership transformationnel dans le contexte policier.

Les spécialistes du leadership policier s'accordent sur le fait que l'approche transformationnelle répond aux contraintes de l'organisation policière en termes de motivation, d'autonomie, de vision commune et de valeurs.

Il s'agit d'une approche flexible et adaptable dans n'importe quelle situation.

Le leadership transformationnel a également la réputation d'être un style de leadership universel qui s'adapte à n'importe quel contexte organisationnel.

C'est pourquoi nous nous intéresserons à l'approche transformationnelle.

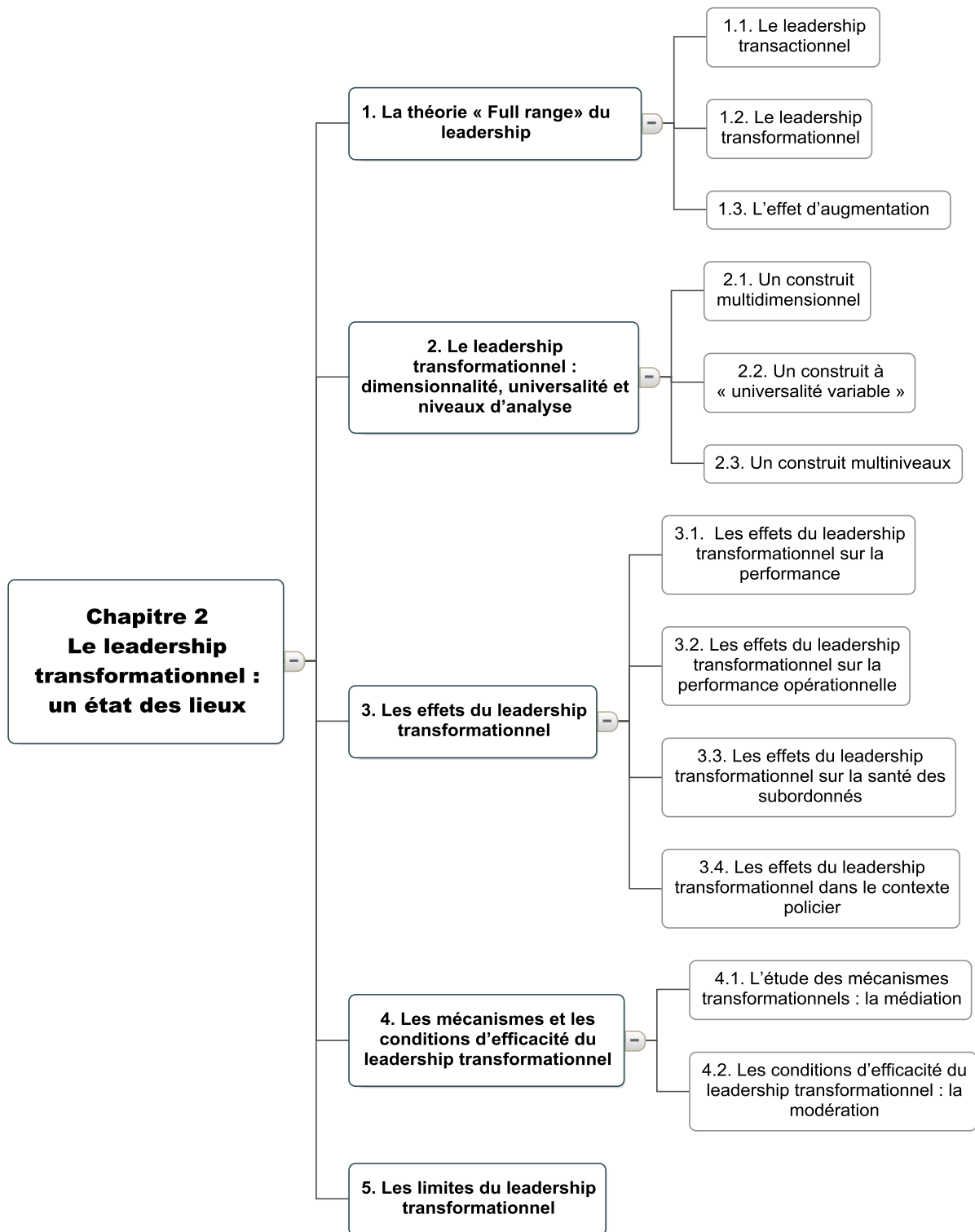
## Conclusion chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de mieux comprendre les enjeux du leadership dans l'organisation policière. Dans une première section, nous avons étudié le fonctionnement et les particularités de l'institution policière française, au travers du modèle organisationnel et de la culture policière, jusqu'à présent étrangers aux sciences de gestion. Comme le soulignent Jermier et Berkes (1979), ces deux éléments sont inextricablement liés à l'étude du leadership. Aussi, nous pouvons tirer deux conclusions. Pour Molloy et al. (2010), il est nécessaire d'avoir une vision élargie du fonctionnement de l'organisation afin d'établir des préconisations cohérentes avec la réalité du terrain. Tout d'abord, d'un point de vue organisationnel, si la police reprend les principes de l'administration bureaucratique, il existe néanmoins un véritable décalage entre la philosophie bureaucratique de l'organisation et la réalité sur le terrain. En effet, si l'institution policière est basée sur une forte centralisation, un haut degré de spécialisation et une hiérarchie verticale stricte, les différents travaux en sociologie du travail menés dans le contexte français soulignent la forte autonomie dont jouissent les policiers (Monjardet, 1996). Dans la pratique, les missions principales de la police sont codifiées mais les façons d'effectuer ses tâches sont multiples et sujettes à interprétation. Cela se traduit par un processus de sélection informel et constant par les intéressés eux-mêmes dans une très large mesure de leurs activités et plus globalement par une inversion hiérarchique. Comme l'expliquent Jermier et Berkes (1979), il ne faut pas surestimer le rôle formel du supérieur hiérarchique « *en supposant naïvement qu'ils ont une grande influence uniquement due à leur position.* » (p.5). Le travail policier serait « *le résultat d'un système de relations où chaque acteur et chaque groupe d'acteurs visent, en sélectionnant les événements pertinents, à promouvoir sa propre définition de la tâche légitime* » (Monjardet 1996, p.43). Dès lors, il est nécessaire de tenir compte de ces spécificités organisationnelles dans le choix du style de leadership le mieux adapté à l'institution policière, dans l'interprétation de nos résultats et la formulation de nos recommandations. Ensuite, nous avons pu constater que les résultats divergent quant à l'existence d'une véritable culture professionnelle et plusieurs auteurs soulignent les limites de l'approche sociologique pour aborder l'organisation et le travail des policiers (Monjardet, 1996 ; Mouhanna, 2007). Pour Monjardet (1994) « *la culture professionnelle n'est pas ce qui amènerait les policiers à se ressembler, mais ce qui les rassemble sur le forum des débats qui, pour eux, sont professionnellement significatifs* » (p.409). Cette notion de culture professionnelle policière est une réalité mais soumise à de nombreuses nuances : elle n'est pas homogène, elle ne recouvre pas un ensemble de représentations communes aux policiers, mais un ensemble d'enjeux sur lesquels il existe des

oppositions, des divergences. Ainsi, si la police constitue un ensemble relativement hétérogène, elle partage suffisamment de points communs pour que le groupe fasse sens. Une approche basée essentiellement sur « *une culture trop restrictive n'apporterait que peu de choses et créerait une image d'homogénéité du corps qui renforce l'opacité de l'institution au lieu de l'éclairer* » (Mouhanna, 2007 ; p.141). Cette perspective néglige « *les moyens par lesquels les comportements individuels, les perceptions, affects et les interactions donnent lieu à l'émergence de phénomènes collectifs* » (p.4). Il existe alors un risque de superficialité et de trivialité inhérente à anthropomorphisation (Kozlowski et Klein, 2000). Il apparaît important de déterminer comment les policiers s'adaptent à leur environnement individuellement et collectivement. C'est pourquoi, les spécialistes de la police incitent les chercheurs à employer de nouvelles méthodologies afin d'étudier l'organisation policière (Mouhanna, 2007 : Monjardet, 1996).

Dans la seconde section, nous avons étudié le concept de leadership les différentes approches dans le contexte policier. Ainsi, dans un premier temps nous avons cherché à définir la notion de leadership et à éclairer les différences conceptuelles qui existent. Par la suite, nous avons énoncé les différentes approches du leadership appliquées au contexte policier et qui répondent à la nécessité de repenser les méthodes de commandement traditionnel dans la police. De manière unanime, ces études ont souligné les effets bénéfiques du leadership chez les policiers. Pour de nombreux spécialistes des polices occidentales (Bruns et Shuman, 1988 ; Kouzes et Posner, 2006 ; Densten, 1999 ; Green, 2006 ; Spinelli, 2006 ; Engel, 2002 ; Stojkovic, Kalinich et Klofas, 2011), la police a besoin de véritable leaders, plus que des managers, pour être efficace. « *Développer de meilleurs styles de leadership est un sujet capital pour le secteur public, spécialement dans les départements policiers* » (Bruns et Shuman, 1988 ; p.145). Aussi, dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons fait le choix de nous intéresser particulièrement à l'approche transformationnelle. Ce style de leadership se détache clairement en termes de résultats empiriques et semble répondre aux contraintes de l'organisation policière en termes de motivation, d'autonomie, de vision commune et de valeurs. C'est pourquoi plusieurs spécialistes recommandent son utilisation dans les départements de police (Singer et Singer, 1990 ; Deluga et Souza, 1991 ; Morreale, 2002 ; Dobby et al, 2004 ; Schwarzlald et al, 2001 ; Stathatos, 1999 ; Densten, 1999 ; Densten, 2003 ; Adebayo, 2005 ; Gasic et Pagon, 2007 ; Sarver, 2008 ; Duric, 2011). Nous proposons en conséquence de revenir dans le chapitre suivant sur **les fondements théoriques du leadership transformationnel** (*Chapitre 2 – Le leadership transformationnel : un état des lieux*).

## **Chapitre 2 Le leadership transformationnel : un état des lieux**



La théorie du leadership transformationnel tire ses origines dans les travaux de Burns (1978) sur le leadership politique. Il décrit l'opposition entre deux styles de leadership : leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leader transactionnel aborde les subordonnés « *dans une perspective d'échanger quelque chose contre autre chose : du travail contre des votes ou des contreparties en échange de contributions financières* » (Burns, 1978 ; p.3) alors que leader transformationnel élève la conscience des subordonnés en faisant appel à leurs idéaux et à leurs valeurs morales (Burns, 1978). Selon Burns (1978), le leadership transformationnel se produit lorsque le leader et les subordonnés entament une relation significative qui débouche sur le développement de la confiance et de la motivation des deux parties : le contexte et tous ses éléments sont transformés. Il est ainsi attentif aux besoins et aux motivations des subordonnés et essaie de les motiver pour atteindre des objectifs collectifs en allant au-delà de leurs intérêts individuels. Pour cela, le leader transformationnel doit être capable de définir et d'articuler une vision commune et le subordonné doit croire en le leader. Quelques années plus tard, Bass (1985), va proposer quelques modifications substantielles au leadership transformationnel. Il va ainsi définir le leader transformationnel comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Contrairement à Burns (1978) qui voit le leadership transformationnel et transactionnel comme des construits dimensionnels opposés sur le même continuum, Bass (1985) conçoit ces deux construits comme complémentaires. Avec les travaux de Bass (1985), le leadership transformationnel va progressivement s'imposer comme un des modèles les plus populaires parmi les praticiens et la communauté scientifique (Gardner et al., 2010 ; Stordeur et al, 2001 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Pour Gardner et al. (2010), il s'agit très certainement du construit le plus étudié et accepté par la communauté scientifique. Dinh et al. (2014) estiment ainsi à près de 20% la part de la littérature sur le leadership en général consacré au leadership transformationnel. Entre 2000 et 2012 près de 154 articles ont été consacrés au leadership transformationnel dans les meilleures revues scientifiques (Dinh et al., 2014). De même, comme le rappellent van Knippenberg et Sitkin (2013), le leadership transformationnel a la réputation d'être la forme la plus efficace de leadership ce qui largement contribué à sa popularité.

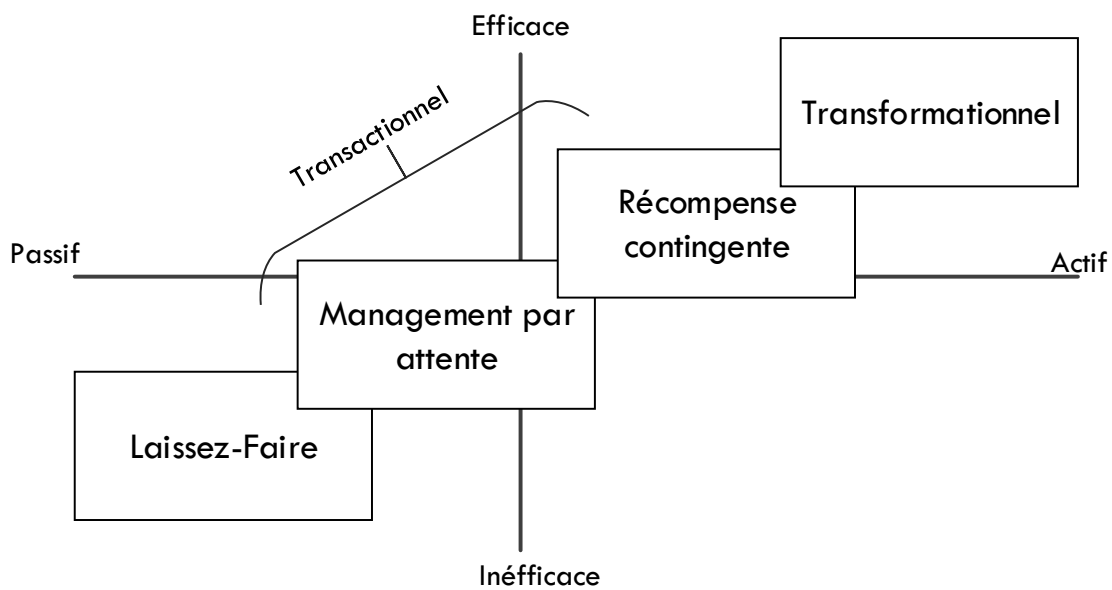
Dans ce second chapitre (*Chapitre 2 : « Le leadership transformationnel : un état des lieux »*), nous proposons d'effectuer une revue de la littérature de concept extrêmement populaire en comportement organisationnel. Nous nous attacherons ainsi à définir le leadership transformationnel sous le prisme du paradigme de la théorie « full range » du leadership (Avolio et

Bass, 1991 ; Antonakis et al., 2003). Puis nous mettrons en lumière les principaux éléments qui caractérisent le leadership transformationnel à savoir sa dimensionnalité, son universalité et son caractère multiniveaux. Pour continuer, nous dresserons un bilan des effets du leadership transformationnels sur différentes variables de résultats. Nous nous attarderons également sur ces effets dans le contexte policier. Enfin, nous étudierons les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel qui font encore aujourd'hui l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs. Cet exercice nous permettra ainsi de mettre en lumière certaines limites et voies de recherche autour du leadership transformationnel auxquelles nous entendons répondre dans le cadre de ce travail doctoral.

## 1. La théorie « Full range » du leadership

En s'appuyant sur les travaux de Burns (1978) et de Bass (1985) sur le leadership transformationnel et transactionnel, Avolio et Bass (1991) vont développer le paradigme de la « Full Range leadership theory » (FRLT) afin de l'utiliser comme base théorique à l'élaboration de l'outil de mesure de référence du leadership transformationnel, le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Antonakis et al., 2003). Cette « nouvelle théorie » (Bryman, 1992) distingue trois types de comportements : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel et le leadership « laissez-faire » qui correspond à une absence de leadership (Figure 7).

Figure 7 : La théorie « Full Range » du leadership



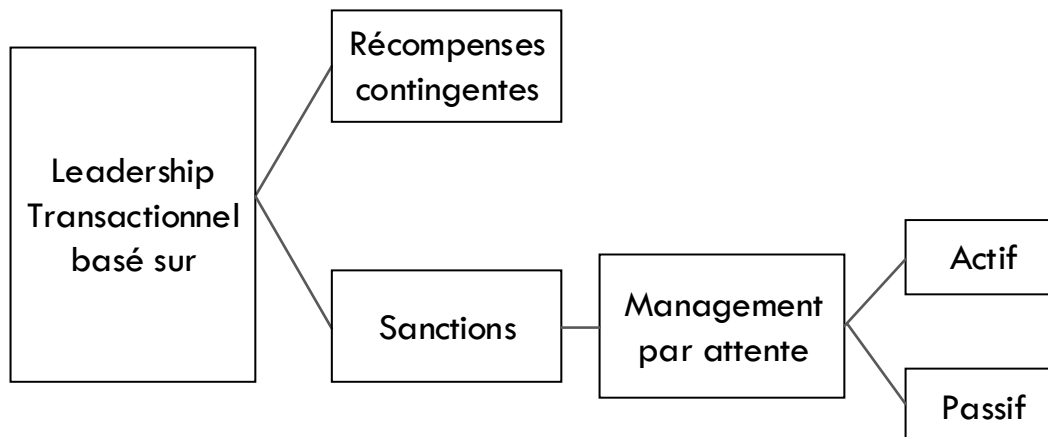
### 1.1. Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est essentiellement basé sur la récompense conditionnelle (Hunt, 1999). Un leader transactionnel identifie et clarifie ses attentes à l'égard des subordonnés et promet des récompenses en échange de l'atteinte des objectifs. Le leadership transactionnel vise à maintenir le statu quo et à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels par la mise en place de stratégies, de mesures disciplinaires, de ressources disponibles, etc. Il s'agit d'une relation d'échange entre le leader et le subordonné qui sert les propres intérêts de chacun (Bass, 1999,



1998 ; Bass et Riggio, 2012). En effet, celui-ci oriente et stimule les subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés. Il se contente de montrer à ses subordonnés comment atteindre les buts de l'organisation en développant un contrat avec eux et qui pose les comportements qu'ils devront effectuer. Pour atteindre ses objectifs, le leader transactionnel doit clairement déterminer et définir les rôles et les tâches de chacun des subordonnés. De plus, il doit reconnaître les besoins immédiats de ses subordonnés et communiquer avec eux sur la façon de combler leurs besoins. Cela implique de reconnaître ce que les subordonnés attendent de leur travail et comment ils peuvent l'obtenir s'ils sont performants, d'échanger les récompenses et les promesses de récompenses contre des niveaux appropriés de performance et de répondre aux besoins et aux désirs des subordonnés tant que le travail est fait (Bass et Riggio, 2012). Le leadership transactionnel se présente sous différentes formes (ou comportements) définies ci-dessous et présentées dans la figure 8 ci-après et exposées dans le tableau 8 (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003) :

Figure 8 : Le leadership transactionnel



- **(1) La récompense contingente** : cet élément du leadership transactionnel est le processus par lequel le leader octroie des récompenses directes ou indirectes aux subordonnés en guise de reconnaissance pour l'atteinte des buts. Celles-ci peuvent prendre différentes formes notamment, l'augmentation de salaire et l'octroi d'une promotion (Bass, 1985, 1999). Les subordonnés ont une compréhension claire de ce qu'ils doivent faire pour être récompensés. Selon Bass (1985, 1999), cet aspect requiert de la part du leader qu'il porte attention aux déviations. Cette dimension fait référence au processus d'échange entre le leader et les subordonnés. En échange d'une bonne performance, les subordonnés sont récompensés. Dans le cas contraire, ils sont sanctionnés. Le leader utilise la fixation d'objectifs afin d'aider à clarifier ce qui est

attendu des subordonnés et ce que les subordonnés recevront s'ils accomplissent les buts et les objectifs fixés. Cette récompense peut se traduire en termes de reconnaissance, de bonus financier ou de mérite (Howell et Avolio, 1993). Si la stratégie de récompense contingente est exécutée correctement, donc le leader et les subordonnés devraient atteindre leurs objectifs (Bass et Riggio, 2012).

- **Le management par attente** : cet aspect réfère à la délégation de responsabilités à un subordonné. Le leader transactionnel s'engage à fournir, au besoin, aux subordonnés des clarifications, de l'aide additionnelle avec des encouragements et des rapports périodiques pour les progrès et des récompenses pour les succès. Cette dimension renvoie à un leadership qui utilise la critique en guise de correction, les retours négatifs et le renforcement négatif. Le management par attente prend soit une forme active ou une forme passive.
  - **(2) Le management par attente passif** intervient dans un groupe lorsque les procédures et les normes pour accomplir les tâches ne sont pas atteintes. Le leader n'intervient que lorsqu'un problème survient, il est un leader de type gestion par attente passif. Tant et aussi longtemps que les objectifs sont atteints, ce leader permet aux subordonnés de continuer leur travail de la même façon. C'est seulement lorsque ses employés ne répondent pas à ses attentes que le leader prend des mesures correctives et applique des punitions
  - **(3) Le management par attente actif** intervient lorsque le leader détecte les erreurs des subordonnés et prend des actions correctives immédiatement. Le leadership de type gestion par attente actif consiste à examiner la performance des subordonnés et à apporter les corrections nécessaires, afin de s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints.

Même si certaines études ont démontré que le leadership transactionnel pouvait être un style de leadership effectif dans la police (Densten, 1999), les auteurs s'accordent sur les limites inhérentes à ce style de leadership (Bass et Riggio, 2012 ; Avolio et Yammarino, 2013). Le principal reproche fait au leadership transactionnel provient du fait qu'il est difficile pour le leader de clarifier les besoins des subordonnés et leur accorder les récompenses nécessaires (Singer et Singer, 1990). De plus, dans de nombreux cas, le leadership transactionnel n'a pas fonctionné à cause du manque de réputation du leader ou des ressources disponibles pour récompenser les subordonnés. Par ailleurs, comme le soulignent Bass et Riggio (2012), ce style de leadership n'est

pas efficace dans une perspective d'amélioration continue des subordonnés. En effet, les subordonnés peuvent se limiter à atteindre exactement le niveau de performance demandé sans en faire plus. Comme le résumant Bass et Riggio (2012), le leader transactionnel est efficace dans sa dimension récompense contingente, à court terme cependant, afin d'atteindre des objectifs élevés, le leadership transformationnel est beaucoup plus efficace comme nous le verrons ultérieurement.

Tableau 8 : Comportements spécifiques au leadership transactionnel

---

<b>La récompense contingente</b>	Comportement qui clarifie le travail à faire pour obtenir les récompenses désirées ; le leader recourt à des facteurs stimulants pour influencer la motivation des subordonnés.
<b>Management par exception - passif</b>	Comportement par lequel le leader prend des mesures correctives et donne des punitions occasionnelles en réponse à l'écart entre le travail des subordonnés et les standards de performance établis.
<b>Management par exception - actif</b>	Comportement à travers lequel le leader détecte les erreurs et applique des mesures correctives en conséquence.

---

## 1.2. Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel part du postulat que les individus suivent une personne qui les inspire et qui leur donne une vision claire et convaincante (Bass, 1985 ; Bass et Bass, 2009). Le leader transformationnel encourage ses subordonnés à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances (Judge et Piccolo, 2004). Il définit les standards de performance à atteindre; il montre de la détermination et inspire la confiance, la loyauté et l'enthousiasme par son charisme. (Bass, 1985). Plus précisément, le leader transformationnel est décrit comme une personne dotée d'une vision du futur et qui effectue son travail avec enthousiasme pour réaliser de grandes choses. Il fait avancer l'organisation en injectant enthousiasme et énergie autour de lui

et parvient ainsi à imposer la transformation malgré l'impopularité des changements. Le leader transformationnel essaie également, comme son nom l'indique, de transformer ses subordonnés en faisant appel à des valeurs. Il prête également attention aux préoccupations et aux besoins de développement de chacun de ses subordonnés ; il modifie leur manière d'aborder les problèmes en les aidant à poser un regard neuf sur leurs difficultés antérieures ; il est capable de les motiver, de les galvaniser et de les amener à redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs du groupe. Il élève les intérêts des employés au-delà de leurs propres intérêts en les orientant vers la mission de l'organisation (Bass et Bass, 2009). C'est un leader qui canalise l'énergie des subordonnés et les mobilise vers les objectifs de l'organisation. En retour, les individus agissent avec un dévouement et une loyauté incontestables (Hunt, 1999). Pour Bass (1999), ces éléments permettent au leader transformationnel d'obtenir une performance de leadership supérieure. Ainsi, le leadership transformationnel diffère ainsi du leadership transactionnel car il ne reconnaît pas seulement les besoins et les désirs des subordonnés « *mais également essaie de développer leurs besoins à d'un niveau faible à un haut niveau de maturité* » (Bass et Avolio, 1997 ; p.17). Le leader transformationnel va au-delà des tentatives du leader transactionnel qui cherche à satisfaire les besoins immédiats des subordonnés par les processus d'échange ou de transaction (Yammarino et Dubinsky, 1994). Il suscite une confiance accrue et modifie progressivement les intérêts propres des subordonnés pour ceux du groupe. Au contact du leader transformationnel, les subordonnés peuvent développer leurs compétences en prenant leurs propres décisions et en gagnant en responsabilité (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997). Pour Yukl (2002), le leadership transformationnel peut être utilisé par tout individu, peu importe sa position et le type d'organisation. Il résume ainsi le leadership transformationnel comme « *un leadership extraordinaire pour des gens ordinaires* » (p.351). Nous reviendrons plus en détails sur le caractère multidimensionnel, universel et multiniveaux du leadership transformationnel dans la seconde partie de ce chapitre.

### **1.3. L'effet d'augmentation**

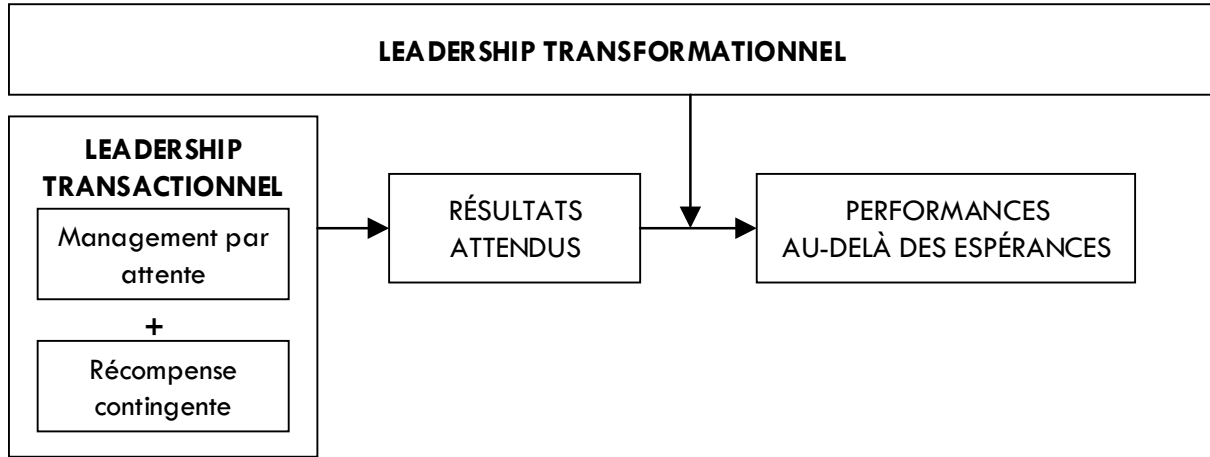
Selon Bass et Avolio (1993), il existerait un effet d'augmentation du leadership transformationnel sur le leadership transactionnel. Cet effet d'augmentation représenterait la mesure dans laquelle « *le style transformationnel est construit sur la base des transactions en contribuant à l'effort supplémentaire et à la performance des subordonnés* » (Bass, 1999 ; p.5). Les auteurs suggèrent ainsi que le leadership transformationnel influence la performance au-delà des effets du leadership transactionnel (Avolio et Yammarino, 2013 ; Bass et Avolio, 1993). Pour Bass (1999), les meilleurs leaders sont à la fois transformationnels et transactionnels. Les deux styles de leadership seraient donc

complémentaires (Howell et Avolio, 1993). Selon Bass (1999), le leadership transactionnel permet d'atteindre les objectifs en faisant un échange avec les subordonnés, qui eux sont récompensés pour accomplir leurs tâches, ni plus ni moins. Or, pour motiver les individus à se surpasser, le leadership transformationnel est requis, comme complément au leadership transactionnel (Howell et Avolio, 1993). Il apparaît donc que le leadership transactionnel en soi ne peut jouer un rôle important dans la satisfaction au travail par exemple ; c'est le leadership transformationnel qui, de façon réelle et concrète, élève et inspire la loyauté, l'engagement et un niveau de performance supérieur (Bass, 1999 ; Bass et Bass, 2009). Cependant pour Bycio, Hackett et Allen (1995), cet effet d'augmentation ne marche que dans un sens à savoir que le leadership transformationnel augmente les effets du leadership transactionnel mais pas l'inverse. Dans leur récente méta-analyse, Wang et al. (2011) ont cherché à évaluer cet effet d'augmentation. Ils montrent que le leadership transformationnel explique bien une variance supplémentaire sur les construits de performance contextuelle au niveau individuel et de performance de l'équipe au-delà des effets du leadership transactionnel. Cependant, le leadership transformationnel n'a pas d'effet incrémental sur la performance dans la tâche au-delà des effets de la récompense contingente du leadership transactionnel. De manière surprenante, c'est l'inverse qui se produit : la récompense contingente a des effets plus importants sur la performance dans la tâche que les effets du leadership transformationnel. Wang et al. (2011) concluent que « *cet effet d'augmentation inversé inattendu indique que le leadership de récompense contingent est nécessaire pour clarifier les objectifs et offrir des récompenses afin de motiver les subordonnés pour accomplir les tâches qu'on attend d'eux* » (p.253). Ainsi la récompense contingente seule est suffisante pour motiver l'exécution basique des tâches. Le leadership transformationnel met davantage l'accent sur la réalisation d'objectifs plus importants et la collaboration et s'inscrit davantage dans le moyen-long terme (Bass et Riggio, 2012).

La méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) a également examiné plus précisément la validité des styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire (absence de leadership) par rapport aux six critères suivants : la satisfaction au travail des subordonnées, la satisfaction des subordonnées avec le leader, la motivation au travail des subordonnées, la performance du leader, la performance du groupe ou de l'organisation, l'efficacité du leader. Les résultats indiquent que le leadership transformationnel démontre, de façon significative, une validité supérieure ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ) à celle des trois types de leadership transactionnel, soit le leadership de récompense ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ), de management par attente actif ( $r = .12$ ,  $p < .01$ ) et de management par attente passif ( $r = -.14$ ,  $p < .01$ ), ainsi que le leadership laissez-faire ( $r = -.28$ ,  $p < .01$ ). Il semble que le leadership

transformationnel soit le plus fortement relié avec les critères, telle la satisfaction et la motivation des employés.

Figure 9 : L'effet additif du leadership transformationnel



*Adapté de Bass et Bass (2009)*

### Synthèse

Le leader transformationnel peut se définir comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985).

Le leadership transformationnel diffère ainsi du leadership transactionnel car il ne reconnaît pas seulement les besoins et les désirs des subordonnés mais également essaie de développer leurs besoins.

Le leadership transformationnel met davantage l'accent sur la réalisation d'objectifs plus importants et la collaboration et s'inscrit davantage dans le moyen-long terme.

## **2. Le leadership transformationnel : dimensionnalité, universalité et niveaux d'analyse**

### **2.1. Un construit multidimensionnel**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, selon Bass (1985), le leader transformationnel transforme et motive les subordonnés à travers différents mécanismes. Ainsi, il les rend davantage conscients de l'importance des résultats et des tâches à accomplir, les amène à dépasser leurs propres intérêts pour la réussite du groupe et de l'organisation ou encore active leurs besoins d'ordre supérieur. Aussi, la littérature reconnaît l'existence de différents modèles de leadership transformationnel qui caractérisent le comportement du leader transformationnel selon différentes dimensions (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Ces modèles s'inspirent directement de la conceptualisation originale de Bass (1985) mais formulent et regroupent les dimensions autrement. Les recherches soulignent d'importantes similarités conceptuelles et des corrélations très fortes entre ces différents modèles (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Les auteurs distinguent généralement cinq modèles, listés dans le tableau 9 ci-après :

Tableau 9 : Les différents modèles de leadership transformationnel

	<b>Bass et Avolio (1995)</b>	<b>Podsakoff et al (1990)</b>	<b>Rafferty et Griffin (2004)</b>	<b>Conger et Kanungo (1994)</b>	<b>Shamir et al (1998)</b>
<b>Dimensions</b>	Influence idéalisée	Comportements transformationnels de base	Vision	Vision et articulation	Accentuation des idées
	Motivation inspirante	Attentes de performance élevées	Communication inspirante	Risque personnel	Avoir un comportement exemplaire
	Stimulation intellectuelle	Stimulation intellectuelle	Stimulation intellectuelle	« Ne pas maintenir le statu quo »	Accentuation de l'identité collective
	Considération individualisée	Support individualisé	Leadership de support  Reconnaissance personnelle	Comportements non conventionnels  Sensibilité aux besoins des subordonnés  Sensibilité à l'environnement	Comportements de support

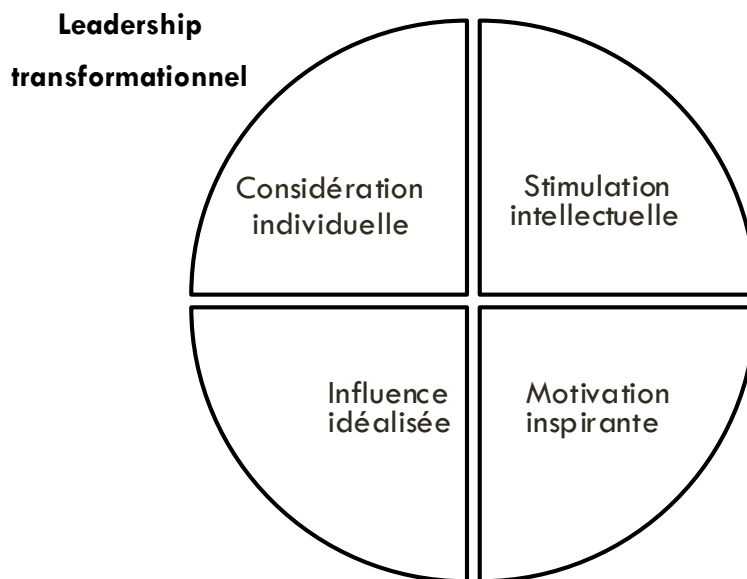
*Traduit et adapté par van Knippenberg et Sitkin, 2013*

Nous proposons de revenir spécifiquement sur le modèle de Bass et Avolio (1995) car il s'agit du modèle de référence dans la littérature (Bass, 1985 ; Bass et Riggio, 2012 ; Bass et Bass, 2009) et le plus couramment utilisé dans les recherches sur le leadership transformationnel (van Knippenberg et Sitkin, 2013). D'après ce modèle, la théorie du leadership transformationnel caractérise le comportement du leader transformationnel selon quatre principaux attributs, soient l'influence idéale (charisme), l'inspiration, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle (Avolio, Bass et Jung, 1999). Pour Shamir et al. (1993), le leader transformationnel augmente le niveau de motivation des subordonnés en activant un changement personnel chez eux au travers des quatre dimensions du leadership transformationnel. Bass (1997) explique ainsi que le leader transformationnel améliore de manière importante l'estime de soi des subordonnés en traitant chacun d'entre eux comme des individus à part entière (considération individualisée) et en rendant leur travail significatif (stimulation intellectuelle). Ce sens de l'estime de soi est un élément clé de la motivation des subordonnés vers l'atteinte des objectifs de performance



(Shamir, 1992). De plus, Bass et Avolio (1993) ont montré que le leader transformationnel augmente le niveau de motivation et l'auto-efficacité des subordonnés en les inspirant (motivation inspirante) et par une communication claire de ses attentes (influence idéalisée). Ces comportements de leadership établissent des normes qui favorisent l'initiative des subordonnés, les comportements efficaces et l'atteinte des objectifs, conduisant ainsi à une culture de la responsabilisation des individus (Masi et Cooke, 2000). Un leader qui possède ces qualités va ainsi pousser ses subordonnés à être performants et à faire passer l'intérêt à long terme de l'organisation avant leur propre intérêt à court terme. Ces quatre dimensions forment le leadership transformationnel et prises ensemble concourent au processus transformationnel. La figure 10 schématise la théorie du leadership selon Bass et Avolio (1995) et ses composantes. Les définitions de chacune des dimensions sont exposées dans les détails ci-après et résumées dans le tableau 10.

Figure 10 : Les quatre dimensions du leadership transformationnel



### 2.1.1. L'influence idéalisée

L'influence idéalisée est une composante centrale du leadership transformationnel (Bass, 1985 ; Shamir, House et Arthur, 1993). Elle fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Le leader possédant cette caractéristique force l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass 1995). Il influence l'équipe parce que cette dernière désire s'identifier à lui car il inspire loyauté et respect. Le leader apparaît comme un modèle de rôle pour l'équipe (Bass, 1998). Il fait preuve

d'éthique et d'une conduite morale dans ses décisions (Bass, 1998). Avolio et Bass (2004) distinguent l'influence « idéalisée attribuée » qui représente un leader qui est admiré et respecté et qui place les besoins de employés avant ses propres besoins, et « l'influence idéalisée comportementale » qui est basée sur les comportements du leader comme la persistance ou la détermination et renvoie aux actions charismatiques du leader centrées sur les croyances, les valeurs et le sens de la mission de l'organisation. Ainsi, le leadership transformationnel, dans sa dimension influence idéalisée, a des effets directs sur l'attachement et l'éveil émotionnel et motivationnel, le renforcement des valeurs, l'estime de soi, la confiance ou encore la confiance et la motivation intrinsèque des subordonnés.

L'influence idéalisée est généralement rapprochée du charisme hérité du leader charismatique (Conger et Kanungo, 1998 ; Shamir et al., 1993). Comme l'expliquent van Knippenberg et Sitkin (2013), il s'agit davantage d'un choix de terminologie plus qu'une réelle différence de compréhension. Par ailleurs, afin de mesurer la dimension charismatique, certains auteurs combinent l'influence idéalisée et la motivation inspirante (décrite ci-après). En effet, les analyses factorielles ont démontré que l'inspiration est fortement associée avec la dimension influence idéalisée et la dimension motivation inspirante comparativement aux autres dimensions du leadership transformationnel et à celles du leadership transactionnel (Bass, 1985).

### **2.1.2. La motivation inspirante**

Seconde dimension, la motivation inspirante (ou stimulante) qui consiste à articuler une vision et démontrer de l'optimisme et de la confiance envers la capacité à réaliser cette vision. Downton (1973) définit l'inspiration comme l'action ou le pouvoir de produire un effet sur l'intellect ou les émotions. Pour Bass (1985) la motivation inspirante se produit lorsqu'un leader emploie des qualités non intellectuelles au profit de qualités émotionnelles pour influencer les subordonnés. En d'autres termes, l'inspiration fait ici référence aux qualités émotives et aux sentiments efficaces pour influencer les subordonnés. Les aspects intellectuels sont plutôt utilisés pour influencer les processus qui requièrent des arguments et de la rationalité (Bass, 1985). Un leader particulièrement habile à ce niveau motivera ses subordonnés en donnant du sens et des défis à leur travail. Il suscitera leur enthousiasme en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs (Podsakoff et al., 1990). L'inspiration stimule l'enthousiasme des subordonnés pour le travail à accomplir et aide à développer la confiance de l'équipe et leur habileté afin d'atteindre les objectifs avec succès (Bass, 1985). En utilisant l'inspiration, le leader donne au travail des subordonnés une signification et il présente les défis (Bass, 1998). Le leader a une vision attractive

et utilise des mots persuasifs (Bass, 1985). Ainsi, il communique clairement les attentes qu'il désire que l'équipe rencontre et démontre un engagement envers les buts à atteindre (Bass, 1998). Finalement, il influence l'habileté à effectuer des tâches avec succès. Ainsi, le leader transformationnel procure un sens au travail et des défis à ses subordonnés ; ce qui les motive à obtenir une meilleure performance. Il fait également preuve d'enthousiasme et d'optimisme, ce qui favorise l'esprit d'équipe.

### **2.1.3. Considération individuelle**

La considération individuelle est un élément essentiel à la relation leader-subordonné (Bass, 1985). Elle est au cœur d'une gestion participative qui se centre sur les besoins des employés afin de leur permettre de se développer et de participer aux décisions. Les différences en termes de besoins et de désirs des individus sont reconnues et acceptées par ce leader (Bass, 1998). Le leader transformationnel traite les subordonnés comme des égaux. Il leur procure un soutien, les aide et les encourage dans leur développement personnel (Bass, 1985). Les interactions avec les subordonnés sont personnalisées (Bass, 1998). Il agit à titre de mentor et de coach (Bass, 1998). La considération individuelle peut s'exprimer de diverses façons, notamment en faisant des commentaires constructifs aux personnes, en impliquant un membre de l'équipe dans un projet susceptible d'augmenter sa confiance en lui, en utilisant les talents particuliers d'une personne ou encore, en procurant des occasions d'apprentissage (Bass, 1985). Elle se pratique dans un climat de soutien lorsqu'une nouvelle occasion d'apprentissage est créée (Bass, 1998). Pour Bass (1985), la considération individuelle apparaît quand un leader développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels. Il est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle (Bass, 1985). Il leur permet de se développer et de grandir professionnellement. Le leader agit alors comme un mentor et un « coach » pour ces derniers. (Judge et Piccolo, 2004). Selon Avolio et Bass (1995) « *le leader montre la considération individualisée plus fréquemment en montrant de la considération pour les efforts de subordonnés* » (p.202). Ce genre de comportement peut ainsi consolider la perception de l'employé d'obtenir du support de la part de son supérieur.

### **2.1.4. La stimulation intellectuelle**

Les composantes de l'influence idéalisée et de la considération individuelle stimulent l'effort des subordonnés (Bass, 1985). La stimulation intellectuelle contribue également à augmenter l'effort

des subordonnés. Le leader transformationnel stimule les efforts des subordonnés afin qu'ils soient innovateurs et créatifs (Bass, 1998). Il les incite à questionner, à reformuler les problèmes et à aborder les situations selon une nouvelle perspective (Bass, 1998). De nouvelles idées et des solutions créatives aux problèmes sont sollicitées (Bass, 1998). Ainsi, cette composante est celle qui permet aux subordonnés de prendre conscience de la nature des problèmes et des solutions possibles (Bass, 1985). C'est le processus par lequel les subordonnés sont engagés dans l'analyse, la formulation, l'implantation, l'interprétation et l'évaluation (Bass, 1985). Ainsi, par sa compréhension de la situation, son discernement, sa conceptualisation et sa vision, le leader transformationnel peut communiquer les opportunités aux subordonnés. Bass (1999) souligne la capacité du leader transformationnel à faire transcender les intérêts des subordonnés, pour les aligner non seulement avec les intérêts/objectifs de l'organisation, mais aussi avec ceux de la société dans laquelle s'installe l'organisation. Il élève leur niveau de maturité et leur permet de développer leurs valeurs.

Tableau 10 : Comportements spécifiques au leadership transformationnel

Dimensions	Définitions
<b>Influence idéalisée</b>	Comportement qui suscite de fortes émotions chez les collaborateurs, et leur identification avec le leader
<b>Stimulation intellectuelle</b>	Comportement qui sensibilise la prise de conscience des salariés vis-à-vis des divers problèmes de travail, et qui pousse les collaborateurs à regarder les problèmes, vus sous des angles différents
<b>Considération individualisée</b>	Comportement qui consiste à fournir aux collaborateurs du soutien, du conseil et des encouragements de manière personnalisée
<b>Motivation inspirante / stimulante</b>	Comportement par lequel le leader communique et transmet aux collaborateurs une vision attrayante, au travers de symboles pour canaliser leurs efforts ; le leader donne l'exemple et « modélise » des comportements appropriés ; il établit des attentes élevées

## 2.2. Un construit à « universalité variable »

La littérature sur le leadership transformationnel assume également l'indépendance du construit et de son efficacité par rapport aux éléments contextuels de l'organisation étudiée (Bass et Riggio 2012). Cependant, Bass (1997) précise que même si le leadership transformationnel est applicable quel que soit le pays, la culture ou encore le contexte organisationnel, cela ne signifie pas nécessairement qu'il y aura des effets similaires dans des contextes différents. Pour Bass (1997), le

leadership transformationnel est un concept à « universalité variable »<sup>14</sup> c'est-à-dire qu'il contient à la fois des éléments universels dans l'explication de sa conceptualisation et variables selon les contextes spécifiques. Pour Bass (1997), les variations apparaissent car «*des concepts similaires peuvent contenir des processus, croyances, compréhensions implicites ou des comportements dans une culture ou une autre* » (Bass, 1997 ; p.132). En d'autres termes, ces variations du leadership transformationnel font référence à son application pratique dans un contexte particulier (Bass, 1997). Aussi, la majorité des recherches ont étudié l'importance du contexte au travers de l'étude des modérateurs entre le leadership transformationnel et la performance (voir paragraphe 4.2 pour davantage de détails). De manière générale, ces études prennent en compte un aspect spécifique du contexte en considération comme par exemple les caractéristiques de l'emploi, les valeurs culturelles ou encore les variables de personnalité des subordonnés. Ces aspects contextuels sont ainsi analysés dans une perspective statique. Aussi, comprendre le fonctionnement du leadership transformationnel implique d'ouvrir le spectre d'investigation au-delà de la relation comportement- performance en incorporant des aspects contextuels dans l'analyse.

### 2.3. Un construit multiniveaux

Avec le développement des approches multiniveaux et des outils statistiques dans la littérature en comportement organisationnel (Kozlowski et Klein, 2000), les chercheurs se sont récemment intéressés aux différents niveaux du leadership transformationnel (Avolio et Yammarino, 2013 ; Yammarino et al., 2005). L'existence de différents niveaux d'analyse implique qu'il existe, en plus du niveau individuel, une dyade ou un groupe qui représente une unité unique d'analyse (Yammarino et al., 1998). Aussi, bien que les approches multiniveaux permettent une meilleure représentation de la réalité que les modèles à un seul niveau (Kozlowski et Klein, 2000), elles sont toutefois très complexes à développer (Yukl, 2010). Ainsi, Yammarino et al. (2005) estiment à moins de 30%, les articles qui ont traité explicitement des niveaux d'analyse du leadership transformationnel. La littérature distingue généralement trois niveaux d'analyse du leadership transformationnel : le niveau individuel, le niveau dyadique et le niveau collectif (Yammarino et al., 1998).

---

<sup>14</sup> Traduction personnelle du terme « variform universal » (Bass, 1997 ; p.131).

### **2.3.1. Le niveau individuel**

Le niveau individuel représente l'ensemble des comportements transformationnels d'un leader qui sont subis et perçus par un subordonné. Pour Lord et Hall (1995), chaque subordonné fait référence à des théories implicites différentes sur le leadership et les leaders, procède et traite les informations différemment, et a, par conséquent, des perceptions et des croyances différentes. Comme l'expliquent Shamir et al. (1993), un des mécanismes qui explique les effets du leadership transformationnel est la capacité du leader à transformer les subordonnés grâce à la conception que le subordonné a de lui-même. Les comportements de considération individuelle activent une identification personnelle au leader qui est d'autant plus forte que le concept de soi du subordonné se définit en terme relationnel. Chaque subordonné développe ainsi sa propre expérience et ses propres attributions du leader. Selon ses différences individuelles, chaque subordonné perçoit le leader comme unique, et inversement, chaque leader perçoit chaque subordonné comme unique. Le leadership est, de ce fait, conçu comme de nature implicite et basé sur le traitement de l'information des individus (Yammarino et Dubinsky, 1994).

### **2.3.2. Le niveau dyadique**

Le niveau dyadique, c'est-à-dire composé d'un subordonné et d'un leader, représente une autre perspective dans la recherche des niveaux d'analyse sur le leadership. Cette approche a été popularisée par le construit du LMX (Graen et Scandura, 1995) que nous avons évoqué lors de la présentation des différents modèles de leadership. Ce modèle conçoit l'existence d'une relation leader-subordonné unique et met plus l'accent sur la réciprocité et sur l'individualité de la relation. Le leader identifie les membres comme étant, soit à l'intérieur du groupe, soit à l'extérieur du groupe. Les membres à l'intérieur du groupe sont composés des subordonnés sous l'influence du leader, ils reçoivent davantage de support du leader et ont une qualité d'échange importante avec lui. Au contraire, les subordonnés hors du groupe voient leur échange avec le leader comme une simple relation contractuelle formelle. Cette perspective met l'accent sur l'initiation et le contrôle du leader de sa relation avec ses subordonnés. Il est nécessaire d'avoir à la fois les perceptions des subordonnés mais également du leader afin de s'intégrer parfaitement dans un niveau dyadique (Yammarino et al., 1998).

### **2.3.3. Le niveau collectif de leadership transformationnel**

Conceptuellement, la théorie du leadership transformationnel admet l'idée selon laquelle le leadership transformationnel affecte le groupe en transformant les états motivationnels des

membres du groupe (Bass, 1985). Un leader transformationnel aurait une influence sur l'identité, les normes et l'efficacité potentielle de l'équipe au-delà de la relation dyadique entre l'individu et le leader. Le leader transformationnel peut ainsi inspirer le groupe dans son ensemble et l'amener à un niveau de performance collectif plus important (Wang et al., 2011 ; Degroot et al., 2000). Ainsi, plusieurs études montrent qu'au-delà de son influence individualisée, le leadership transformationnel en tant que construit partagé a également des conséquences sur différentes variables de résultats au niveau individuel et collectif (Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Liao et Chuang, 2007 ; Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Walter et Bruch, 2010 ; Menges et al., 2011 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Korek et al., 2010 ; Waldman et al., 2012 ; Cho et Dansereau, 2010 ; Herold et al., 2008 ; Jung et al., 2009 ; Bono et Judge, 2003 ; Jung et Sosik, 2002 ; Kark, Shamir et Chen, 2003). La littérature reconnaît deux hypothèses afin d'étudier le leadership transformationnel sur différents niveaux qui sous-tendent une conception différente du leadership transformationnel :

- **L'hypothèse d'homogénéité**

Dans son travail original, Bass (1985) fait référence aux différents niveaux d'étude du leadership transformationnel (groupe de travail, organisation). Il explique que les subordonnés sont affectés de manière similaire par le leader transformationnel et qu'ils partagent donc des perceptions identiques sur le style de leadership. L'effet du leadership transformationnel sur les subordonnés serait ainsi homogène (Klein et al., 1994). Les individus sont d'accord entre eux sur les caractéristiques de leadership. Le charisme du leader transformationnel peut par exemple inspirer le groupe dans son ensemble et ainsi l'amener à un niveau de performance collectif plus important (Degroot et al., 2000). L'effet du leadership transformationnel serait basé sur plusieurs paramètres qui conditionnent son caractère collectif :

- le leader agit de manière uniforme et cohérente avec l'ensemble de ses subordonnés.
- les valeurs et les croyances des subordonnés concernant les relations sociales sont en accord avec celles de leur leader et sont donc homogènes.
- le leader est capable de choisir les subordonnés avec qui il souhaite travailler et construire une relation durable avec eux. De la même manière les subordonnés choisissent de travailler avec leur leader et d'entretenir une relation durable avec lui.



- l'interdépendance dans la tâche et les interactions entre les subordonnés sont nombreuses (Klein et House, 1995).

L'hypothèse d'homogénéité fait ainsi référence à l'homogénéité des individus par rapport au niveau du groupe. Cela implique qu'il existe des différences entre les groupes mais pas à l'intérieur des groupes. Elle suppose que « *les membres du groupes sont suffisamment identiques [...] et peuvent être caractérisés comme un tout* » (Klein et al, 1994 p.99). Une valeur unique ou une caractéristique est suffisante pour décrire le groupe en entier. En conséquence, l'homogénéité au sens strict assume qu'un phénomène est partagé et identique à l'intérieur du groupe et que les différences demeurent uniquement entre les groupes. Elle postule que les membres d'une équipe sont d'accord entre eux sur les caractéristiques de leur leader et qu'en conséquence chaque équipe peut être décrite selon un score de leadership transformationnel qui représente le groupe en entier. Ces scores sont différents entre les groupes et du fait que les membres à l'intérieur du groupe ont des perceptions similaires, les individus peuvent être classés selon leur appartenance à un groupe basé sur les réponses individuelles. Aussi, l'agrégation des réponses par les individus à l'intérieur du groupe est justifiée si les individus à l'intérieur du groupe sont d'accord à propos du sens psychologique du construit qui caractérise le groupe comme un tout. Il y a uniquement une variation entre les groupes et non à l'intérieur du groupe (James, 1982). Cette conception du leadership transformationnel selon l'hypothèse d'homogénéité a été posée dans la majorité des études sur le leadership transformationnel au niveau collectif (Liao et Chuang, 2007 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Vorin et al., 2010 ; Menges et al., 2011 ; Jong et Brush, 2013 ; Walter et Bruch, 2010).

- **L'hypothèse d'hétérogénéité**

Comme il existe une hypothèse d'homogénéité, on peut logiquement considérer une hypothèse alternative : l'hétérogénéité. Il est ainsi envisageable que le leader inspire uniquement certains individus et pas d'autres (Klein et House, 1995 ; Waldman et Yammarino, 1999). Cette hypothèse a été popularisée par le construit du LMX (Graen et Scandura, 1995) que nous avons évoqué lors de la présentation des différents modèles de leadership. Cette approche conçoit l'existence d'une relation leader-subordonné unique et met plus l'accent sur la réciprocité et sur l'individualité de la relation. On distingue les subordonnés sous l'influence du leader et ceux qui voient leur échange avec le leader comme une simple relation contractuelle formelle au sein du même groupe (Wu et al, 2010). Cette hypothèse implique l'hétérogénéité des unités inférieures avec les unités du niveau supérieur. Yammarino et al. (1998) utilise la métaphore de la « mare de

grenouille » pour décrire cet effet. Ainsi, une grenouille peut comparativement être petite dans une grande mare mais cette même grenouille peut apparaître plus grande si la mare est plus petite. Ce qui est important, c'est l'effet de comparaison. Cette hypothèse se base donc sur le contexte, c'est -à-dire que chaque effet dépend du niveau de l'effet dans un groupe (Chen et al., 2003). Selon un processus de comparaison sociale, les individus se comparent avec les autres membres du groupe et c'est leur position relative par rapport à leur niveau de comparaison qui est important. Dans le cas du leadership transformationnel, ses effets sur les subordonnés ne sont pas uniformes et comprendre le processus de leadership requiert une comparaison des effets au niveau du groupe. Dès lors, les individus varient à l'intérieur du groupe et c'est le groupe qui a du sens et est nécessaire comme une ancre contextuelle. Cette conception du leadership transformationnel a été utilisée dans quelques études sous la forme de « leadership transformationnel différencié » (Nielsen et Daniels, 2012 ; Wu et al, 2010).

La majorité des études sur le leadership transformationnel en multiniveaux citées précédemment font référence à un construit isomorphe de type « direct consensus » ou « reference shift » (Chan, 1998 ; voir Chap.3 Section 2. §2.2.1). Le caractère isomorphe fait référence au fait que les dimensions et les relations présumées au niveau collectif avec le construit de leadership au niveau collectif sont équivalentes entre les niveaux d'analyse. Le type « référence-shift » suggère que plutôt que d'agréger le leadership transformationnel au niveau individuel pour représenter le leadership transformationnel au niveau collectif, le niveau de mesure est directement le niveau collectif. À contrario, le type « direct consensus » indique le leadership transformationnel collectif est représenté directement par l'agrégation du leadership transformationnel au niveau individuel en fonction du groupe. Aussi, quel que soit le type retenu, les chercheurs s'accordent sur le fait que les comportements de leadership transformationnel doivent être traités au niveau individuel et collectif.

### **Synthèse**

**Le leadership transformationnel est composé de 4 dimensions qui concourent au processus transformationnel : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.**

**C'est un concept à « universalité variable ». Il est applicable dans n'importe quel contexte mais des variations peuvent apparaître dans la pratique.**

**Le leadership transformationnel est également un construit multiniveaux qui existe au niveau individuel, dyadique et collectif. Cela implique différents choix et hypothèses théoriques dans la conceptualisation.**

## **3. Les effets du leadership transformationnel**

Un des aspects les plus prometteurs du leadership transformationnel est sa relation avec la performance des subordonnés (Bass, 1999 ; Yukl, 2002). De nombreuses méta-analyses ont ainsi souligné ces liens avec plusieurs construits de performance (Bass et Avolio, 1995 ; Lowe et al., 1996 ; Fuller et al., 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang et al., 2011) dans des contextes aussi divers que la police (Singer et Singer, 1990 ; Densten, 2003 ; Adebayo, 2005), de l'armée (Bass et al., 2003, Dvir et al., 2002), des restaurants (Liao et Chuang, 2007) ou encore des banques (Howell et Avolio, 1993 ; Schaubroeck, Lam et Cha, 2007). De manière générale, la littérature sur le leadership transformationnel assume l'indépendance de l'efficacité du leadership transformationnel vis-à-vis du contexte organisationnel ou culturel (Avolio et Bass, 2004). Nous proposons de revenir sur les effets du leadership transformationnel sur la performance, la performance opérationnelle, le bien-être au travail et dans le contexte policier.

### **3.1. Les effets du leadership transformationnel sur la performance**

La question de la performance est une préoccupation majeure pour l'organisation policière dans le cadre des lois de modernisation de la police nationale. Aussi, un des aspects les plus prometteurs du leadership transformationnel est son lien avéré avec la performance des subordonnés et de l'organisation (Bass, 1985). Plusieurs méta-analyses ont ainsi mis en évidence des relations positives importantes entre le leadership transformationnel et divers construits de

performance (Bass et Avolio, 1995 ; Lowe et al., 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang et al., 2011).

Au niveau individuel, le leadership transformationnel a été associé à différents types de performance (Wang et al, 2011) :

- **la performance dans la tâche** ( $r=.21$ ), qui fait référence aux comportements qui sont formellement indiqués dans la description de l'emploi (Borman et Motowidlo, 1997). Comme l'expliquent Wang et al. (2011), le leader transformationnel incite les subordonnés à compléter leurs tâches avec succès selon différents mécanismes. Tout d'abord, il apparaît que le leader transformationnel parvient à créer un lien entre les tâches des subordonnés dans leur quotidien et une vision attirante de l'organisation (motivation inspirante), ce qui va donner du sens et de la signification à leur tâches (stimulation intellectuelle) et augmenter ainsi leur motivation intrinsèque (Bono et Judge, 2003). De plus, le leader transformationnel augmente l'estime de soi des subordonnés (Shamir, 1991) grâce à un traitement individualisé (considération individualisée) qui va favoriser un sentiment d'auto-efficacité en les inspirant (motivation inspirante) et en développant une communication sur ses attentes en terme de performance (influence idéalisée) et ainsi avoir un impact direct sur la performance (Bandura, 1986). Enfin, le leader transformationnel agit comme un coach et un mentor auprès de ses subordonnés en leur apportant tout le soutien et les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail. Comme le notent Wang et al (2011), les études sur le leadership transformationnel ont constamment mis en avant une relation positive avec la performance.
- **la performance contextuelle** ( $r=.30$ ), fait référence aux comportements volontaires qui vont au-delà de la description de l'emploi mais qui contribue au contexte psychologique et social autour du travail (Borman et Motowidlo, 1993). Pour Bass (1985), le leader transformationnel motive les subordonnés à travailler pour le bien du groupe en les incitant à s'engager dans des comportements altruistes et à se consacrer à leur travail et à l'organisation (Bass et Avolio, 1993 ; Kouzes et Posner, 2002). Pour cela, il incite les subordonnés à internaliser les objectifs de l'organisation et à aligner leurs objectifs et ceux du groupe. Ainsi, ils voient chaque action qu'ils font pour le bien du groupe comme ayant du sens. Par ailleurs, le leader transformationnel incite les subordonnés à servir de modèle pour le groupe en développant le sens du sacrifice pour le collectif, une forte cohésion et une confiance absolue au sein du groupe (van Knippenberg et van Knippenberg, 2005).

- **la performance créative** ( $r=.27$ ), fait référence aux comportements liés à l'innovation. Le leader transformationnel stimule constamment les subordonnés intellectuellement en les encourageant à prendre des risques, à faire preuve d'initiative et à penser différemment (Bass, 1985). Il développe ainsi la créativité des subordonnés (Jung, 2001 ; Shin et Zhou, 2003).

La littérature souligne également le rôle important du leadership transformationnel sur la performance à tous les niveaux de l'organisation (Bass, 1985; Conger et Kanungo, 1998 ; Shamir, House et Arthur, 1993 Yammarino et al., 2005). Bien que la majorité des recherches se soient focalisées sur le niveau individuel, plusieurs méta-analyses indiquent qu'il existe une relation positive entre le leadership transformationnel et la performance au niveau collectif (DeGroot, Kiker, et Cross, 2000; Burke et al., 2006 ; Judge et Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Comme l'expliquent Wang et al. (2011), au niveau de l'équipe le leader transformationnel communique une vision au groupe et motive les membres de l'équipe à travailler selon une vision commune (Bass, 1985) en favorisant l'identification sociale (Kark, Shamir et Chen, 2003). Il exprime également sa confiance aux équipes quant à leur capacité à atteindre les objectifs (Bass et al, 2003). Il encourage également un haut niveau de cohésion dans les équipes, ce qui facilite la coordination et la coopération entre les membres du groupe (Bass et al, 2003). **Les leaders transformationnels ont ainsi la capacité d'influencer l'environnement de l'équipe et de changer les attitudes et les valeurs des subordonnés au bénéfice des objectifs collectifs** (Bass, Avolio, Jung, et Berson, 2003). **Ils créent alors une atmosphère d'équipe** dans laquelle les subordonnés sont convaincus qu'ils peuvent atteindre des objectifs plus élevés que ce qu'ils pensaient, ce qui conduit à une performance d'équipe positive (Schaubroeck, Lam, et Cha, 2007 ; Rowold et Heinitz, 2007). Au niveau organisationnel, le leader utilise les mêmes mécanismes pour favoriser la performance organisationnelle. Cette atmosphère fait référence à la notion de climat et à l'hypothèse d'homogénéité que nous avons évoquées précédemment. La méta-analyse de Wang et al. (2011) montre ainsi que le leadership transformationnel est positivement associé à :

- la performance de l'équipe ( $r=.37$ )
- la performance de l'organisation ( $r=.37$ )

Ces résultats confirment que le leadership transformationnel agit également au niveau collectif. Nous pouvons également constater que le leadership transformationnel a une relation plus importante au niveau collectif qu'au niveau individuel. Pour Degroot et al. (2000), l'effet du leadership transformationnel au niveau collectif compte double en magnitude relative par rapport

à l'effet au niveau individuel. Cependant, la littérature indique également qu'il existe plusieurs facteurs contextuels qui peuvent expliquer l'influence des leaders transformationnels sur la performance de l'équipe. Par exemple Howell et Avolio (1993) ont montré que le support organisationnel pour l'innovation modère les effets entre le leader transformationnel et la performance de l'équipe. Plus récemment, Menges et al. (2010) ont également mis en avant que le climat de confiance modère les effets du leadership transformationnel au niveau collectif.

En conclusion, la dernière méta-analyse sur le leadership transformationnel de Wang et al. (2011) souligne que **le leadership transformationnel prédit la performance à tous les niveaux de l'organisation (individuel, de groupe et organisationnel)**. Les auteurs montrent également que les effets du leadership transformationnel sont plus importants sur la performance contextuelle (extra rôle) que sur la performance dans la tâche (in rôle). Aussi, ils appellent à étudier davantage les effets du leadership transformationnel au niveau de l'équipe en raison de ses effets sur la performance qui vont au-delà des effets du leadership au niveau individuel.

### **3.2. Les effets du leadership transformationnel sur la performance opérationnelle**

Le leadership transformationnel a par ailleurs été associé à plusieurs variables qui participent à la performance opérationnelle. Il a ainsi été positivement relié à diverses attitudes, états psychologiques et comportements des subordonnés comme l'implication organisationnelle (Avolio, et al., 2004 ; Barling, Weber, Kelloway, 1996 ; Viator, 2001; Walumbwa, et al., 2004), l'empowerment (Barroso Castro, Villegas Perinan, & Casillas Bueno, 2008; Gumusluoglu et Ilsev, 2009), le sentiment d'auto-efficacité (Walumbwa, Avolio et Zhu, 2008), l'identification (Shamir, et Chen, 2003 ; Wang et Howell, 2012), la satisfaction et la motivation (Bass, 1998 ; Bycio, Hackett, Allen, 1995 ; Conger, Kanungo, Menon, 2000 ; Koh, Steers, Terborg, 1995 ; Nemanich Keller, 2007), la réduction de l'absentéisme (Zhu, Chew, Spangler, 2005) ou encore la qualité des résultats (Elenkov, 2002 ; Hoyt, Blascovich, 2003 ; Nicholls, 1988 ; Piccolo, Colquitt, 2006 ; Sivasubramaniam et al., 2002). Par ailleurs, plusieurs études ont montré que le leadership transformationnel était également positivement associé à divers processus au niveau du groupe comme l'efficacité potentielle de l'équipe (Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Lester, Meglino, et Korsgaard, 2002), la cohésion de groupe (Bass et al., 2003 ; Hoyt et Blascovich, 2003) ou encore l'efficacité collective (Kark et al., 2003). De manière générale, les différentes méta-analyses suggèrent que les effets du leadership transformationnel sont plus forts sur les construits attitudinaux et motivationnels des subordonnés que sur les construits de performance

(Wang et al, 2011). Le leadership transformationnel semble donc avoir davantage d'influence sur les attitudes et les motivations des subordonnés que sur la performance de ces derniers.

### **3.3. Les effets du leadership transformationnel sur la santé des subordonnés**

Pour Gilbreath, Benson (2004), les leaders jouent un rôle prépondérant dans le bien-être des subordonnés. Ainsi, ils auraient une influence plus importante que les facteurs liés à l'environnement de travail sur la santé générale des individus. Globalement, il existe peu de travaux sur le leadership transformationnel et le bien-être au travail (Nielsen et al, 2008) et sur le stress au travail en général (Rowold et Schlotz, 2009). Pourtant, si le leader transformationnel motive les subordonnés à produire une performance « au-delà des espérances » (Bass, 1985), il est légitime de penser que cette demande accrue des leaders transformationnels peut conduire à une situation de stress plus élevée chez les subordonnés (Bass, 1990). Par exemple, les subordonnés peuvent passer plus de temps à travailler au détriment de comportements de détente (Rowold et Schlotz, 2009) qui au fil du temps peut augmenter le niveau de stress. Cependant, les différentes études empiriques contredisent cette idée. Ainsi, Seltzer, Numeroff et Bass (1989) ont montré que le leadership transformationnel est négativement associé aux symptômes de burnout et de stress (mal à la tête, fatigue, irritabilité) alors qu'un management par attente par exemple est relié à ses symptômes. Une étude de Sosik et Godshalk (2000) montre également que le leadership transformationnel est négativement relié au stress dans le travail, démontrant les bienfaits de l'approche transformationnelle. Arnold et al. (2007) soulignent également que le leadership transformationnel est positivement associé au bien-être au travail. Ces résultats sont également confirmés par l'étude longitudinale de Nielsen et al. (2008) auprès de 188 employés. Van Dierendonck, Haynes, Borril, et Stride (2004) ont également mis en avant une relation réciproque entre les subordonnés qui reportent un haut niveau de bien-être et les comportements de leadership actif et supportif dans le temps. Pour Nielsen et al. (2008), ce lien peut exister car les comportements de leader provoquent des réponses émotionnelles des subordonnés qui ont un impact sur leur bien-être. Lyons et Schneider (2009) ont par exemple démontré la supériorité du leadership transformationnel par rapport au leadership transactionnel pour gérer des situations stressantes, que ce soit au niveau de la performance dans une tâche stressante, du support social ou encore du stress. Récemment, Skakon et al (2010) ont mis en avant que les comportements positifs des leaders comme le support, le feedback, la confiance et l'intégrité étaient positivement associés au bien-être au travail et la réduction du stress et du burnout chez les subordonnés. Les

études s'accordent donc pour souligner les effets bénéfiques du leadership transformationnel sur le bien-être des subordonnés.

### 3.4. Les effets du leadership transformationnel dans le contexte policier

Comme nous l'avons indiqué précédemment, dans le contexte policier, les études sur le leadership transformationnel demeurent rares en comparaison à d'autres secteurs (Densten, 1999). Nous avons synthétisé l'ensemble des résultats empiriques selon les différentes variables de résultats. Certaines des études citées précédemment n'ont cependant pas été incluses car elles ne présentaient pas les tableaux de résultats ou ne remplissaient pas les critères statistiques relatifs à une recherche en sciences de gestion. En effet, comme l'indique Schafer (2010), la littérature sur le leadership policier souffre de nombreuses lacunes en termes de design et de méthodologie qui ont conduit à des résultats limités. Les recherches ont ainsi traité des effets du leadership transformationnel sur :

- **La satisfaction des policiers :** Singer et Singer (1990) sont les premiers à examiner l'impact du leadership transformationnel dans le contexte de la police chez les policiers Néo-Zélandais. Ils montrent que le leadership transformationnel est positivement associé à la satisfaction des subordonnés ( $r = .43$  ;  $p < .05$ ). Les résultats de Gašič et Pagon (2007) confirment que les policiers qui perçoivent leur leader comme davantage transformationnel (par rapport au leader transactionnel) sont davantage satisfaits. Les études de Densten (1999) et de Morreale (2002) valident également que le leadership transformationnel a un effet positif sur la satisfaction des subordonnés par rapport à la norme des scores du MLQ ; cependant, elles ne fournissent pas les résultats bruts sur chaque variable de résultats. Gašič et Pagon (2007) Enfin, Duric (2011) va montrer que le leadership transformationnel a un effet positif sur la satisfaction au niveau local ( $r = .32$  ;  $p < .01$ ), régional ( $r = .52$  ;  $p < .01$ ) et étatique ( $r = .52$  ;  $p < .01$ ).
- **Les efforts supplémentaires :** Densten (2003) va étudier les effets des dimensions du leadership transformationnel sur les efforts supplémentaires chez des policiers néo-zélandais de grades différents. Il montre que la dimension stimulation intellectuelle est positivement associée aux efforts supplémentaires des inspecteurs en chef ( $r = .41$  ;  $p < .01$ ), des inspecteurs ( $r = .49$  ;  $p < .01$ ) et des sergents ( $r = .30$  ;  $p < .01$ ) mais pas chez les très hauts gradés (« executive »). La dimension motivation inspirante est également un prédicteur significatif des efforts supplémentaires chez les très hauts gradés ( $r = .41$  ;  $p < .01$ ) et les sergents ( $r = .49$  ;  $p < .01$ ) uniquement et la dimension influence idéalisée



uniquement chez les sergents ( $r=.29$  ;  $p<.01$ ). La dimension individualisée n'est pas reliée aux efforts supplémentaires peu importe le grade. Duric (2011) va également confirmer les effets du leadership de manière globale chez les policiers au niveau local ( $r = .63$  ;  $p<.01$ ), régional ( $r =.7$  ;  $p<.01$ ) et étatique ( $r =.44$  ;  $p<.01$ ). Nous pouvons également citer l'étude d'Adebayo (2005) qui indique que le leadership transformationnel est positivement associé à la motivation des subordonnés ( $r =.67$  ;  $p<.01$ ). Ses résultats rejoignent ceux de Morreale (2002) qui indique également que le leadership transformationnel a un effet positif sur les efforts supplémentaires.

- **L'efficacité du leader** : Densten (2003) va également étudier la perception de l'efficacité du leader chez les subordonnés. Ses résultats indiquent que la motivation inspirante est positivement associée à l'efficacité du leader chez les inspecteurs ( $r=.49$  ;  $p<.01$ ), les inspecteurs en chef ( $r=.53$  ;  $p<.01$ ), et les sergents ( $r=.23$  ;  $p<.01$ ). Chez les sergents, on note que la considération individualisée et l'influence idéalisée sont associées à l'efficacité du leader (respectivement  $r =.26$ ;  $p<.01$  et  $r=.22$  ;  $p<.01$ ). Duric (2011) va également montrer des corrélations positives entre le leadership transformationnel et les policiers au niveau local ( $r =.62$  ;  $p<.01$ ), régional ( $r = .58$  ;  $p<.01$ ) et étatique ( $r = .26$  ;  $p<.01$ ). Morreale (2002) confirme ces résultats.
- **La perception d'équité**: Adebayo (2005) s'est intéressé aux effets du leadership transformationnel et à la perception d'équité des policiers nigériens. Ses résultats montrent que le leadership transformationnel est positivement associé à la perception d'équité ( $r =.43$ ;  $p<.01$ ).

### **Synthèse**

**Il existe de nombreuses méta-analyses consacrées au leadership transformationnel.**

**Le leadership transformationnel a été positivement associé à la performance (dans la tâche, contextuelle et créative) au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation.**

**Il est également associé à divers construits de performance opérationnelle comme l'implication organisationnelle ou la satisfaction au travail.**

**Les recherches mettent également en lumière des relations positives entre le leadership transformationnel et différentes variables associées au bien-être des individus.**

**Plusieurs recherches soulignent les effets positifs du leadership transformationnel dans le contexte policier cependant globalement la connaissance de ces effets demeurent limitée à quelques variables de résultats.**

## **4. Les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel**

Une partie de la littérature sur le leadership transformationnel s'est intéressée à l'étude des processus par lesquels le leader produit ses effets sur les comportements, attitudes et résultats des subordonnés et les conditions d'efficacité du leader transformationnel. Concrètement, les chercheurs se sont interrogés sur le « comment » et le « pourquoi » ainsi que les circonstances dans lesquelles le leader transformationnel émerge et se révèle efficace (Avolio et al., 2009). Comme le soulignent van Knippenberg et Stikín (2013) malgré une littérature conséquente et de nombreuses études sur le sujet, les processus d'influences sous-jacents du leadership transformationnel et ces conditions d'efficacité demeurent encore peu connus. Les chercheurs se sont spécifiquement intéressés à deux processus sur lesquels nous proposons de revenir en détail : la médiation et la modération.

#### **4.1. L'étude des mécanismes transformationnels : la médiation**

La médiation décrit le processus au travers duquel le leadership transformationnel est susceptible d'influencer un variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Elle permet de comprendre comment les leaders transformationnels influencent les attitudes, la motivation et le comportement des subordonnés. Pour Yukl (1999), l'étude des mécanismes de médiation est un élément déterminant afin d'expliquer comment et pourquoi le leadership transformationnel a un effet positif sur les employés et ainsi renforcer son assise théorique. C'est pourquoi Bass (1999), appelait à une mobilisation des chercheurs sur les processus transformationnels au travers de l'étude de variables médiatrices. Ainsi, au cours de la dernière décennie, on a assisté à une multiplication des études sur les médiateurs du leadership transformationnel. Dans leur revue de la littérature van Knippenberg et Sitkin (2013) recensent plus de soixante-dix études traitant spécifiquement des médiateurs du leadership transformationnel avec près de cinquante-deux médiateurs différents sur trente-deux variables de résultats. Le tableau suivant présente une synthèse des principaux médiateurs en fonction des variables de résultats les plus couramment étudiées.

Tableau 11 : Les principaux médiateurs du leadership transformationnel en fonction de différentes variables de résultats

<b>Variabiles de résultats</b>	<b>Médiateurs</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Implication à l'égard de l'organisation</b>	L'empowerment psychologique	Avolio, Zhu, Koh et Bhatia (2004) ; Bono et Judge (2003) ;
	Les caractéristiques de l'emploi	Korek, Felfe et Zaepernick-Rothe (2010)
	La justice organisationnelle	Pillai et al. (1999)
	L'admiration	McCann, Langford, Rawling (2006)
	L'efficacité	Pillai Williams (2004), Walumbwa et al. (2004)
	L'auto ajustement	Bono Judge (2003)
<b>La satisfaction au travail</b>	L'efficacité	Liu et al. (2010a), Walumbwa, Wang, Lawler et Shi (2004)
	L'empowerment psychologique	Barroso Castro, Villegas Perinan et Casillas Bueno (2008)
	La justice organisationnelle	Pillai et al. (1999)
	La confiance	Pillai et al. (1999), Liu et al. (2010a)
<b>Les comportements de citoyenneté</b>	L'empowerment psychologique	Gooty, Gavin, Johnson, Frazier et Snow (2009)
	La justice organisationnelle	Purvanova, Bono et Dzieweczynski (2006) ; Cho et Dansereau (2010) ; Kirkman, Chen, Farh, Chen et Lowe (2009); Pillai, Schriesheim et Williams (1999)
	La confiance	Pillai et al. (1999)
	Le climat	Richardson et Vandenberg (2005)
	Importance perçue des OCB	Jiao, Richards et Zhang (2011)
		Bono et Judge (2003)
<b>La performance individuelle</b>	Empowerment	Bartram et Casimir (2007), Gooty et al. (2009)
	Affect positif	Tsai, Chen et Cheng (2009)
	Confiance	

*Adapté de van Knippenberg et Sitkin (2013)*

Bien que la majorité des études ait utilisé l'empowerment psychologique<sup>15</sup> et la justice organisationnelle<sup>16</sup> comme variables médiatrices, nous pouvons constater le nombre et la

<sup>15</sup> L'empowerment peut se définir comme un état psychologique multidimensionnel basé sur les perceptions des salariés de la signification de leur travail, leur sentiment de compétence ou auto-efficacité, leur sentiment d'autodétermination, leur impact (Conger et Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995).

diversité des combinaisons testées. Comme le précise Tafvelin (2013), la majorité de ces études ont utilisé l'échange social (Blau, 1964) comme cadre d'analyse principal et ainsi proposé une justification théorique commune.

## **4.2. Les conditions d'efficacité du leadership transformationnel : la modération**

Un autre aspect du leadership transformationnel continue de mobiliser de nombreux chercheurs : les conditions d'efficacité du leadership transformationnel avec l'étude des modérateurs. En effet, si par essence, le leadership transformationnel n'est pas une théorie de la contingence et donc, de ce fait, doit fonctionner de manière identique quel que soit le contexte, le pays ou la culture (Bass et Riggio, 2012), cet aspect universel du leadership transformationnel reste largement discuté (Judge et al., 2006). Ainsi, une autre manière d'aborder les processus de leadership transformationnel consiste à examiner les conditions dans lesquelles le leadership transformationnel est plus (ou moins) efficace afin de prédire les attitudes et les comportements des subordonnés (Avolio et al, 2009). Il s'agit d'étudier les effets de modérateurs afin de décrire la direction ou l'intensité de la relation entre le leadership transformationnel et une variable dépendante selon une condition représentée par un modérateur. Identifier les conditions limites du leadership transformationnel permet en effet d'étudier les situations dans lesquelles le leadership transformationnel fonctionne le mieux (Chuang et al., 2012). Dans leur revue du concept, van Knippenberg et Sitkin (2013) ont identifié près de cinquante-huit modérateurs qui ont été étudiés sur un total de trente-sept variables de résultats. Le tableau suivant synthétise les principaux modérateurs en fonction des variables de résultats les plus courantes dans la littérature. Comme nous pouvons le constater, il existe également une variété conséquente de modérateurs potentiels de la relation entre le leadership transformationnel et les différentes variables de résultats.

---

<sup>16</sup> La justice organisationnelle fait référence à « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugré, 1998 ; P.xiii).

Tableau 12 : Les principaux modérateurs du leadership transformationnel en fonction de différentes variables de résultats

<b>Variables de résultats</b>	<b>Modérateurs</b>	<b>Auteurs</b>
<b>L'implication organisationnelle</b>	Le climat	Wang et Walumbwa (2007)
	Les caractéristiques de l'emploi	Whittington et al. (2004)
	La distance	Avolio et al. (2004)
	Les comportements caractéristiques et niveau hiérarchique du leader	Huges et Avey (2009)
	Les similarités/différences entre le leader et les subordonnés	Felfe et Heinitz (2010)
	Les variables de personnalité des subordonnés	Moss, Ritossa, Ngu (2006) ; Moss, McFarl, Ngu et Kijowska (2007) ; De Vries, Roe et Taillieu (1999)
	Les valeurs culturelles	Walumbwa et Lawler (2003) ; Walumbwa, Lawler et Avolio (2007)
	L'état psychologique	Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang et Shi (2005)
<b>La satisfaction au travail</b>	Les caractéristiques de l'emploi	Kahai, Sosik, Avolio (2003)
	Les comportements caractéristiques et niveau hiérarchique du leader	Huges Avey (2009); Vecchio, Justin, Pearce (2008)
	Les similarités/différences entre le leader et les subordonnés	Wolfram Mohr (2009)
	Les variables de personnalité des subordonnés	De Vries et al. (1999)
	Les valeurs culturelles	Walumbwa Lawler (2003); Walumbwa, Lawler et Avolio (2007)
		L'état psychologique
<b>Les comportements de citoyenneté</b>	Les comportements caractéristiques et niveau hiérarchique du leader	Sosik (2005)
	Les similarités/différences entre le leader et les subordonnés	Felfe et Heinitz (2010)

	Le dynamisme de l'environnement	Howell and Frost (1989) ; Boerner and von Streit (2005) ; Charbonnier-Voirin, El Akremi, et Vandenberghe (2010) ; Wang et Walumbwa (2007)
<b>Performance individuelle</b>	Les caractéristiques de l'emploi	Shea and Howell (1999) ; Whittington, Goodwin et Murray (2004)
	Les comportements	Vecchio et al. (2008)
	Les valeurs culturelles	Schaubroeck et al. (2007) ; Yang, Zhang et Tsui (2010)

### Synthèse

**Les chercheurs continuent de s'interroger sur le « comment » et le « pourquoi » ainsi que les conditions dans lesquelles le leader transformationnel se révèle efficace.**

**L'étude des mécanismes de médiation permet d'expliquer comment et pourquoi le leadership transformationnel a un effet positif sur les employés et ainsi renforcer son assise théorique.**

**La littérature a mis en lumière une série conséquente de médiateurs.**

**L'étude des modérateurs permet d'étudier les situations/conditions dans lesquelles le leadership transformationnel fonctionne le mieux.**

**La littérature a également mis en avant de nombreux modérateurs.**

## 5. Les limites du leadership transformationnel

Comme nous venons de le voir le leadership transformationnel a fait l'objet d'une littérature conséquente. Aussi, les chercheurs ont identifié plusieurs faiblesses au gré de son développement qu'ils s'attachent à combler (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Yukl, 1999).

Une première critique fait référence **au côté « sombre » du leadership transformationnel** qui peut tromper ou manipuler les subordonnés comme un moyen d'atteindre des intérêts égoïstes. En effet, en communiquant et en articulant une vision attirante, on peut légitimement supposer que le leader agit indépendamment des subordonnés et tentent de les manipuler (Northouse, 2012). Dans sa conceptualisation originale Bass (1985) soutenait en effet que le leadership

transformationnel n'était pas nécessairement bénéfique. Cependant, il a par la suite modifié son point de vue en estimant que le leadership transformationnel est un leadership moral, qui a pour objectif de servir le bien du groupe et de l'organisation et qu'il ne doit en aucun cas nuire aux subordonnés (Bass, 1997). Pour Bass et Riggio (2012), cette critique n'est pas justifiée car la motivation inspirante n'est qu'une des quatre dimensions du leadership transformationnel. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, le leadership transformationnel a été associé à une série de conséquences positives pour le subordonné, le groupe ou l'organisation. Par ailleurs certains auteurs reprochent également au leadership transformationnel de donner une importance démesurée aux aspects héroïques du leader. Certains auteurs estiment ainsi que le leadership transformationnel est davantage un trait ou une prédisposition qui repose essentiellement sur la dimension charismatique du leader et serait en conséquence difficile à apprendre (voir Northouse, 2012). Or, là encore, le charisme n'est qu'une des dimensions qui composent le leadership transformationnel. Dans leur méta-analyse, Bono et Judge (2004) vont également montrer que bien qu'il existe effectivement des prédispositions personnelles (notamment le trait de personnalité extraversion) afin de devenir un leader transformationnel (particulièrement dans la dimension charismatique), les corrélations demeurent relativement faibles et suggèrent que d'autres prédicteurs qui ne sont pas reliés à la personnalité des individus soient considérés. Enfin, Barling, Weber et Kelloway (1996), dont nous présentons la démarche dans nos préconisations managériales, ont confirmé qu'il était tout à fait possible de se former au leadership transformationnel.

Une seconde critique découle du **manque de clarté conceptuelle à propos des différents dimensions** (Tracey et Hinkin, 1998 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Pour van Knippenberg et Sitkin (2013), il existe plusieurs problèmes liés à la dimensionnalité du construit (construit unitaire VS construit multidimensionnel) qui émergent directement du manque de consistance dans la conceptualisation des différentes dimensions du leadership transformationnel. Ils expliquent ainsi que la littérature ne précise pas « *comment ces différentes dimensions forment le leadership transformationnel ou encore pourquoi certaines dimensions sont incluses ou pas ?* » (p.2). Par exemple, de nombreuses études utilisent uniquement trois dimensions à savoir le charisme (qui est une combinaison de l'influence idéalisée et la motivation inspirante), la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Les recherches font également ressortir que les quatre dimensions qui composent le leadership transformationnel sont extrêmement corrélées entre elles (>.07) et qu'elles se confondent (Judge et Piccolo, 2004 ; Tejeda, Scandura et Pillai, 2001). Judge et Piccolo (2004) précisent ainsi qu'il existe de fortes corrélations entre ces dimensions (.93 après



correction). Aussi, les chercheurs s'accordent généralement pour créer un score de leadership transformationnel au détriment de l'aspect multidimensionnel du construit. Cependant, il faut souligner que plusieurs recherches montrent que l'utilisation d'un construit global de leadership transformationnel est fortement associé à divers construits de leadership comme la récompense contingente, le LMX, le leadership éthique ou encore la considération avec des corrélations supérieures à .60 (DeRue et al, 2011 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Il semble donc que d'un point de vue conceptuel le leadership transformationnel ne se différencie pas suffisamment des autres construits de leadership. Enfin, l'outil de mesure de référence du leadership transformationnel, le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass et Avolio, 1995), participe à entretenir ce flou autour des dimensions du leadership transformationnel (van Knippenberg et Sitkin, 2013). En effet, si la structure factorielle du MLQ a été largement testée et validée (Antonakis et al., 2003), certains auteurs ne sont pas parvenus à retrouver la structure à neuf facteurs de la théorie FRLT (Tejeda et al., 2001). Pour Antonakis et al. (2003), ce manque de consistance peut s'expliquer par le fait que les échantillons sont souvent hétérogènes, avec des leaders issus de différentes organisations, niveau hiérarchique ou culture. Il apparaît donc important de prendre ces éléments en considération lors de l'élaboration de notre méthodologie de recherche en nous focalisant sur un seul niveau hiérarchique au sein d'une seule organisation. Par ailleurs, van Knippenberg et Sitkin (2013) suggèrent qu'il peut être intéressant d'étudier les dimensions séparément ou alors de ne pas construire le facteur de second ordre.

Une troisième critique renvoi **au manque de précisions autour des mécanismes explicatifs et des conditions d'efficacité du leadership transformationnel** (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Judge et al., 2006). Ainsi, malgré de nombreuses recherches autour des médiateurs du leadership transformationnel, la façon dont les comportements transformationnels sont appliqués et comment ils provoquent leurs effets sur les subordonnés demeurent floues. Pour van Knippenberg et Sitkin (2013), cette prolifération et cette diversité des médiateurs dans la littérature demeurent problématique. Ainsi, Judge et al. (2006) expliquent que cela a été fait dans « *une telle précipitation qu'il est difficile d'intégrer et de donner un sens à ces efforts* » (p. 210). van Knippenberg et Sitkin (2013) identifient plusieurs limites. Tout d'abord, de manière générale, de nombreux médiateurs sont conceptuellement très proches. Ils citent l'exemple de la confiance et de la sécurité psychologique ou encore de l'auto-efficacité créative et l'identité créative. De plus l'évaluation de ces médiateurs reste subjective et il existe un « *risque que les différentes mesures partagent une forte composante évaluative* » (p.28). Ils concluent que l'étude des processus d'influence et plus généralement l'intégration théorique de ces résultats demeurent limitées afin de comprendre

les effets du leadership transformationnel. Les auteurs appellent à mettre davantage l'accent sur les efforts d'intégration et relativement moins se concentrer sur la génération continue de variables médiatrices (Judge et al., 2006 ; van Knippenberg et Stikin, 2013 ; Yukl, 1999). Pour van Knippenberg et Sitkin (2013), la littérature sur les conditions d'efficacité du leadership transformationnel (modérateurs) souffre des mêmes limites que l'étude des médiateurs notamment en terme d'intégration théorique. Ils soulignent que plusieurs modérateurs sont également étudiés en tant que médiateur (ex : la justice procédurale), ce qui pose la question de l'intégration simultanée des médiations et des modérations. Par conséquent, bien que la littérature ait largement progressé théoriquement et empiriquement sur les conditions d'efficacité du leadership transformationnel, il est nécessaire de travailler sur l'intégration théorique de ces résultats (Judge et al., 2006).

Enfin, plus globalement, **les auteurs appellent à traiter davantage des questions de leadership transformationnel en multiniveaux et à poursuivre les efforts empiriques récents** (Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Liao et Chuang, 2007 ; Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Walter et Bruch, 2010 ; Menges et al., 2011 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Korek et al., 2010 ; Waldman et al., 2012 ; Cho et Dansereau, 2010 ; Herold et al., 2008 ; Jung et al., 2009 ; Bono et Judge, 2003 ; Jung et Sosik, 2002 ; Kark, Shamir et Chen, 2003). En effet, la majorité des études ont adopté une perspective individuelle du construit de leadership transformationnel négligeant l'importance des aspects contextuelles et collectifs (Pawar, 2003 ; Wang et Howell, 2012).

### Synthèse

Nous avons relevé plusieurs limites dans la littérature sur le leadership transformationnel :

- Le côté « sombre » et manipulateur du leadership transformationnel.
- Le manque de clarté conceptuelle à propos des différentes dimensions du leadership transformationnel.
- Le manque de précisions autour des mécanismes explicatifs et des conditions d'efficacité du leadership transformationnel. Les auteurs soulignent le manque d'intégration théorique de ces éléments et critiquent la génération continue de médiateurs/modérateurs sans réellement chercher à comprendre le fonctionnement du leadership transformationnel.
- La nécessité de traiter davantage le leadership transformationnel dans une perspective multiniveaux et ainsi poursuivre les efforts empiriques entrepris ces dernières années.

Nous proposons de répondre à certaines de ces limites dans le cadre de ce travail doctoral.

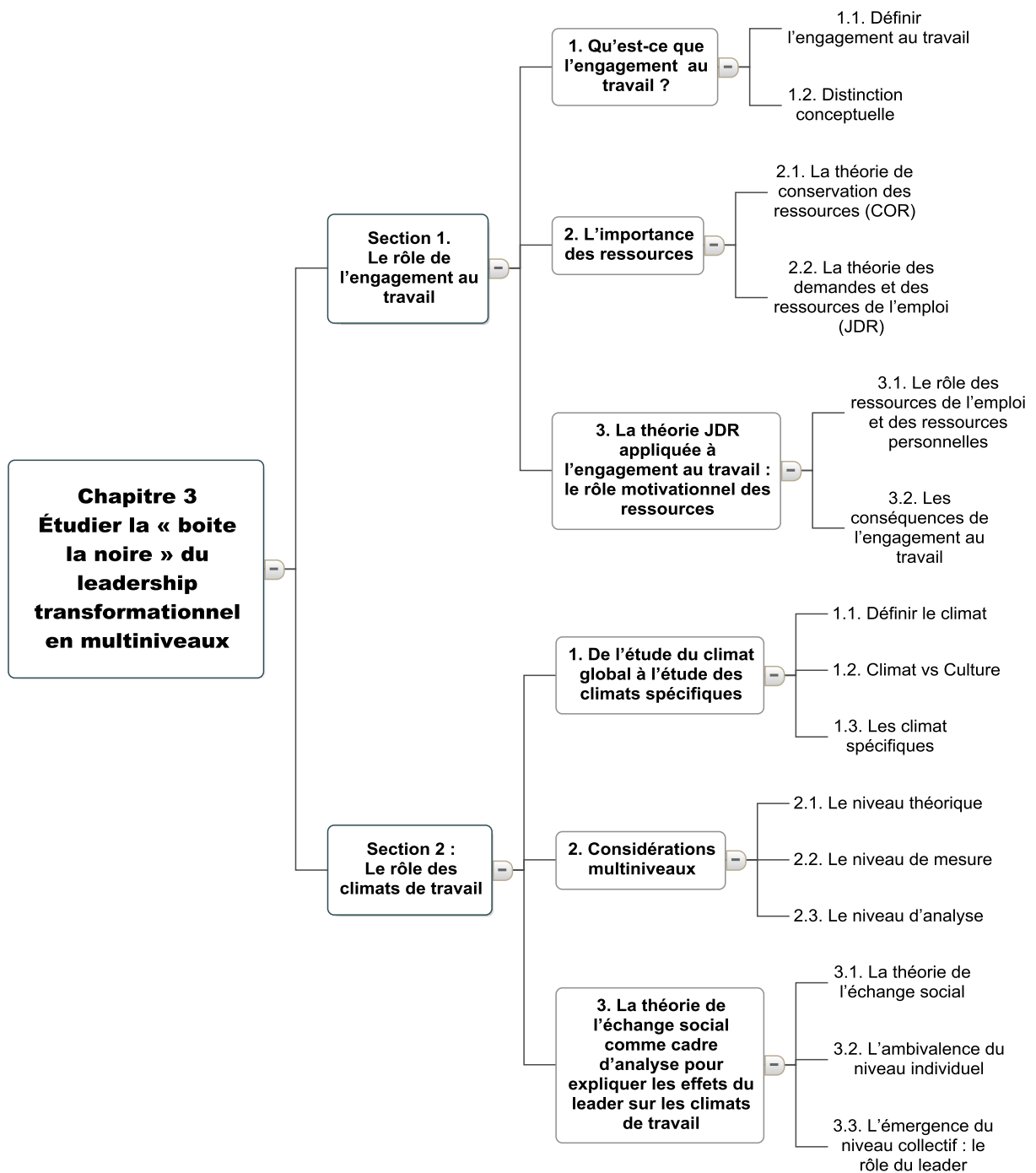
## Conclusion Chapitre 2

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons fait le choix de nous intéresser à l'approche transformationnelle particulièrement populaire dans la communauté scientifique et chez les praticiens (Gardner et al, 2010 ; Dinh et al., 2014). Le leadership transformationnel a ainsi la réputation d'être « la forme la plus efficace de leadership » (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Plusieurs méta-analyses ont ainsi attesté de son efficacité et souligné ses liens avec plusieurs construits de performance et de performance opérationnelle au niveau individuel et collectif (Bass et Avolio, 1995 ; Lowe et al., 1996 ; Fuller et al, 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang et al, 2011). Il a également fait de plusieurs études dans le contexte policier qui confirment son efficacité (Singer et Singer, 1990 ; Deluga et Souza, 1991 ; Morreale, 2002 ; Dobby et al, 2004 ; Schwarzwald et al., 2001 ; Stathatos, 1999 ; Densten, 2003 ; Adebayo, 2005 ; Gasic et Pagon, 2007 ; Sarver, 2008 ; Duric, 2011). Aussi, notre revue de la littérature nous a permis de constater qu'il s'agit d'un concept extrêmement riche autour duquel règne un certain consensus. **Le leadership transformationnel est ainsi un phénomène complexe qui peut se développer sur différents niveaux d'analyses (Wang et Howell, 2012, 2010) et implique différents mécanismes et conditions (van Knippenberg et Sitkin, 2013).** Cependant, malgré une littérature abondante, nous pouvons constater que **les chercheurs ont adopté une approche essentiellement statique du leadership transformationnel.** En effet, les chercheurs se sont globalement intéressés aux effets directs du leadership transformationnel sur les subordonnés, sur un seul niveau d'analyse (l'individu ou l'équipe) privilégiant les études transversales (Gardner et al., 2010 ; Lowe et Garder, 2002). Cette approche du leadership transformationnel néglige ainsi les effets indirects, les processus transitoires comme les émotions ou encore l'influence du contexte qui affectent les comportements et attitudes des individus. Enfin, si le leadership transformationnel est applicable quel que soit le pays, la culture ou encore le contexte organisationnel, cela ne signifie pas nécessairement qu'il y aura des effets similaires dans des contextes différents. Quid des effets du leadership transformationnel dans le contexte policier ?

Aussi, **motivé par le potentiel de l'approche transformationnel, nous avons cherché à identifier et à comprendre les mécanismes par lesquels le leader motive les individus et les équipes et contribue ainsi à la performance de l'organisation dans le contexte policier.** Nous serons ainsi amenés à envisager la police autrement que par son aspect organisationnel et/ou culturel, via l'étude des processus psychologiques qui définissent la relation entre le

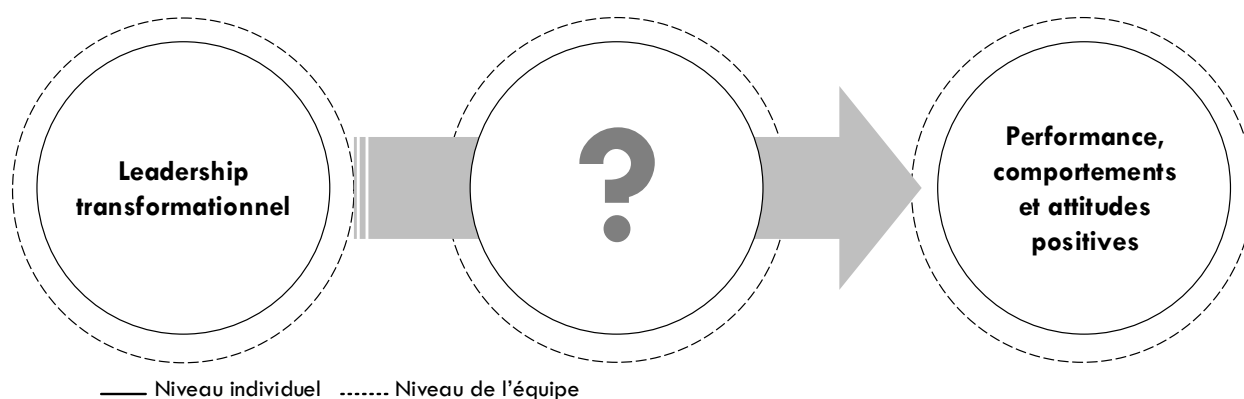
supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe mais également par l'étude de l'environnement au travers des perceptions partagées des policiers. Pour cela, nous proposons de nous appuyer sur deux construits extrêmement populaires dans la littérature en comportement organisationnel : **l'engagement au travail** (*Chapitre 3 – Section 1 : Le rôle de l'engagement au travail*) et **les climats de travail** (*Chapitre 3 – Section 2 : Le rôle des climats de travail*). Nous serons ainsi en mesure de développer un modèle intégrateur afin d'étudier les effets du leadership transformationnel en multiniveaux et le rôle de l'engagement au travail que nous présenterons dans le quatrième chapitre (*Chapitre 4 : proposition d'un modèle intégrateur sur le leadership transformationnel en multiniveaux : le rôle médiateur de l'engagement au travail*).

**Chapitre 3 Étudier la « boîte la noire »  
du leadership  
transformationnel en  
multiniveaux**



Comme nous venons le constater, malgré une littérature abondante, **plusieurs questions subsistent dès lors que l'on s'intéresse à son fonctionnement** (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Judge et al., 2004). **La perspective dynamique et collective du leadership transformationnel demeure peu développée.** Ainsi, la façon dont les comportements de leadership transformationnel sont appliqués et comment ils provoquent ces effets sur les individus et les équipes demeurent floues (van Knippenberg et Sitkin, 2013 ; Wang et al., 2011 ; Avolio et Yammarino, 2013 ; Bass, 1998 ; Yukl, 1999 ; Kovjanic et al., 2012). Plusieurs auteurs utilisent ainsi le terme de « boîte noire » pour qualifier l'ambiguïté qui règne autour des mécanismes de leadership transformationnels (Dionne et al., 2004 ; Jung et Avolio, 2000 ; Avolio et Yammarino, 2013) (Figure 11). Aussi, afin d'ouvrir et de comprendre cette « boîte noire », nous proposons d'articuler notre réflexion autour du rôle de **l'engagement au travail** et **des climats de travail**.

Figure 11: La boîte noire du leadership transformationnel



En effet, si la littérature fournit plusieurs pistes concernant les différents mécanismes explicatifs du leadership, les mécanismes psychologiques qui expliquent et circonscrivent la relation entre ce style de leadership et la performance (Judge et al., 2006 ; Kovajanic et al., 2012, 2013). Pour Kovajanic et al. (2012, 2013), les recherches sur les mécanismes du leadership transformationnel négligent l'importance des mécanismes psychologiques. Les mécanismes psychologiques ont ainsi été souvent délaissés au profit de variables médiatrices relatives aux attitudes à l'égard du leader ou encore aux perceptions des subordonnés de leur travail. C'est pourquoi, nous proposons de nous intéresser à **l'engagement au travail**. L'engagement au travail peut se définir comme un état psychologique positif et épanouissant caractérisé par la vigueur, l'absorption et le dévouement (Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker, 2001). Intuitivement, ce construit fait sens chez les policiers dont le métier nécessite une certaine



résistance mentale et de la ténacité face aux situations difficiles. Pour de nombreux auteurs, le leadership est très certainement l'un des facteurs qui contribue le plus à l'engagement au travail (Harter et al., 2002 ; May et al., 2004 ; Xu et Cooper, Thomas, 2011 ; Christian et al., 2011). Malgré la popularité du leadership transformationnel et de l'engagement au travail dans la littérature, l'étude simultanée des deux concepts a fait l'objet d'une attention limitée des chercheurs (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009 ; Tims et al., 2011). Récemment, plusieurs études ont montré que le leadership transformationnel favorise l'engagement au travail (Tims et al., 2011 ; Salanova et al., 2011 ; Sandell, 2012 ; Kovjanic et al., 2013 ; Breevart et al., 2014). Salanova et al. (2011) confirment également que l'engagement au travail est « *un mécanisme psychologique puissant des effets du leadership transformationnel* » (p.263). Cependant, malgré des résultats encourageants aucune étude n'a examiné directement le rôle de l'engagement afin d'expliquer « comment » et « pourquoi » le leader transformationnel permet d'obtenir une performance « au-delà des espérances » (Bass, 1985). Zhu et al. (2009) appellent les chercheurs à « *examiner le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance au travail des subordonnés* » (p.611).

De la même manière, comme nous l'avons souligné, il est nécessaire de tenir compte de la façon dont les relations émergent et se répartissent entre le leader transformationnel, les individus et les équipes (Avolio et Yammarino, 2002 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Braun et al., 2013). La majorité des études ont été menées soit uniquement au niveau individuel d'analyse ou au niveau collectif à l'exception de quelques études (ex : Liao et Chuang, 2007 ; Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Vorin et al., 2010) qui ont confirmé l'importance d'adopter une approche à la fois individuelle et collective du leadership transformationnel. Aussi, afin de répondre aux limites théoriques et pratiques d'une approche exclusivement individuelle, il est nécessaire d'examiner simultanément les effets du leadership transformationnel et les mécanismes motivationnels associés au niveau individuel et au niveau de l'équipe sur la performance dans le contexte policier (Chen et al., 2007). Comme l'explique Yukl (2010), si le développement de théories en multiniveaux sur le leadership offre un moyen efficace de contourner les limites liées à l'étude d'un seul niveau d'analyse, elles demeurent particulièrement délicates à développer, à appliquer et à expliquer. Ainsi, nous proposons d'étudier les effets du leadership transformationnel en multiniveaux sous l'angle **des climats de travail** en tant que construits collectifs. En effet, pour de nombreux l'influence d'un leader est d'abord indirecte et consiste à créer des climats de travail qui ont des conséquences sur les individus, les équipes ou l'organisation (Chen et al, 2007 ; Zohar, 2002 ; Liao et Chaung, 2007 ;

Wang et Howell, 2012 ; González-Roma, Peiró, et Tordera, 2002 ; Kozlowski et Doherty, 1989). Reichers et Schneiders (1990) conçoivent le climat comme un ensemble de perceptions partagées des politiques, procédures et pratiques qui sont récompensées, encouragées et attendues par l'organisation. Ces perceptions partagées font ainsi référence à un climat qui émerge afin de « permettre aux membres d'interpréter les événements importants de la même manière et de déterminer les actions qui mèneront à des résultats souhaités » (Bashshur, Hernandez, et González-Romá, 2011 ; p. 559). Au cours de ces vingt dernières années, les résultats empiriques, les avancés méthodologiques et théoriques ont permis d'ancrer la recherche sur les climats de travail comme une façon pertinente de faire le lien entre le contexte et les perceptions, les comportements et les sentiments des individus dans l'organisation (Ostroff, Kinicki, et Tamkins, 2003).

Ce troisième chapitre « Étudier la boîte noire du leadership transformationnel en multiniveaux » se décompose en deux sections qui vont nous permettre d'introduire les deux qui composent notre modèle intégrateur. Dans la première section « *Le rôle de l'engagement au travail* », nous étudierons l'engagement au travail. Nous présenterons ainsi une définition du concept avant de revenir sur les théories mobilisées qui permettent d'appréhender l'engagement au travail des policiers selon une logique de ressources. Dans la seconde section « *Le rôle des climats de travail* », nous proposons d'introduire les climats de travail, prérequis au développement de notre approche du leadership transformationnel en multiniveaux. Cette section nous permettra de mettre en évidence les principaux éléments à considérer lors du développement d'un modèle multiniveaux sur le leadership.

## Section 1. Le rôle de l'engagement au travail

Dans cette première section, nous proposons de présenter le concept d'engagement au travail. Dans un premier temps, nous définirons le concept d'engagement au travail et nous expliquerons les différences qui existent avec d'autres construits relatifs au bien-être comme la satisfaction, l'implication organisationnelle, l'épuisement professionnel ou encore le workaholism. Puis, dans la seconde partie, nous insisterons sur l'importance des ressources au travers de l'étude de la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989) et de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi de Demerouti et al. (2001). Ce rappel théorique nous permettra, dans la quatrième partie, d'aborder les antécédents et les conséquences de l'engagement au travail sous le prisme de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi. Cette section nous permettra ainsi d'introduire l'engagement au travail que nous envisagerons par la suite comme un médiateur potentiel des effets du leadership transformationnel dans notre modèle intégrateur.

### 1. Qu'est-ce que l'engagement au travail ?

Les travaux sur l'engagement au travail ont connu un regain d'intérêt ces dernières années avec l'émergence de la psychologie positive (Schaufeli et Bakker, 2003 ; Schaufeli, 2013) combinée à l'attrait des chercheurs et des praticiens pour les questions relatives à l'épuisement professionnel et plus généralement au bien-être au travail (Bakker et al. 2008). En quelques années, l'engagement au travail est devenu une variable incontournable en gestion des ressources humaines que ce soit chez les chercheurs (Tims, Bakker et Xanthopoulou, 2011 ; Macey et Schneider, 2008 ; Schaufeli, 2013 ; Halbesleben, 2010; Schaufeli et Bakker, 2010) mais également chez les praticiens<sup>17</sup> en témoigne le nombre croissant de publications relatives à l'engagement. Pour Leiter et Schaufeli (2010), « *les organisations modernes ont besoin d'employés qui se sentent énergiques et dévoués à leur travail – qui sont engagés dans leur travail ... L'engagement au travail peut faire une véritable différence pour les employés et peut offrir à l'organisation un avantage compétitif* » (p.1). Schaufeli (2013) estime à près de 1600 le nombre d'articles parus sur l'engagement depuis les années 2000. Dans le langage collectif le terme « engagement » prend le sens d'une simple transaction ou d'une action à venir. On « engage une personne pour un emploi » ou alors on « s'engage à terminer son article de recherche avant la date limite ». Or, comme le soulignent Macey et Schneider (2008),

---

<sup>17</sup> Mercers, Towers Perrin

L'engagement est un concept plus complexe qu'il n'y paraît, car il implique d'évaluer et de comprendre des sentiments et des émotions complexes.

## 1.1. Définir l'engagement au travail

Dès la première page de son ouvrage, Schaufeli (2013) souligne la difficulté à appréhender le concept d'engagement. Il note que « *comme avec beaucoup d'autres termes psychologiques, l'engagement au travail est facile à reconnaître dans la pratique mais difficile à définir* » (P.1). Ainsi, la littérature, met en avant une variété de définitions du concept d'engagement qui résulte de positionnements différents dans l'approche du construit (Macey et Schneider, 2008). Shuck (2011) a identifié près de 213 définitions différentes de l'engagement au travail. Si les praticiens se sont très vite intéressés à ce construit et ont proposé une myriade de définitions (Schaufeli, 2013), dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons uniquement aux travaux scientifiques. Aussi, comme le soulignent Jones et Harter (2005) même s'il n'existe pas de définition universelle de l'engagement au travail, les points communs entre les recherches sont nombreux. Sur la base des travaux de Shuck (2011) réinterprétés par Schaufeli (2013), nous proposons de revenir brièvement sur les différentes perspectives de l'engagement au travail dans la littérature. Ce travail nous permettra par la suite de justifier le choix de notre positionnement conceptuel de l'engagement au travail.

### 1.1.1. L'approche de la satisfaction des besoins

Dans son article intitulé « Psychological conditions of personal engagement desengagement at work » paru dans « Academy of Management », Khan (1990) est le premier à s'intéresser au concept d'engagement au travail. Dans le cadre de cette recherche, il se penche sur les conditions dans lesquelles les individus s'engagent ou se désengagent de leur organisation. Il constate que les individus sont prêts à investir des ressources personnelles importantes, sous la forme de temps et d'efforts, pour réussir les missions qui leur sont confiées l'organisation. Il conclut qu'il existe un engagement personnel qui est représenté par les énergies physiques, cognitives et émotionnelles et un désengagement qui s'exprime par un détachement physique, émotionnel et cognitif de l'individu à l'égard des tâches qu'il doit effectuer dans son travail. Il définit cet engagement personnel comme « *l'arrimage des identités personnelles aux rôles dans le travail* » (p.694). Il explique qu'il s'agit « *d'une relation dynamique et dialectique entre les différentes énergies des individus (physique, cognitive, émotionnelle et mentale) à l'égard de leur rôle au travail et la liberté (ou les contraintes) qui y sont associés afin d'activer ces énergies* » (p.695). Aussi, il développe le concept de « présence psychologique » issu de la théorie des rôles et qui peut se comprendre comme un comportement engageant

personnellement. Ce comportement canalise les énergies à des fins physiques, cognitives et émotionnelles (Matamala, 2011). Pour Khan (1990), il est donc important de donner du sens au travail de l'individu afin de susciter de l'engagement chez lui. Malgré l'attrait général du concept, l'engagement au travail tel que défini par Khan (1990) reste limité à un cadre théorique et ne fait l'objet que de rares opérationnalisations dans des études empiriques (Schaufeli, 2013).

### 1.1.2. L'antithèse de l'épuisement professionnel

Certains auteurs ont conceptualisé l'engagement au travail comme le côté positif de l'épuisement professionnel (ou burnout). Schaufeli (2013) distingue deux approches de l'engagement au travail basées sur cette opposition. L'approche défendue par Maslach et Leiter (1997) qui définissent l'engagement au travail sur un continuum de santé au travail et l'approche de Schaufeli et al (2001) qui conceptualise l'engagement au travail de manière indépendante.

- **L'engagement au travail comme le pôle positif de la santé au travail**

Ainsi, pour Maslach et Leiter (2008), l'engagement est une condition psychologique positive par opposition à l'épuisement professionnel qui est un état psychologique négatif. Ils font également la distinction entre un état positif et négatif comme celui de Khan (1990) sur l'engagement et le désengagement. Pour Maslach et Leiter (2008), l'engagement et l'épuisement professionnel « *constituent deux pôles opposés sur un continuum de travail relié au bien-être, avec le burnout représentant le pôle négatif et l'engagement représentant le pôle positif* » (Schaufeli et Bakker, 2003 ; p. 4). Ainsi ils définissent l'engagement comme un état d'énergie, d'efficacité et d'implication à l'opposé du burnout qui se manifeste par de l'épuisement émotionnel, le cynisme et la réduction de l'efficacité (Schaufeli et Bakker, 2003). En conséquence, l'engagement est caractérisé par un niveau faible de burnout sur l'outil de référence du burnout le Maslach Burnout Inventory (MBI). Néanmoins, comme l'expliquent Schaufeli et Bakker (2003), le fait que le burnout et l'engagement soient mesurés par les mêmes outils impliquent que l'épuisement professionnel et l'engagement au travail soient parfaitement négativement corrélés, ce qui n'est pas le cas. Ainsi, un individu qui n'est pas « épuisé professionnellement » n'est pas nécessairement engagé dans son travail et inversement. Enfin, les relations entre les deux construits ne peuvent pas être mesurées simultanément car ils utilisent le même outil de mesure. En conséquence, comme le font remarquer, il est donc impossible de les inclure dans le même modèle (Schaufeli et Bakker, 2003). C'est pourquoi Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2001) vont s'attacher à distinguer les deux construits en créant un construit indépendant.

- **L'engagement au travail comme un construit indépendant**

Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2001) définissent l'engagement comme un état psychologique positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Ils précisent qu'il s'agit d'un état affectif et cognitif persistant et constant qui ne se focalise pas sur un objet, un évènement, un individu ou un comportement particulier. Ils définissent également les trois dimensions :

- **La vigueur** est caractérisée par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante au travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la ténacité face aux situations difficiles. Salanova et al. (2005) expliquent que cette dimension de l'engagement au travail est basée sur la théorie motivationnelle d'Atkinson (1965) qui conçoit la motivation comme la force de travailler ou la résistance au travail.
- **Le dévouement** est caractérisé par une recherche de sens, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de compétition (Schaufeli Bakker, 2004, 2010). Cet aspect peut être envisagé comme l'implication d'une personne dans son travail (Brown, 1996).
- **L'absorption** est caractérisée par le fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel. Il faut également souligner que l'absorption est ici vécue par les individus de manière positive (au contraire du « workaholism », par exemple)

Schaufeli et Bakker (2004) précisent par ailleurs que la vigueur et le dévouement forment le noyau de l'engagement au travail. La dimension absorption ayant été rajoutée ultérieurement sur la base des travaux de Demerouti et Bakker (2008) à la suite d'une étude qualitative poussée. Aussi, selon Schaufeli et Bakker (2003), bien qu'une majorité d'études conçoivent l'engagement selon ces trois facteurs, il est tout à fait envisageable d'étudier un concept unidimensionnel de l'engagement (Shimazu et al., 2008 ; Hallberg et Schaufeli, 2006 ; Wefald et Downey, 2009). Shimazu et al. (2008) précisent que les trois dimensions sont hautement corrélés (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006) et que d'un point vue théorique elles font référence au même construit d'engagement au travail, une conceptualisation unidimensionnelle de l'engagement n'est pas à exclure. Enfin Schaufeli et Bakker (2004) précisent que chaque dimension prédit l'engagement au travail indépendamment.

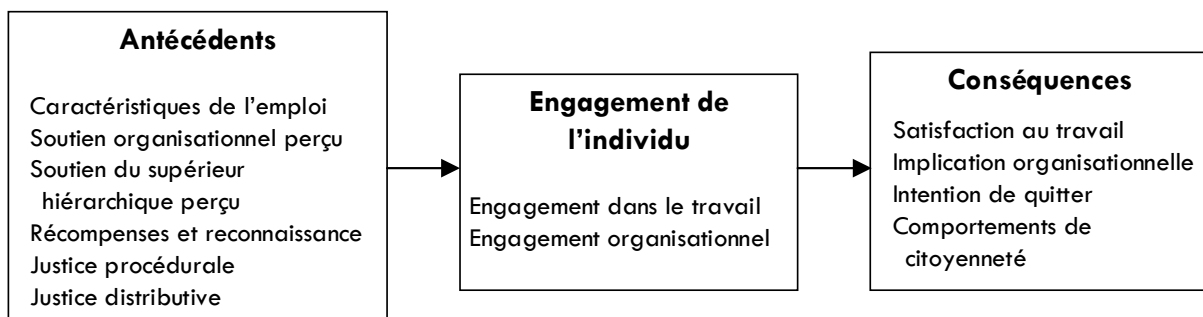
### 1.1.3. L'approche de l'engagement-satisfaction (Gallup)

Selon cette approche, l'engagement au travail d'un individu fait référence à son implication, sa satisfaction et son enthousiasme pour le travail en général (Harter, Schmidt et Hayes, 2002). Cette approche de l'engagement a été largement adoptée par les cabinets de consultants (Schaufeli, 2013). Cependant, comme l'explique Schaufeli (2013) cette façon de définir et de mesurer l'engagement au travail pose de nombreux problèmes liés à son chevauchement avec les concepts d'implication de satisfaction. Malgré cette faiblesse, elle a été utilisée dans de nombreuses recherches scientifiques (Harter et al., 2002) comme celle de Zhu, Avolio, Walumba (2009) relative au leadership transformationnel.

### 1.1.4. L'approche multidimensionnelle

Schaufeli (2013) présente également l'approche de Saks (2006) qui définit l'engagement comme « un construit distinct et unique qui est constitué de composantes cognitives, émotionnelles et comportementales qui sont associées à la performance de rôle individuel » (p.602). Il note que cette définition est proche de celle de Kahn (1990) car elle met l'accent sur la composante de rôle. Pour Saks (2006), il est nécessaire de distinguer l'engagement au travail (effectuer son rôle au travail) et l'engagement organisationnel (effectuer un rôle comme membre de l'organisation). Il montre que ces deux types d'engagement ont des antécédents et des conséquences différentes (Figure 12). Cependant, cette approche multidimensionnelle de l'engagement n'a, pour l'instant, pas eu d'écho dans la communauté scientifique et n'a pas fait l'objet d'autres études empiriques (Schaufeli, 2013).

Figure 12 : Les antécédents et conséquences de l'engagement au travail selon Saks (2006)

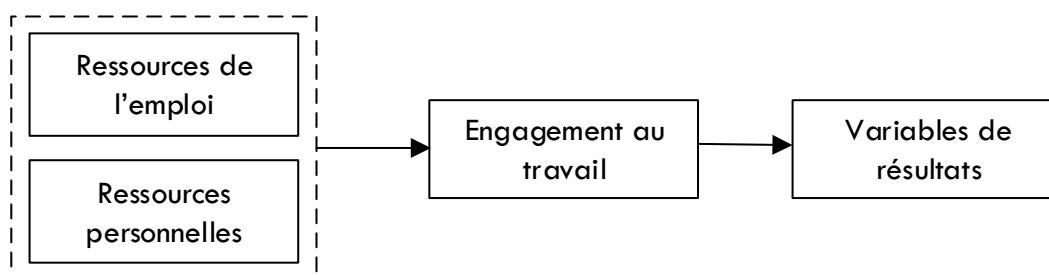


### 1.1.5. Choix de l'approche

Ainsi, ces différentes approches ont souligné différents aspects de l'engagement qui est tour à tour défini selon sa relation avec la performance de rôle, son opposition à l'épuisement

professionnel, sa relation avec la satisfaction et enfin sa relation avec le travail et l'organisation. Aussi, dans le cadre de ce travail doctoral, nous adopterons l'approche de Schaufeli et al. (2001) qui conçoit l'engagement comme un état psychologique positif et épanouissant caractérisé par la vigueur, l'absorption et le dévouement, plus qu'un comportement influencé par la connexion avec le rôle au travail. Il s'agit d'un état positif associée au bien-être au travail (Costa et al., 2014). Les individus engagés sont énergiques, enthousiaste à propos de leur travail ce qui se traduit par une meilleure performance que chez les individus non-engagés au travail et par la volonté de s'investir davantage dans son travail (Halbesleben et Wheeler, 2008). Comme le soulignent Tims et al. (2011), cette définition indique que l'engagement peut varier chez une même personne au fil du temps. Ainsi l'engagement peut varier en une semaine (Sonnetag, 2003) et même en un jour (Xanthopoulou, 2009). Cependant, sur une période de mesure plus longue, l'engagement reflète une série d'états accumulés qui vont former une base au niveau d'engagement. Ainsi pour Schaufeli et Bakker (2010), l'engagement est appréhendé comme un état actif et positif qui médiatise l'impact des ressources de l'emploi et des ressources personnelles sur les variables de résultats (Figure 13).

Figure 13 : L'engagement au travail selon Schaufeli et Bakker (2010)

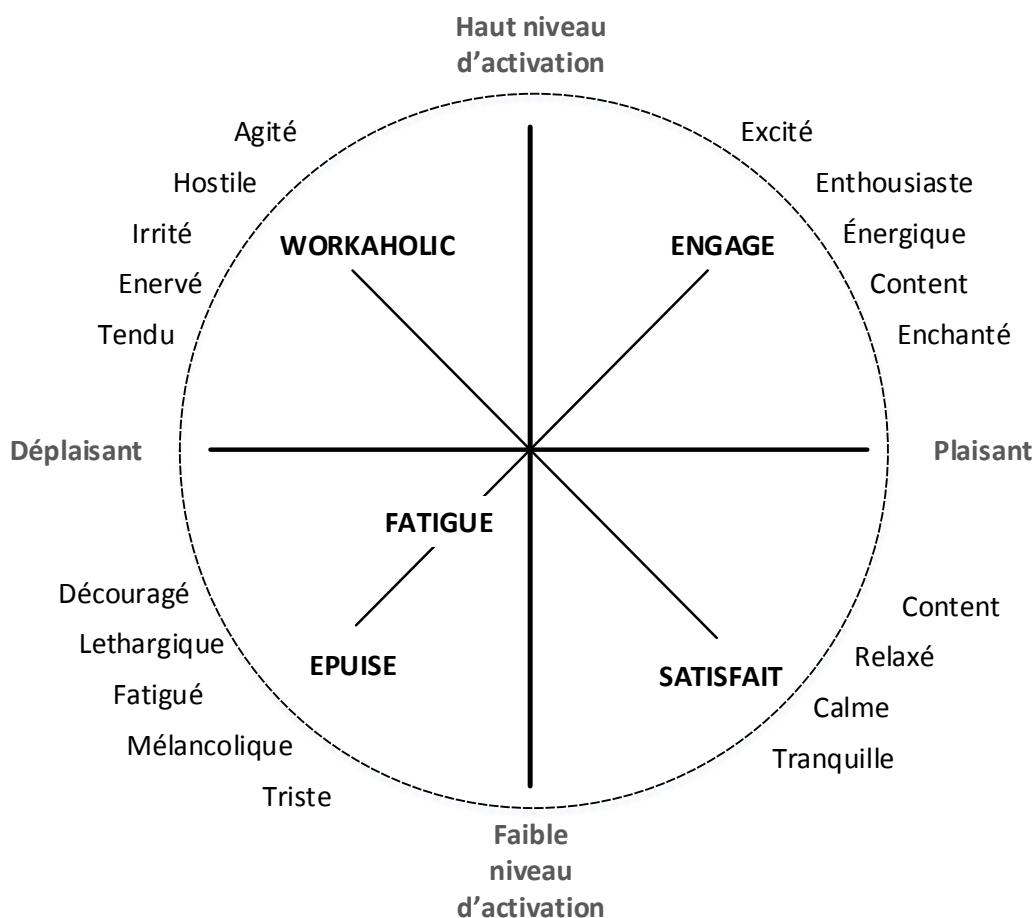


## 1.2. Distinction conceptuelle

Comme nous venons le voir, le construit d'engagement au travail a fait l'objet de nombreux désaccords quant à sa nature (Schaufeli, 2013). Dès lors, il est nécessaire d'établir les distinctions conceptuelles avec certains comportements et attitudes qui sont parfois associées à l'engagement au travail comme la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'épuisement professionnel ou encore le « workaholism ». Aussi, Schaufeli (2013) une typologie qui permet de visualiser les différences entre les construits au travers des émotions (Figure 14). Ainsi, les employés qui expérimentent des émotions positives peuvent se sentir satisfaits (1.2.1.) ou impliqués (1.2.2.) alors que les individus qui ont des émotions négatives peuvent se sentir épuisés (1.2.3.) ou « workaholic » (1.2.4.).



Figure 14 : Typologie des différences entre l'engagement au travail, l'épuisement professionnel, le workaholism et la satisfaction.



Traduit et adapté de Schaufeli (2013)

### 1.2.1. Satisfaction au travail

Le concept de satisfaction est parfois confondu avec l'engagement au travail en raison de leur caractère plaisant au travail (Schaufeli, 2013). La satisfaction au travail est généralement évaluée comme une mesure du bonheur éprouvé par un employé dans son travail. Selon Wefald et Downey (2009), les deux construits sont conceptuellement différents même s'ils sont corrélés en termes de mesure. Pour les auteurs, cela peut s'expliquer par le fait que les deux construits mesurent des réactions affectives dans le cadre d'un travail. Aussi, ils expliquent que la principale différence entre les deux construits est que « l'engagement au travail souligne les aspects cognitifs de l'implication dans les tâches de l'emploi alors que la satisfaction se focalise sur l'affect » (p.94). De plus, pour Macey et Schneider (2008), la satisfaction au travail implique la notion de « satiété » (c'est-à-dire la satisfaction complète d'un besoin) alors que l'engagement implique l'activation (c'est-à-dire un phénomène par lequel un processus s'active). Enfin, Christian et al. (2011) ajoutent également

que la satisfaction au travail est un processus évaluatif alors que l'engagement au travail est davantage une description holistique d'expériences résultantes d'un travail. Ils montrent ainsi que l'engagement au travail prédit l'engagement au travail lorsque l'on contrôle par la satisfaction au travail.

### 1.2.2. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle semble également partager des points communs avec l'engagement au travail. Ainsi en français, on utilise indifféremment les termes d'« implication » ou d'« engagement » pour faire référence aux travaux de Meyer et Allen (1997) sur l'attachement émotionnel entre l'individu et l'organisation. Comme l'engagement, l'implication partage un attachement au travail qui se traduit généralement par un effet positif sur les variables de résultats (Meyer et Allen, 1997). Cependant, l'implication organisationnelle dépend davantage des caractéristiques extrinsèques de l'emploi par opposition aux facteurs intrinsèques comme la santé physique (Hallberg et Schaufeli, 2006). Plusieurs études ont montré qu'il s'agissait de deux construits différents. Hallberg et Schaufeli (2006) ont ainsi validé empiriquement la distinction entre les deux construits. Ils soulignent que l'engagement au travail a des effets différents, en comparaison avec l'implication au travail, sur des variables relatives à la santé, les caractéristiques personnelles et de l'emploi et l'intention de quitter. Christian et al. (2011), ont également montré que l'engagement au travail a un effet sur la performance extra rôle après avoir contrôlé les effets par l'implication organisationnelle. Rich, Lepine and Crawford (2010) obtiennent également un résultat similaire en étudiant les effets de l'engagement au travail sur la performance in rôle et extra rôle, après avoir contrôlé par l'implication organisationnelle.

### 1.2.3. L'épuisement professionnel

Autre construit qui porte parfois à confusion avec l'engagement : l'épuisement professionnel que nous avons brièvement évoqué précédemment. Ce construit est parfois appréhendé comme l'anti-thèse de l'engagement au travail. Maslach et Jackson (1986) définissent l'épuisement professionnel comme « *un symptôme d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et réduisant l'accomplissement personnel qui peut apparaître chez les individus qui travaillent avec d'autres individus* » (p. 1). Pour Schaufeli et Enzmann (1998) il s'agit « *d'un état persistant, négatif, relatif au travail d'individus normaux qui est caractérisé par l'épuisement, qui s'accompagne d'une certaine détresse, d'un sens réduit de l'efficacité, d'une baisse de la motivation et du développement d'attitudes et de comportements dysfonctionnels au travail. Cette condition psychologique se développe graduellement mais demeure généralement non détecté pendant un*

long moment chez les individus. Elle résulte alors d'une inadéquation entre les intentions et la réalité de l'emploi. Souvent l'épuisement professionnel est auto-entretenu en raison de l'insuffisance des stratégies d'adaptation qui sont associées avec le syndrome » (p.86). Aussi, l'épuisement professionnel est généralement abordé selon trois dimensions. C'est ainsi que la majorité des premières recherches va appréhender le burnout à partir de trois dimensions :

- **L'épuisement émotionnel** qui représente l'épuisement de l'énergie émotionnelle et mentale nécessaire afin de répondre aux demandes d'un emploi. Il s'agit de la dimension principale de l'épuisement professionnel.
- **la dépersonnalisation** qui renvoie au développement d'attitudes détachées, négatives, cyniques envers les individus rencontrés dans le contexte de travail (Demerouti et al., 2001 ; Maslach, 1993).
- **L'efficacité professionnelle** implique la perte du sentiment d'accomplissement, de compétence et d'efficacité (Schaufeli et al., 2001). Elle est ainsi liée à la performance au travail des individus.

Aussi, si on se réfère à la conceptualisation de Maslach et Leiter (1997), ces trois dimensions sont négativement reliées aux dimensions de l'engagement au travail (Salanova et al., 2000; Demerouti et al., 2001 ; Schaufeli et al., 2002 ; Schaufeli et al., 2002). Cependant, le schéma des relations est très différent de ce qu'on pouvait logiquement attendre. Deux études récentes montrent que les corrélations entre les trois dimensions de l'épuisement professionnel et de l'engagement au travail sont inférieures à -1,00 et oscillent entre -0,15 et -0,65 (Halbesleben, 2010 ; Cole et al., 2012). Plus précisément, la vigueur et l'épuisement émotionnel sont beaucoup moins corrélés qu'attendu théoriquement, alors que l'efficacité professionnelle est fortement corrélée avec les trois dimensions de l'engagement. (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2003 ; Demerouti et al., 1999). Pour Schaufeli et Salanova (2007) l'efficacité professionnelle est plus fortement reliée à l'engagement qu'à l'épuisement professionnel car « *les items de mesure de l'inefficacité sont orientés positivement au lieu d'être négatifs* » (p.8). Récemment, Cole et al. (2012) ont confirmé auprès de données issues d'une cinquantaine d'échantillons que l'engagement au travail est un concept distinct de l'épuisement professionnel. L'engagement au travail et l'épuisement professionnel sont donc deux construits différents. Ils composent notamment le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Schaufeli et Bakker, 2004), sur lequel nous reviendrons ultérieurement, qui permet d'étudier la performance et plus généralement le bien-être des individus (Schaufeli et Taris, 2014).

#### 1.2.4. L'engagement et le « workaholism »

Le concept de « workaholism » fait référence à « *la contrainte ou à la nécessité irrépessible de travailler sans cesse* » (Oates, 1971 p.11). Les individus sont ainsi obsédés par leur travail qui devient une addiction et se traduit par un comportement excessif et persistant qui a des conséquences néfastes. Ce n'est donc pas un état positif (Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008). Les chercheurs distinguent généralement deux dimensions : « travailler excessivement » et « se laisser guider » (Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008 ; Taris, Schaufeli Shimazu, 2010). Aussi, les travaux de Schaufeli, Taris et Rhenen (2008) montrent qu'il n'existe pas de relation significative entre l'engagement et le « workaholism » ( $r = -.04$ ). Ils constatent cependant qu'il existe un « empiètement » avec la dimension d'absorption qui est commune à l'engagement au travail mais également aux individus qui éprouvent des difficultés à se détacher de leur travail. Enfin, plus généralement les travaux montrent que le « workaholism » est essentiellement associé à des conséquences négatives (Taris et al, 2010 ; Shimazu, Schaufeli, Kubota Kawakami, 2012) contrairement à l'engagement au travail qui a des effets positifs (Schaufeli, 2013).

#### Synthèse

**L'engagement au travail est un construit relativement récent qui a suscité l'intérêt des praticiens et des chercheurs ces dernières années.**

**Il existe plusieurs façons d'aborder l'engagement au travail qui découle de différentes approches et évolutions du concept dans la littérature.**

**Nous définirons l'engagement au travail comme un état psychologique affectif et cognitif caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption.**

**Il est différent de l'implication, de la satisfaction au travail, de l'épuisement professionnel et du workaholism.**

## 2. L'importance des ressources

Bien qu'il n'existe pas de cadre de référence pour étudier l'engagement au travail (Schaufeli, 2013), la majorité des recherches récentes ont adopté le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (JDR) développé par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) et stabilisé quelques années plus tard par Bakker et Demerouti, (2007) (voir Bakker et Demerouti, 2014 ; Halbesleben, 2010 ; Schaufeli et Taris, 2014 pour une revue complète). Ce modèle permet de comprendre le rôle des ressources et des demandes de l'emploi sur le bien-être au travail des individus et plus généralement sur la performance (Schaufeli et Taris, 2014 ; Bakker et Demerouti, 2014). Pour Bakker et Demerouti (2014), ce modèle a récemment acquis davantage de légitimité en devenant une véritable théorie. Il permet d'expliquer comment les demandes et les ressources de l'emploi ont des effets uniques et multiplicatifs sur la santé au travail des individus et la motivation (Bakker et Demerouti, 2014). Il décrit ainsi les processus motivationnels et de détérioration de la santé des individus et les conséquences sur les attitudes et les comportements des individus dans l'organisation. Aussi, avant de revenir sur cette théorie, nous proposons de nous intéresser spécifiquement à la théorie de conservation des ressources développée par Hobfoll et ses collègues (Hobfoll, 1989, 2001 ; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Wright et Hobfoll, 2004). Ce cadre théorique s'impose progressivement comme un cadre de référence sur l'épuisement professionnel. Aussi, la compréhension de cette théorie motivationnelle s'avère essentielle car elle permet d'expliquer les processus psychologiques qui valident l'importance des ressources et servent de base à l'élaboration de la théorie JDR, au-delà de son aspect descriptif (Schaufeli et Taris, 2014 ; Bono et al., 2012). La théorie de conservation des ressources a par ailleurs été utilisée pour expliquer les « cycles d'engagement » du modèle JDR (Hakanen et al., 2008 ; Xanthopoulou et al., 2009 ; Schaufeli et al., 2009). Ce rappel théorique nous permettra par la suite de positionner l'engagement au travail selon une logique de ressources.

### 2.1. La théorie de conservation des ressources (COR)

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, la théorie de la conservation des ressources s'affirme comme un cadre conceptuel de référence dans les recherches sur le stress au travail et sur l'épuisement professionnel (Hobfoll, Freedy, 1993 ; Hobfoll, 2001 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Ito, Brotheridge, 2003 ; Truchot, 2004 ; Wright, Hobfoll, 2004). La théorie de conservation des ressources est une théorie motivationnelle développée par Hobfoll (1989, 1998, 2001). Elle est fondée sur l'hypothèse générale que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et construire des ressources. Pour Hobfoll (1989), l'origine de la santé psychologique et du bien-

être réside dans un « besoin d'action constructive ». Selon Neveu (2012) cité par Richard (2012), ce principe de départ a trois implications majeures :

- Il conditionne l'analyse du stress, de l'épuisement professionnel ou du bien-être à ce qu'apporte une personne à une situation et ne se limite pas à l'étude des contraintes externes de l'environnement et aux conditions de travail. La théorie de conservation des ressources permet donc d'expliquer les comportements des individus en présence ou non de facteurs de stress.
- Il associe le phénomène du burnout ou du stress chronique au comportement d'un individu diminué qui se retrouve alors incapable de préserver ou de développer ses ressources internes.
- Il propose un modèle compréhensif du phénomène de stress, d'épuisement professionnel et de la préservation du bien-être qui se présente comme intégratif des théories classiques du stress. Ainsi, en référence à l'approche interactionniste (Karasek, 1979), les caractéristiques de la situation doivent être prises en compte, mais, conformément à l'approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984), les perceptions de l'individu doivent aussi avoir leur place. Les contraintes perçues et subies par l'individu aussi bien que les ressources perçues dont il dispose doivent donc être mesurées.

Hobfoll (1989) développe ainsi une théorie de l'épuisement professionnel construite sur les limites des théories classiques du stress en proposant un modèle compréhensif et plus directement testable. La théorie de conservation des ressources permet ainsi « de préciser l'étiologie du burnout et d'octroyer aux études sur le sujet une assise théorique consolidée » (Sassi, 2011 ; p.87). Sa principale contribution est de souligner le rôle des ressources afin de comprendre l'épuisement professionnel (Bono et al., 2012) et d'apporter ainsi un cadre de théorique à ce construit. En effet, jusqu'à présent les études sur l'épuisement professionnel n'étaient fondées sur aucune théorie en raison du fondement clinique et expérimental du construit (Maslach, Jackson et Leiter, 1986 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

### **2.1.1 Les différents types de ressources**

Pour Hobfoll (1989, 1998), les théories classiques du stress sous-estiment la tendance des individus à chercher activement à créer un monde qui leur apporte du plaisir et de la réussite héritée des travaux de Freud. Cela les conduirait inéluctablement à conserver, protéger et obtenir des ressources qu'ils valorisent en vue, notamment, d'assurer directement, indirectement ou

symboliquement leur propre survie. Pour Hobfoll (1989), le concept de ressource est essentiel à la compréhension du stress. Il explique ainsi que la réaction de stress se déclenche lorsque les individus doivent faire face à des circonstances dans lesquelles ils sont confrontés à une perte ou une menace de perte significative de ressources. Aussi, il définit les ressources comme les « objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyens pour l'atteinte de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (P. 516). Ces ressources ont une valeur intrinsèque, sont nécessaires et ont une valeur symbolique ou réelle pour l'individu qui parvient ainsi à maintenir un certain équilibre (Sassi, 2011). La signification et la valeur de ces ressources sont donc le résultat de construits socio-culturels au regard desquels l'évaluation idiosyncratique ne joue qu'un rôle secondaire. Hobfoll (2001) note ainsi que « *les ressources ne sont pas individuellement déterminées, mais sont à la fois transculturelles et produites par la culture* » (p.341). Hobfoll (1989, 1998, 2001) distingue près de soixante-quatorze ressources qu'il regroupe en quatre catégories dont le gain ou la perte entraîne un état de bien-être ou de stress.

- **Les ressources tangibles**

Ces ressources font référence aux éléments matériels auxquels l'individu attache une importance particulière et veille à les persévérer tels que la superficie du bureau, la voiture de fonction, le statut professionnel ...

- **Les ressources interpersonnelles**

Ces ressources sont relatives aux conditions directes ou indirectes dans lesquelles s'exercent les échanges et l'activité professionnelle telles que le soutien des collègues, les relations amicales ou familiales ...

- **Les ressources personnelles**

Ces ressources représentent les éléments propres à l'individu et qui lui confère une valeur dont il ne saurait se départir sans se sentir lésé dans son identité, tels que l'estime de soi, la reconnaissance, la maîtrise de compétences, des croyances...

- **les ressources énergétiques**

Cette catégorie de ressources particulières rassemble des ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources. Il s'agit donc de ressources-relais

productrices d'énergie motivationnelle positive telles que la rémunération, le temps, les connaissances, compétences...

Pour Sassi (2011), « ces ressources sont valorisées pour elles-mêmes ou parce que, par leur biais, une personne peut acquérir des ressources qu'elle valorise davantage. Ainsi, la valeur de ces ressources multiples ne s'apprécie qu'à travers l'échange, la transaction qui s'opérera entre l'individu et son environnement et tout changement dans le statut ou l'état d'une ressource affecte nécessairement l'état et le statut de celle-ci ou des autres ressources » (p.90). Qu'elle soit effective ou potentielle (menace de perte), la ressource reste l'élément principal de déclenchement des réactions de stress (Hobfoll, 2001).

### 2.1.2. L'ambivalence des gains et des pertes

La théorie de conservation des ressources, comme son nom l'indique, met l'accent sur la primauté de la perte par rapport aux gains. Hobfoll (2001) propose une articulation autour de deux principes fondamentaux :

- **La primauté de la perte**

Pour Hobfoll (2001), « la perte d'une ressource est disproportionnellement plus importante que le gain d'une ressource » (p.343). Ainsi, la perte apparaît plus importante que le gain en lui-même et a un pouvoir motivationnel plus important que le gain d'une ressource. La perte d'une ressource est généralement accompagnée d'émotions négatives, de facultés physiques et mentales affaiblies. Cela est particulièrement le cas lorsque les ressources primaires sont menacées. Les individus peuvent alors être tentés de se concentrer sur leurs pertes et leurs faiblesses plutôt que leurs forces. En outre, les expériences de perte sont susceptibles de favoriser chez les individus une stratégie hypothétique de prévention des pertes, plutôt que la recherche active de nouvelles opportunités pour le gain de ressources.

- **L'investissement des ressources**

Pour Hobfoll (2001), « les individus doivent investir des ressources pour se protéger des pertes de ressources, pour recouvrir celles perdues et pour en gagner d'autres » (p.349). Ce second principe met l'accent sur la nécessité pour l'individu d'investir des ressources pour préserver les acquis et les ressources qu'il possède mais également pour en gagner d'autres. Cependant, ce principe peut conduire les individus à perdre de nouveau une ressource afin de compenser la perte précédente. Si la situation devient chronique, les ressources des individus s'appauvrissent au fur et à mesure, ce qui



conduit l'individu à changer pour une stratégie généralement moins favorable avec des coûts plus élevés et des chances de succès plus faibles.

Les deux principes précédents énoncent les fondements de la logique de la théorie de la conservation des ressources. Cependant, comme le note Sassi (2011), il existe une certaine ambiguïté quant aux différents choix d'investissement et aux postures défensives ou proactives des individus. C'est pourquoi, Hobfoll (2001) a développé quatre corollaires qui répondent à ces ambiguïtés :

- **Premier corollaire**

Pour Hobfoll (2001) « *les individus ayant beaucoup de ressources sont moins vulnérables face aux pertes et sont plus enclins à investir pour en gagner davantage. À l'inverse, les individus ayant moins de ressources sont plus vulnérables face aux pertes de ressources et moins capables d'en gagner davantage* » (p.349). Ce premier corollaire précise la différence d'impact d'une menace entre les personnes ayant une quantité de ressources importantes et celles qui en ont moins. Les personnes « riches » peuvent en effet investir leurs ressources pour en gagner davantage, à l'inverse des personnes « limitées » qui sont menacées par les pertes potentielles de ressources déjà faibles.

- **Second corollaire**

Hobfoll (2001) rappelle également que « *la théorie COR précise que non seulement les personnes qui manquent de ressources sont vulnérables face à la perte de ressources, mais également qu'une perte initiale engendre nécessairement des pertes futures* » (P.349). Ce second corollaire indique « un effet boule de neige » relatif aux pertes chez les personnes disposant de ressources limitées. La moindre perte fragilise un équilibre déjà précaire et affecte donc la capacité d'un individu à investir afin d'obtenir de nouvelles ressources.

- **Troisième corollaire**

« *Les personnes qui possèdent des ressources sont plus capables d'augmenter leurs gains ; et un gain initial enclenche des gains futurs. Cependant, puisque la perte est perçue comme plus importante que le gain, les cycles de pertes auront plus d'impact et entraîneront des pertes de façon plus accélérée que le feront les cycles de gain* » (Hobfoll, 2001 ; p. 355). L'effet précédent se retrouve également chez les personnes ayant davantage de ressources.

- **Quatrième corollaire**

Ce dernier corollaire apparaît comme une conséquence des éléments décrits précédemment en spécifiant la nature des actions entreprises par les personnes disposant de ressources limitées. Hobfoll (2001) écrit ainsi que « *la théorie COR stipule que les personnes qui manquent de ressources sont plus à même d'adopter une posture défensive pour conserver leurs ressources actuelles* » (p. 536).

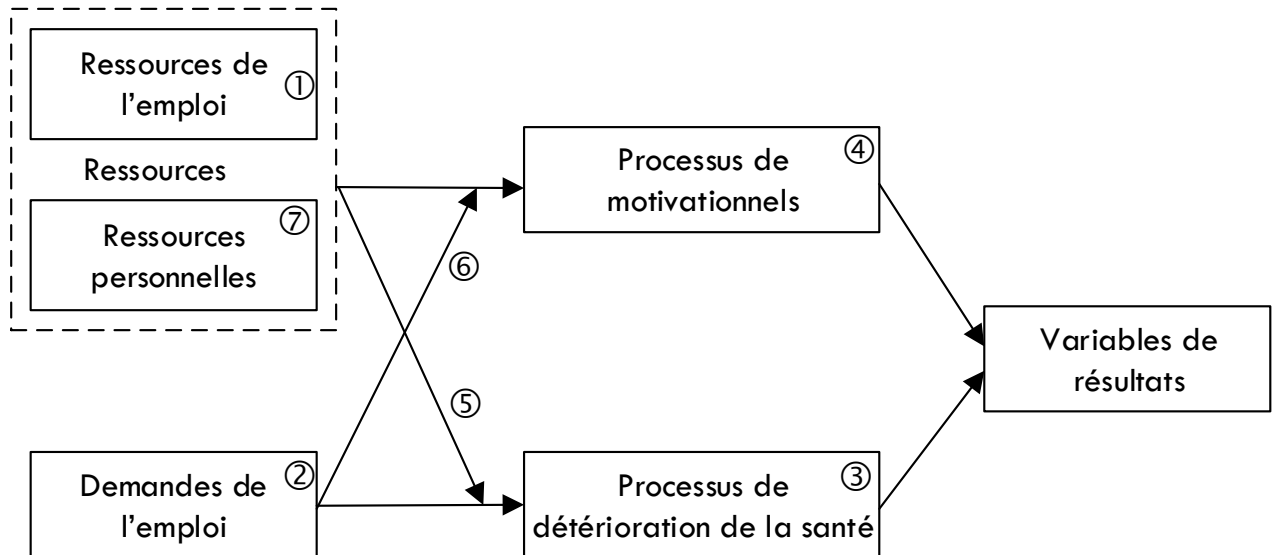
## 2.2. La théorie des demandes et des ressources de l'emploi (JDR)

Le modèle JDR a connu un intérêt croissant des chercheurs ces cinq dernières années (Schaufeli et Taris, 2014). Il a été ainsi largement utilisé pour étudier l'épuisement professionnel (voir Bakker et al., 2005, 2008; Demerouti et al., 2001 ; Nahrgang, Morgeson et Hofmann, 2011 ; Bakker Demerouti, 2008 ; Halbesleben, 2010), l'implication organisationnelle, la joie au travail (Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou, 2010), la connectivité (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et Metzger, 2007) et l'engagement au travail (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Il entend combiner l'approche des ressources de Hobfoll (2002) que nous avons évoqué précédemment et répondre aux limites des approches classiques du stress au travail dont le modèle Demandes/Contrôle (DCM) de Karasek (1979) ou encore le modèle déséquilibre effort-récompense (ERI) de Siegerst (1996). Pour Bakker et Demerouti (2014), il existe désormais une littérature extrêmement solide constituée de plusieurs méta-analyses utilisant le modèle « JDR » (Crawford, LePine et Rich, 2010 ; Halbesleben, 2010; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011) qui justifie l'arrivée à maturité du modèle et son évolution vers une théorie. Ils concluent qu'il est désormais possible de comprendre, d'expliquer et de faire des hypothèses sur l'engagement au travail et la performance au travail à l'aide de ce qu'ils nomment désormais la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (« JDR theory »). Pour Bakker et Demerouti (2014), la popularité de cette théorie repose sur sa flexibilité. Ils soulignent qu'elle peut s'appliquer dans n'importe quel environnement de travail et s'adapter à n'importe quelle profession. Ainsi, si certaines ressources et demandes sont communes à de nombreuses professions ou groupes, il est tout fait envisageable d'intégrer des ressources et demandes uniques. Ce cadre théorique semble ainsi parfaitement adaptable au contexte policier sous réserve d'identifier les ressources et les demandes spécifiques le cas échéant.

Comme son nom l'indique, le modèle des demandes et des ressources de l'emploi est fondé sur les demandes et les ressources de l'emploi. Il s'est enrichi au fur et à mesure de l'avancement des recherches l'utilisant comme modèle avant de s'affirmer comme un cadre théorique de référence sur l'engagement au travail, l'épuisement professionnel et plus généralement le bien-être des

individus dans l'organisation (Schaufeli et Taris, 2014 ; Bakker et Demerouti, 2014). La figure 15 présente les principaux fondements théoriques de ce modèle que nous proposons de décrire dans le paragraphe suivant.

Figure 15 : Le modèle des ressources et des demandes de l'emploi selon Bakker et Demerouti (2014)



### 2.2.1. Les demandes et ressources de l'emploi (1) et (2)

La théorie des demandes et des ressources de l'emploi part du postulat que chaque emploi est caractérisé par des facteurs, spécifiques ou non, qui peuvent être classés selon deux catégories (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) :

- **Les demandes de l'emploi (1)**

Les demandes de l'emploi font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui nécessitent un effort physique et/ou psychologique (cognitif et émotionnel) ou des compétences qui sont associées à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques (Demerouti et Bakker, 2011). Dans leur méta-analyse, Lee et Ashforth (1996) montrent que l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle, le stress de rôle, les événements stressants, la charge de travail ou encore la pression au travail sont des demandes de l'emploi particulièrement révélatrices. Ils expliquent que pour faire face à ces demandes, il est nécessaire d'investir de nombreuses ressources de valeurs. Elles sont donc généralement perçues comme des pertes. Cependant, comme le rappellent Demerouti et Bakker (2011), les demandes de l'emploi ne sont pas nécessairement négatives. Elles apparaissent comme des facteurs de stress au travail (ou

stresseurs) uniquement lorsque ces demandes nécessitent un effort intense qui ne permet pas à l'individu de récupérer correctement. Aussi, après avoir été exposé à des demandes de l'emploi élevées, les individus peuvent se sentir fatigués et faibles psychologiquement (Bakker et al., 2000). Elles prédisent ainsi généralement l'épuisement professionnel, les problèmes de santé psychosomatiques ou encore les microtraumatismes répétés (Bakker et Demerouti, 2014).

- **Les ressources de l'emploi (2)**

Les ressources de l'emploi font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels qui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels et/ou de réduire les demandes de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques associés et/ou stimuler l'amélioration personnelle, l'apprentissage et le développement (Demerouti et Bakker, 2011). Ainsi, les ressources de l'emploi ne sont pas seulement nécessaires pour faire face aux exigences de l'emploi, elles ont également un rôle unique. Cette hypothèse est cohérente avec le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980) qui met l'accent sur le potentiel motivationnel des ressources de l'emploi comme l'autonomie ou la significativité des tâches ; et avec les travaux de Hobfoll (2001) sur la préservation des ressources qui indique que la motivation découle du maintien et de l'accumulation de ressources. En conséquence, les ressources de l'emploi peuvent être comprises à la fois comme un moyen d'atteindre ou de protéger d'autres ressources de valeur ou alors de manière indépendante. Aussi comme le précisent Demerouti et Bakker (2011), ces ressources peuvent être modélisées à différents niveaux : organisationnel (climat), interpersonnel (supérieur hiérarchique, soutien des collègues), de l'emploi (clarté de rôle, participation) ou encore de la tâche (variété des compétences, identités de la tâche). Pour Bakker et al. (2007 ; 2010), les ressources de l'emploi sont généralement des antécédents importants de la joie au travail, de la motivation ou encore de l'engagement au travail.

### 2.2.2. Un double processus (3) et (4)

Un autre élément clé de la théorie JDR repose sur le fait que les demandes et les ressources liées au travail sont les éléments déclencheurs de deux processus relativement indépendants :

- **Les processus motivationnels (3)** : Ils impliquent que les ressources de l'emploi aient des propriétés motivantes et conduisent à un haut niveau d'engagement et ainsi un niveau de performance élevé. Les ressources de l'emploi peuvent ainsi jouer un rôle important dans la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus. Selon Bakker et Demerouti (2011), la motivation intrinsèque permet de combler les besoins individuels

au travail comme le besoin d'autonomie alors que la motivation extrinsèque des individus favorise la volonté de faire des efforts pour réaliser les tâches.

- **Les processus de détérioration de la santé (4)** : Ces processus suggèrent que les demandes de l'emploi épuisent les ressources mentales et physiques des individus et peuvent donc conduire à un épuisement de l'énergie (état d'épuisement) et des problèmes de santé (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003 ; Bakker et Demerouti, 2014).

Plusieurs études ont confirmé l'existence de ce double processus et démontré que le modèle pouvait prédire différentes variables de résultats relative à la performance ou au bien-être au travail (Schaufeli et Taris, 2014 ; Bakker et Demerouti 2014). Par exemple, Bakker et al. (2003) ont montré que les demandes de l'emploi (modélisées par la pression au travail, les problèmes informatiques, les demandes émotionnelles ou encore les changements de tâches) ont des conséquences sur la santé des salariés qui à leur tour ont des effets sur l'absentéisme via les processus de détérioration de la santé. A l'inverse, selon les processus motivationnels, les ressources de l'emploi (modélisées par le support social, le coaching du supérieur hiérarchique, le feedback de la performance et le contrôle sur le temps) prédisent uniquement le dévouement et l'implication organisationnelle qui se traduisent par une diminution de l'intention de quitter. Hakanen et al. (2006) ont également mis en avant des résultats similaires. Ils montrent par ailleurs que l'épuisement professionnel médiate les effets des demandes de l'emploi sur la santé des individus et que l'engagement au travail médiate les effets des ressources de l'emploi sur l'implication organisationnelle. De la même manière, Bakker et al. (2004) indiquent que les demandes de l'emploi (pression au travail et demandes émotionnelles) influencent l'épuisement émotionnel qui à son tour prédit la performance dans la tâche. Au contraire, les ressources de l'emploi (autonomie et support social) sont des antécédents de la performance extra-rôle au travers de la relation avec l'engagement au travail. Dans leur méta-analyse, Nahrgang et al. (2011), montrent que les demandes de l'emploi et les ressources ont des conséquences sur la sécurité des individus au travers du rôle médiateur de l'engagement au travail et de l'épuisement professionnel. Les ressources de l'emploi ont ainsi un effet positif sur le processus motivationnel (représenté par l'engagement au travail) ce qui se traduit par une baisse des accidents et des blessures au travail. De la même manière, les demandes de l'emploi (les risques et dangers) affectent le processus de détérioration de la santé (modélisé par l'épuisement professionnel) ce qui se traduit par des erreurs au travail. Enfin, Schaufeli et Taris (2014) sur la base de 16 études réalisée dans divers pays, ont confirmé que ces deux processus indépendamment médient respectivement les relations entre les demandes et les ressources au travail et les variables de

résultats. Pour Bakker et Demerouti (2014), ces effets s'expliquent généralement par le fait que les demandes « coûtent » des efforts et consomment des ressources énergétiques alors que les ressources comblent des besoins basiques. Cela signifie qu'il existe également un effet indirect via ces deux processus et un effet direct avec les variables de résultats.

### 2.2.3. Les interactions entre les demandes et ressources de l'emploi

Comme nous venons de l'expliquer, les demandes et les ressources liées au travail initient différents processus mais ont également des effets conjoints (Bakker et Demerouti, 2014). Cet aspect de la théorie JDR étend le modèle de Karasek (1979). Selon Karasek (1979), le stress est la conséquence de situations dans lesquelles un niveau élevé d'exigence est associé à un faible contrôle de l'activité de travail. Karasek (1979) émet l'hypothèse que la pression psychologique exercée par le travail ne serait pas due à un ensemble cumulé de stressors, mais à l'interaction entre deux types de caractéristiques de travail : la demande et le contrôle qui ont respectivement les rôles de stressor et de modérateur. Par la suite, une troisième dimension a été rajoutée au modèle initial : le soutien social au travail (collègues, supérieurs), qui vient modérer l'impact direct/indirect des deux précédentes sur l'état de santé des individus (Karasek et Theorell, 1990). Bien que largement utilisé comme cadre théorique dans l'analyse scientifique du stress au travail et ayant acquis une certaine légitimité dans la littérature ((Niedhammer et al, 2006 ; Netterstrom et al., 2008 ; Niedhammer et Chea, 2003), selon Bakker et al. (2010) « *il demeure néanmoins trop simpliste et ne permet pas de capturer la complexité de l'environnement* » (p.4). Ainsi, ils expliquent que si les recherches sont constamment parvenues à mettre en lumière les effets additifs des demandes de l'emploi et du contrôle sur la motivation, elles demeurent plus limitées concernant l'interaction entre les demandes et le contrôle. En effet, ce modèle suggère que les ressources sont uniquement des modérateurs de la relation entre les demandes et les processus de détérioration de la santé. Bakker et Demerouti (2014) proposent d'aller au-delà et de repenser les interactions entre les demandes et les ressources afin d'expliquer le bien-être des individus. Ils indiquent que les demandes et les ressources peuvent avoir des effets combinés et influencer la performance de manière indirecte de deux façons possibles :

- **Le rôle modérateur des ressources sur la relation entre les demandes et les processus de détérioration de la santé**

La première interaction peut intervenir lorsque les ressources atténuent l'influence des demandes. Elle fait directement référence aux travaux sur le stress au travail selon l'approche interactionniste et notamment les modèles « Demand-Control » de Karasek (1979) et « Effort

Reward Imbalance » de Siegrist (1996). Selon le modèle de Karasek (1979), le soutien social au travail (collègues, supérieurs) vient modérer l'impact direct/indirect des demandes psychologiques et de la latitude décisionnelle (contrôle) sur l'état de santé des individus (Karasek et Theorell, 1990). La notion de soutien social professionnel est définie par la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Cette dimension peut être assimilée à une stratégie de coping au sens de Lazarus et Folkman (1984). De la même manière, les travaux de Siegrist (1996) suggèrent que l'effort fourni par l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est « payé en retour ». Cette « récompense » peut être aussi bien matérielle (rémunération, progression de carrière, sécurité de l'emploi...) que sociale (reconnaissance, estime...) ou symbolique (sens donné à l'effort). Ainsi cette réponse peut atténuer l'impact de la demande (ex : surcharge de travail) sur l'état de santé des individus. La théorie JDR reprend ces postulats en affirmant que les différents types de demandes et de ressources de l'emploi peuvent interagir afin de prédire l'état de santé des individus (Bakker et Demerouti, 2011). Cependant, les demandes et les ressources efficaces restent dépendantes des caractéristiques spécifiques de l'emploi. Cette variable tampon peut ainsi réduire l'intensité de la relation en modifiant les perceptions et les cognitions évoquées par ces facteurs de stress. Ainsi, plusieurs études ont montré que les ressources comme le soutien social, le feedback ou encore les opportunités de développement peuvent modérer l'impact des demandes sur la situation de détresse (strain) comme l'épuisement professionnel (Bakker et al. 2005 ; Xanthopoulou et al. 2007). Les individus qui ont plusieurs ressources disponibles peuvent donc plus facilement s'adapter aux demandes quotidiennes du travail. Cette interaction se rapproche d'une stratégie de coping (Bakker, Hakanen, Demerouti, et Xanthopoulou, 2007; Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005).

- **Le rôle modérateur des demandes sur la relation entre les ressources et les processus motivationnels**

Cette seconde interaction se manifeste lorsque les demandes augmentent l'intensité des ressources sur l'engagement au travail ou la motivation (Bakker et Demerouti, 2014). En d'autres termes, les ressources deviennent plus saillantes et ont un impact positif plus important sur le processus motivationnel lorsque les demandes sont élevées. Afin d'expliquer théoriquement cet effet, les auteurs s'appuient sur la théorie de conservation des ressources (COR, Hobfoll, 2002) que nous avons décrite précédemment et l'hypothèse d'apprentissage actif de l'emploi issue du modèle « Demand/Control » de Karasek (1979). Ainsi, selon la théorie COR (Hobfoll, 2002), les individus cherchent à obtenir, protéger et à conserver les ressources qui ont de la valeur (sociales,

personnelles, matérielles ou énergiques). Il explique que le stress des individus est fonction de la perte, réelle ou potentielle, de ressources. Pour Hobfoll (2001), (1) la perte d'une ressource est disproportionnellement plus importante que le gain d'une ressource (2) les individus doivent investir des ressources pour se protéger des pertes de ressources, pour recouvrir celles perdues et pour en gagner d'autres (3) les individus ayant beaucoup de ressources sont moins vulnérables face aux pertes et sont plus enclins à investir pour en gagner davantage. À l'inverse, les individus ayant moins de ressources plus vulnérables face aux pertes de ressources et moins capables d'en gagner davantage (4) les personnes qui manquent de ressources sont vulnérables face à la perte de ressources, mais également qu'une perte initiale engendre nécessairement des pertes futures (5) les personnes qui possèdent des ressources sont plus capables d'augmenter leurs gains ; et un gain initial enclenche des gains futurs (cycles de gain) (6) les personnes qui manquent de ressources sont plus à même d'adopter une posture défensive pour conserver leurs ressources actuelles. Ainsi, pour Hobfoll (2002), le gain de ressources en lui-même n'a que des effets modestes alors que son acquisition dans un contexte de perte de ressources lui confère davantage de saillance. L'importance des ressources dans un contexte stressant a été vérifiée dans les études de Aree et Moskowitz (2000), Riolli et Saviski (2003) ou encore Seers et al (1983) (voir Bakker et al, 2007 et Demerouti et Bakker, 2014). Cette hypothèse est également cohérente avec les travaux de Karasek (1979). Selon ce modèle, un emploi qui soumet l'individu à une forte pression accroît logiquement le risque de tension psychologique et de maladie physique. Ainsi, des exigences élevées (demandes élevées) associées à une autonomie ou une marge de décisions faible (contrôle faible) augmentent la pression sur l'individu. Au contraire, l'individu aura tendance à apprécier ses tâches, à apprendre et à se développer personnellement dans un travail caractérisé par un haut niveau de demandes et un haut niveau de contrôle ; c'est l'hypothèse d'apprentissage actif que Karasek (1979) nomme « apprentissage actif de l'emploi ». Les individus sont donc particulièrement efficaces lorsqu'ils font face à des demandes élevées combinées à des ressources importantes. La théorie JDR montre ainsi qu'au-delà du contrôle ou de l'autonomie, il existe de nombreuses ressources qui peuvent déterminer le bien-être psychologique. Ainsi, des demandes élevées ne semblent pas être problématiques tant que l'individu dispose de suffisamment de ressources (Demerouti et Bakker, 2014). Les demandes élevées incitent les individus à utiliser l'ensemble des ressources qui sont disponibles (Bakker et Demerouti, 2007 ; Bakker et al., 2010). Cet effet de saillance a été vérifié empiriquement dans plusieurs études (Hakanen et al, 2005 ; Bakker et al, 2007 ; Bakker et al, 2010).



#### 2.2.4. Les ressources personnelles (7)

Xanthopoulou et al. (2007) vont également ajouter une nouvelle perspective au modèle JDR en intégrant les ressources personnelles. Les ressources personnelles représentent « *les éléments propres à l'individu qui sont reliés à la résilience et font référence à sa capacité à contrôler et à avoir une influence sur l'environnement* » (Bakker et Demerouti, 2014 ; p.13). Elles sont directement inspirées de la théorie des ressources où Hobfoll (1990) définit les ressources personnelles comme les éléments propres à l'individu et qui lui confère une valeur dont il ne saurait se départir sans se sentir lésé dans son identité, tels que l'estime de soi, la reconnaissance, la maîtrise de compétences, des croyances... Ces ressources personnelles prédisent la motivation, la performance, la satisfaction et ont d'autres conséquences positives sur l'organisation. Comme l'expliquent Baker et Demerouti (2014), plus les individus ont des ressources personnelles, plus ils croient en eux et plus il se crée une harmonie entre l'individu et les objectifs de l'organisation. Cette harmonie est intrinsèquement motivée par la poursuite des objectifs et en conséquence, les objectifs déclenchent des performances plus élevées et de la satisfaction. Aussi, Xanthopoulou et al. (2007) ont examiné le rôle de trois ressources personnelles à savoir le sentiment d'auto-efficacité, l'estime de soi et l'optimisme sur l'engagement au travail et l'épuisement. Ils montrent que ces ressources personnelles n'ont pas d'effet particulier sur la relation entre les demandes de l'emploi et l'épuisement. Au contraire, les ressources personnelles médiatisent partiellement la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. Ces résultats confirment ainsi que les ressources de l'emploi développent également les ressources personnelles. Les travaux de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2009) confirment également que ces ressources sont réciproques avec les ressources de l'emploi et l'engagement au travail dans le temps.

### Synthèse

Afin d'étudier le rôle de l'engagement au travail, la majorité des études ont utilisé la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007)

Elle est fondée sur le rôle fondamental des demandes et des ressources de l'emploi qui permettent d'enclencher respectivement les processus de détérioration de la santé et les processus motivationnels qui influencent le bien-être au travail ou la performance.

La théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989) permet d'expliquer les processus psychologiques qui valident l'importance des ressources et servent de base à l'élaboration du modèle JDR, au-delà de son aspect descriptif.

Elle met en avant le rôle motivationnel des ressources. Elle est fondée sur l'hypothèse générale que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et construire des ressources.

La notion de ressource est donc fondamentale pour appréhender l'engagement au travail dans l'organisation.

### **3. La théorie JDR appliquée à l'engagement au travail : le rôle motivationnel des ressources**

Fondamentalement, la théorie « JDR » appliquée à l'engagement au travail suppose que l'engagement au travail résulte de la nature motivante de deux types de ressources (Figure 16) qui déclenchent le processus motivationnel représenté par l'engagement au travail et se traduit par des attitudes et des comportements positifs à l'égard de l'organisation :

- **les ressources liées au travail**, qui sont définies comme les aspects du travail qui permettent la réalisation des objectifs, réduisent les demandes de l'emploi, stimulent le développement et l'accomplissement personnel (Schaufeli, 2014). Pour Salanova et Schaufeli (2008), les ressources de l'emploi ont un potentiel motivationnel ce qui signifie qu'elles « *remplissent les besoins élémentaires des individus* » (p.117).

- **les ressources personnelles** qui représentent les aspects personnels qui sont associés à la résilience et qui font référence à la capacité à contrôler et à influencer son environnement de travail avec succès (Schaufeli, 2013).

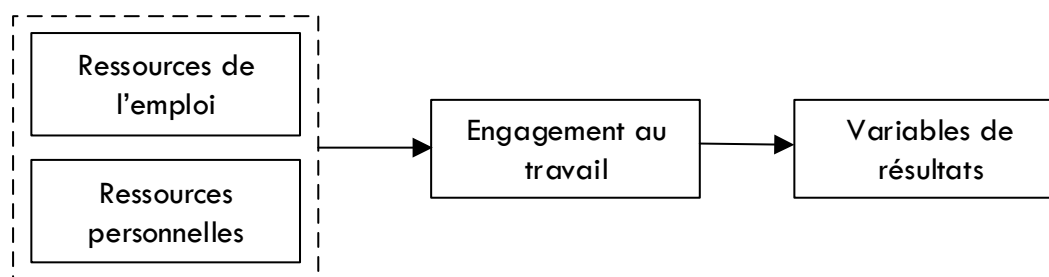
Selon Hakannen et al. (2006), les ressources ont un potentiel motivationnel direct sur l'engagement sur les variables de résultats au travers de leurs capacités à agir comme sur la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. :

- **La motivation extrinsèque** provient de la capacité des ressources à améliorer l'atteinte des objectifs (Hakannen et al., 2006 ; Schaufeli et al, 2009). Ce processus motivationnel trouve ses racines dans la théorie d'effort-récupération de Meijman et Mulder (1998) qui explique que l'environnement de travail offre différentes ressources qui développent la volonté des individus à consacrer leurs efforts et leurs capacités dans les tâches au travail. Dès lors, « *les ressources de l'emploi jouent un rôle de motivation intrinsèque, car elle initie la volonté de faire des efforts supplémentaires afin de réduire les demandes de l'emploi et atteindre les objectifs organisationnels* » (Schaufeli et Tarris, 2014 ; p.47). Les ressources de l'emploi jouent donc un rôle instrumental en permettant l'atteinte des objectifs
- **La motivation intrinsèque** fait davantage référence à la capacité des ressources à combler les besoins des individus. Ce mécanisme psychologique sous-jacent qui relie les ressources de l'emploi aux comportements et attitudes positives des individus au travers de l'engagement peut être expliqué par la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (2003) (Salanova et Schaufeli, 2008 ; Schaufeli et al., 2013 ; Schaufeli et Tarris, 2014). Cette théorie permet d'intégrer les effets du contexte sur le développement de l'individu, c'est-à-dire qu'elle facilite l'identification des différents facteurs du contexte social qui viennent affecter la motivation et soutient l'existence de différents types de motivations autodéterminées qui ont des répercussions importantes sur le développement de l'individu. Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation intrinsèque, soient le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale.

L'engagement va ainsi insister les individus à mobiliser certaines ressources. En d'autres termes, un individu engagé au travail allouera davantage de ressources à des activités de travail. Pour Schaufeli et Tarris (2014), dans les deux cas « *les ressources stimulent un état positif, d'accomplissement, lié au travail (l'engagement au travail), soit par la réalisation des objectifs ou la satisfaction des besoins. En retour, cet état affectif motivationnel favorise les résultats positifs* » (p.47). L'engagement au travail médiatise donc la

relation entre les ressources de l'emploi et les variables de résultats. Ainsi, selon Salanova et Schaufeli (2005), l'engagement est un indicateur de la motivation au travail qui représente un état motivationnel cognitif-affectif persistant et les ressources permettent de développer un potentiel motivationnel. Cet état « est activé (c'est-à-dire qu'il va impliquer un niveau d'excitation plus élevé) et est susceptible d'entraîner (de motiver) les comportements au travail » (Inceoglu et Fleck, 2010 ; p.77). Ils précisent que sur un continuum de motivation, l'engagement représenterait un état de motivation dispositionnel. Aussi, la littérature a ainsi mis en avant plusieurs antécédents de l'engagement au travail au travers des ressources ainsi que de nombreuses conséquences sur les individus et l'organisation

Figure 16 : Le rôle des ressources de l'emploi et des ressources



### 3.1. Le rôle des ressources de l'emploi et des ressources personnelles

Pour Hobfoll (1989), les ressources représentent des « objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyens pour l'atteinte de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (p. 516). Ainsi, les ressources donnent de l'énergie aux individus, encouragent leur persistance et leur permettent de se concentrer sur les efforts. Elles vont ainsi favoriser l'engagement en termes de vigueur (énergie), dévouement (persistance) et absorption (concentration) (Schaufeli, 2013). Ainsi, l'engagement au travail est influencé par les ressources de l'emploi et les ressources personnelles qui sont nécessaires pour faire face aux demandes de l'emploi. En d'autres termes, l'engagement est à la fois influencé par des facteurs liés à l'environnement et par des facteurs individuels (Hobfoll, 1989). Comme le soulignent Schaufeli, Bakker et van Rhenen (2009), les ressources de l'emploi ont été constamment et positivement associées à l'engagement au travail.

#### 3.1.1. Les ressources de l'emploi

Les ressources de l'emploi constituent une catégorie générale des caractéristiques de l'emploi qui peuvent intégrer une variété de ressources différentes (Bakker et Demerouti, 2007). La méta-

analyse de Christian et al. (2011) confirme que les ressources au travail forment un des antécédents les plus importants (et les plus étudiés) de l'engagement au travail comme par exemple, le soutien social des collègues et du supérieur hiérarchique, la latitude de décisionnelle, le leadership transformationnel, les feedbacks sur la performance, l'apprentissage, les opportunités, la variété des tâches, l'autonomie, le climat social, le climat d'innovation, les informations ou encore la significativité des tâches (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Bakker et Demerouti, 2008 ; Halbesleben, 2010 ; Schaufeli et Salanova, 2007, Tims et al., 2011 ; Bakker et Demerouti, 2007, 2008 ; Korunka et al., 2009 ; Schaufeli and Bakker, 2004 ; Hakanen et al., 2006). Mauno et al. (2010) se sont particulièrement intéressés aux antécédents de l'engagement dans les études longitudinales qui permettent de mieux retranscrire la logique de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi. Ils constatent que le contrôle/autonomie et le soutien prédisent constamment une augmentation de l'engagement au travail dans le temps.

### 3.1.2. Les ressources personnelles

La littérature souligne également le rôle des facteurs de personnalité dans l'engagement au travail des individus (Macey et Schneider 2008 ; Schaufeli, 2013 ; Bakker et al., 2014). En effet, un individu avec un certain type de personnalité pourra mobiliser les ressources plus facilement. Par exemple, Langelaan, Bakker, Van Doornen Schaufeli (2006) ont montré, par exemple, que l'extraversion était positivement reliée à l'engagement au contraire du neurotisme qui est négativement associé à l'engagement. Pour Bakker et al. (2014), l'extraversion est particulièrement utile afin de mobiliser une ressource comme le support social. De plus, ils notent que les personnes extraverties ont tendance à appréhender les problèmes positivement, ce qui peut les aider à percevoir les demandes du travail comme des challenges. Kim, Shin Swanger (2009) montrent également que parmi les traits de personnalité du « Big Five » seul la conscience de soi est positivement associée à l'engagement au travail. Une étude plus récente de Mäkikangas et al. (2013) conteste ses résultats. Les auteurs montrent, en effet, que l'engagement est positivement relié à la stabilité émotionnelle, l'extraversion et la conscience de soi. Les travaux de Xanthopoulou et al (2007, 2009) valident également que les facteurs individuels d'ordre inférieur ou ressources personnelles comme l'optimisme ou le sentiment d'auto-efficacité ou l'estime de soi étaient positivement associés à l'engagement. Les récents travaux de Mäkikangas et al (2013) et Halbesleben (2010) confirment ces résultats.

### 3.1.3. Causalité réciproque

Dans leur revue de la littérature des principales études longitudinales consacrées à l'engagement au travail, Mauno et al. (2010) indiquent que plusieurs recherches montrent une causalité réciproque entre les ressources de l'emploi et l'engagement. Ainsi, un haut niveau d'engagement peut également prédire un haut niveau de ressources dans le temps et inversement comme nous l'avons vu précédemment, un haut niveau de ressource prédit un haut niveau d'engagement (Schaufeli et al., 2009 ; Xanthopoulou et al., 2009 ; Hakanen et al., 2008). Cette idée est cohérente avec la théorie de conservation de ressources de Hobfoll (1989) que nous avons présentée précédemment sur l'accumulation des ressources et la création des ressources. Les individus engagés semblent ainsi être capables de créer et de mobiliser leurs propres ressources.

### 3.1.4. Le rôle des demandes de l'emploi

Plusieurs études se sont également intéressées au rôle des demandes de l'emploi comme prédicteur de l'engagement au travail (Schaufeli et al., 2009 ; Lorente et al., 2008 ; Haknen et al., 2008 ; Mauno et al., 2007). Cependant, comme le précisent Mauno et al. (2010), ces relations ne sont pas claires en raison de résultats empiriques qui diffèrent selon les études (Schaufeli et Bakker, 2004). Par exemple certaines études ont mit confirmé l'existence d'une relation négative entre les demandes de l'emploi et l'engagement au travail (Schaufeli et al., 2008 ; Hakanen et al., 2008 ; Mauno et al., 2007) alors que d'autres ont révélé l'absence d'effet sur l'engagement au travail dans le temps (Schaufeli et al., 2009). Pour Crawford et al. (2010), ce manque de consistance peut s'expliquer par le fait que les chercheurs ont souvent tendance à ignorer les résultats contre-intuitifs plutôt que de s'en servir pour fonder une théorie. Par ailleurs, ils expliquent qu'il existe différents types de demandes qui peuvent s'apparenter à un challenge ou à un véritable obstacle rejoignant ainsi l'idée que toutes les demandes de l'emploi ne sont pas forcément négatives (Bakker et Demerouti, 2007). C'est ainsi que plusieurs études ont montré que les ressources deviennent plus saillantes et ont un impact positif plus important sur l'engagement lorsque les demandes sont élevées (Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007 ; Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005).

## 3.2. Les conséquences de l'engagement au travail

Pour Demerouti et Cropanzano (2010), l'engagement au travail est une variable essentielle pour l'organisation car elle contribue à la performance de l'organisation. Plusieurs études ont ainsi mis en avant les effets positifs de l'engagement au travail au niveau individuel et au niveau de l'équipe.

Les recherches soulignent également les effets de l'engagement au travail sur le bien-être au travail. Ainsi, l'engagement au travail a été positivement associé à des attitudes positives à l'égard de l'organisation comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou encore une faible intention de quitter l'organisation (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli et Bakker, 2014 ; Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2008). Plusieurs études longitudinales confirment également les effets de l'engagement au travail sur l'implication organisationnelle dans le temps (Hakanen et al., 2008 ; Boyd et al., 2011). Schaufeli et Bakker (2003) indiquent également que l'engagement au travail a des effets positifs sur une série de comportements positifs à l'égard de l'organisation comme l'initiative personnelle, la motivation apprenante (Sonnentag, 2003) ou encore les comportements proactifs (Salanova et al., 2003). Pour continuer, les effets de l'engagement au travail sur les comportements de citoyenneté ont été largement mis en avant dans la littérature (Rich, LePine et Crawford, 2010 ; Halbesleben et Wheeler, 2008 ; Salanova et al., 2011 ; Bakker et Schaufeli, 2008). Ainsi, les individus engagés sont plus susceptibles de montrer de développer des comportements extra-rôle. Ils ne se contentent pas d'accomplir leurs tâches mais vont bien au-delà des exigences de l'emploi. Au niveau de l'équipe, l'étude de Hakanen et al. (2008) montrent que les individus engagés font davantage preuve d'initiative personnelle et développent plus de comportements innovants. Dans leur méta-analyse, Rich, LePine et Crawford (2010) montrent également que l'engagement au travail joue un rôle de médiateur entre les caractéristiques de l'individu et sa performance dans la tâche et sa performance contextuelle. Par ailleurs, plusieurs recherches confirment que l'engagement au travail diminue les symptômes négatifs liés à la santé des individus comme la dépression et le stress (Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2008 ; Demerouti et al., 2001). Enfin, plus globalement, l'engagement au travail semble prédire une performance au travail positive. Il a ainsi été associé à la performance des unités de travail (Harter, Schmidt et Hayes, 2002) et à la satisfaction des clients (Salanova, Agut, et Peiro, 2005). Les auteurs concluent que plus les individus sont engagés, meilleure est la qualité de service. Pour Demerouti et Cropanzano (2010), l'engagement au travail permet en effet à l'individu de passer de la pensée à l'action afin d'atteindre une meilleure performance.

Selon Bakker (2009), quatre éléments permettent d'expliquer pourquoi les individus engagés obtiennent une meilleure performance que les personnes non engagées. Tout d'abord, les individus engagés font l'expérience d'émotions positives comme le bonheur, la joie ou l'enthousiasme ce qui les aide à construire des ressources. De plus, ils sont en meilleure santé et peuvent donc consacrer toute leur énergie physique et mentale à leur travail. Troisièmement, ils

créent leurs propres ressources et sont donc davantage en mesure de répondre aux demandes du travail et atteindre leurs objectifs de travail (Bakker et Demerouti, 2007). Enfin, ils ont la capacité de transmettre leurs engagements aux autres, ce qui augmente le niveau d'engagement des membres de l'équipe et aura pour conséquence de favoriser la performance de l'équipe (Bakker et al., 2008).

### **Synthèse**

**La théorie « JDR » appliquée à l'engagement au travail suppose que l'engagement au travail résulte de la nature motivante de deux types de ressources :**

- les ressources liées au travail**
- les ressources personnelles**

**Ces ressources ont un potentiel motivationnel direct sur l'engagement sur les variables de résultats au travers de leurs capacités à agir comme sur la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.**

**L'engagement au travail est positivement associé à divers comportements et attitudes positives à l'égard de l'organisation et contribue à la performance de l'organisation et au bien-être des individus.**

**Les ressources peuvent devenir plus saillantes et avoir un impact positif plus important sur l'engagement au travail lorsque les demandes de l'emploi sont élevées.**



## Section 2 : Le rôle des climats de travail

Cette seconde section est consacrée aux climats de travail. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la genèse des climats. Nous expliquerons comment la littérature a évolué de l'étude d'un construit global du climat vers les climats spécifiques. Ainsi, nous serons ainsi amenés à définir le climat organisationnel, à établir les distinctions qui existent avec la culture, à étudier la formation du climat et enfin à conclure sur l'émergence des climats spécifiques sur la base des éléments précédents. La seconde partie de ce travail sera consacrée aux aspects multiniveaux du construit. Nous reviendrons sur le niveau théorique, de mesure et d'analyse des climats qui s'avère essentielle à la compréhension des climats. Enfin, dans une dernière partie, nous traiterons spécifiquement du climat de leadership transformationnel au travers de la théorie de l'échange social que nous étendrons au niveau collectif.

### 1. De l'étude du climat global à l'étude des climats spécifiques

L'étude du climat possède une longue histoire en psychologie organisationnelle et industrielle. Dans les années 1930, plusieurs chercheurs issus des courants de la Gestalt théorie et du fonctionnalisme en psychologie sociale ont recommandé d'étudier l'environnement, c'est-à-dire les variables contextuelles, afin de mieux comprendre les comportements des individus. Une proposition, somme toute logique, qui a donné lieu au développement d'une nouvelle approche dans l'étude du comportement des individus dans l'organisation. Les premiers travaux sur le climat tentent de comprendre l'influence de l'ensemble des variables situationnelles dans les organisations et leurs effets sur les individus. Lewin et al. (1939) sont ainsi les premiers à utiliser le terme de « climat social » afin de décrire l'environnement créé dans les différents groupes. Ils constatent que les différents styles de leadership (démocratiques, autoritaires et laissez-faire) ont une influence sur le climat social qui est décrit selon les termes apathique ou agressif. Quelques années plus tard, sur la base des travaux précédents, Litwin et Stringer (1968) proposent une expérimentation qui prend la forme d'un jeu d'entreprises avec différents styles de leadership. Ils émettent l'hypothèse qu'il existe un modèle de climat global qui permettrait de « *fournir une quantification, ou plutôt, un schéma de l'ensemble des variables situationnelles - un schéma qui soit pertinent pour l'analyse et la prévision de l'ensemble des effets de l'environnement sur les groupes d'individus* » (p. 38). Ils arrivent à la conclusion qu'il existe effectivement un climat global, le climat organisationnel, qui a une influence sur les attitudes et les motivations des individus et à un impact direct sur la performance de l'entreprise. Aussi, pendant plusieurs dizaines d'années, les chercheurs vont

travailler sur cette notion de climat en l'appliquant à l'organisation et développer une vaste littérature (Kuenzi et Schminke, 2009). Comme l'expliquent Schneider et Reichers (1983), il s'agit de trouver une alternative aux théories de la motivation afin d'expliquer « à peu près tout ce qui se passe pour les individus dans le cadre de leur travail ». C'est également une approche qui a pour objectif de mieux comprendre les résultats organisationnels et ainsi de favoriser l'efficacité organisationnelle (Kozlowski et Klein, 2000). Cependant, comme nous allons le voir la littérature sur le climat est marquée par de nombreuses lacunes théoriques et méthodologiques qui vont conduire les chercheurs à privilégier une approche spécifique des climats plutôt qu'une approche globale avec le climat organisationnel (Kuenzi et Schminke, 2009).

### 1.1. Définir le climat

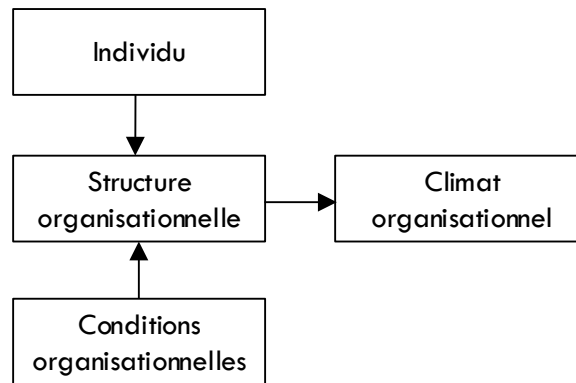
Le terme de « climat » est communément associé au champ de la météorologie pour décrire les caractéristiques de l'atmosphère dans une région donnée. Associée au contexte organisationnel, la notion de climat revêt une dimension beaucoup plus complexe. Définir le concept de climat est un exercice délicat tant la diversité des définitions est abondante dans la littérature. Comme l'écrit Schneider (1990), dès la première page de son ouvrage, définir le climat revient à « *essayer de coller de la gélatine au mur* » (p.1). Verbeke, Volgering et Hessels (1998) dénombrent ainsi pas moins de trente-deux définitions différentes du climat de travail. Reichers et Schneiders (1983) expliquent que les chercheurs étaient, à l'origine, plus intéressés par la collecte de données afin de tester la validité du concept plutôt que par son aspect théorique. L'intérêt pour les études empiriques portant sur le climat l'a rapidement emporté sur le souci de renforcer les fondements théoriques du concept. C'est ainsi, qu'au fil des années, de nombreuses définitions du climat se sont succédées certaines mettant l'accent sur les caractéristiques, d'autres sur les représentations cognitives et les interprétations, ou encore sur la somme des perceptions des membres d'une organisation. Il en a résulté de nombreux débats quant à l'essence même du climat qui ont fait que la théorisation du concept a progressé plutôt lentement, (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974 ; Rousseau, 1988). Aussi, la littérature récente en comportement organisationnel adopte généralement la définition proposée par Reichers et Schneiders (1990) qui conçoivent le climat comme un ensemble de perceptions partagées des politiques, procédure et pratiques qui sont récompensées, encouragées et attendues par l'organisation (Kuenzi et Schminke, 2009). Pour Zohar et Luria (2005), les politiques servent à définir les objectifs stratégiques et les moyens pour les atteindre alors que les procédures fournissent la ligne directrice des actions liées aux objectifs et aux moyens. Les pratiques font référence à l'implémentation des politiques et des

procédures précédentes dans chacune des sous-unités (Zohar et Luria, 2005). Cette définition met l'accent sur deux caractéristiques majeures du climat à savoir son **caractère perceptuel** et **collectif** (Kuenzi et Schminke, 2009 ; Reichers et Schneider, 1990).

### 1.1.1. Un construit perceptuel

Bien qu'il existe d'autres approches, comme la perspective structurelle ou culturelle (voir Moran et Volkwein, 1992 pour une revue complète), les chercheurs conçoivent généralement le climat comme un construit perceptuel c'est-à-dire basé sur les perceptions individuelles des membres de l'organisation (Kuenzi et Schminke, 2009 ; James, 1982 ; James et Jones, 1974 ; James, Joyce, Slocum, 1988 ; Schneider et al. 2013 ; Schneider et al. 2011). La perspective perceptuelle revient aux fondamentaux initiés par les travaux de Litwin et Stringer (1968). Elle postule que le climat trouve son origine dans l'individu. Pour Moran et Volkwein (1992), l'individu interprète et répond à une situation de façon à ce qu'elle ait un sens psychologique pour lui (Figure 17). Il perçoit un ensemble de conditions organisationnelles et crée, par la suite, une représentation du climat. Le terme « condition organisationnelle » fait ici référence aux caractéristiques structurelles de l'organisation (ex : la taille de l'organisation, de la structure hiérarchique ...) mais également à divers processus organisationnels comme la communication, ou le leadership ou les processus de décisions. Le climat est ainsi une description psychologique de conditions organisationnelles (Joyce et Slocum, 1982 ; Schneider et Reichers, 1983). Il est subjectif et dépend donc de la façon selon laquelle l'individu interprète et répond à des variables situationnelles d'une manière qui lui est avant tout psychologiquement signifiante, et non sur la seule base de conditions externes objectives.

Figure 17 : La perspective perceptuelle du climat



### 1.1.2. C'est un phénomène collectif

Comme nous venons de le voir, selon la perspective perceptuelle, le climat émerge des perceptions de l'individu. Il est donc interne à l'individu car il est affecté par les perceptions individuelles. Les chercheurs se sont, dès lors, posé la question de savoir si le climat est intrinsèquement un attribut de l'individu ou un attribut collectif (Guion, 1973). Plus exactement, ils se sont interrogés sur la mesure dans laquelle ces perceptions individuelles sont partagées et deviennent une propriété collective (Morgeson et Hoffman, 1999). Afin de clarifier ce point théorique, les chercheurs ont proposé de distinguer le climat psychologique et le climat organisationnel (Hellreigel et Slocum, 1974 ; James et al., 1988). Cette distinction est importante car elle permet de faire correspondre l'unité théorique avec l'unité de la mesure (Kozlowski et Klein, 2000) :

- **le climat psychologique** fait référence à l'ensemble des perceptions qui reflète comment l'environnement de travail est appréhendé et représenté en termes de signification et de sens pour les individus. Pour Ashkanasy et al. (2000), le climat psychologique peut être vu comme une carte cognitive d'un individu de son contexte de travail.
- **le climat organisationnel** (ou climat collectif) est vu comme l'ensemble des perceptions individuelles partagées au sein d'un groupe (Zohar, 2002). En d'autres termes, le climat organisationnel représente la mesure selon laquelle les membres du groupe sont d'accord ou non à propos de leurs perceptions du climat psychologique. Il trouve également son origine dans les perceptions individuelles. L'agrégation du climat psychologique représente ainsi un indicateur du climat social car il décrit les conditions organisationnelles en terme psychologique et comment les individus, en général,

répondent à leur environnement et lui donnent du sens. Par conséquent, si les cartes cognitives des individus sont relativement homogènes, il existe un climat organisationnel pour le groupe (Ashkanasy et al., 2000). Il est cependant nécessaire de démontrer statistiquement qu'il existe un consensus suffisant entre les perceptions individuelles des membres du groupe afin de justifier l'existence d'un construit de climat organisationnel (Costa et al., 2013 ; Bliese, 2000 ; Chan, 1998).

En conclusion, que ce soit le climat psychologique ou le climat organisationnel, ce sont des représentations significatives des perceptions des membres de l'organisation à propos des influences contextuelles sur les comportements (Ashkanasy et al., 2000). Aussi, comme nous allons le voir, cette propriété collective du climat a également fait l'objet de nombreux débats méthodologiques notamment sur la façon d'agrèger ces données individuelles pour former le niveau collectif (Glick, 1985 ; Chen, Mathieu et Bliese, 2004; Hoffman et Jones, 2005; Klein, Dansereau et Hall, 1994; Klein et Kozlowski, 2000 ; Morgeson et Hoffman, 1999 ; Bliese, 2000 ; Chan, 1998). Nous reviendrons plus en détail sur l'aspect collectif du climat d'un point de vue méthodologique dans la seconde partie de cette section. Cet alignement de la théorie avec la méthodologie s'avèrera crucial pour le développement du construit et sa généralisation.

## 1.2. Climat vs Culture

Un autre élément qui a donné lieu à un débat engagé est la distinction entre le climat et la culture. En effet, les concepts de climat organisationnel et de culture organisationnelle sont étroitement liés et partagent de nombreux éléments en commun (Denison, 1996; Schneider, 1990 ; Trice et Beyer, 1984 ; Moran et Volkwein, 1992). Tout comme le climat organisationnel, la culture organisationnelle a fait l'objet de nombreuses définitions. Verbeke, Volgering et Hessels (1998) dénombrent ainsi pas moins de 54 définitions différentes. Selon Hofstede (1987), la culture est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Pour Schein (1999), ces éléments sont les artefacts c'est-à-dire les symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation. Ainsi, climat et culture sont tous deux considérés comme des composantes organisationnelles qui permettent d'identifier et de donner du sens à un environnement qui affecte les comportements et les attitudes des membres de l'organisation (Reichers et Schneider, 1990). Pour Ostroff et al. (2003), ces deux construits décrivent « la création et l'influence des contextes sociaux ». Pour continuer, ce sont tous deux des construits multidimensionnels (Reichers et Schneider, 1990). Les chercheurs ont ainsi défini une multitude de dimensions de la culture organisationnelle et du climat organisationnel et

plusieurs de ces dimensions sont identiques ou se chevauchent (voir les travaux de Joyce et Slocum, 1984 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Hofstede et al, 1990 ; Kopelman et al, 1990 ; Hellriegel et Slocum, 1974). Par ailleurs, comme l'indique Denison (1996), la littérature a mis en évidence l'existence de sous-divisions des construits principaux. Il existe ainsi des sous-divisions de la culture et du climat (climat de service, climat de sécurité. Les deux construits ont également des conséquences sur la performance des individus, du groupe ou de l'organisation et les comportements et attitudes des membres de l'organisation (Ostroff et al., 2003). Enfin, comme l'explique Schneider (1987), la culture organisationnelle et le climat organisationnel sont tous deux appris au fil du temps par le biais des différents processus de socialisation et d'interactions entre les membres de l'organisation. Ils se construisent dans le cadre d'un processus de socialisation au travail (Joyce et Slocum, 1984 ; Reichers et Schneider, 1990). Ces processus conduisent à une congruence et au partage des valeurs de l'organisation qui peuvent influencer positivement d'autres processus internes tels que l'intégration, la satisfaction au travail ou encore la réduction des conflits.

Cependant, des différences fondamentales demeurent dans l'approche des deux construits. Rousseau (1988), tout en reconnaissant certaines similarités entre climat et culture, attire l'attention sur quatre éléments qui permettent de les différencier :

- le climat est descriptif, alors que la culture est largement normative ;
- le climat peut être décrit de manière relativement sommaire, alors que la culture ne peut être opérationnalisée que par une information riche et détaillée ; tous les individus d'un milieu organisationnel expérimentent le climat, mais ce ne sont pas tous les individus qui font partie de la culture puisqu'il leur faut d'abord intégrer les normes, croyances et valeurs qui la sous-tendent pour en faire partie ;
- le climat renvoie à des perceptions individuelles qui doivent être agrégées au niveau d'un groupe pour comprendre les effets, tandis que la culture est un phénomène de groupe, dont la compréhension passe par l'analyse des individus (c'est-à-dire des normes, croyances et valeurs organisationnelles auxquelles ils adhèrent).

Par ailleurs, les travaux de Denison (1996) montrent les différences disciplinaires, épistémologiques, méthodologiques, ontologiques, théoriques qui existent entre la culture et le climat organisationnel. Ces différences sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Les différences entre la culture et le climat

Différences	Littérature sur la culture	Littérature sur le climat
Épistémologie	Contextualisé » et idiographique	Comparative et nomothétique
Point de vue	Emic (point de vue natif)	Etic (point de vue du chercheur)
Méthodologie	Champ d'observation qualitative	Données quantitatives par questionnaire
Niveau d'analyse	Valeurs et présomptions importantes	Manifestations de surface
Orientation temporelle	Évolution historique	Prise instantanée non historique
Fondations théoriques	Construction sociale ; théorie critique	Champ théorique Lewinien
Discipline	Sociologie et anthropologie	Psychologie

*Extrait de Denison, 1996 (p.625)*

Ainsi, alors que le climat traite des perceptions partagées de ce qu'il se passe dans l'organisation, la culture permet d'obtenir des informations sur pourquoi des choses se passent de cette manière. (Schein, 2000). De manière générale, ces recherches vont donc à l'encontre de l'approche culturelle de la formation du climat soutenue par Moran et Volkein (1992) suivant laquelle le climat serait une manifestation de la culture (Denison, 1996 ; Reichers et Schneider, 1990 ; Schein, 1985). Elles se rapprochent davantage de l'argument selon lequel il existe une réciprocité fondamentale entre la culture et le climat, ce qui en ferait des composantes complémentaires contribuant à la vie psychologique des organisations (Schneider et al., 2011, 2013). Pour Ostroff et al. (2003), il est nécessaire de « *maintenir une diction (entre le climat et la culture) si nous voulons comprendre les différents aspects du contexte social et le sens des perceptions partagées qui servent au développement de la vie organisationnelle* » (p.596). Ainsi, les forces respectives de chacun de ces construits (ex. : les forces empiriques du climat par rapport aux forces théoriques de la culture) pourraient servir les limites de l'autre (Schneider et al., 2011, 2013). C'est pourquoi, nous considérons que **la différence entre le climat et la culture organisationnelle est suffisante pour qu'ils soient conceptualisés et opérationnalisés de manière distincte**. Ce point de vue est également largement partagé par la communauté scientifique (Kuenzi et Schminke, 2009).

### 1.3. Les climats spécifiques

#### 1.3.1. La remise en cause d'un construit global

Les premiers travaux sur les climats se sont intéressés à un construit global ou général du climat dans l'organisation, auquel les auteurs font référence sous le terme de climat collectif ou climat organisationnel (Ostroff et al., 2003). Le climat global fait référence aux perceptions englobant l'ensemble des éléments de l'environnement de travail (Kuenzi et Schminke, 2009). Ainsi, les chercheurs se sont logiquement attachés à déterminer ces différents éléments qui englobent les aspects les plus pertinents de l'environnement (Ostroff et al., 2003 ; James et Jones, 1974). Selon Patterson et al. (2005), une des hypothèses initiales de l'étude du climat global est que l'environnement social peut être décrit par un nombre limité de dimensions. Les dimensions du climat représentent les caractéristiques qui définissent une organisation et la différencient des autres organisations et qui peuvent également être mesurées et contrôlées (Steers, 1977). Aussi, comme nous pouvons le constater sur le tableau 14, les auteurs ont mis en avant une variété conséquente de dimensions sans parvenir à s'étendre sur un modèle commun (Schneider et al., 2011). D'un auteur à l'autre, ces dimensions varient en nombre et sont pour le moins hétérogènes. Comme l'explique Schneider et al. (2011), bien qu'il existe des similitudes entre certaines mesures, il n'y a pas d'accord sur les dimensions du climat. Pour Steers (1977), cela provient en premier lieu du fait de la diversité des contextes d'étude du climat. Le climat a, en effet, été étudié dans divers contextes comme les écoles, les entreprises ou encore les gouvernements, rendant difficile l'identification de dimensions communes pertinentes. De plus, de nouvelles échelles ont été développées sans prendre en considération les échelles précédentes et les questions de la validité et la fiabilité ont été négligées. À cela s'ajoute également les problèmes de définition du construit des premiers travaux sur les climats. Ainsi, l'absence de champ théorique rationnel a créé une disparité dans les dimensions et rendu le construit très critiquable (Schneider et al., 2011). Guion (1973) va plus loin en indiquant que lister les diverses dimensions du climat rend le concept inutile.



Tableau 14 : Exemples des dimensions du climat organisationnel selon les principaux auteurs.

Auteurs	Dimensions
<b>Litwin et Stringer (1968)</b>	La structure, la responsabilité, la récompense, le risque, les standards, les conflits, l'identité.
<b>Campbell et al. (1970)</b>	L'autonomie individuelle, le degré de structuration imposé par le poste, l'orientation des récompenses, la considération, la chaleur et le soutien.
<b>Steers (1977)</b>	La structure dans la tâche, la relation punition récompense, la centralisation des décisions, l'accent mis sur la réalisation, l'accent mis sur la formation et le développement, sécurité vs risque, ouverture vs protectionnisme, statut et moral, reconnaissance et retours.
<b>Jones et James (1979)</b>	Conflit et ambiguïté, challenge, importance et variété dans le poste (emploi), l'aide du leader et le soutien, la coopération de groupe de travail, de convivialité et de chaleur, l'esprit professionnel et organisationnel, les standards de l'emploi.
<b>Koys et DeCotiis (1991)</b>	Autonomie, cohésion, confiance, pression, support, reconnaissance, équité, innovation.

Le leadership serait une des dimensions importante du climat organisationnel dans sa conceptualisation globale (James et James, 1989 ; Kopelman, Brief et Guzzo, 1990). Dans une méta-analyse récente, Parker et al. (2003) montrent par exemple que la dimension « leadership » du climat psychologique a un effet positif supérieur sur la performance à celui des autres dimensions. Cette dimension présente également des corrélations très fortes avec la satisfaction ou encore l'implication organisationnelle. Cependant, Shyns et Van Veldhoven (2010) expliquent que cette vision individuelle du climat n'est pas suffisante pour expliquer les attitudes au travail et qu'il est nécessaire de considérer le leadership comme un construit au niveau collectif.

### 1.3.2. Définir les climats spécifiques

L'absence d'un noyau commun de dimensions, le manque de consistance théorique autour du construit de climat et les progrès méthodologiques en terme d'agrégation des données vont inciter les chercheurs à envisager le construit autrement (Reichers et Schneider, 1990 ; Schneider, 1990 ; Schneider, Ehrhart, and Holcombe, 2000 ; Kuenzi et Schminke, 2009). Pour Schneider (1975), le climat organisationnel fait davantage référence à un domaine de recherche qu'à un construit. Il suggère ainsi de conceptualiser le climat en traitant d'un climat « pour quelque chose

» (Schneider, 1975, 1990). Le climat spécifique diffère du climat global car « *il fait référence à un aspect particulier du contexte organisationnel* » (Kuenzi et Schminke, 2009 ; p.637). Cette approche permet ainsi de décrire un domaine stratégique du fonctionnement organisationnel, comme le service à la clientèle (Schneider, Wheeler et Cox, 1992 ; Schneider, White et Paul, 1998) ou la sécurité (Zohar, 1980, 2000) afin de traduire avec précision les résultantes attendues. Comme l'expliquent Schneider et Reichers (1993), cette façon d'aborder les climats a du sens pour les chercheurs qui tentent de déterminer les effets des climats sur des variables de résultats spécifiques. Alors que le climat global se concentre généralement sur les objectifs de l'organisation et les moyens pour les atteindre, les climats spécifiques se focalisent sur les objectifs stratégiques spécifiques liés à un domaine d'intérêt particulier (Carr, Schmidt, Ford et Deshon, 2003). Ainsi, les premières recherches sur les climats spécifiques vont confirmer les effets du climat de service sur la satisfaction des clients (Schneider, Parkington et Buxton, 1980) ou encore du climat de sécurité sur les comportements de sécurité (Zohar, 1980). Ces études démontrent que les climats spécifiques ont des relations plus importantes avec des variables organisationnelles spécifiques. Les chercheurs vont donc progressivement tournés vers l'étude des climats spécifiques plutôt que d'un climat global.

Dans leur récente revue du concept de climat, Kuenzi et Schminke (2009) ont relevé onze types de climats spécifiques (voir tableau 15). On peut également ajouter une dizaine d'autres climats idiosyncrasiques dans la littérature comme par exemple le climat d'implémentation (Klein, Conn, et Sorra, 2001) ou encore le climat de l'initiative (Baer et Frese, 2003). Théoriquement, il existe autant de climat que de domaines spécifiques (Kuenzi et Schminke, 2009). Cependant comme on peut le constater, la majorité des recherches s'est intéressée au climat de sécurité, d'éthique, de service, de sécurité et de leadership.

Tableau 15 : Principaux climats spécifiques

Climat spécifiques	Auteurs
Climat de diversité	McKay, Avery et Morris (2008)
Climat d'éthique	Ambrose, Arnaud et Schminke (2008) ; Cullen, Parboteeah, et Victor (2003) ; Neubaum, Mitchell et Schminke (2004) ; Schminke, Ambrose, et Neubaum (2005)

<b>Climat d'innovation et de créativité</b>	Agrell et Gustafson(1994); Baer et Frese (2003) ; Gilson et Shalley (2004); González-Romá, Peiró, et Tordera (2002); Jung, Chow, et Wu (2003); Klein, Conn, et Sorra (2001; Pirola-Merlo et Mann (2004)
<b>Climat de justice</b>	Colquitt, Noe, et Jackson (2002); Dietz, Robinson, Folger, Baron, et Schulz (2003); Ehrhart (2004); Mossholder, Bennett, & Martin (1998); Naumann et Bennett (2000); Walumbwa, Wu, et Orwa (2008) ; Yang, Mossholder, et Peng (2007)
<b>Climat de leadership</b>	G. Chen et Bliese (2002) ; G. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, et Rosen (2007) ; Charbonnier-Voirin et al. (2010) ; Liao et Chaung (2007)
<b>Climat affectif et de soutien</b>	Bachrach & Bamberger (2007) ; Bachrach, Bamberger& Vashdi (2005) ; Gamero, González Romá et Peiró (2008) ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst (2002) ; Tse, Dasborough, & Ashkanasy (2008)
<b>Climat de sécurité</b>	DeJoy, Schaffer, Wilson, Venberg, et Butts (2004); Hofmann et Mark (2006) ; Hofmann, Morgeson, et Gerras (2003); Naveh, Katz-Navon, et Stern (2005) ; Neal et Griffin (2006) ; C. Wallace et Chen (2006); Zohar (2002); Zohar et Luria (2004) ; Zohar et Luria (2005)
<b>Climat de Service</b>	Andrews et Rogelberg (2001); Borucki et Burke (1999); Dietz, Pugh, et Wiley (2004); Hui, Chiu, Yu, Cheng et Tse (2007); Liao et Chuang (2004) ; Schneider et Bowen (1985); Schneider, White, et Paul (1998) ; Gamero, González-Romá, et Peiró (2008) ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, et Hirst (2002) ; Tse, Dasborough, et Ashkanasy (2008)
<b>Climat d'apprentissage et de transfert</b>	Tracey et Tews (2005)
<b>Climat politique</b>	Darr et Johns (2004)
<b>Climat d'implication (prise de décisions, participation, empowerment, engagement, détermination)</b>	Chen, Lam et Zhong (2007) ; Maynard, Mathieu, Marsh et Ruddy (2007) ; Richardson et Vandenberg (2005) ; Siebert, Silver, et Randolph (2004) ; Tesluk, Vance, et Mathieu (1999)

*Adapté de Kuenzi et Schminke (2009)*

### 1.3.3. Les effets des climats spécifiques

Les climats spécifiques ont été positivement associés à une série de variables de résultats. Dans sa revue de la littérature, Kuenzi (2008) identifie deux types de conséquences (Tableaux 16 et 17) :

- **Les conséquences au niveau individuel**

Tableau 16 : Les conséquences des climats spécifiques au niveau individuel

Conséquences	Types de Climat	Auteurs
<b>Satisfaction au travail</b>	Climat de participation	Tesluk, Vance et Mathieu (1999)
	Climat de justice	Liao et Rupp(2005)
	Climat de justice	Mossholder, Bennett et Martin (1998)
	Climat de justice	Yang, Mossholder et Peng (2007)
	Climat d’empowerment	Maynard, Mathieun Marsh et Ruddy (2007)
	Climat organisationnel	Glisson et James (2002)
	Climat d’agence	Litwin & Stringer, 1968
	Climat de service	Yoon, Beatty, & Suh (2001)
<b>Implication organisationnelle</b>	Climat d’éthique	Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003
	Climat de participation	Tesluk et al (1999)
	Climat de justice	Liao et Rupp(2005)
	Climat de justice	Simons et Roberson (2005)
	Climat de justice	Walumbwa et al. (2008)
	Climat de support	Gelade et Young (2005)
<b>Intentions de quitter</b>	Climat de justice	Simons et Roberson (2005)
	Climat global	Ostroff (1993)
	Climat d’éthique	Sims & Kroeck (1994)
<b>Diminution de l’absentéisme</b>	Climat d’implication	Richardson et Venberg (2005)
	Climat de service	Schneider et Bowen (1985)
	Climat global	Ostroff, 1993
<b>Comportement de citoyenneté organisationnel</b>	Climat de Justice	Liao et Rupp(2005)
	Climat de Justice	Naumanet bennet (2000)
	Climat de Justice	Walumbwa et al. (2008)
	Climat de Justice	Yang, Mossholder et Peng (2007)
	Climat d’implication	Richardson et Venberg (2005)

<b>Performance de vente</b>	Climat de diversité	Mc Kay et al.(2008)
-----------------------------	---------------------	---------------------

*Extrait de Kuenzi (2008)*

- **Les conséquences au niveau du groupe**

Tableau 17 : Les conséquences des climats spécifiques au niveau du groupe

Conséquences	Type de climat	Auteurs
Performance financière (retour sur investissement) La réalisation des objectifs de la firme	Climat d'initiative et de sureté psychologique	Baer et Frese (2003)
Performance de l'unité de travail	Climat d'empowerment	Sibert, Silvert et Rolph (2004)
Performance de vente	Climat de service	Gelade et Young (2005)
Performance de l'équipe	Climat de l'équipe	Pirola-Merlo et al. (2002)
Performance de l'équipe Absentéisme de l'équipe	Climat de justice procédurale	Colquitt et al (2002)
Comportement de citoyenneté organisationnel du département	Climat de service	Schneider et al (2005)

*Extrait de Kuenzi (2008)*

### 1.3.4. Les limites des climats spécifiques

Comme le soulignent Kuenzi et Schminke (2009), le manque de justification théorique sur certains climats spécifiques pourrait conduire à terme à un abandon du construit. Tout d'abord, avec la popularisation des approches multiniveaux, une certaine confusion règne dans la littérature sur le climat quant au niveau d'analyse approprié. Kuenzi (2008) note que dans de nombreuses études, il y a une confusion entre le niveau théorisé dans la revue de la littérature et le niveau réel d'application. Elle recommande d'expliquer clairement s'il s'agit d'une théorie au niveau individuel, de l'équipe ou organisationnel. Si la théorie s'applique à tous les niveaux d'analyse d'un système social, un moyen d'éviter ce problème est de parler de climats en tant que systèmes sociaux à l'intérieur de l'organisation et ainsi de spécifier le niveau sur lequel le modèle

va être testé. Par ailleurs, ce manque d'assise théorique se retrouve également dans la justification de l'émergence d'un niveau supérieur. Il est donc nécessaire d'apporter une justification théorique claire à l'émergence d'un climat spécifique. Par ailleurs, la majorité des études sur les climats spécifiques s'est intéressée à un seul climat spécifique. Or pour Schneider et Snyder (1975), l'organisation est composée d'une multitude de climats. Si étudier un seul climat spécifique permet d'améliorer notre compréhension de la relation entre les climats spécifiques et les variables de résultats, cela limite la capacité à étudier les interactions entre les climats (Kuenzi, 2008). Peu de chercheurs ont étudié plusieurs climats en même temps. En effet, la littérature suggère qu'il existe plusieurs climats dans une organisation et plusieurs climats spécifiques ont été reliés à des variables de résultats similaires. Il apparaît donc intéressant d'évaluer les arbitrages entre ces différents climats dans l'organisation.

### Synthèse

**Le climat peut se définir comme un ensemble de perceptions partagées des politiques, procédures et pratiques qui sont récompensées, encouragées et attendues par l'organisation.**

**C'est un construit perceptuel et collectif.**

**Il est différent de la culture.**

**Cependant le construit global est très critiqué à cause du manque de consistance théorique autour du construit et de l'absence d'un noyau stable de dimensions.**

**Les chercheurs sont ainsi passés d'une approche globale du climat qui englobe l'ensemble des éléments de l'environnement de travail au climat spécifique qui fait référence à un aspect particulier du contexte organisationnel.**

**Il existe différents types de climats de travail qui ont des effets positifs sur une série de variables au niveau individuel et du groupe.**

## **2. Considérations multiniveaux**

Comme nous l'avons vu précédemment, Schneider (1975) propose de conceptualiser le climat en traitant d'un climat « pour quelque chose » plutôt qu'un construit global. Néanmoins cette façon d'aborder le climat soulève plusieurs aspects liés à la nature multiniveaux du climat (Kuenzi,

2008) et notamment son émergence au niveau collectif. Pour Kozlowski Klein (2000), le climat peut exister aux différents niveaux de l'organisation et c'est aux chercheurs de définir et de justifier le niveau qu'ils souhaitent étudier. Comme le souligne Kuenzi (2008), l'émergence des approches multiniveaux a créé de la confusion autour des niveaux théoriques du climat. Aussi, de nombreux auteurs se sont intéressés à cette problématique (Dansereau et Alutto, 1990 ; Glick, 1985, 1988 ; James, Joyce, et Slocum, 1988). Pour Mathieu et Chen (2011), il est fondamental pour les chercheurs de traiter cette question des niveaux car elle a une influence directe sur le développement d'un point de vue théorique, de mesure et d'analyse.

## 2.1. Le niveau théorique

Le niveau théorique fait référence au niveau focal, c'est à dire à l'entité à propos de laquelle le chercheur émet des conclusions (l'individu, l'équipe, l'organisation) et quel est le niveau de généralisation de ses conclusions (Costa et al., 2013). Cela inclut également la façon dont ces phénomènes sont liés aux différents niveaux. Pour Guion (1973), la principale difficulté à laquelle font face les chercheurs sur le climat est la justification de l'extrapolation d'un niveau d'analyse (individuel) vers un niveau supérieur (organisation, équipe, département ...). Comme nous l'avons vu précédemment, le climat a été défini selon différents niveaux. Selon la position adoptée dans la définition du climat, le construit peut être théorisé au niveau organisationnel (le climat est vu comme un attribut de l'organisation) ou individuel (le climat est vu comme un attribut de l'individu). Aussi, en cohérence avec notre définition du climat, **nous concevons le climat comme un attribut de l'individu**. Comme l'expliquent James et Jones (1974) et James (1982), le niveau d'analyse adéquat est le niveau individuel car seuls les individus développent une « conscience de leurs environnements », ce qui n'est pas le cas des organisations. Ils suggèrent que le climat est un construit psychologique qui est défini par des perceptions similaires. Ainsi, le climat résulte de l'agrégation des perceptions individuelles d'un aspect de l'organisation. Pour justifier leur point de vue James et al. (1988) proposent l'exemple suivant : pour évaluer la dimension d'équité dans la rémunération, il est impossible d'obtenir des informations fiables en demandant aux individus si leurs rémunérations sont généralement équitables car la rémunération est de manière générale une information confidentielle. James et al. (1988) suggèrent donc de demander à chacun des membres de l'organisation si leurs rémunérations sont équitables. Si les individus partagent des perceptions similaires à propos de l'équité dans la rémunération, il est tout fait possible d'agrèger le score de climat psychologique afin de déterminer la perception générale d'équité et donc d'obtenir le niveau organisationnel d'analyse.

### 2.1.1. La formation du climat

Ainsi, les perceptions des individus de leur travail, et du travail en général, constituent dans l'agrégation d'un niveau supérieur, la dimension psychologique de l'organisation. Cette dimension psychologique est aussi « vraie » que les autres attributs de l'organisation comme sa structure ou sa taille. Pour Kozlowski et Klein (2000), même si on utilise le niveau de mesure individuel, le niveau du construit peut être organisationnel. **Le climat est ainsi une propriété de l'unité** (équipe ou organisation), c'est le climat de le l'unité (équipe/organisation) et non des individus (Schneider et al, 2011). Pour Schneider et Reichers (1983), il existe trois façons de justifier la formation des climats d'un point de vue théorique :

- **L'approche interactionniste symbolique**

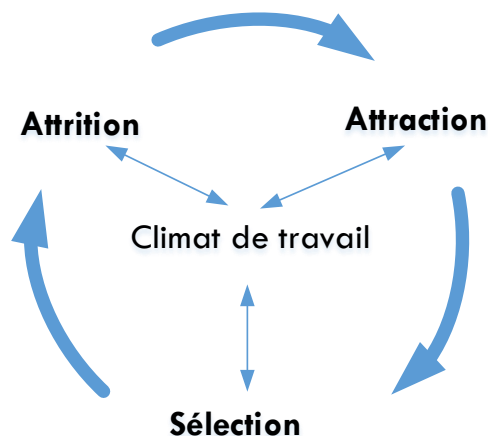
L'approche interactionniste symbolique est centrée sur l'individu qui s'intéresse aux interactions des individus entre eux et au sein d'un groupe. À la base de cette approche, on retrouve les travaux sur l'intersubjectivité en phénoménologie de Husserl et l'interactionnisme symbolique de Mead (Moran et Volkwein, 1992). L'intersubjectivité fait référence au processus par lequel les perceptions, les interprétations, les valeurs, les croyances et ainsi de suite sont mutuellement interdépendantes et en concurrence. Les individus prennent conscience des autres avec des expériences similaires, et, de ce fait, utilisent ces personnes comme des modèles. L'interactionnisme symbolique souligne que le sens attribué par les individus provient des interactions entre les individus (Schneider et Reichers, 1983).

- **L'approche attraction sélection attrition (ASA)**

Pour Schneider (1987), ce sont « les individus dans l'organisation qui en font ce qu'elle est » et le climat est déterminé par les individus dans l'organisation. Cette théorie puise ses racines dans la psychologie et le processus de socialisation selon lequel les nouveaux membres de l'organisation s'adaptent à l'organisation. Ainsi, pour Schneider (1987), les individus fonctionnent selon un cycle d'Attraction, de Sélection et d'Attrition (Figure 18). L'attraction représente les individus qui sont différemment attirés vers des carrières qui dépendent de leurs propres intérêts et de leur personnalité. La sélection fait référence au fait que l'organisation sélectionne les individus qu'elle estime compatibles pour différents types de travaux. Elle choisit des individus qui partagent les mêmes attributs personnels même s'ils ne partagent pas des compétences communes. Enfin, l'attrition représente l'opposé de l'attraction. Les individus qui ne s'adaptent pas à l'organisation ont tendance à la quitter. Lorsqu'ils quittent l'environnement le groupe devient plus homogène.



Figure 18 : Cycle d'Attraction, de Sélection et d'Attrition



- **L'approche structuraliste**

Le climat est le résultat des perceptions similaires des membres de l'organisation à la structure organisationnelle, de plusieurs aspects objectifs de l'environnement de travail comme la taille de l'organisation, la structure hiérarchique, le niveau d'avancement technologique ou encore la mesure dans laquelle les règles de l'organisation influencent les comportements des individus (Payne et Pugh, 1976).

Pour Kuenzi (2008), on peut également rajouter l'approche selon la théorie des réseaux développée par Roberson et Colquitt (2005) qui reste cependant marginale en termes de recherche empirique. L'approche ASA de Schneider (1987), est le cadre le plus généralement utilisé dans les recherches en comportement organisationnel sur les climats (Kuenzi, 2008).

## **2.2. Le niveau de mesure**

Pour Costa et al. (2013), le niveau de mesure fait référence aux entités selon lesquelles les données sont extraites. Ces données doivent être en accord avec le niveau théorique précédent afin d'éviter les erreurs d'interprétation. Dans la recherche en multiniveaux, une partie de la littérature est consacrée à la meilleure façon de capturer un phénomène collectif basée sur des perceptions individuelles (Klein et Kozlowski, 2000). Comme nous l'avons vu précédemment, le climat est mesuré selon les perceptions individuelles en étant une propriété de l'unité (Schneider et al., 2011). Ainsi, dans le cas du climat où les individus sont les principales sources d'informations (James, 1982), les chercheurs doivent justifier pourquoi les données mesurées peuvent être agrégées pour former le niveau collectif. Concrètement, il s'agit de spécifier la façon

dont le climat psychologique est relié au climat organisationnel/climat spécifique. Ainsi, pour Mathieu et Chen (2011) « avoir une théorie à propos de la façon dont les données doivent être collectées à un niveau d'analyse doit être combiné pour représenter un construit au niveau supérieur d'analyse » (p. 617).

### 2.2.1. Le modèle composition de Chan (1998)

La majorité des recherches en comportement organisationnel utilise la typologie de Chan (1998). La mesure des réponses du niveau individuel vers un niveau supérieur doit suivre une forme spécifique de modèles de composition (Chan, 1998 ; Kozlowski et Klein, 2000 ; Rousseau, 1985) et/ou de compilation. Chan (1998) propose une typologie à cinq niveaux des modèles de composition : « additive », « direct consensus », « référent-shift consensus », « dispersion » et « process » (Tableau 18). Selon lui, ces modèles font référence au même contenu mais sont qualitativement différents. Les deux formes les plus utilisées de ces modèles dans la littérature sur le climat organisationnel sont le modèle « direct consensus » et le modèle « référence shift » :

- Dans le **modèle « direct consensus »**, les construits de niveau supérieur représentent un consensus des unités d'analyse inférieures (Dickson et al, 2006). Ces modèles ont été traditionnellement utilisés dans la littérature de climat organisationnel car le climat existe dans la mesure où il y a un accord entre les individus (James, Joyce et Slocum, 1988). Ce degré d'accord dans l'organisation est donc plus qu'« un obstacle statistique. C'est un élément constitutif dans la définition du construit au niveau du groupe » (Klein et al, 2001, p. 4). L'unité d'analyse est l'agrégat de différentes évaluations individuelles de climat. L'agrégat étant possible si et seulement si le degré d'accord dans l'organisation est suffisant.
- Le **modèle « référent-shift consensus »** est très similaire au modèle développé précédemment mais le référent n'est plus l'individu mais le groupe. La distinction réside dans la formulation des items auprès des individus. Le répondant n'évalue plus sa perception individuelle mais il évalue la perception individuelle qu'il a du groupe. Chan (1998) prend l'exemple de l'auto-efficacité. Les perceptions individuelles d'efficacité n'ont pas de sens à être agrégées pour mesurer l'efficacité du groupe. Les individus peuvent se voir comme très efficaces mais pas leurs collègues et donc le groupe n'est pas efficace. Aussi, dans les deux cas, l'accord ou le consensus du niveau individuel est donc une condition nécessaire afin d'agréger les données au niveau supérieur. Il existe différents indices afin de mesurer le niveau d'accord du niveau inférieur vers le niveau supérieur.

Tableau 18 : La typologie de Chan (1998)

<b>Relation fonctionnelles</b>	<b>Combinaison opérationnelle</b>	<b>Validation empirique</b>	<b>Exemple dans la littérature sur le climat</b>
<b>Modèle additif</b>			
Le niveau supérieur représente la somme des unités du niveau inférieur au regard de la variance entre ces unités	Sommes ou moyenne des scores au niveau inférieur	Index additif (moyenne des unités de niveau inférieur)	Conceptualisation du climat de Glick (1985)
<b>Modèle consensus direct (« direct consensus »)</b>			
Le sens des construits de niveau supérieur est dans le consensus entre les unités de niveau inférieur	Accord à l'intérieur des groupes pour créer un score global et justifier l'agrégation des données	Indices d'accords (RWG(j))	Conceptualisation du climat psychologique vers le climat organisationnel de James (1984)
<b>Modèle (« reference shift »)</b>			
Les unités de niveau inférieur composées par consensus sont conceptuellement distinctes si dérivées de l'original des unités au niveau individuel	Accord à l'intérieur des groupes pour créer un score global et justifier l'agrégation des données	Indices d'accords (RWG(j))	Climat psychologique à la force du climat
<b>Modèle de dispersion</b>			
Le sens des construits de niveau supérieur est dans la dispersion ou la variance entre les unités de niveau inférieur.	Variance entre les groupes pour opérationnaliser les construits de niveau supérieur	Absence de multimodalité dans la distribution à l'intérieur des groupes : validité de l'index de dispersion	La force du climat
<b>Modèle processuel</b>			
Les paramètres des processus au niveau supérieur sont équivalents aux paramètres à un niveau inférieur	Pas d'algorithme simple : il faut s'assurer que les paramètres critiques sont équivalents		

### 2.2.2. Le modèle de compilation (Kozlowski Klein, 2000)

Aux modèles de composition de Chan (1998), Kozlowski Klein (2000) suggèrent une autre approche afin d'aborder l'émergence des construits collectifs : « les modèles de compilations ». Comme l'expliquent Costa et al. (2013), d'un côté, les modèles de composition reflètent une contribution égale de chaque unité de niveau inférieur (individuel) vers le niveau supérieur (équipe). Ils prennent l'exemple du climat de service qui est représenté théoriquement par les perceptions partagées des membres de l'organisation de la mesure dans laquelle les politiques organisationnelles récompensent et encouragent le service à la clientèle (Schneider et Bowen, 1985). De l'autre, les modèles de compilation suggèrent que les phénomènes de niveau supérieur représentent une combinaison beaucoup plus complexe des contributions du niveau inférieur. Ils prennent l'exemple de la performance de l'équipe qui n'est pas identique entre les individus, certains individus peuvent contribuer davantage à la performance de l'équipe que d'autres. Cependant, cette forme d'émergence n'est pas encore totalement reconnue par la communauté scientifique (Costa et al, 2013).

### 2.2.3. Sophisme écologique et sophisme atomistique

Pour Kuenzi (2008), la question du niveau d'analyse est également liée à la source des données aux différents niveaux qui peut conduire à des erreurs d'interprétation. En effet, il est généralement difficile pour les chercheurs d'avoir accès à tous les niveaux de l'organisation et ces derniers sont souvent tentés de faire des interprétations et des représentations « projectives » (cross interprétation). Aussi, lorsqu'on applique les résultats découlant d'une analyse à un premier niveau à la réalité d'un autre niveau, on commet des erreurs d'interprétation et de représentation qui peuvent conduire à deux types de sophisme connus sous le nom de sophisme écologique et sophisme atomistique (Diez-Roux, 1998). Ainsi, il y a sophisme écologique (Diez-Roux, 1998) lorsque les résultats de mesures pris au niveau du collectif sont inférés au niveau individuel. Cela conduit à des conclusions erronées sur la nature des individus, basées uniquement sur l'agrégation de données du groupe auquel appartient l'individu. Comme l'explique Kuenzi (2008), « *cela est problématique car on fait l'hypothèse que chaque membre du groupe aura les caractéristiques du groupe, ce qui n'est pas forcément vrai* » (p.28). De plus, les relations issues des données agrégées ont tendance à être plus importantes que celles au niveau individuel et peuvent ne pas exister au niveau individuel. A contrario, il y a sophisme atomistique (Diez-Roux, 1998) lorsque les résultats de mesures prise au niveau individuel sont inférés au niveau du groupe. Il s'agit du problème inverse à savoir que les conclusions au niveau du groupe sont déduites du niveau individuel. Dès lors, « *les chercheurs*

*doivent faire attention aux types de conclusions qu'ils tirent de leurs études. En somme, le niveau d'analyse doit correspondre au niveau de l'inférence »* (Kuenzi, 2008 ; p.31).

## 2.3. Le niveau d'analyse

Le niveau d'analyse fait référence à la façon dont les données sont analysées pour tester les hypothèses (Costa et al., 2013).

### 2.3.1. Les propriétés des construits

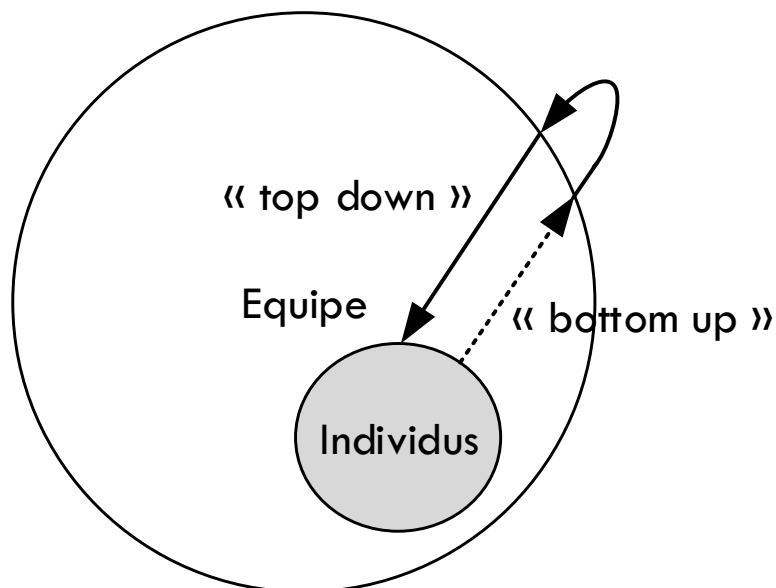
Kozlowski et Klein (2000) distinguent trois types de construits aux propriétés différentes.

- **Les construits globaux**, ils font référence aux éléments objectifs, descriptifs et qui sont facilement observables qui trouvent leur origine à un niveau d'analyse supérieur (équipe, organisation ... à l'exception du niveau individuel donc). Ils n'émergent pas des perceptions, expériences, comportements ou attitudes individuelles mais sont une propriété du groupe comme par exemple la taille du groupe ou la fonction de l'unité (ressources humaines, marketing ...).
- **Les construits aux propriétés partagées** décrivent les caractéristiques communes au groupe et qui sont partagées par les membres de ce groupe. Ils trouvent leurs origines au niveau inférieur et se manifestent au niveau supérieur par les expériences, attitudes, perceptions, valeurs, connaissances et comportements des membres du groupe. Ils sont basés sur l'hypothèse d'isomorphisme (Morgeson et Hofman, 1999) c'est-à-dire qu'ils ont le même contenu, le même sens, la même construction et validation entre les niveaux. Il est alors nécessaire d'expliquer comment cela est théoriquement possible et de vérifier l'accord ou la consistance du construit. C'est le cas des climats de travail selon notre conception.
- **Les construits aux propriétés configurationnelles** capturent la variabilité des caractéristiques individuelles, des construits ou des réponses entre les membres d'un groupe. Ils sont fonctionnellement similaires mais différents structurellement. Ils trouvent leur origine au niveau individuel mais contrairement aux construits aux propriétés partagées, ils ne sont pas supposés fusionner et converger parmi les membres du groupe.

### 2.3.1. Mécanismes « top down » et « bottom up »

L'approche multiniveaux distingue **les mécanismes du haut vers le bas (« top down »)**, c'est-à-dire l'influence d'un construit de niveau supérieur sur un construit de niveau inférieur ; et **les mécanismes du bas vers le haut (« bottom up »)**, c'est-à-dire comment les dynamiques de niveau inférieur façonnent l'émergence de construits au niveau supérieur qui représentent alors des phénomènes uniques et qui ne peuvent pas être réduits aux éléments de niveau inférieur (Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984 ; Klein et Kozlowski, 2000) (Figure 19). D'un côté, la première approche (« top down ») établit le besoin de conceptualiser et d'évaluer les facteurs de l'équipe qui affectent les perceptions, attitudes et comportements individuels. Par exemple, l'influence de l'appartenance à l'organisation sur un individu peut être décrite comme un mécanisme « top down » (Day et Harrison, 2007). De l'autre, la seconde approche (« bottom up ») met en évidence les processus qui fonctionnent pour réduire la variabilité des perceptions et des comportements individuels, facilitant ainsi les interprétations communes à propos de l'émergence et de l'existence de phénomènes collectifs (Kozlowski et Klein, 2000 ; Liao et Chuang, 2004). C'est par exemple, l'effet de l'affectivité positive ou négative d'un membre de l'équipe sur l'ensemble de l'équipe (Barsade, 2002). Pour Kozlowski et Klein (2000), ces processus émergents représentent « un phénomène dans des organisations qui trouve ses fondations théoriques dans la cognition, l'affect, les comportements et les caractéristiques des individus, qui – par l'interaction sociale, l'échange et l'amplification – ont des propriétés émergentes qui se manifestent au niveau supérieur. En d'autres mots, les construits collectifs représentent l'agrégation des influences individuelles » (Kozlowski et Klein, 2000 ; p. 15).

Figure 19 : Mécanismes « top down » et « bottom up »



### 2.3.2. Les critères d'agrégations du niveau supérieur

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les recherches représentent généralement le climat comme l'agrégation des perceptions individuelles partagées par les membres de l'unité (Kuenzi et Schminke, 2009). Selon Bliese (2000), un niveau d'agrégation suffisant est nécessaire afin de pouvoir agréger les données. Il existe ainsi une série d'indicateurs qui permettent de juger si le niveau d'agrégation est suffisant à savoir le RWG(J) et l'ICC(1) et ICC(2). Dans la pratique, cela consiste à faire remplir un questionnaire aux membres d'une équipe à propos de leurs perceptions de leur leader et ensuite à calculer les différents indices d'accord (ICC1, ICC2 ou encore RWG(J)). Ces indices quantitatifs d'accord vont permettre de déterminer si des individus au sein du groupe ont un niveau suffisamment élevé d'accord sur leurs perceptions pour être agrégées afin de calculer une réponse moyenne du groupe. Ce processus d'agrégation basé sur des accords est considéré comme la «meilleure pratique» pour étudier les climats et les perceptions au niveau du groupe (LeBreton et Senter, 2008). Cette méthode admet la dépendance des perceptions des individus au sein d'un groupe (et satisfait ainsi l'hypothèse statistique d'indépendance des observations).

- $R_{WG(J)}$

Le plus utilisé est le niveau « interrater agreement » ( $r_{WG}$  et  $r_{WG(J)}$ ) développé par James, Demaree et Wolf (1984). Il détermine la mesure dans laquelle les évaluations des individus sont interchangeables ; à savoir, il reflète la mesure dans laquelle les évaluateurs fournissent essentiellement la même réponse (Kozlowski et Hatrup, 1992 ; Tinsley et Weiss, 1975).

Le  $r$  compare la moyenne de la variance des différents items qui appartiennent à une échelle, avec la variance attendue résultant d'une distribution aléatoire entre les catégories (Equation 1). « J » représente les nombres d'items, «  $S_{x_j}^2$  » des variances différentes entre les répondants, moyenne de l'ensemble des items, «  $\sigma_E^2$  » est la distribution nulle.

$$r_{WG(J)} = \frac{J \left[ 1 - \left( \overline{S_{x_j}^2} / \sigma_E^2 \right) \right]}{J \left[ 1 - \left( \overline{S_{x_j}^2} / \sigma_E^2 \right) \right] - \left( \overline{S_{x_j}^2} / \sigma_E^2 \right)}$$

Bien que l'indice face l'objet de nombreuses critiques (LeBreton et Senter, 2008 ; Brown et Hauenstein, 2005), il demeure très utilisé dans les recherches en comportement organisationnel. Les valeurs de  $r_{WG(J)}$  sont comprises entre 0 et 1 (Lindell et Brandt, 1999). Pour James et al

(1984), un niveau d'au minimum 0,7 indique un accord suffisant et autorise l'agrégation au niveau supérieur.

- **ICC (1) et ICC (2)**

Kozlowski et Hattrup (1992) recommandent également de tester les effets liés à la taille du groupe avec d'autres indices « inter-rater reliability mesures » dont les plus utilisés sont (ICC) 1 et ICC (2) (Bliese, 2000). Ces indices sont calculés avec une analyse de variance (ANOVA) où les échelles des valeurs sont utilisées comme des variables dépendantes et l'appartenance au groupe est une variable interdépendante.

$$ICC(1) = \frac{MSB - MSW}{MSB + (k - 1)MSW}$$

$$ICC(2) = \frac{MSB - MSW}{MSB}$$

- L'**ICC(1)** compare la somme de variances expliquée par le groupe (entre le groupe) avec le total de variances des scores (Equation 2). Même si, de manière générale, les valeurs de l'ICC(1) doivent être comprises entre .03 et .12 (Bliese, 2000), il n'existe pas de standards d'acceptabilité (Takeuchi, Shay et Li, 2008).
- L'**ICC(2)** estime la fiabilité des moyennes du groupe pour chaque échelle (Equation 3). MSB est égale à la moyenne au carré entre les groupes, MSW, la moyenne au carré à l'intérieur des groupes et K la taille moyenne du groupe. La valeur acceptable pour l'ICC(2) ne doit pas excéder .70 (Bliese, 2000).

Si les indicateurs sont inférieurs aux standards requis, cela peut indiquer que le niveau d'analyse n'est pas approprié. Chan (1998) et Klein et Kozlowski (2000) insistent cependant sur le fait que ces indicateurs ne doivent pas être les seuls indicateurs pour définir le niveau d'analyse approprié. Il est nécessaire d'avoir également une base théorique solide afin de justifier l'émergence des construits de niveau supérieur.



### Synthèse

L'étude des climats implique de traiter les questions relatives au niveau théorique, de mesure et d'analyse qui ont une influence directe.

Le climat est déterminé par les individus dans l'organisation.

La typologie de Chan (1998) propose une démarche afin de mesurer les réponses du niveau individuel vers un niveau supérieur selon une forme spécifique de modèles de composition (Chan, 1998 ; Kozlowski et Klein, 2000 ; Rousseau, 1985) et/ou de compilation.

Les deux formes les plus utilisées de ces modèles dans la littérature sur le climat organisationnel sont le modèle « direct consensus » et le modèle « référence shift.

L'approche multiniveaux distingue les mécanismes « top down », c'est-à-dire l'influence d'un construit de niveau supérieur sur un construit de niveau inférieur ; et les mécanismes « bottom up », c'est-à-dire comment les dynamiques de niveau inférieur façonnent l'émergence de construits au niveau supérieur qui représentent alors des phénomènes uniques et qui ne peuvent pas être réduits aux éléments de niveau inférieur.

Il existe différents indices afin de s'assurer statiquement de l'agrégation d'un climat. Les plus importants sont l'ICC(1), l'ICC(2) et le RWG(J) qui vont permettre de déterminer si des individus au sein du groupe ont un niveau suffisamment élevé d'accord sur leurs perceptions pour être agrégées afin de calculer une réponse moyenne du groupe (ou un climat).

### **3. La théorie de l'échange social comme cadre d'analyse pour expliquer les effets du leader sur les climats de travail**

Pour Bliese, Halverson et Schriesheim (2002), « l'étude du leadership est intrinsèquement de nature multiniveaux » (p.4). En effet, comme l'expliquent Day et Harrison (2007), le leadership requiert l'existence de relations interpersonnelles. Un leader sans un contexte social n'est pas un leader. C'est pourquoi, l'approche multiniveaux est essentielle à la compréhension du leadership dans les organisations. Aussi, pendant plusieurs années, la littérature sur le leadership a souffert de

L'absence de base théorique et de travaux empiriques solides sur les différents niveaux d'analyse du leadership (Yammarino, Dionne, Chun et Dansereau, 2005). Aussi, les progrès théoriques et méthodologiques en termes d'agrégation des données sur les climats de travail vont conduire les chercheurs à développer le concept de climat de leadership qui est conceptuellement similaire aux autres climats spécifiques présentés précédemment (Shyns et Van Veldhoven, 2010 ; Chen et al., 2007 ; Gavin et Hofmann, 2002 ; Bliese et Halverson, 2002 ; Chen et Bliese, 2002). Pour Gavin et Hofmann (2002), « *les subordonnés qui ont en commun un leader, sont exposés à un environnement de leadership similaire en termes de comportements et d'actions du leader. Cet environnement commun de leadership se manifeste par un climat de leadership partagé au sein de l'équipe* » (p.21). La majorité des études sur le climat de leadership font référence à un construit isomorphique et indiquent que les dimensions et les relations présumées au niveau collectif avec le climat de leadership sont équivalentes avec celles du niveau individuel. Aussi, récemment, Kunze, Barend de Jong et Bruch (2013) ont proposé d'utiliser la théorie de l'échange social (Blau, 1974) afin d'étudier les relations entre le leadership et les climats. Ils expliquent, qu'en échange d'un soutien collectif du leader, modélisé par le climat de leadership, les subordonnés échangent en retour une implication organisationnelle qui se manifeste par un climat d'implication organisationnelle. Cependant, les auteurs restent flous quant aux racines de cet échange. Aussi, nous proposons de revenir aux travaux originels de Blau (1964), Ekeh (1967) et Homans (1961) afin d'expliquer comment la théorie de l'échange social peut s'intégrer comme un cadre d'analyse pertinent pour étudier les relations entre le leadership et les climats de travail. Cet exercice nous permettra en effet d'expliquer **comment les relations au niveau individuel émergent de manière similaire au niveau de l'équipe au travers des climats et le rôle du leader. Nous pourrions ainsi introduire l'hypothèse d'isomorphisme posée dans la majorité des recherches en multiniveaux sur le leadership** (Morgeson et Hofman, 1999)

### 3.1. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social puise son origine dans diverses disciplines comme l'anthropologie (Malinowski, 1922 ; Levi-Strauss, 1969), la sociologie (Homans, 1961 ; Gouldner, 1960 ; Blau, 1964; Emerson, 1976), la philosophie (Rawls, 1971) ou encore l'économie (Smith, 1776; Ricardo, 1817). D'un point de vue de « gestionnaire », la théorie de l'échange social a généré d'importantes recherches ces vingt dernières années. Ainsi, les chercheurs ont utilisé ce cadre d'analyse pour étudier différents concepts tels que le leader-membre exchange (Graen et Scandura, 1987), le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1990) ou encore le contrat psychologique

(Coyle-Shapiro et Conway, 2005). En effet, l'application de la théorie de l'échange social permet aux chercheurs d'analyser les relations entre les structures sociales, les interactions et les perceptions des échanges sociaux entre les individus. Comme le note Uehara (1990) « *L'utilité de ce cadre d'analyse (ie : l'échange social) dépend essentiellement de la façon dont nous appliquons les concepts d'échanges* » (p.18). Aussi, les études portant sur ces formes d'échanges sociaux ont montré qu'elles sont conceptuellement liées et prédisent de manière constante des attitudes au travail et des comportements similaires (Tekleab et al., 2005). Le principe fondamental de la théorie de l'échange social est que le comportement humain est par essence un échange (Homans, 1961) entre des individus qui interagissent pour une récompense ou dans l'attente d'une récompense (Emerson, 1976). Pour Blau (1964), ces interactions sont considérées comme contingentes avec les actions d'une autre personne. En d'autres termes, l'échange se produit lorsque « *les acteurs sont mutuellement et/ou réciproquement dépendants les uns des autres pour obtenir une récompense de valeur* » (Molm et al, 2007 ; p. 207). Dans cette perspective, les transactions d'échanges constituent le fondement des processus de groupe et des relations en particulier. Comme le souligne Blau (1964), l'échange social se développe par « *l'évolution constante des services mutuels rendus et s'accompagne parallèlement d'une confiance grisante entre les individus* » (p. 94). À notre connaissance, à l'exception de quelques études (Gong et al, 2011 ; Kunze, Barend de Jong et Bruch, 2013), la majorité des études sur l'échange social en comportement organisationnel ont adopté une approche individuelle de la théorie de l'échange social se basant sur les travaux de Homans (1974). Pour Homans (1974), l'échange social est limité à deux partenaires (dyade classique). Cependant, plusieurs auteurs soulignent la persistance d'un niveau collectif et l'existence d'un niveau micro et macro qui laisse « la porte ouverte » à l'élaboration d'un cadre multiniveaux de la théorie de l'échange social (Ekeh, 1976 ; Molm et al, 2007).

### **3.2. L'ambivalence du niveau individuel**

Les économistes sont parmi les premiers à s'intéresser à l'échange social en s'appuyant sur une vision individualiste et utilitariste (le choix rationnel) des échanges. Adam Smith (1850) met ainsi en lumière les avantages des échanges commerciaux dans la promotion du bien-être global de la société. Cependant, il reconnaît également que l'égoïsme des individus peut être « maîtrisé » par des sentiments moraux partagés qui montre dès l'origine une perspective collective de l'échange par le partage de sentiments. Il insiste néanmoins sur le fait que les intérêts individuels demeurent primordiaux. Cette vision individualiste a été renforcée par les travaux de Homans (1958) qui développe une réflexion sur les conditions de persistance des relations sociales. Il propose

d'appliquer « une approche économique à l'approche non économique des relations sociales ». Pour Homans (1961) l'échange est limité à deux partenaires (dyade classique) ou chacun essaie de bénéficier au maximum de l'échange en cherchant constamment un équilibre entre la récompense et la contribution (Figure 20). Blau (1964) va au-delà du comportement social dans la dyade classique de Homans (1958) en s'intéressant à la structure sociale des relations d'échanges et en introduisant la notion de groupe dans l'échange (Figure 21). Cependant le groupe reste conçu comme un acteur simple bien qu'étant par nature collectif. Blau (1964) voit cependant une différence qualitative entre les modèles d'échange de dyades et ceux de petits groupes (Ekeh, 1974). En effet, selon Blau (1964), les individus ne sont pas isolés dans les dyades, ils peuvent, de ce fait, se libérer des relations d'échange et en former de nouvelles. Sur cette base, Blau (1964) propose que les normes d'échange soient émergentes. Il suggère que « *les propriétés émergentes sont essentiellement des relations entre des éléments dans une structure* » (p.3). Ainsi, comme l'explique Ekeh (1974) une fois sorti du processus de l'échange social de base, elles sont autonomes et fonctionnent indépendants du processus dont elles sont issues. Une différence majeure avec l'approche de Homans (1954) est que « *les propriétés émergentes de l'échange social conséquentes à cette interdépendance ne peuvent pas être expliquées grâce aux processus psychologiques qui motivent le comportement des individus* » (Blau, 1964 ; p.3). Blau (1964) propose le concept d'échange indirect. Pour Blau (1964), l'échange indirect est un attribut du groupe qui génère des phénomènes émergents et qui prennent la forme de structures plus complexes basées sur des échanges déséquilibrés. En d'autres termes, ce sont des différences de pouvoir qu'émergent des échanges déséquilibrés. Il propose ainsi une transition entre le niveau micro et macro. Pour Ekeh (1974) il existe un autre type d'échange intitulé échange généralisé que l'on peut rapprocher de l'échange indirect. En s'appuyant sur les travaux de Lévi-Strauss (1969), il propose, en opposition à Homans (1958), l'échange généralisé qui se base sur l'hypothèse de la réciprocité univoque (ou réciprocité indirect, A donne à B mais reçoit en retour de C). L'échange généralisé implique un réseau plus large de transactions qui peuvent être indirectes (Figure 21). Ainsi, pour Molm et al. (2007), l'échange social « *a lieu au sein d'une structure de dépendance mutuelle dans laquelle les acteurs sont mutuellement, ou réciproquement* » (p.207). La dimension personnelle de la négociation des termes d'échanges s'efface au profit d'un cadre où les individus seront orientés vers le système (plutôt que l'individu) et recevront des récompenses en y participant. Chacune des parties est censée contribuer sans attendre de bénéfices immédiats en retour. Cela implique donc un haut niveau de confiance entre les individus. Comme l'expliquent Molm et al (2007), dans le cas de l'échange généralisé, les perceptions des individus deviennent de plus en plus « *centrées sur le groupe* » (p.237)

et ils ont tendance à se percevoir comme une entité collective (groupe ou équipe) avec un haut niveau d'engagement et d'unité.

Figure 20 : Échange selon Homans (1961)

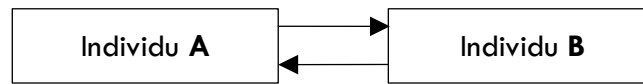


Figure 21 : Échange indirect selon Blau (1964)

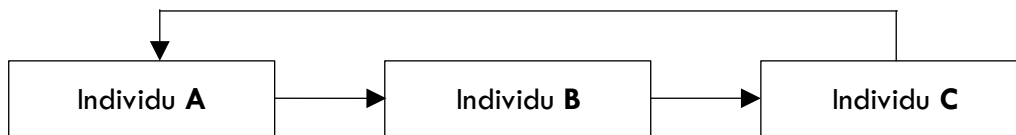
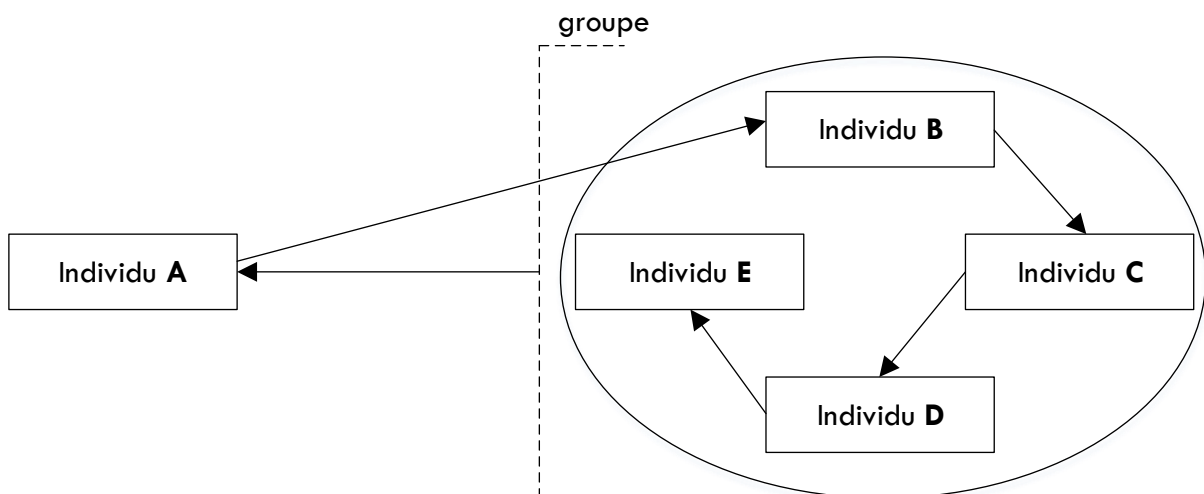


Figure 22 : Échange généralisé selon Ekeh (1974)



### 3.3. L'émergence du niveau collectif : le rôle du leader

Pour Katz et Kahn (1966), un construit est émergent « lorsqu'il trouve son origine dans la cognition, l'affect, les comportements et d'autres caractéristiques individuelles, qui est amplifié par les interactions et se manifeste au niveau supérieur comme un phénomène collectif, c'est un phénomène dynamique » (cité par Klein et Kozlowski, 2000 ; p.55). En nous basant sur la norme de réciprocité univoque reprise par Ekeh (1974) et l'explication de l'émergence des propriétés du groupe de Blau (1964), **nous proposons qu'une fois les normes créées au niveau individuel, des normes similaires existent automatiquement au niveau collectif** (voir Figure 23). Pour Ekeh (1974) « les individus dans le

*système sont placés de telle façon qu'ils fonctionnent selon une chaîne univoque les uns avec les autres comme des unités individuelles* » (p.523). **Les normes d'échanges apparaissent donc comme les « lignes directrices » du processus d'échange.** Elles sont créées par les individus, puis adoptées au niveau du groupe selon divers processus.

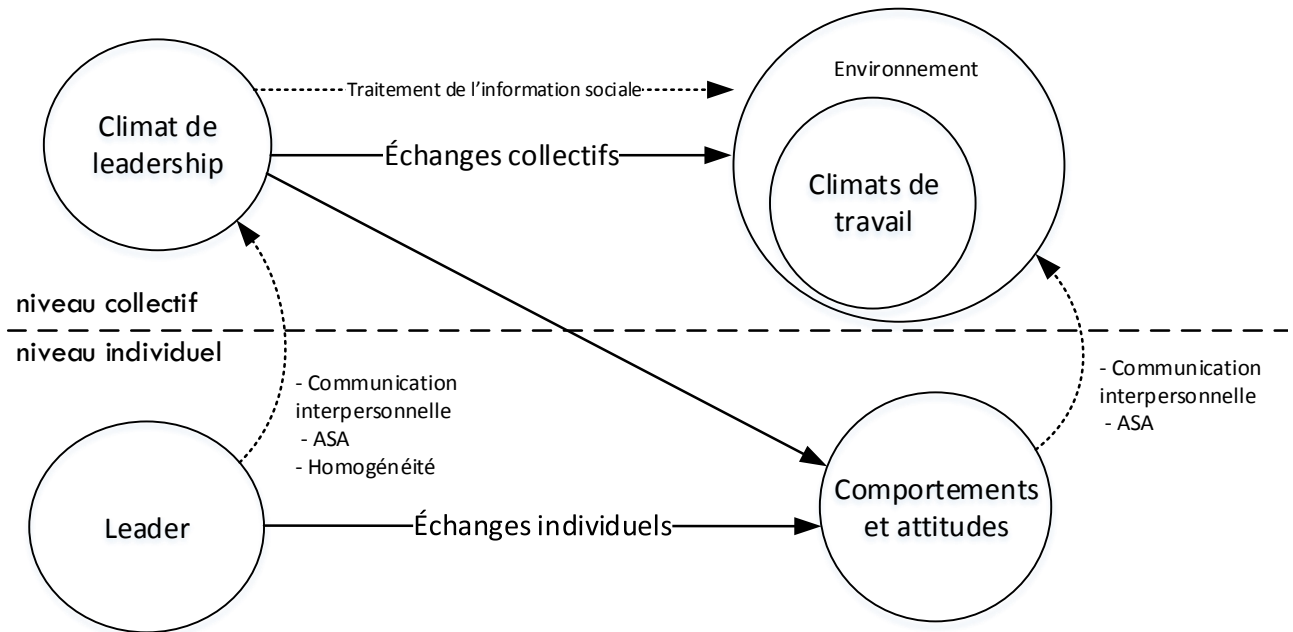
Pour Smirich et Morgan (1982), les leaders ont un rôle particulièrement important dans l'interprétation de l'environnement des subordonnés. En effet, ils influencent les subordonnés en « *mobilisant le sens et en définissant ce qui était précédemment implicite ou non-dit, en inventant des images et du sens qui se focalise sur une nouvelle attention et en consolidant, confrontant ou changeant ...* » (p.258). Selon Piccolo et Colquitt (2006), ce « management du sens » est comparable au modèle de traitement de l'information sociale de Salancik et Pfeffer (1978). Ils expliquent que les individus utilisent l'information recueillie auprès des membres de leur entourage direct, dont le leader, pour se « faire une idée » des pratiques, des valeurs et des normes organisationnelles (Liao et Rupp, 2005). Aussi, comme le remarquent Schneider et White (2004), « *les individus sont toujours en train de parler de ceci ou cela dans l'organisation, ils discutent de leurs managers, des politiques, normes de l'organisation [...]* » (p.95). Ainsi, ces échanges par la discussion peuvent produire une image partagée des comportements de leadership et des politiques et normes de l'organisation et ainsi devenir la réalité les individus qui sont exposés et qui participent à ces « discussions » (Schneider et White, 2004). Ils vont ainsi utiliser les informations dont ils disposent par le contexte social (normes) pour développer leurs jugements et les perceptions relatives à leur environnement. Pour Schneider et al. (2002) cet environnement peut être assimilé au concept de climat qui représente une expérimentale de l'environnement de travail et plus spécifiquement les perceptions partagées des employés des règles, normes, procédures formelles et informelles de l'organisation. Le leader agit ainsi comme un « *filtre clé dans l'interprétation qui donne les bases aux subordonnés sur les perceptions du climat* » (Kozlowski et Doherty, 1989, p.547). En effet, de par sa position hiérarchique entre le management stratégique et la base opérationnelle, il va servir de filtres d'interprétation car c'est lui qui met œuvre des objectifs, les politiques organisationnelles et qui communique les processus sur lesquels il est nécessaire de se focaliser. **Aussi, dans ce contexte le leadership peut s'avérer être un élément déterminant pour influencer les perceptions du climat au travail. Le climat de leadership peut donc servir de filtre au travers duquel les leaders influencent les perceptions partagées des subordonnées des climats de travail.** Ainsi, des normes d'échanges généralisées peuvent être créées au niveau collectif. Par conséquent, les normes d'échanges au niveau du groupe peuvent être expliquées en nous basant sur la notion d'homogénéité fonctionnelle qui renvoie à l'hypothèse d'isomorphisme issue de la théorie

générale des systèmes (Klein et Kozlowski, 2000) et permet de décrire les relations entre les construits des différents niveaux (Klein et Kozlowski, 2000). L'hypothèse d'isomorphisme implique qu'au niveau individuel et collectif les types et les contenus élémentaires sont identiques. Ainsi, cette notion d'isomorphisme « est basée sur l'hypothèse que tous les individus perçoivent le niveau collectif au travers des mêmes dimensions, ou que les membres de l'équipe possèdent un modèle mental organisé autour du même contenu » (Klein et Kozlowski, 2000 ; p.62). Pour Morgeson et Hofmann (1999) deux aspects différencient les construits individuels et collectifs : leurs fonctions et leurs structures.

- **La fonction** du construit représente ses effets.
- **La structure** s'intéresse aux processus par lesquels ces effets se produisent.

**Les échanges sont ainsi considérés comme structurellement homogènes et de sens équivalent avec une relation fonctionnelle comparable au niveau individuel et collectif** (Morgeson et Hofmann, 1999). Selon l'hypothèse d'isomorphisme, **il y a une relation équivalente entre l'échange au niveau individuel et l'échange au niveau collectif**. L'échange social peut ainsi fonctionner à la fois au niveau individuel et collectif (Gong et al., 2011 ; Kunze, Barend de Jong et Bruch, 2013). Ainsi le niveau individuel d'échange social fait référence à un échange simple entre des individus qui interagissent pour une récompense ou dans l'attente d'une récompense (Emerson, 1976). Le niveau collectif quant à lui fait référence à « *un mode généralisé de relation d'échanges qui émerge d'une myriade d'échanges individuels mais qui transcendent ces échanges pour définir la nature de l'échange au sein du groupe comme un tout* » (Gong et al., 2011 ; p.124). Lorsque les individus **reçoivent des ressources du leader, ils se sentent obligés de répondre d'une certaine façon afin de « rembourser » l'organisation représentée par le leader.**

Figure 23 : La théorie de l'échange social appliquée à l'émergence des climats : le rôle du leader



### Synthèse

Le principe fondamental de la théorie de l'échange social est que le comportement humain est par essence un échange individuel entre un individu A et un individu B.

Plusieurs auteurs soulignent la persistance d'un niveau collectif et l'existence d'un niveau micro et macro qui laisse « la porte ouverte » à l'élaboration d'un cadre multiniveaux de la théorie de l'échange social autour de la notion d'échange collectif.

Nous proposons qu'une fois les normes créées au niveau individuel, des normes similaires existent automatiquement au niveau collectif.

Les leaders ont un rôle particulièrement important dans l'interprétation de l'environnement des subordonnés.

Le niveau collectif de l'échange fait référence à « *un mode généralisé de relation d'échanges qui émerge d'une myriade d'échanges individuels mais qui transcendent ces échanges pour définir la nature de l'échange au sein du groupe comme un tout* ».



## Conclusion chapitre 3

Ce troisième chapitre nous a permis d'introduire l'engagement au travail et la notion de climat que nous mobilisons dans notre modèle intégrateur afin d'étudier le rôle de l'engagement au travail comme mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel au niveau individuel et de l'équipe sous l'angle des climats de travail dans le contexte de la police.

Dans une première section, nous avons pu constater que l'engagement au travail est un construit relativement récent dans la littérature académique mais très prometteur en terme de résultats empiriques. Schaufeli et al. (2001) le définissent comme un état psychologique positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Il se différencie de l'épuisement professionnel, de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle et du workaholism. Par ailleurs, plusieurs méta-analyses soulignent les effets de l'engagement au travail sur différentes variables de résultats et de bien-être au travail. Aussi, afin d'étudier l'engagement au travail, les chercheurs ont essentiellement eu recours à deux cadres théoriques : la théorie de conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989) et à la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (JDR) (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007). Ces deux cadres théoriques mettent en avant l'importance de la notion de ressources qui s'avère déterminante pour appréhender le concept d'engagement au travail

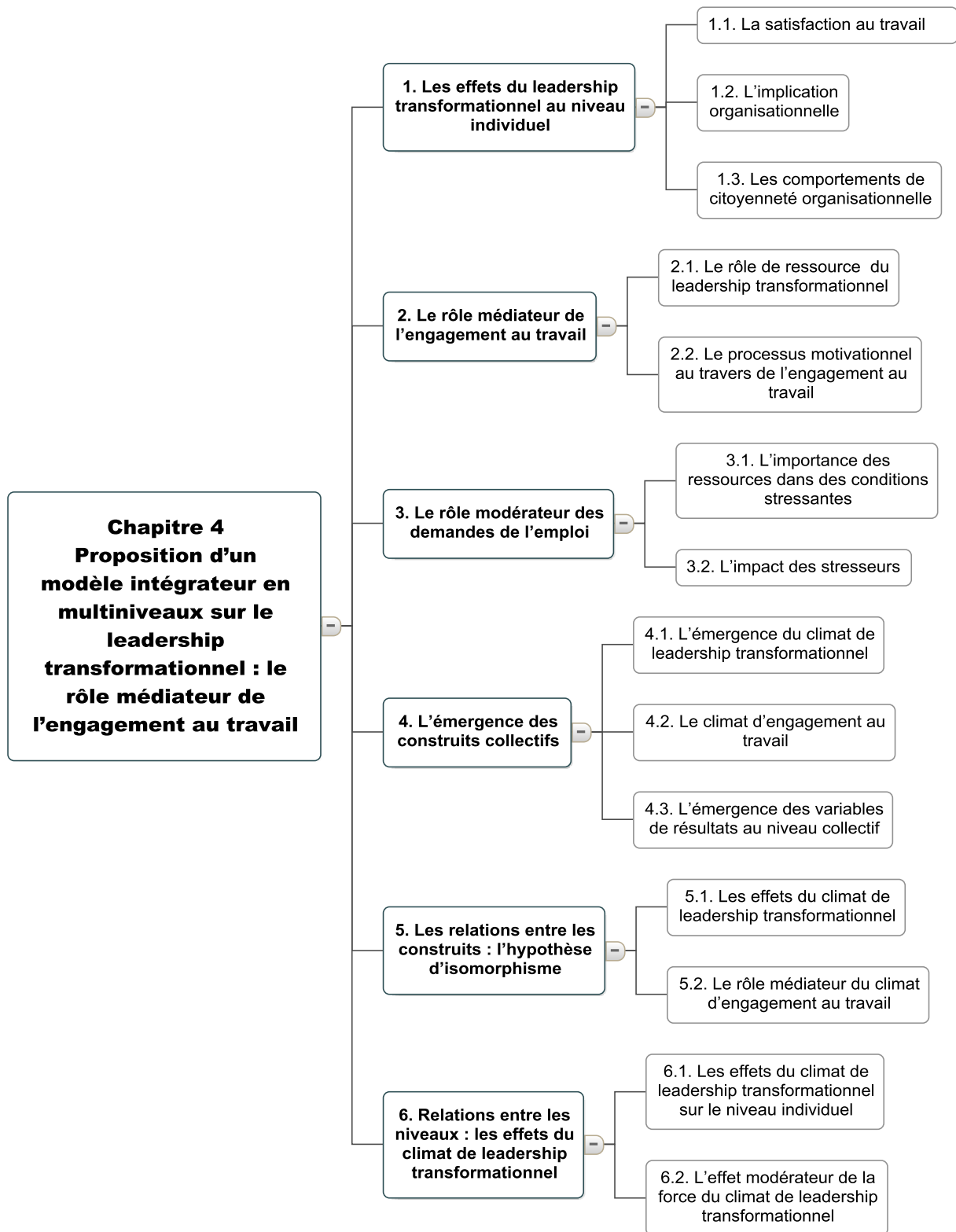
- La théorie COR s'articule autour de deux principes fondamentaux : la primauté de perte dans une situation où les ressources de la personne sont menacées et la nécessité d'investir des ressources pour préserver et développer ses ressources.
- La JDR permet d'expliquer les processus motivationnels et de détérioration de la santé des individus qui ont des conséquences sur les attitudes et les comportements des individus dans l'organisation. Elle est basée sur quatre principes : le rôle des demandes et des ressources de l'emploi, un double processus motivationnel et de détérioration de la santé, les interactions entre les demandes et les ressources de l'emploi et l'apport des ressources personnelles.

Dans la seconde section, nous avons abordé le rôle des climats de travail afin d'étudier les effets en multiniveaux du leader. Comme nous avons pu le constater, le climat a fait l'objet d'une littérature extrêmement riche. Cependant, malgré une littérature abondante, le construit fait face à de nombreuses critiques en raison de son manque d'assises théoriques qui vont conduire les

chercheurs à envisager le climat autrement. Ainsi, plutôt qu'un construit global, la majorité des travaux récents s'est davantage tournée vers l'étude des climats spécifiques qui font référence aux climats « de quelque chose » et sont associés à un aspect particulier du contexte organisationnel. Comme le note Kuenzi (2008), « *cette nouvelle perspective a permis d'améliorer la compréhension des influences des climats de travail et de l'organisation en général* » (p.2). Ainsi la littérature a mis en avant différentes sortes de climats qui ont été positivement associés à plusieurs variables au niveau individuel et collectif. Aussi, les aspects multiniveaux de ce construit demeurent fondamentaux pour sa compréhension. Nous avons mis en lumière les différentes manières de formation du climat, les différents modèles de mesures et les principaux indices d'analyse qui permettent de justifier de l'accord entre les individus. Enfin, dans la troisième partie, nous sommes revenus sur l'émergence des climats de travail au travers de la théorie de l'échange social étendue au niveau collectif et du rôle du leader.

Aussi, sur la base de ces éléments, **nous proposons un modèle intégrateur afin d'étudier les effets du leadership transformationnel en multiniveaux au travers de l'engagement au travail sous l'angle des climats de travail**. Ce modèle est présenté dans le suivant qui clôt notre première partie théorique (*Chapitre 4 : « Proposition d'un modèle intégrateur en multiniveaux sur le leadership transformationnel : le rôle médiateur de l'engagement au travail »*).

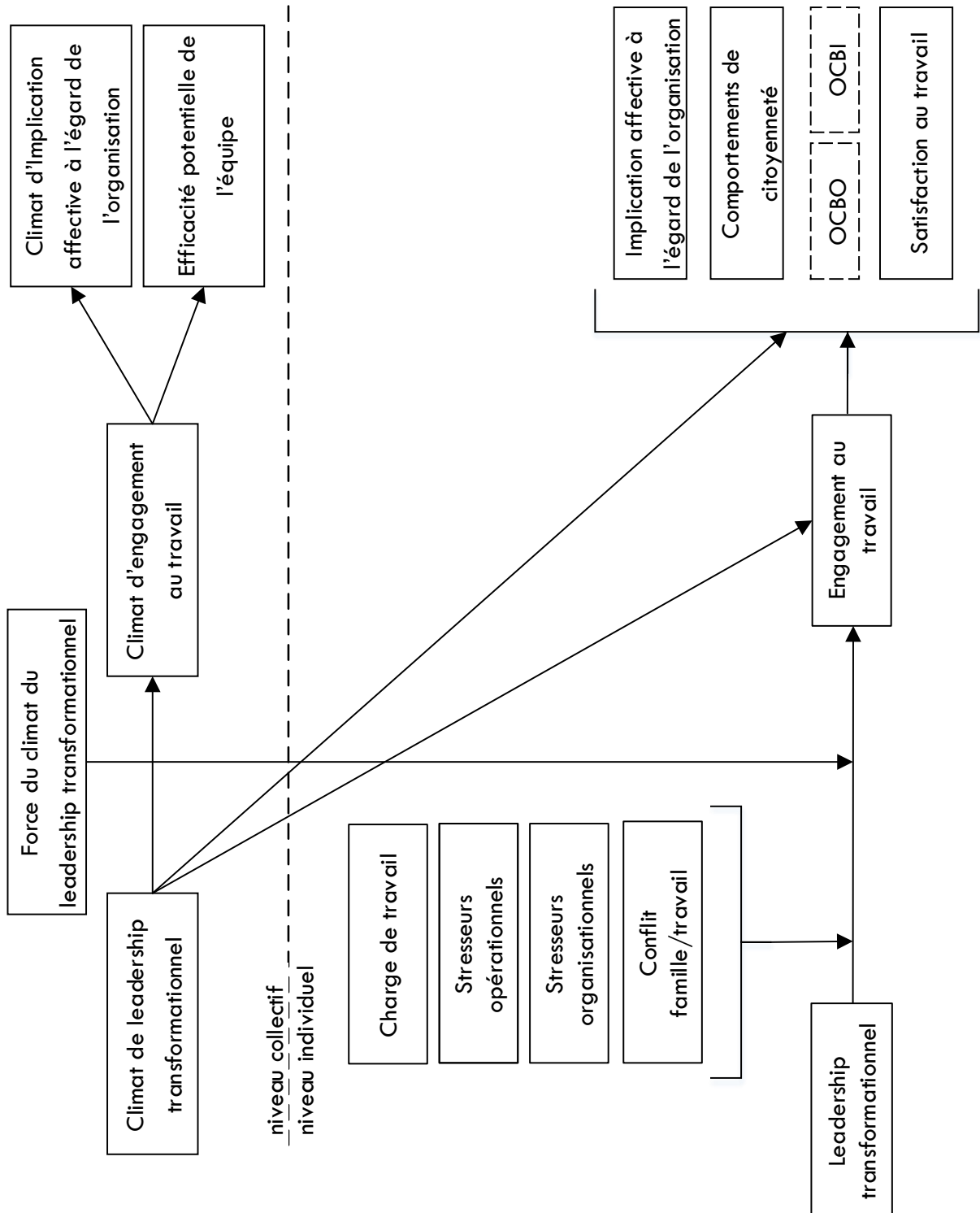
**Chapitre 4 Proposition d'un modèle  
intégrateur en multiniveaux  
sur le leadership  
transformationnel : le rôle  
médiateur de l'engagement  
au travail**



L'objectif de cette recherche est de contribuer à la littérature sur le leadership transformationnel en adoptant un cadre multiniveaux afin d'étudier les processus par lesquels les leaders produisent leurs effets au travers de l'engagement au travail (Yukl, 1999 ; Avolio et Bass, 1995 ; Yammarino, Dionne, Chun, et Dansereau, 2005). C'est pourquoi nous proposons un modèle (Figure 24) qui étudie les processus d'influence du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail au niveau individuel et de l'équipe sur plusieurs variables de résultats sous l'angle des climats de travail. Ainsi nous pourrions juger de l'intérêt de former les policiers au leadership transformationnel afin d'impulser de l'engagement au travail, de maintenir un haut niveau de satisfaction, d'implication organisationnelle et de favoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle et contribuer de ce fait à la performance au travail des policiers. Notre modèle théorique repose sur une double intégration théorique avec la théorie des ressources et celle des demandes de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) afin de justifier du rôle médiateur de l'engagement au travail et de l'échange social (Blau, 1964) afin d'expliquer l'émergence des relations selon l'hypothèse d'isomorphisme au niveau individuel et collectif. Les contributions de cette recherche sont nombreuses et répondent à différents échos de la littérature sur le leadership transformationnel. (1) Tout d'abord, nous proposons de vérifier les effets directs du leadership transformationnel dans le contexte de la police française sur des construits de performance opérationnelle (2) Puis, nous proposons d'étudier le rôle médiateur de l'engagement au travail comme mécanisme motivationnel dans la relation entre le leadership transformationnel et différentes variables de résultats. Nous serons ainsi en mesure de répondre aux critiques de la littérature sur le flou autour des mécanismes transformationnels et le manque d'intégration théorique des médiateurs (van Knippenberg et Sitkin, 2013). (3) Dans un troisième temps, en cohérence avec le choix de notre médiateur, l'engagement au travail, nous étudierons le rôle modérateur de certaines demandes que nous avons identifiées comme particulièrement révélatrices dans le contexte policier. Ce travail nous permettra de mettre en lumière les conditions d'efficacité du leadership transformationnel. (4) Pour continuer, nous étudierons simultanément le leadership transformationnel au niveau individuel et collectif via le climat de leadership transformationnel faisant ainsi écho aux différents chercheurs qui appellent régulièrement à l'utilisation d'un cadre multiniveaux dans la recherche sur le leadership (Kozlowski et Bell, 2003 ; Yammarino, Dionne, Chun, et Dansereau, 2005). Pour cela, nous proposons de tester les effets du climat de leadership transformationnel (5) Puis, nous proposons de tester les effets entre les niveaux afin de mettre en lumière les interactions dynamiques et les processus de synergies entre les individus au sein d'une équipe et de l'équipe dans son ensemble (Chen et al., 2007 ; Kozlowski et Bell, 2003). Comme le soulignent Wang et Howell (2012),

« *L'approche entre les niveaux est cruciale pour faire avancer la recherche sur le leadership, notamment sur le leadership transformationnel* » (p.776). Elle offre une explication sur les effets supplémentaires du climat de leadership transformationnel sur les construits au niveau individuel et permet ainsi de mieux comprendre les effets du leadership transformationnel au niveau individuel. (6) Cet appel à une intégration plus poussée des niveaux d'analyse trouve également écho dans la littérature sur l'engagement au travail avec Demerouti et Bakker (2011) qui suggèrent que les modèles individuels sont trop simples pour refléter avec précision les relations examinées dans la recherche sur l'engagement au travail et recommandent l'utilisation de modèles multiniveaux. Aussi, nous confirmerons qu'il existe un climat d'engagement au travail qui émerge des perceptions individuelles des membres de l'équipe sur le fait de voir leurs collègues vigoureux, absorbés et dévoués dans leur travail, ce qui donnera le sentiment aux policiers que leur organisation les motive (7) De plus, comme le suggèrent Carr et al. (2003), il est nécessaire d'étudier simultanément plusieurs climats spécifiques en même temps. Pour Kuenzi (2009), une intégration de différents climats spécifiques permettrait de mieux comprendre la façon dont les individus conceptualisent leur environnement de travail et comment ils réagissent. (7) Enfin, en étudiant plus généralement les pratiques de leadership transformationnel dans le contexte spécifique de la police, nous répondons à l'appel de nombreux chercheurs à s'intéresser à un contexte d'étude particulier dans l'étude sur le leadership (Jordan, Dasborough, Daus et Ashkanasy, 2010 ; Liden et Antonakis, 2009 ; Schriesheim, Wu, et Scandura, 2009 ; Yukl, 1999) et aux spécialistes de la police qui recommandent d'aller au-delà de l'approche culturelle et organisationnelle pour appréhender la police (Densten et al, 2003 ; Monjardet, 1996 ; Mouhana, 2007). Par conséquent, d'un point de vue managérial, cette étude permettra ainsi d'avoir une meilleure compréhension de ce milieu fermé et d'apporter des solutions concrètes sur la façon dont les managers doivent motiver les policiers et les équipes.

Figure 24 : Modèle de recherche



## **1. Les effets du leadership transformationnel au niveau individuel**

Si la littérature a largement mis en lumière les effets bénéfiques du leadership transformationnel sur la performance, les comportements et attitudes des individus dans l'organisation (Bass et Avolio, 1995 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang et al, 2011), les études sur le leadership transformationnel dans les forces de police demeurent plutôt rares en comparaison à d'autres secteurs (Densten, 1999). De plus, les effets du leadership transformationnel dans la police française n'ont jamais été vérifiés. Ce manque de littérature sur le leadership dans un contexte spécifique a été largement critiqué par de nombreux auteurs qui appellent régulièrement à s'intéresser à un contexte d'étude particulier (Jordan, Dasborough, Daus et Ashkanasy, 2010 ; Liden et Antonakis, 2009 ; Schriesheim, Wu, et Scandura, 2009 ; Yukl, 1999). En conséquence, notre premier objectif est d'étudier la relation entre le leadership transformationnel et plusieurs variables de résultats qui contribue directement à la performance au travail des policiers (on peut également parler de performance opérationnelle) : les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (Podsakoff et al., 2000), l'implication organisationnelle (Meyer et al., 2002) ou encore la satisfaction (Judge et Bono, 2001). Au niveau individuel, le leadership transformationnel fait référence à des comportements de leadership expérimentés et perçus par un policier et qui agissent comme « un stimulus discrétionnaire » qui est transmis à un seul employé (Liao et Chang, 2007). Ce type de stimulus a une signification uniquement pour le destinataire cible, sans aucun effet de contagion aux autres membres (Choi et al., 2003).

### **1.1. La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est un construit extrêmement populaire en sciences de gestion qui a fait l'objet de milliers d'études ces cinquante dernières années (Locke, 1976 ; Spector, 1997 ; Judge et al., 2001). Pour Spector (1997), il s'agit très certainement de l'attitude à l'égard du travail la plus étudiée. Ainsi, depuis la conception de l'emploi jusqu'au management des individus, la satisfaction au travail demeure une variable centrale dans la recherche sur les phénomènes organisationnels (Spector, 1997).

#### **1.1.1. Définition**

Notre revue de littérature a recensé plusieurs dizaines de définitions de la satisfaction au travail. Comme le font remarquer Judge et al. (2001), le construit a été opérationnalisé de



multiples façons dans la littérature. La satisfaction au travail est généralement appréhendée comme une attitude (Spector, 1997) composée de deux éléments : l'affect ou le sentiment d'une personne et sa cognition ou sa pensée (Wright et Cropanzano, 2000). Cette attitude englobe donc à la fois une dimension affective et une dimension cognitive, qui sont interdépendantes et inextricablement liées. Aussi, la majorité des recherches en comportement organisationnel, a adopté la définition de Locke (1976) qui définit la satisfaction au travail comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* » (p.1300). Pour Locke (1976), la satisfaction au travail est ainsi une réponse affective et émotionnelle d'une personne face à une situation de travail qui résulte de l'adéquation entre ce que la personne désire (ses attentes) et ce qu'elle retire de son travail. Ainsi, pour Spector (1997), la satisfaction au travail reflète les sentiments des individus vis-à-vis de leurs emplois et des différents aspects ou facettes de ceux-ci. La satisfaction au travail serait donc « *la mesure dans laquelle les personnes aiment (satisfaction) ou non (insatisfaction) leur travail* » (p. 2). Pour Spector (1997), il est important d'étudier la satisfaction au travail, pour au moins trois raisons :

- le niveau de satisfaction permet de témoigner de l'état de bien-être émotionnel et de bonne santé mentale des individus dans l'organisation.
- c'est en fonction du niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail que les organisations mettent généralement en place différentes actions pour harmoniser le climat de travail qui nous intéresse particulièrement. Il s'agit donc d'un critère important dans la prise de décision.
- la satisfaction au travail constitue un indicateur important d'efficacité organisationnelle (Judge et al., 2001).

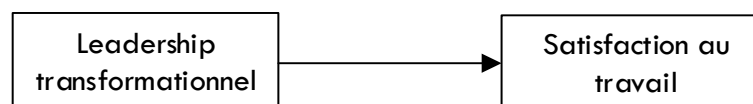
Ainsi, les enjeux de la satisfaction au travail sont importants à la fois pour l'individu et l'organisation. La satisfaction au travail permet par exemple d'augmenter l'estime de soi, et favorise le développement de l'identité professionnelle et le sentiment d'être utile qui contribuent directement à la performance au travail (Judge et al., 2001). A contrario, l'insatisfaction au travail conduit à une baisse de l'estime de soi et affecte la perception d'utilité, en provoquant ainsi des états négatifs. Ainsi, les études indiquent qu'un niveau de satisfaction au travail plutôt faible ou une forte insatisfaction au travail a des conséquences négatives comme l'absentéisme, le turnover ou encore des comportements contre-productifs tels que le sabotage, la résistance passive, la violence ou la consommation d'anxiolytiques sur le lieu de travail (Judge et al., 2001).

Pour continuer, la satisfaction au travail contribue également à l'épanouissement psychologique, physique, moral, intellectuel et matériel du salarié (Spector, 1997 ; Kinicki et al., 2002). Enfin, pour les organisations, la satisfaction au travail des salariés est régulièrement mesurée comme un indicateur important du bien-être des salariés (Spector, 1997 ; Kinicki et al., 2002).

### 1.1.2. L'effet positif du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail des policiers

Dans leur méta-analyse sur la satisfaction au travail, Kinicki et al. (2002) mettent en avant deux groupes d'antécédents de la satisfaction au travail : les facteurs de l'environnement et les facteurs individuels. Dans la première catégorie, on retrouve diverses variables comme les caractéristiques de l'emploi, les caractéristiques organisationnelles et du groupe de travail ou encore les relations avec le leader qui nous intéressent plus particulièrement et sur lesquelles nous reviendrons. Les variables de personnalités et démographiques composent le second groupe des facteurs individuels. Ainsi, le style de leadership est un antécédent important de la satisfaction au travail. Les comportements du leadership qui prennent en compte le facteur humain, qui accordent de l'importance à la productivité et à la production et qui récompensent équitablement leurs collaborateurs salariés, sont positivement associés à la satisfaction au travail (Kinicki et al., 2002). A l'inverse, un style de leadership autoritaire basé sur des comportements répressifs a un effet négatif sur la satisfaction au travail (Kinicki et al., 2002). Pour Bass (1985), le leadership transformationnel a une influence importante et durable sur la satisfaction au travail. Différentes méta-analyses et études ont ainsi validé un lien positif entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail (Judge et Piccolo, 2004 ; Lowe et al., 1996 ; Walumbwa et al., 2005). Nous attendons donc un résultat similaire dans le contexte policier (Figure 25).

Figure 25: L'effet direct du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail



**H1a : Le leadership transformationnel influence positivement la satisfaction au travail.**

## 1.2. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est également un concept très étudié en comportement organisationnel en raison de ces effets positifs sur l'organisation (Vandenberghe et al., 2009). Ainsi, un salarié impliqué se montre loyal, dévoué et reste avec son organisation « pour le meilleur et le pire » (Meyer et Allen, 1997). Il s'agit donc d'une variable extrêmement précieuse afin de comprendre les comportements et attitudes des policiers dans l'organisation.

### 1.2.1. Définition

Meyer et Allen (1991) ont conceptualisé l'implication organisationnelle comme « *l'état psychologique caractérisant la relation d'un salarié avec son organisation, et ayant des implications sur sa décision de rester ou non affilié à l'organisation* » (p.67). Ils considèrent l'implication organisationnelle comme le « *lien psychologique unissant le salarié et l'organisation, et rendant le salarié moins susceptible de quitter son organisation de manière volontaire* » (Allen et Meyer, 1996 ; p. 252). Pour Meyer et Herscovitch (2001), il s'agit ainsi d'une « *force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* » (p. 301). Aussi, Allen et Meyer (1996) distinguent trois formes d'implication organisationnelle :

- **L'implication affective à l'égard de l'organisation** indique une identification, une implication et une liaison de nature émotionnelle de la part de l'individu envers son organisation. Elle représente le désir d'être membre de l'organisation et d'y rester. Selon Herrbach (2005), l'implication affective est régie par la bonne volonté et le désir de l'individu éprouvés à l'égard de son organisation. Elle peut ainsi déclencher des émotions positives qui se traduiront par des conséquences positives.
- **L'implication normative à l'égard de l'organisation** traduit une certaine obligation de l'individu à l'égard de son organisation liée à un sentiment de loyauté. Elle est ainsi associée à son devoir moral de rester au sein de l'organisation. Comme l'explique Herrbach (2005), ce type d'implication peut être ambivalent car il est régi par un devoir de l'individu de rester fidèle à son organisation et de respecter ses normes. Ainsi, si l'individu éprouve du plaisir à respecter les normes de l'organisation, l'engagement normatif sera bénéfique ; à l'inverse, si l'individu éprouve un sentiment de culpabilité ou d'incapacité, l'engagement normatif générera chez lui des émotions négatives.

- **L'implication calculée à l'égard de l'organisation** implique les coûts perçus si l'individu quitte l'organisation. Elle renvoie à la nécessité de rester dans l'organisation en raison des coûts qu'engendrerait un départ. Ce type d'implication peut être source d'émotions négatives et entraîner des conséquences négatives (Herrbach, 2005).

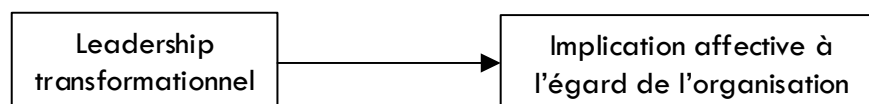
Meyer et Allen (1996) indiquent que les trois dimensions de l'implication organisationnelle peuvent être expérimentées simultanément, en intensités variables, par un même individu. Aussi, de nombreux travaux suggèrent que l'implication affective est « *la forme d'engagement la plus fortement liée aux résultantes comportementales* » (Vandenberghe et al., 2009 ; p. 304). Il s'agit de la dimension principale de l'implication organisationnelle la plus étudiée (Vandenberghe et al., 2009). En effet, l'implication affective à l'égard de l'organisation est, des trois dimensions de l'implication organisationnelle, celle qui est associée au plus grand nombre de résultats organisationnels favorables comme la réduction de l'intention de quitter l'organisation (Allen et Meyer, 1996 ; Vandenberghe Tremblay, 2008), la diminution du turnover (Allen et Meyer, 1996 ; Maertz et al., 2007 ; Meyer et al., 2002), la réduction de l'absentéisme (Allen et Meyer, 1996 ; Eby et al., 1999) et l'amélioration de la performance (Allen et Meyer, 1996 ; Jaramillo et al., 2005 ; Meyer et al., 2002 ; Riketta, 2002 ; Vandenberghe et al., 2004). Ainsi, pour aspirer à une meilleure performance, l'organisation doit privilégier le développement de l'implication affective chez les policiers (Meyer et Herscovitch, 2001).

Plus précisément, l'implication affective trouve ses racines dans la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et dans la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Les interactions sociales entre les individus déclenchent des obligations à caractère réciproque fondées sur des échanges de ressources impersonnelles ou socio-émotionnelles (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ainsi, comme l'explique Casoinic (2011), « *contre des ressources de nature impersonnelle (par exemple : de l'argent, des informations diverses ou d'autres avantages) et/ou socio-émotionnelle (par exemple : appartenance à l'organisation, soutien émotionnel, autonomie, sécurité de l'emploi) que reçoit le salarié de la part de l'organisation qui l'emploie, et selon la valeur que le salarié attribue à ces ressources, celui-ci affichera en échange une attitude d'engagement de nature affective, dont l'intensité peut varier* » (p.128). Dès lors, comme la satisfaction au travail, l'implication affective peut être considérée comme une expérience agréable, vécue par les individus dans le cadre du travail, et à laquelle ils vont répondre un échange affective. **C'est pourquoi, nous traiterons uniquement de l'implication affective à l'égard de l'organisation dans cette étude.**

### 1.1.2. L'effet positif du leadership transformationnel sur l'implication affective des policiers

Dans leur méta-analyse relative à l'implication organisationnelle, Meyer et al. (2002) distinguent quatre types de facteurs qui déterminent l'implication affective, à savoir les facteurs démographiques, les facteurs liés aux caractéristiques personnelles des individus, les alternatives/investissements et enfin les facteurs relatifs aux expériences de travail. Parmi les expériences de travail, les chercheurs se sont particulièrement intéressés au rôle du supérieur hiérarchique et du leader. Ainsi, de nombreuses recherches ont validé les effets positifs du leadership sur l'implication organisationnelle grâce aux mécanismes transformationnels (Bono et Judge, 2003 ; Avolio et al., 2004 ; Lowe et al., 2006). Meyer et al. (2002) avancent ainsi une corrélation de 0,46 ( $p < .05$ ) entre le leadership transformationnel et l'implication affective à l'égard de l'organisation. Pour Shamir et al. (1993), le leader transformationnel est capable d'influencer l'implication organisationnelle des subordonnés en accordant plus de valeur intrinsèque à l'accomplissement des objectifs, en soulignant les liens entre les efforts des subordonnés et la réalisation des objectifs et en créant un haut niveau d'engagement personnel des subordonnés envers une vision commune. Avolio et al. (2004) expliquent également que le leader transformationnel influence l'implication affective à l'égard de l'organisation en encourageant les collaborateurs à penser de manière différente en envisageant de nouvelles approches, en les impliquant dans les processus de décisions, en inspirant de la loyauté et en reconnaissant les besoins de chacun d'entre eux afin de développer leurs potentiels. Le leader transformationnel motive ainsi les collaborateurs à s'impliquer davantage dans leur travail, et, en conséquence, envers l'organisation. Ainsi, nous supposons que le leadership transformationnel a un effet positif sur l'implication affective à l'égard de l'organisation des policiers (Figure 26).

Figure 26 : L'effet direct du leadership transformationnel sur l'implication affective à l'égard de l'organisation



**H1b : Le leadership transformationnel influence positivement l'implication affective à l'égard de l'organisation**

### 1.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Comme le souligne Muchielli (2008), l'évaluation de la performance policière est sujette à débat et les outils actuels permettent uniquement d'« *évaluer les aspects répressifs du métier de policier : élucidations, gardes à vue, mises en cause, personnes écrouées* » (p.53). Ils ne valorisent pas l'activité quotidienne des policiers qui consiste à participer à créer du lien avec les individus, à défendre les valeurs de l'organisation et plus généralement l'ensemble des éléments qui vont au-delà des aspects répressifs du métier de policier. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution de la nature du travail policier, notamment le renforcement du travail en équipe, nous proposons de nous intéresser spécifiquement à la performance discrétionnaire au travers de l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). Les comportements de citoyenneté organisationnelle bénéficient non seulement à l'organisation mais également aux individus qui y travaillent. Ils sont ainsi largement contingents aux indicateurs d'efficacité organisationnelle (Podsakoff et al., 1997 ; Walz et Niehoff, 1996)

#### 1.3.1. Définition

Les comportements de citoyenneté organisationnelle font l'objet d'une vaste littérature depuis une vingtaine d'années (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006). Ils peuvent être définis comme « *les comportements volontaires de la part des employés, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui, sur un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation* » (Organ, 1988 ; p.4). Il s'agit des « *comportements qui ne sont pas formellement prescrits mais qui sont désirés par l'organisation* » (Schnake, 1991 ; p.736). Ce type de performance discrétionnaire fait ainsi référence aux comportements volontaires qui vont au-delà de la description de l'emploi et qui contribuent au contexte psychologique et social autour du travail (Organ et al., 2006). Les premiers travaux sur les comportements de citoyenneté organisationnelle vont adopter une conceptualisation en deux, puis en cinq facteurs (Organ, 1988 ; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter, 1990) (l'altruisme, le professionnalisme, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique). Cependant, les études empiriques révèlent que les managers éprouvent des difficultés à différencier certaines formes de comportement, notamment l'altruisme et la courtoisie (MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991, 1993). Ainsi, malgré sa popularité, la conceptualisation du comportement de citoyenneté organisationnelle formulée par Organ (1988) soulève de nombreuses critiques concernant son caractère extra rôle (Organ et al., 2006). Dès lors, les chercheurs vont s'orienter davantage vers les bénéficiaires des comportements de citoyenneté. Ainsi, Williams et Anderson (1991) sont les premiers à proposer une catégorisation de la citoyenneté selon que le

comportement est dirigé vers l'individu (OCBI) ou vers l'organisation (OCBO). Plus précisément :

- Le comportement dirigé vers l'individu (OCBI) émane d'une dimension d'altruisme. C'est par exemple le cas, lorsque l'individu vient en aide à un collègue ayant été absent ou qu'il manifeste un intérêt personnel à l'égard d'un collègue.
- Le comportement dirigé vers l'organisation (OCBO) est davantage associé à une dimension de conformisme. Aviser son supérieur à l'avance de son absence ou adhérer aux règles tacites établies par l'organisation illustrent bien ce type de comportement

Deux raisons sont avancées par les auteurs pour justifier l'intérêt d'une conceptualisation considérant les bénéficiaires de la performance de citoyenneté plutôt que les comportements eux-mêmes. Tout d'abord, comme l'expliquent Kaufman et Borman (2004), lorsque les bénéficiaires sont clairement séparés, différents processus peuvent être responsables de l'adoption des comportements discrétionnaires. C'est le cas par exemple de certaines variables de personnalité qui pourraient être à l'origine de la performance de citoyenneté dirigée vers un individu, alors que certaines variables situationnelles semblent davantage associées aux comportements citoyenneté dirigés vers l'organisation (Casoinic, 2011). Enfin, la norme de réciprocité, basée sur des principes d'échanges sociaux, postule que les individus ont tendance à aider la source grâce à laquelle ils ont obtenu un bénéfice. Il est possible d'identifier spécifiquement les acteurs. Ainsi, compte tenu de l'évolution de la nature du travail policier, notamment le renforcement du travail en équipe, les comportements de citoyenneté organisationnelle, prennent une importance particulière. Plusieurs études soulignent les effets bénéfiques des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance organisationnelle (Podsakoff et al., 2009 ; Podsakoff et al., 2000). En effet, ces comportements peuvent améliorer l'efficacité et l'efficacé des organisations en transformant et en sécurisant les ressources (Organ, 1988). Ils sont ainsi souvent considérés comme un facteur important, déterminant la performance collective au sein des organisations, voire comme une source d'avantage compétitif pour celles-ci (Podsakoff et al., 2000 ; Organ et al., 2006 ; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et MacKenzie, 1994 ; Walz et Niehoff, 1996).

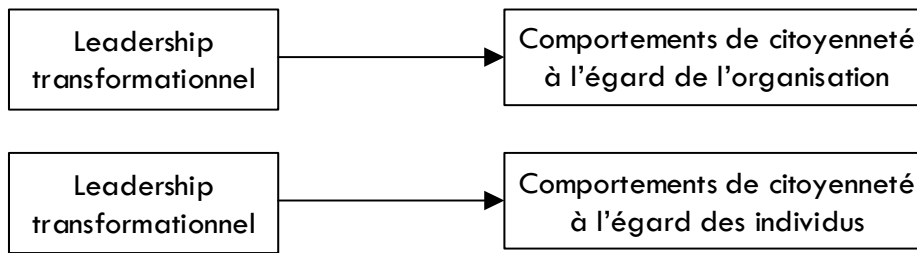
### **1.3.2. L'effet positif du leadership transformationnel sur les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Plusieurs déterminants de la performance de citoyenneté chez les salariés ont été étudiés dans la littérature. Les recherches se sont particulièrement intéressées à quatre catégories d'antécédents: les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques organisationnelles, ainsi que les comportements de leadership qui nous intéressent particulièrement.

Il semble que les leaders dans les organisations jouent un rôle clé dans la manifestation des comportements liés à la performance de citoyenneté (Podsakoff et al., 2000). Pour Podsakoff et al. (2009), les comportements de citoyenneté organisationnelle doivent être considérés par les managers comme étant « *une part importante d'un domaine de la performance au travail des employés élargi* » (Podsakoff et al., 2009 ; p. 131). Dans leur revue de littérature, Podsakoff et al. (2000) recensent quatre formes de leadership ayant fait l'objet d'études empiriques: les comportements de leadership transformationnel (ex. : articuler une vision), les comportements de leadership transactionnel (ex. : accorder une récompense), les comportements de leadership associés à la clarification des buts et les comportements d'échange entre le leader et ses membres. À peu d'exceptions près, toutes ces formes de comportement de leadership sont liées de manière significative aux cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle identifiées par Organ (1988), c'est-à-dire l'altruisme, la courtoisie, le professionnalisme, l'esprit sportif et la vertu. Pour Bass (1997), « *les leaders transformationnels permettent aux subordonnés de dépasser leurs propres intérêts pour le bien du groupe, de l'organisation ou du pays* » (p.133). Bass (1985) explique que le leader transformationnel incite les subordonnés à produire des efforts supplémentaires, à penser de manière créative et à renoncer à leurs intérêts personnels pour le bien du collectif. Ainsi, lorsque les subordonnés assimilent leur propre succès à celui de leur organisation et identifient correctement les valeurs et les objectifs de l'organisation, ils sont davantage disposés à coopérer et à offrir une contribution positive au contexte de travail (Piccolo et Colquitt, 2006 ; Podsakoff et al., 1990). En conséquence, sous l'influence du leader transformationnel ces derniers ont tendance à se comporter de manière à faciliter les comportements de citoyenneté. Aussi, plusieurs études et méta-analyses ont mis en avant les effets positifs du leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté (Podsakoff et al., 1996 ; Podsakoff et al., 1990 ; Fuller et al., 1996 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Lowe et al., 1996 ; Wang et al., 2011). Nous pouvons donc poser les deux hypothèses suivantes (Figure 27) :



Figure 27 : L'effet direct du leadership transformationnel sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et des individus



**H1c : Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation**

**H1d : Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard des individus**

## 2. Le rôle médiateur de l'engagement au travail

Les modèles de médiation du leadership sont fondés sur l'hypothèse selon laquelle les leaders n'affectent pas directement les variables de résultats comme la performance, l'engagement organisationnel ou encore la satisfaction. Les leaders auraient donc un effet indirect sur les comportements, attitudes et résultats des subordonnés au travers de divers processus. Comme nous l'avons vu précédemment, les chercheurs ont proposé un nombre conséquent de médiateurs afin d'expliquer les effets du leadership transformationnel. Cependant, les travaux sur les processus d'influence et plus généralement l'intégration théorique de ces résultats demeurent limités (van Knippenberg et Stikin, 2013). Pour Kovjanic et al. (2012, 2013), les recherches sur les mécanismes du leadership transformationnel négligent le rôle des besoins psychologiques. Les mécanismes psychologiques ont ainsi été souvent délaissés. Aussi, nous proposons d'étudier le rôle médiateur de l'engagement au travail comme mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel sur nos variables de résultats. Pour cela, nous décidons de mobiliser la notion de ressource au travers de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (JDR) (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007). Selon la théorie JDR, les ressources influencent positivement l'engagement qui, à son tour, influence les différentes variables de résultats. L'engagement au travail peut alors se définir comme un état psychologique positif et épanouissant caractérisé par la vigueur, l'absorption et le dévouement (Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker, 2001). Il fait le lien entre les ressources de l'emploi et les variables de résultats (Schaufeli et Bakker, 2010 ; Tims et al., 2011 ; Schaufeli et al., 2001 ; Schaufeli, 2013).

Comme le rappellent Schaufeli, Bakker et Van Rhenen (2009), les ressources de l'emploi ont été constamment et positivement associées à l'engagement au travail. Ainsi, selon Bakker et al. (2014), l'engagement au travail agit comme un médiateur de la relation entre les ressources liées au travail et les ressources personnelles et les comportements et attitudes des individus. Les ressources donnent de l'énergie aux individus, encouragent leur persistance et leur permettent de se concentrer sur les efforts. Elles vont ainsi favoriser l'engagement au travail en termes de vigueur (énergie), de dévouement (persistance) et d'absorption (concentration) et susciter une performance supérieure (Schaufeli, 2013). Ainsi, nous proposons que l'engagement au travail joue le rôle de mécanisme motivationnel dans la relation entre le leadership transformationnel et les différentes variables de résultats que nous avons identifiées comme particulièrement intéressantes dans le contexte policier. En d'autres termes, nous suggérons que le leadership transformationnel favorise l'engagement des membres de l'équipe qui sont alors motivés à être plus performants car ils sont plus énergiques, absorbés par leur travail et dévoués ce qui aura des conséquences positives sur les individus et pour l'organisation (Schaufeli et al., 2001). Pour cela, nous proposons de revenir sur le rôle de ressource du leadership transformationnel avant de nous intéresser spécifiquement au rôle de l'engagement au travail.

## 2.1. Le rôle de ressource du leadership transformationnel

Selon Hobfoll (1989), les ressources représentent « *objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyens pour l'atteinte de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies* » (p. 516). Ainsi, les ressources donnent de l'énergie aux individus, encouragent leur persistance et leur permettent de se concentrer sur les efforts. Pour Xanthopoulou et al. (2007), les ressources comme la qualité du coaching sont essentielles pour maintenir l'engagement des employés. Ainsi, sur la base de quatre études, Schaufeli et Bakker (2004) ont mis en avant les effets du coaching du supérieur hiérarchique sur les différentes dimensions de l'engagement à savoir la vigueur, l'absorption et le dévouement des employés. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2009) montrent également que les fluctuations dans les ressources de l'emploi (dont le coaching, l'autonomie et le climat de l'équipe) sont positivement associées à l'engagement au travail. Ils concluent que le coaching du supérieur hiérarchique est particulièrement efficace pour favoriser l'engagement des individus. Ils expliquent que le supérieur hiérarchique doit mettre en place des objectifs clairs de performance à atteindre, offrir un feedback aux employés, leurs donner les moyens nécessaires pour exécuter leurs tâches et promouvoir une orientation vers la performance de l'équipe. De la même manière,

Macey et Schneider (2008) soulignent que le leader a des effets positifs sur l'engagement au travail lorsque ce dernier a des attentes claires, justes et qu'il reconnaît la performance des subordonnés. Il crée ainsi une sorte d'attachement à l'emploi et lui donne du sens. Lorsque les employés ont confiance en leur leader, ils ont davantage tendance à s'investir dans leur travail car ils se sentent en sécurité (Kahn, 1990). Aussi pour Bakker, van Emmerik Eeuwema (2006), afin d'améliorer l'engagement au travail des employés, les organisations doivent être particulièrement attentives au rôle des supérieurs hiérarchiques. Pour de nombreux auteurs, le leadership est très certainement l'un des facteurs qui contribue le plus à l'engagement au travail (Harter et al., 2002; May et al., 2004 ; Xu et Cooper, Thomas, 2011 ; Christian et al, 2011). En effet, de par son rôle et sa position hiérarchique, le supérieur hiérarchique est en contact quotidien avec les subordonnés et demeure la personne la plus à même à les influencer. Pour Miles (2001), c'est la responsabilité du supérieur hiérarchique de garder les individus engagés c'est-à-dire énergiques, dévoués et absorbés par leur travail. Il utilise la métaphore du « compresseur » afin de décrire le potentiel d'engagement des individus. Le supérieur hiérarchique a pour rôle de libérer l'énergie des employés. Nous pouvons donc supposer que le leadership transformationnel améliore l'engagement des individus en leur fournissant directement plusieurs ressources significatives ce qui va entraîner une performance « au-delà des attentes » (Bass, 1985).

Aussi, malgré la popularité du leadership transformationnel et de l'engagement au travail dans la littérature, l'étude simultanée des deux concepts a fait l'objet d'une attention limitée des chercheurs (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009 ; Tims et al., 2011). Dans leur étude auprès de 140 subordonnés et 48 supérieurs hiérarchiques sud-africains, Zhu, Avolio et Walumbwa (2009) sont les premiers à montrer qu'il existe une relation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Salanova et al. (2011) et Sandell (2011) dans son travail doctoral, confirment les effets positifs du leadership transformationnel sur l'engagement au travail. Dans une récente étude, Kovjanic et al. (2013) montrent également que le leadership transformationnel a un effet positif sur l'engagement au travail au travers de la satisfaction du besoin de compétence et d'intégration issus de la théorie de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 2000)<sup>18</sup>. Cependant, leurs résultats indiquent que le besoin d'autonomie ne médiate pas cette relation. Plus récemment, Tims et al. (2011) vont tester les effets du leadership transformationnel au quotidien

---

<sup>18</sup> La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (2000) que pour développer la motivation intrinsèque il est nécessaire que l'individu se sentent compétent, intégré et autonome.

sur l'engagement au travail des consultants à l'aide d'une étude de journal quotidienne<sup>19</sup>. Ils confirment que le leadership transformationnel au quotidien est positivement associé à l'engagement au travail quotidien des individus. Ils montrent que l'optimisme (comme ressource personnelle) joue également le rôle de médiateur dans cette relation. Breevart et al. (2014) ont obtenu des résultats similaires en utilisant le même design de recherche et en contrôlant les résultats par la récompense contingente et le management par attentes actif au quotidien. Leurs résultats confirment les effets positifs du leadership transformationnel sur l'engagement au travail de tous les jours. Ils montrent également que le leadership transformationnel influence positivement l'autonomie ce qui a pour effet d'augmenter l'engagement au travail. Malgré ces résultats encourageants, nous avons relevé une étude qui obtient des résultats contradictoires. En effet, dans son travail de thèse, Koppula (2008) va tester les effets des quatre dimensions du leadership transformationnel sur les trois dimensions de l'engagement au travail après avoir contrôlé par le support social reçu et la latitude décisionnelle des employés. Il montre que seule la dimension « communication du manager avec les employés » (tirée de l'échelle « TLI » de Podsakoff et al, 1990 pour mesurer le leadership transformationnel) a un effet sur la vigueur. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques qui communiquent avec leurs subordonnés sur leurs valeurs et leurs croyances améliorent l'engagement de ces derniers. Enfin, il souligne qu'aucune des dimensions du leadership transformationnel n'est corrélée avec les dimensions absorption et dévouement de l'engagement au travail. Malgré ces résultats qui vont à l'encontre de la théorie, il conclut sur la nécessité de continuer d'étudier les effets du leadership transformationnel en ayant recours à de meilleurs outils de mesure, en l'occurrence le « MLQ » pour le leadership transformationnel et le « UEWS » de Schaufeli et al. (2002). Au vu de ces éléments, nous pouvons conclure qu'il existe une relation directe entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Ainsi, **nous supposons que le leader transformationnel va agir comme une ressource de l'emploi, et, de ce fait, influence donc positivement l'engagement des subordonnés.**

## **2.2. Le processus motivationnel au travers de l'engagement au travail**

Selon la théorie JDR, l'engagement au travail résulte de la nature motivante des ressources de l'emploi. Ces ressources ont un potentiel motivationnel direct sur l'engagement sur les variables

---

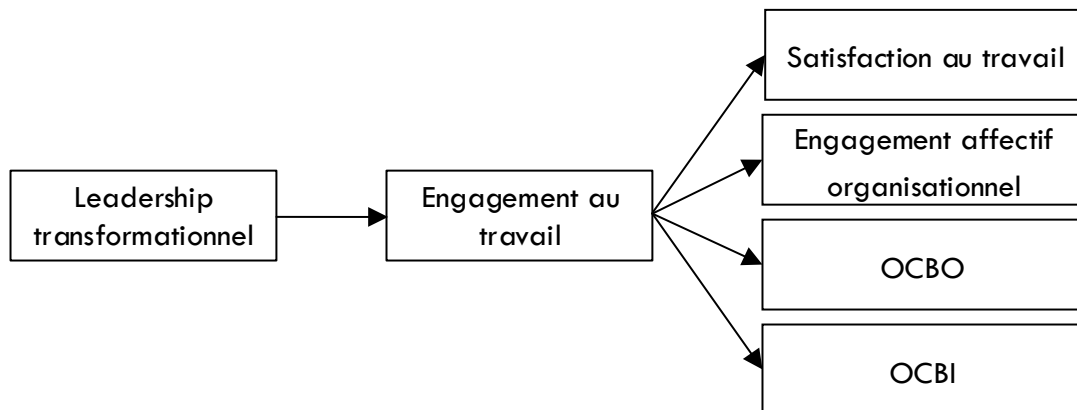
<sup>19</sup> Traduction personnelle de l'anglais "Diary study" : Ce type d'étude consiste à relever une série de questionnaires tous les jours sur un laps de temps très courts (une semaine généralement)

de résultats au travers de leurs capacités à agir comme sur la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque (Hakannen et al., 2006). Elles stimulent « *un état positif, d'accomplissement, lié au travail (l'engagement au travail), soit par la réalisation des objectifs ou la satisfaction des besoins. En retour, cet état affectif motivationnel favorise les résultats positifs* » (Taris et al., 2014 ; p.47). Ainsi, l'engagement au travail médiatise la relation entre les ressources de l'emploi et les variables de résultats. L'engagement au travail a été étudié comme médiateur de la relation entre les caractéristiques de l'emploi et les comportements de citoyenneté (Rich et al., 2010), la relation entre l'implication au travail et l'implication organisationnelle (Scrima et al, 2013), les ressources de l'emploi et la baisse de l'intention de quitter l'organisation (Schaufeli et Bakker, 2004), les ressources de l'emploi et l'implication organisationnelle (Hakanen et al., 2006), le support des collègues et la performance (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, Schaufeli (2008) ou encore entre les ressources organisationnelles et le climat de service (Salanova, Agut et Peiro, 2005). Pour Rich et al. (2010) et Xanthopoulou et al. (2008), l'engagement au travail offre une meilleure explication des relations avec la performance en comparaison à d'autres médiateurs comme la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque ou le sentiment d'auto-efficacité. Aussi, récemment trois études ont examiné le rôle médiateur de l'engagement au travail sur la relation entre le leadership transformationnel et divers formes de performance. Les auteurs n'ont cependant pas testé une médiation directe mais des doubles médiations. Ainsi, Salanova et al. (2011) ont mis en avant un double processus de médiation entre le leadership transformationnel, le sentiment d'auto-efficacité et l'engagement en tant que médiateur, et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Kovjanic et al. (2013) soulignent également que le leadership transformationnel influence la performance qualitative au travers du besoin de satisfaction et de l'engagement au travail. Cependant, ils constatent que l'engagement au travail et le besoin de satisfaction médiatisent seulement partiellement la relation entre le leadership transformationnel et la performance quantitative. Ils trouvent des relations similaires en utilisant l'engagement au travail et le besoin d'intégration comme médiateur. Dans son travail de thèse, Sandell (2011) va également tester le rôle médiateur unique de l'engagement sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance dans la tâche des subordonnés. Cependant, les résultats qu'il obtient sur différents échantillons ne sont pas concluants.

Au vu des éléments précédents, en nous appuyant sur la théorie JDR, **nous proposons que le leadership transformationnel va enclencher le processus motivationnel modélisé par l'engagement au travail et agir à la fois sur la motivation intrinsèque et sur la motivation extrinsèque des individus.** Ainsi, le leader transformationnel, via la dimension influence

idéalisée, va permettre aux individus, de s'identifier à lui et afficher de la conviction et de la détermination, ce qui va favoriser des émotions positives chez les subordonnés (Bono et al., 2007). Ces émotions positives sont une ressource psychologique personnelle pour les subordonnés. Il va également transmettre une vision attirante et inspirante aux subordonnés via la dimension motivation inspirante ; ce qui va leur permettre d'avoir davantage de certitudes sur leur environnement et donc d'une certaine façon de mieux l'appréhender. Cette idée fait directement écho aux travaux de May et al. (2004) sur la relation positive entre le sentiment de sécurité psychologique (qui fait référence à la perception des subordonnés de leur environnement de travail) et l'engagement au travail. Ainsi, le leader transformationnel va améliorer le sentiment de sécurité psychologique des subordonnés en augmentant leur niveau de ressources personnelles (Hobfoll, Johnson, Ennis et Jackson, 2003). Enfin, de par sa capacité du leader à inciter les subordonnés à se remettre en question, à prendre des risques, à être créatifs en leur expliquant ce qui doit être fait et comment le faire (Bass, 1985), le leadership va améliorer l'engagement des subordonnés (Zhu, Avolio et Walumbwa, 2009), ce qui va avoir un effet sur les variables de résultats. En remettant en cause la façon de penser des subordonnés et en les incitant à penser de manière créative et proactive (Bass, 1985), le leader transformationnel permet de combattre la routine quotidienne et de rendre excitant un travail. Cela va directement agir sur le sens accordé aux activités quotidiennes des subordonnés. Le leadership transformationnel améliore l'engagement au travail en répondant aux besoins de signification des subordonnés. Cette idée rejoint les travaux de Shamir, House et Arthur (1990) qui montrent que le leadership transformationnel en répondant à ce besoin de sens des subordonnés et à la conviction qu'ils peuvent accomplir de grandes choses, favorise des comportements positifs. Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs travaux empiriques ont démontré que le leadership transformationnel a une influence positive sur diverses ressources personnelles comme l'optimisme et le sentiment d'auto-efficacité (Tims et al., 2011 ; Xanthopoulos et al., 2007 ; Salanova et al., 2011) qui aident les subordonnés à contrôler et à avoir une influence sur l'environnement (Bakker et al., 2014). Les études montrent également que le leadership transformationnel agit également sur le besoin d'intégration, le besoin de satisfaction (Kovjanic et al., 2013) et l'autonomie des subordonnés (Breevaart et al., 2014) qui influencent directement l'engagement au travail. Ainsi, proposons donc que l'engagement au travail médiate la relation entre le leadership transformationnel et les différentes variables de résultats que nous avons étudiées précédemment à savoir la satisfaction au travail, l'engagement affectif, l'intention de quitter, les comportements de citoyenneté à l'égard des individus et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (Figure 28).

Figure 28 : L'effet médiateur de l'engagement au travail



**H2a: L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail.**

**H2b: L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation.**

**H2c: L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.**

**H2d: L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.**

### 3. Le rôle modérateur des demandes de l'emploi

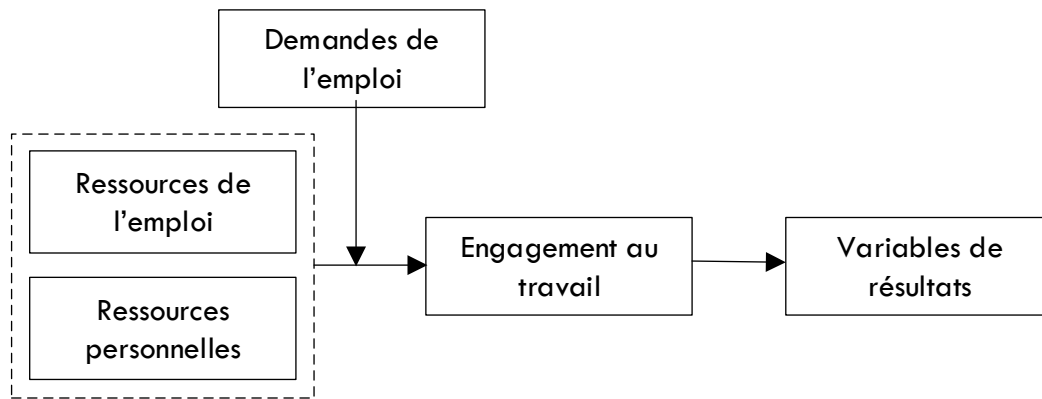
Un autre aspect du leadership transformationnel continue de mobiliser de nombreux chercheurs : les conditions d'efficacité du leadership transformationnel. Pour van Knippenberg et Stikin (2013), il est important de s'appuyer sur une théorie afin d'intégrer des modérateurs à l'approche transformationnelle. Ils soulignent également la nécessité d'étudier simultanément les modérateurs et les médiateurs du processus transformationnel. En effet, à l'exception de quelques études, la majorité des travaux sur le leadership transformationnel ont examiné soit les variables médiatrices, soit les variables modératrices. Aussi, nous proposons d'examiner le rôle modérateur des demandes de l'emploi intégrées dans la théorie JDR (Bakker et Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001) sur le processus motivationnel du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail. Le choix de nos modérateurs sera ainsi guidé par une assise théorique et nous permettra d'étudier simultanément les processus de médiation et de modulation du leadership transformationnel.

### **3.1. L'importance des ressources dans des conditions stressantes**

Pour Bakker et al. (2010), le rôle des managers est de maximiser les efforts des individus afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, une charge de travail importante peut être nécessaire pour réaliser certains de ces objectifs. Cependant, cela peut également avoir des effets négatifs sur les individus et entraîner des attitudes négatives au travail. Finalement, comment les managers peuvent faire pour « sécuriser » l'engagement au travail des individus et trouver ainsi un juste équilibre entre les ressources et les demandes de l'emploi ? Selon la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 2002), les individus cherchent à obtenir, protéger et à conserver les ressources qui ont de la valeur (sociales, personnelles ou énergiques). Il explique que le stress des individus est fonction de la perte, réelle ou potentielle, de ressources. Pour Hobfoll (1989), le gain de ressources en lui-même n'a que des effets modestes alors que son acquisition dans un contexte de perte de ressources lui confère davantage de saillance. La théorie des JDR postulent également que certaines demandes augmentent l'intensité des ressources sur l'engagement ou la motivation. En d'autres termes, **les ressources deviennent plus saillantes et ont un impact positif plus important sur l'engagement lorsque les demandes sont élevées**. Hakanen, Bakker et Demerouti (2005) ont ainsi testé la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail dans des conditions de demandes élevées de l'emploi chez des dentistes. Ils montrent que les effets des ressources de l'emploi modélisées par les compétences professionnelles et les contacts avec les patients sur l'engagement sont plus importants lorsque les demandes de l'emploi, la charge de travail élevée et un environnement physique non favorables, sont élevés. Bakker et al. (2007) ont mis en avant des résultats similaires chez des enseignants. Ils montrent que les ressources de l'emploi (ici l'innovation, l'appréciation et un climat organisationnel positif) permettent de maintenir un haut niveau d'engagement lorsque les demandes de l'emploi sont élevées (modélisées par des élèves turbulents). Enfin, Bakker et al. (2010) confirment également que certaines attitudes positives comme l'implication organisationnelle sont plus prononcées lorsque les demandes (des élèves turbulents) et les ressources de l'emploi (soutien du supérieur hiérarchique, innovation, appréciation et climat organisationnel) sont importantes chez les enseignants. En d'autres termes, cela suggère que sous certaines conditions nécessitant une forte demande en énergie, les individus utiliseront les ressources comme un mécanisme d'adaptation et de réduction du stress qui favorise l'engagement au travail.



Figure 29 : Le rôle modérateur des demandes de l'emploi



### 3.2. L'impact des stressseurs

Ainsi, selon le modèle JDR certaines demandes de l'emploi augmentent l'intensité des ressources sur l'engagement ou la motivation. En d'autres termes, les ressources deviennent plus saillantes et ont un impact positif plus important sur l'engagement lorsque les demandes sont élevées (Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007 ; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005). Les ressources de l'emploi gagnent donc leur potentiel de motivation, au travers de l'engagement au travail, lorsque les individus sont confrontés à des demandes élevées. Cela suggère que sous certaines conditions les individus utiliseront les ressources comme un mécanisme d'adaptation. Cette hypothèse, a priori contre-intuitive si on se réfère aux modèles classiques du stress qui utilise le leadership comme modérateur des demandes de l'emploi (plutôt que l'inverse), a été vérifiée dans plusieurs études (Bakker et al., 2007 ; Bakker et al., 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005). **Nous supposons ainsi que l'effet du leadership transformationnel, comme ressource de l'emploi, sur l'engagement au travail est plus important lorsque les demandes de l'emploi sont importantes.** Nous cherchons ainsi à identifier la combinaison ressource/demande optimale qui permet de maximiser les efforts des individus (Bakker et al., 2010). Plus précisément, nous proposons de vérifier cet effet de saillance en étudiant le rôle modérateur de certains stressseurs, que nous avons identifiés comme de demandes révélatrices dans le contexte policier, sur la relation entre le leadership transformationnel et les variables de résultats au travers de l'engagement au travail. La profession policière est considérée comme particulièrement sensible au stress même si certains auteurs critiquent cette idée largement répandue (Dantzer, 1979). Sans rentrer dans ce débat, la littérature s'accorde sur le fait que le stress dans la police est une préoccupation majeure pour l'organisation policière en raison des symptômes physiques mais également psychologiques qu'il a sur les

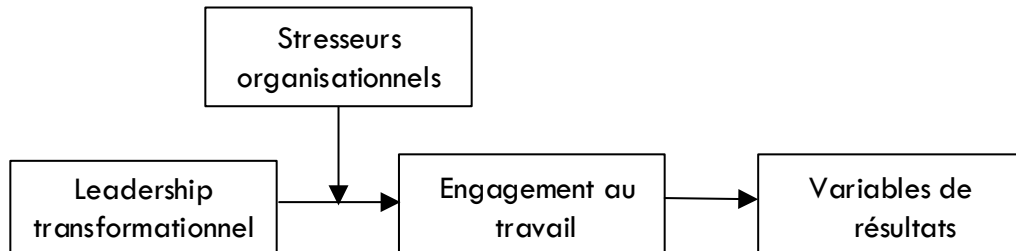
policiers (Violanti et al, 2006 ; Violanti, 1997). Les demandes de l'emploi font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui nécessitent un effort physique et/ou psychologique (cognitif et émotionnel) ou des compétences qui sont associées à certains coûts physiologique et/ou psychologique (Demerouti et Bakker, 2011). Elles sont généralement modélisées par les facteurs de stress organisationnels dont les effets ont été vérifiés dans de multiples études empiriques. Ces stressors organisationnels correspondent à différents facteurs qui sont globalement fonction de la nature même des tâches à effectuer, des conditions de leur réalisation ainsi que des valeurs et des normes imposées par l'organisation (Sassi, 2011). Multiples et très disparates dans l'ensemble, Maslach et al. (2001) ont cependant essayé de synthétiser les facteurs organisationnels de stress les plus récurrents. Les auteurs distinguent ainsi six facteurs génériques pouvant causer un état de stress et d'épuisement professionnel. Il s'agit de la charge de travail, du contrôle et de l'autonomie, du système de récompense, des relations interpersonnelles, de la perception de l'équité et enfin de l'absence d'adéquation entre les valeurs individuelles et celles du collectif de travail et de l'organisation. Les recherches récentes ont également insisté sur l'importance du déséquilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle résultant de l'affrontement de ces deux sphères jadis clairement distinguées (Stoeva, Chiu et Greenhaus, 2002 ; Wayne, Musisca et Fleeson, 2004 ; Aryee, Srinivas et Tan, 2005 ; Jamal, 2004). Par ailleurs, selon les métiers, certains stressors sont plus ou moins saillants. Notre intérêt portant sur les policiers nous avons choisi d'intégrer les stressors suivants : la charge de travail, le conflit vie professionnelle-vie familiale ainsi que deux sources majeures de demandes spécifiques au contexte policier : les stressors opérationnels et les stressors organisationnels (Violanti et Aron, 1995; Crank et al., 1995 ; McCreary et al. , 2004). Ces facteurs sont considérés comme des demandes de l'emploi qui influencent directement les processus de détérioration de la santé (Bakker et Demerouti, 2014). Pour Hakanen et al (2008), il est fondamental de prendre en compte les demandes spécifiques d'un emploi

### **3.2.1. Les stressors organisationnels**

Les stressors organisationnels peuvent se définir comme les caractéristiques de l'organisation et les comportements utilisés par les policiers pour faire face aux demandes de l'organisation et qui consomment de l'énergie. McCreary et al. (2004) mettent en avant plusieurs éléments caractéristiques comme le manque de cohérence dans les règles, le sentiment de devoir constamment prouver quelque chose, l'excès de tâches administratives, les changements constants dans la législation, le manque d'effectifs, la rigidité excessive du système bureaucratique, l'excès de travail informatique, le manque de formation, le manque de matériels, la suspicion des

affaires internes, l'excès de compétition entre les collègues, la remise en cause du travail effectué par la communauté (justice et population) ou encore les difficultés relationnelles entre les services. Selon notre hypothèse de saillance des ressources, nous proposons que lorsque les stressseurs organisationnels sont élevés (situation de demandes importantes), les effets du leadership transformationnel sont plus importants.

Figure 30 : Le rôle modérateur des stressseurs organisationnels

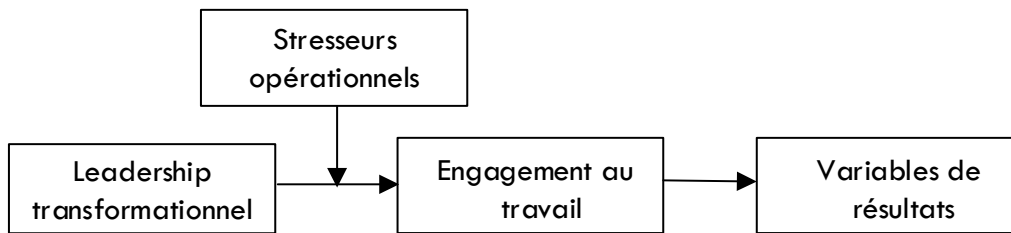


**H3a: Les stressseurs organisationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs organisationnels sont élevés que lorsqu'ils sont faibles.**

### 3.2.2. Les stressseurs opérationnels

Les stressseurs opérationnels font référence aux aspects consommant de l'énergie, inhérents au travail de policiers comme la sensation d'être exposé au danger, à la violence et à la mort, l'ennui, l'utilisation de la force, le travail de nuit, les horaires décalés, les repas non équilibrés, le manque de temps pour tisser des liens sociaux, le fait de devoir maintenir une bonne image en public, les commentaires négatifs du public, le jugement constant du public et enfin la routine (McCreary et al, 2004). Comme précédemment, selon notre hypothèse de saillance des ressources, nous proposons que lorsque les stressseurs opérationnels sont élevés (situation de demandes importantes), les effets du leadership transformationnel sont plus importants (Figure 31).

Figure 31 : Le rôle modérateur des stressseurs opérationnels

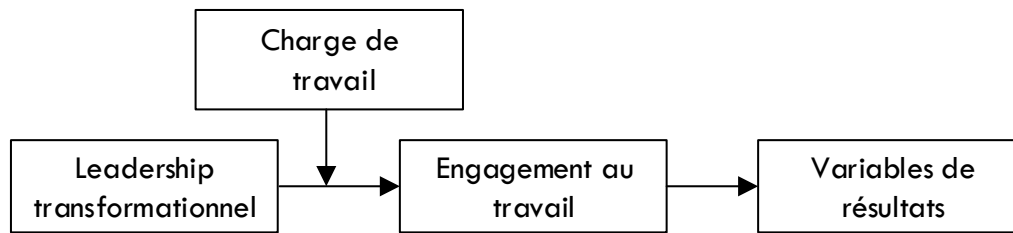


**H3b:** Les stressseurs opérationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs opérationnels sont élevés que lorsqu'ils sont faibles.

### 3.2.3. La charge de travail

La charge de travail est considérée comme le facteur de stress le plus important, et ce, quel que soit le métier en question (Jex, 1998). La charge de travail couvre différents aspects qui relèvent tant des contraintes physiques que psychologiques et mentales (Dejours, 1980 ; Halbesleben et Buckley, 2004). Pour Jex (1998), il s'agit de la cause principale d'un état d'épuisement professionnel. L'incitation pressante et continue des capacités motrices et intellectuelles et donc de l'énergie des individus, constitue l'essentiel de la charge quantitative de travail qui provoque un sentiment d'épuisement via une augmentation de demandes (Schaufeli et Enzmann, 1998). Selon notre hypothèse de saillance des ressources, nous proposons que lorsque la charge de travail est importante (situation de demandes importantes), les effets du leadership transformationnel sont plus importants (Figure 32).

Figure 32 : Le rôle modérateur de la charge de travail



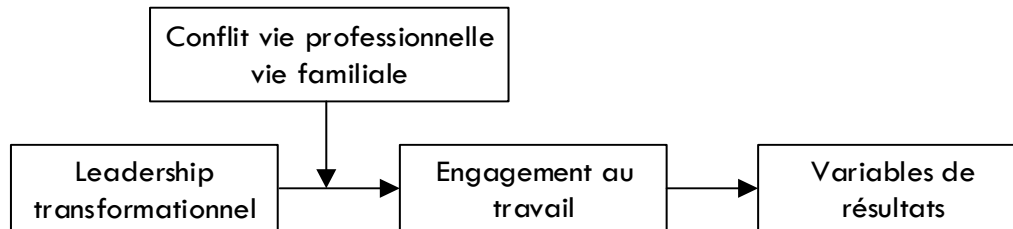
**H3c: La charge de travail modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où la charge de travail est élevée que lorsqu'elle est faible.**

### 3.2.4. Le conflit vie professionnelle-vie familiale

La conception du conflit vie professionnelle-vie familiale fait référence à l'idée selon laquelle les individus disposent d'une quantité limitée de temps et d'énergie et que chacune des deux sphères nécessite une part de temps et d'énergie qui n'est pas forcément délimitée. Le concept de conflit travail-famille se définit ainsi comme une forme de conflit de rôle chez un individu qui apparaît lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles (Netemeyer et al., 1996). D'une part, les contraintes vécues au travail provoqueraient une détérioration de l'équilibre familial, et d'autre part les difficultés familiales fragiliseraient l'individu face aux contraintes vécues au travail (Stoeva, Chiu et Greenhaus, 2002 ; Wayne, Musisca et Fleeson, 2004). Ainsi, le temps consacré au travail et la tension créée par les caractéristiques du travail qui entravent l'accomplissement des responsabilités familiales provoquent ou accentuent la désynchronisation des employés par rapport à certains temps sociaux (Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996 ; Aryee, Srinivas et Tan, 2005; Jamal, 2004). Le stress professionnel serait ainsi conséquent à un empiètement des exigences du travail sur les responsabilités familiales (Demerouti et al., 2004 ; Frone, Russel et Cooper, 1992 ; Greenhaus, Parasuraman et Collins, 2001). Selon notre hypothèse de saillance des ressources, nous proposons que lorsque les conflits vie professionnelles/vie familiale sont élevés (situation de

demandes importantes), les effets du leadership transformationnel sont plus importants (Figure 33).

Figure 33 : Le rôle modérateur du conflit vie professionnelle-vie familiale



**H3d: Le conflit vie professionnelle-vie familiale modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où le conflit vie professionnelle-vie familiale est élevé que lorsqu'il est faible.**

#### 4. L'émergence des construits collectifs

L'originalité de notre démarche est de considérer plusieurs niveaux d'analyse dans la construction et le test d'un modèle en cohérence avec la recherche actuelle sur le leadership (Costa et al., 2013 ; Aguinis et al., 2011 ; Kozlowski et Klein, 2000). En effet, comme le soulignent Klein et Kozlowski (2000) les construits individuels, mesures et résultats sont insuffisants pour mettre en lumière les processus au niveau de l'équipe. Pour Kozlowski et Klein (2000), les « *micro phénomènes sont ancrés dans un contexte macro et ces macro phénomènes émergent selon des interactions et des dynamiques entre les éléments de niveaux inférieur* » (p.7). Pour Katz et Kahn (1966), un construit est émergent « *lorsqu'il trouve son origine dans la cognition, l'affect, les comportements et d'autres caractéristiques individuelles, qui est amplifié par les interactions et se manifeste au niveau supérieur comme un phénomène collectif* », c'est un phénomène dynamique (cité par Klein et Kozlowski, 2000 ; p.55). Cependant, avant de conclure à l'émergence d'un construit de niveau supérieur, il est nécessaire d'aborder plusieurs aspects liés au caractère multiniveaux des construits dont leurs aspects théoriques dans un premier temps (Costa et al., 2013 ; Cole et al., 2011 ; Mathieu et Chen, 2011). Nous proposons de revenir sur

l'émergence du climat de leadership transformationnel, du climat d'engagement au travail, de l'efficacité potentielle et du climat d'implication affective à l'égard de l'organisation.

#### 4.1. L'émergence du climat de leadership transformationnel

Pour de nombreux auteurs, le leadership est avant tout un phénomène multiniveaux inhérent au concept même de leadership (Yammarino et Dansereau, 2009 ; Hall et Lord, 1995; Yammarino et Bass, 1991 ; Yammarino et al., 2005 ; Schriesheim, Castro, Zhou, et DeChurch, 2006). Sans contexte social et relations interpersonnelles, il n'y a pas de leader (Day et Harrison, 2007). Aussi, les progrès théoriques et méthodologiques en termes d'agrégation des données sur les climats de travail vont conduire les chercheurs à **développer le concept de climat de leadership qui est conceptuellement similaire aux autres climats spécifiques** comme le climat de support ou encore le climat de sécurité (Shyns et Van Veldhoven, 2010 ; Chen et al., 2007 ; Gavin et Hofmann, 2002 ; Bliese et Halverson, 2002 ; Chen et Bliese, 2002). Pour Gavin et Hofmann (2002), « *les subordonnés qui ont en commun un leader, sont exposés à un environnement de leadership similaire en termes de comportements et d'actions du leader. Cet environnement commun de leadership se manifeste par un climat de leadership partagé au sein de l'équipe* » (p.21). Le climat de leadership a été conceptualisé et étudié comme la mesure dans laquelle différents leaders dans une organisation font preuve de comportements similaires à l'égard de leurs subordonnés (Bliese et Halverson, 1998; Chen et Bliese, 2002; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, et Rosen, 2007; Gavin et Hofmann, 2002). Kirkman et al. (2009) suggèrent que le leadership « *émerge comme un phénomène au niveau du groupe* » (p.747). Il désigne ainsi les comportements de leadership qui affectent l'équipe dans son ensemble (Pour Kirkman et al., 2009). Cependant, globalement les effets du climat de leadership transformationnel demeurent peu connus contrairement à d'autres climats (voir Kuenzi et Schminke, 2009 ; Lindell et Brandt, 2000).

Récemment, plusieurs auteurs ont suggéré l'existence d'un climat de leadership transformationnel (Liao et Chaung, 2007 ; Walter et Bruch, 2010 ; Menges et al. 2011 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Kunze, Barend de Jong et Bruch, 2013). Au niveau individuel de leadership transformationnel fait référence à des comportements de leadership expérimentés et perçus par un seul employé et qui agissent comme « un stimulus discrétionnaire » qui est transmis à un seul employé (Liao et Chang, 2007). Ce type de stimulus n'a une signification que pour le destinataire cible, sans aucun « effet de contagion » aux autres membres (Choi et al, 2003). Au niveau collectif, il existe donc un climat de leadership transformationnel qui forme un stimulu ambiant (Hackman, 1992) diffusé et partagé entre les membres de l'équipe. Pour Liao et Chuang (2007), il

existerait ainsi une variable climat partagée, le climat de leadership transformationnel, partagé par tous les membres de l'équipe, (Chen et al., 2007) qui influence les perceptions de l'environnement social des subordonnés (Bliese et Halverson, 1998). Les auteurs suggèrent que le climat de leadership transformationnel est un construit au niveau du groupe qui reflète la mesure dans laquelle les leaders d'une organisation utilisent des comportements transformationnels auprès de leurs subordonnés. Walter et Bruch (2010) et Menges et al. (2011) confirment également l'existence du climat de leadership au niveau organisationnel. Il reflète la mesure dans laquelle les leaders d'une organisation adoptent un style de leadership transformationnel envers leurs subordonnés. Ainsi, en articulant une vision des tâches communes, en inspirant de l'enthousiasme et de l'optimisme à propos du travail, en servant de modèle, en encourageant les équipes à résoudre des problèmes de différentes manières et en reconnaissant les contributions et besoins des subordonnés, le leader transformationnel semble être en mesure de communiquer les politiques organisationnelles, pratiques et procédures de l'organisation et donc d'influencer les climats de travail (Liao et Chuang, 2007). Ce processus peut être logiquement représenté par le supérieur hiérarchique direct qui agit comme un « *filtre clé dans l'interprétation qui donne les bases aux subordonnés sur les perceptions du climat* » (Kozlowski et Doherty, 1989, p.547). En effet, le supérieur hiérarchique, de par sa position hiérarchique entre le management stratégique et la base opérationnelle, peut servir de filtres d'interprétation car c'est lui qui met œuvre des objectifs, les politiques organisationnelles et qui communique les processus sur lesquels il est nécessaire de se focaliser. Ainsi, puisque les membres d'un groupe sont exposés au même schéma comportemental du leader, ces derniers vont alors partager la même information et se forger une perception partagée sur le leader (Gaudet, 2013). **Le climat de leadership transformationnel fait donc référence à un schéma général des comportements de leadership au sein de l'équipe, qui peut être considéré comme un type de « stimulus ambiants » qui est transmis à l'équipe de travail et est partagé entre les membres de l'équipe** (Hackman, 1992 ; Liao et Chuang, 2007). Ces « stimulus ambiants » sont disponibles pour tous les membres du groupe et prédominent dans le groupe (Choi et al., 2003). Nous reconnaissons donc que le leadership transformationnel peut fonctionner à la fois au niveau individuel et collectif.

Aussi, pour que ce climat de leadership transformationnel émerge il faut qu'il y ait un accord suffisant dans les groupes sur les comportements de leadership et les perceptions partagées de leadership des subordonnés (homogénéité) mais une différence significative entre les groupes (Bliese et al., 2002 ; Chen, Mathieu et Bliese, 2004). Le climat de leadership transformationnel émerge au niveau collectif selon divers mécanismes qui contribuent à la similitude des



comportements de leadership et donc des perceptions des subordonnés (Walter et Bruch, 2010 ; Klein, Dansereau et Hall, 1994). Walter et Bruch (2010) identifient deux mécanismes qui permettent d'assurer l'homogénéité au sein du groupe et l'hétérogénéité entre les groupes : le mécanisme d'attraction-sélection-attribution (Schneider, 1987; Schneider et Reichers, 1983) et le processus de socialisation (Schneider, 1987; Schneider et Reichers, 1983) que nous avons largement décrits précédemment. Ainsi, il existerait un climat de leadership transformationnel, partagé par tous les membres de l'équipe et qui émerge des perceptions similaires du groupe des comportements transformationnels.

## 4.2. Le climat d'engagement au travail

Pour Bakker et Demerouti (2014), l'intégration de plusieurs niveaux d'analyse afin d'étudier l'engagement au travail est primordiale pour faire évoluer le construit. Aussi, Demerouti et Bakker (2001) expliquent qu'il est nécessaire de s'intéresser à l'émergence de l'engagement au travail du niveau individuel vers le niveau collectif (hypothèse d'isomorphisme). Ils citent l'exemple de l'atmosphère de soutien de l'équipe qui est une ressource importante au niveau individuel mais qui peut également s'avérer restrictive de liberté au niveau collectif. Dans son travail fondateur sur l'engagement au travail, Kahn (1992) confirme implicitement l'existence d'un climat d'engagement au travail collectif. Il écrit que « *lorsque les individus sont ouverts au changement et connectés avec leur travail et les autres, ils sont focalisés et attentifs, et complets plutôt que fragmentés ; leur système adopte les mêmes caractéristiques, collectivement* » (p.331). Plusieurs auteurs ont mis en avant l'existence de l'engagement collectif (Bakker et al., 2006 ; Salanova, Llorens et Schaufeli, 2011 ; Torrente et al., 2012 ; Salanova et al., 2003 ; Salanova, Agut et Peiró, 2005 ; Costa et al., 2014) qui peut s'apparenter à un climat d'engagement au travail. Pour Costal et al. (2014) l'engagement au travail au niveau collectif peut se définir comme un « *un état émergent partagé, positif, épanouissant et motivationnel relatif au bien-être au travail* » (p.416). Richardson et West (2010) précisent par ailleurs que, comme l'engagement au travail au niveau individuel, le climat d'engagement au travail est composé de trois dimensions à savoir la vigueur qui reflète « *le haut niveau de vivacité physique, de vigilance cognitive et d'énergie interpersonnelle* » (p.324) ; le dévouement qui est « *caractérisé par un haut niveau d'identification à une vision, une forte implication aux tâches et aux rôles et la persistance dans le temps du challenge et de l'adversité* » (p. 324) ; et l'absorption qui est caractérisée par « *une équipe qui est totalement concentrée et immergée dans son travail* » (p.324). Selon Costal et al. (2014), les individus régulent leurs émotions afin de développer un climat d'engagement au travail. Ces processus de régulation affective peuvent se définir comme « *les processus d'initiation, de maintien, de modulation ou*

de changement à propos de l'occurrence, l'intensité ou la durée de sentiments états internes » (Eisenberg, Fabes, Guthrie et Reiser, 2000 ; p.137). De manière générale, les auteurs s'appuient sur le phénomène de contagion émotionnelle (Hatfield et Cacioppo, 1994) afin d'expliquer l'émergence du construit (Bakker et al., 2006 ; Torrente et al., 2012 ; Costal et al., 2014). La contagion émotionnelle est un mécanisme non conscient qui représente la tendance à reprendre automatiquement les diverses expressions du visage, mouvements et postures d'une autre personne et donc de converger émotionnellement avec elle (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1994). Comme l'expliquent Salanova et al. (2005), les individus qui travaillent ensemble « peuvent partager des croyances et des expériences affectives similaires et ainsi montrer un niveau de motivation et des comportements similaires, ressentir des émotions collectives, des humeurs collectives ... » (p.1218). L'expression des émotions en utilisant des informations non verbales amènent ainsi les membres de l'équipe à se sentir homogènes au niveau de l'affect (Barsade, 2002 cité par Costa et al., 2014). La théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) propose un modèle global d'émotions dans les organisations. Selon cette théorie, ce sont les soucis et les changements quotidiens qui déterminent les états émotionnels des individus et influencent notre manière de penser et de nous comporter au travail (Weiss et Cropanzano, 1996). Elle met en avant l'idée selon laquelle les émotions peuvent constituer le lien critique entre le contexte de travail et les comportements des employés (Ashkanasy et al., 2000). Hochschild (1979) a mis en avant le construit de travail émotionnel qui est utilisé pour décrire les situations dans lesquelles les employés doivent afficher des émotions qui diffèrent de celles qu'ils ressentent. Sutton et Rafaeli (1988) et Pugh (2001) ont montré que la façon dont les employés expriment leurs émotions, affecte les résultats organisationnels. Ainsi, Sutton et Rafaeli (1988) ont montré que les sourires (émotions positives) étaient reliés à une atmosphère plus détendue en période de faible activité dans le magasin. Plusieurs chercheurs ont montré que la contagion émotionnelle se manifeste aussi chez les équipes et que l'émotion ressentie par un membre du groupe affecte la performance du groupe (Bartel et Saavedra, 2000; Kelly et Barsade, 2001; Totterdell, Kellett, Teuchmann, et Briner, 1998). Barsade (1998) a par exemple montré l'effet positif d'un membre du groupe qui conduit à une plus grande cohésion de groupe, moins de conflits de groupe, et des perceptions positives dans l'exécution des tâches individuelles. Ainsi, l'expression d'émotions en utilisant des informations non-verbales conduit les membres de l'équipe à développer des similitudes en termes d'affects qui favorisent le climat d'engagement au travail si ces émotions sont positives (Costa et al., 2014). Pour Salanova et al. (2005), il existe également d'autres processus pour expliquer l'émergence de l'engagement au travail au niveau collectif, comme par exemple, la modélisation et la manipulation de l'affect (Kelly Barsade, 2001). Ainsi, lorsque les individus sont engagés, on peut supposer que, durant

leurs interactions sociales au travail, ils influencent les membres de leur équipe à croire et à ressentir de manière similaire, ce qui contribue à former un climat d'engagement au travail.

### **4.3. L'émergence des variables de résultats au niveau collectif**

#### **4.3.1. L'efficacité potentielle de l'équipe**

Le concept d'efficacité potentielle de l'équipe a été développé par Guzzo et al (1993) qui le définissent comme les croyances partagées par les membres de l'équipe que cette dernière est efficace (voir Stajkovic et al, 2009 pour une revue de la littérature). Il s'agit d'une « extension au niveau collectif » du concept d'auto-efficacité développé par Bandura (1986) qui renvoie à la confiance qu'a une équipe sur sa capacité à mener une tâche spécifique ou un ensemble de tâches spécifiques (Gibson et Earley, 2007 ; Bandura, 1997 ; Stajkovic et al, 2009). Bien que conceptuellement très proche, il existe des différences théoriques fondamentales entre ces deux construits (Stajkovic et al, 2009 ; Gully et al., 2002). Ainsi, l'efficacité potentielle de l'équipe peut se définir comme la croyance collective partagée par une équipe sur le fait qu'elle soit efficace. (Rego et al, 2013 ; Gibson, Randel et Earley, 2000). C'est une évaluation globale de la confiance de l'équipe dans sa capacité générale à atteindre les objectifs (Guzzo et al., 1993) alors que l'efficacité de l'équipe s'intéresse davantage à la confiance qu'a une équipe sur sa capacité à mener une tâche spécifique ou un ensemble de tâches spécifiques (Gibson et Earley, 2007 ; Bandura, 1997 ; Stajkovic et al, 2009). Pour Jung et Sosik (2003), l'efficacité potentielle de l'équipe est un construit au niveau du groupe contrairement à l'efficacité de l'équipe qui est une évaluation individuelle des capacités du groupe. Si l'efficacité collective a été associée à plusieurs variables organisationnelles comme la résolution de problème (Kline et MacLeod, 1997), l'apprentissage du groupe (Edmondson, 1999), la performance de service (Gibson, 2000) ou encore à la performance du groupe (Gully, Incalcaterra, Joshi et Beaubien, 2002), les travaux sur l'efficacité potentielle de l'équipe demeurent plus rares. Cependant, Gully et al. (2002) ont montré une relation significative entre l'efficacité potentielle de l'équipe et la performance du groupe. Champion, Medsker, Higgs (1993) ont également montré que l'efficacité potentielle de l'équipe était le prédicteur le plus important (parmi 19 autres) de l'efficacité du groupe mesurée selon différentes sources. De manière générale, les auteurs s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'un état critique de motivation des équipes (Chen et Kanfer, 2006). Ainsi, l'efficacité potentielle de l'équipe peut émerger comme une variable au niveau du groupe et agir comme un antécédent direct de la performance (Stajkovic et al, 2009).

#### 4.3.2. Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation

Comme nous l'avons vu précédemment, l'implication affective à l'égard de l'organisation implique que l'individu développe un attachement émotionnel à l'égard de l'organisation dans laquelle il travaille (Meyer et Allen, 1997). Le concept d'implication au niveau collectif a été mis en avant dans de nombreuses recherches récentes (Chun et al., 2013; Gardner et al., 2011; Hausknecht et al., 2008; Patterson, Warr et West, 2004). Il fait référence « *un état d'esprit et un état psychologique partagés entre des individus d'un même groupe concernant leur organisation et qui est caractérisé par des sentiments de loyauté et un désir d'investir l'énergie mentale et physique pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs* » (Gardner et al., 2011 ; p.318). Ce construit est ainsi structurellement et fonctionnellement équivalent entre le niveau individuel et collectif. Aussi, plusieurs auteurs comme Kunze, Barend de Jong et Bruch (2013) font référence à l'implication collective à travers la notion de climat d'implication affective qu'ils définissent comme « *l'agrégation et le partage de l'attachement émotionnel, l'identification et la participation à l'organisation des salariés* » (p.3).

### 5. Les relations entre les construits : l'hypothèse d'isomorphisme

Une fois les construits collectifs définis, il est nécessaire de décrire les relations entre les construits des différents niveaux (Klein et Kozlowski, 2000). **Nous proposons d'utiliser la théorie de l'échange-social (Blau, 1974) afin d'étudier les effets du leadership sur l'efficacité de l'organisation au niveau collectif.** Comme nous l'avons vu précédemment, le niveau individuel d'échange social fait référence à un échange simple entre des individus qui interagissent pour une récompense ou dans l'attente d'une récompense (Emerson, 1976). Le niveau collectif quant à lui fait référence à « *un mode généralisé de relation d'échanges qui émerge d'une myriade d'échanges individuels mais qui transcendent ces échanges pour définir la nature de l'échange au sein du groupe comme un tout* » (Gong et al, 2011 ; p.124). Ainsi, **lorsque les individus reçoivent des ressources de l'organisation, en l'occurrence le leadership transformationnel, ils se sentent obligé de répondre d'une certaine façon afin de « rembourser » l'organisation.** Pour Saks (2006), **un moyen pour l'individu de rembourser l'organisation est justement de s'engager au travail.** En d'autres termes, les employés s'engagent à divers degrés en réponses aux ressources qu'ils reçoivent de l'organisation. Alternativement quand l'organisation ne fournit pas ces ressources, les individus sont plus susceptibles de se retirer et de se désengager, ce qui pourrait éventuellement conduire à l'épuisement professionnel (Schaufeli, 2006) et à une baisse de la performance. Nous supposons donc que les relations entre les construits sont équivalentes. Nous proposons donc de faire référence à la notion d'homogénéité fonctionnelle qui explique

l'émergence du niveau collectif (Chan, 1998 ; Brown et Kozlowski, 1999 ; Kozlowski et Klein 2000) et renvoie à l'hypothèse d'isomorphisme issue de la théorie générale des systèmes (Klein et Kozlowski, 2000). L'hypothèse d'isomorphisme implique qu'au niveau individuel et collectif les types et les contenus élémentaires sont identiques. Ainsi, cette notion d'isomorphisme « est basée sur l'hypothèse que tous les individus perçoivent le climat, au travers des mêmes dimensions, ou que les membres de l'équipe possèdent un modèle mental organisé autour du même contenu » (p.62 Klein et Kozlowski, 2000). Pour Morgeson et Hofmann (1999) deux aspects différencient les construits individuels et collectifs : leurs fonctions et leurs structures.

- la fonction du construit représente ses effets.
- la structure s'intéresse aux processus par lesquels ces effets se produisent.

L'hypothèse d'isomorphisme implique que les construits doivent être structurellement et fonctionnellement équivalents. Dans notre modèle, les construits sont considérés comme structurellement homogènes et de sens équivalent avec une relation fonctionnelle comparable au niveau individuel et collectif (Morgeson et Hofmann, 1999). Ainsi, le climat partagé par tous les membres de l'équipe. L'accord (ou consensus, la cohérence, l'homogénéité) entre les membres de l'équipe est donc un prérequis.

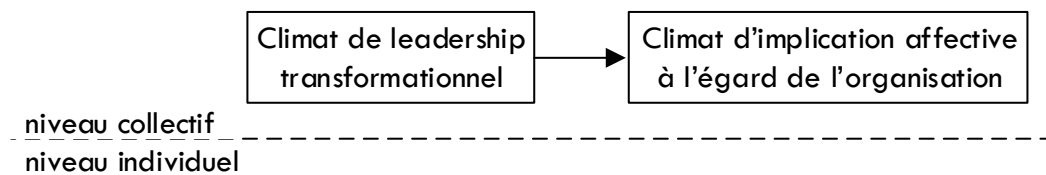
## **5.1. Les effets du climat de leadership transformationnel**

### **5.1.1. Climat de leadership transformationnel – climat d'implication affective à l'égard de l'organisation**

Le climat de leadership transformationnel a été relié avec différentes variables de résultats au niveau organisationnel. Récemment, Walter et Bruch (2010) ont mis en avant une relation positive entre le climat de leadership transformationnel et l'énergie productive de l'organisation sous certaines conditions structurelles de centralisation et de formalisation. Menges et al. (2011) ont également avancé une relation positive entre le climat de leadership transformationnel et la performance de la force de travail (représentée par l'agrégation de la performance dans la tâche et des comportements de citoyenneté organisationnels des membres d'une équipe) ( $\beta = .41$  ;  $p < .001$ ). Ils montrent que ces effets sont médiatisés par le climat affectif (qui représente l'expérience partagée des affects positifs) ( $\beta = .62$  ;  $p < .001$ ). Ils concluent que le climat de leadership transformationnel est vécu comme une expérience positive de travail qui augmente le climat affectif, qui, à son tour, contribue à la performance, grâce aux effets des émotions positives sur la motivation (Frederickson, 2003). Wang et Howell (2010) et Wang et Howell

(2012) ont également montré que les comportements de leadership transformationnel au niveau du groupe étaient positivement associés à la performance de l'équipe. Pour Hausknecht et al. (2008), « les superviseurs et les managers sont responsables de la mise en œuvre et l'interprétation des politiques, des règles et des procédures de l'organisation et ainsi, peuvent inciter les individus à répondre aux événements organisationnels de manière similaire » (p.1224). Selon le phénomène de contagion émotionnelle (Barsade, 2002), les individus au sein d'un groupe partagent des émotions et de l'affect qui ont un impact direct sur les comportements des individus. Selon notre hypothèse d'isomorphisme, il y a donc une relation équivalente entre le leadership transformationnel et les comportements et attitudes des policiers au niveau individuel et entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'implication affective.

Figure 34 : L'effet du climat de leadership transformationnel sur le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation



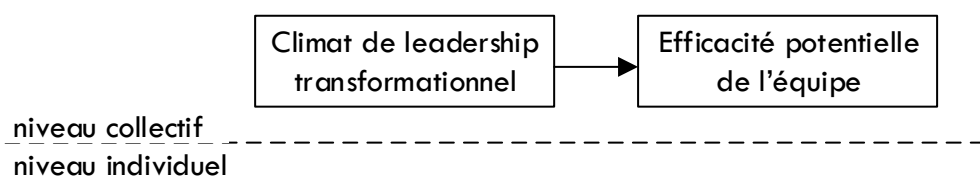
**H4a : Le climat de leadership transformationnel influence positivement au climat d'implication affective à l'égard de l'organisation**

### 5.1.2. Climat de leadership transformationnel – efficacité potentielle de l'équipe

De la même manière, nous supposons qu'il existe un lien positif entre le climat de leadership transformationnel et l'efficacité potentielle de l'équipe. Pour Guzzo et al (1993), le leadership est un déterminant clé de l'efficacité potentielle de l'équipe. Plusieurs travaux confirment l'importance des comportements de leadership tournés vers la considération des subordonnés et la collaboration (Rego et al, 2013 ; Gibson et Early, 2007 ; Lester et al, 2002) afin de favoriser l'efficacité potentielle de l'équipe. Ainsi, récemment Rego et al (2013) ont montré qu'il existait un lien positif entre le leadership authentique (conceptuellement proche du leadership transformationnel) et l'efficacité potentielle de l'équipe. Hu et Liden (2011) ont également confirmé un lien entre le construit de « servant leadership » et l'efficacité potentielle de l'équipe. Des recherches précédentes ont également mis en avant le lien positif entre le leadership transformationnel et l'efficacité collective (Bass et al., 2003 ; Walumbwa et al., 2004). Plusieurs auteurs suggèrent, par ailleurs, qu'en exprimant de la confiance envers les capacités des membres

de l'équipe à être performants, le leadership transformationnel favorise l'efficacité potentielle de l'équipe (Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Howell et Shea, 2006). Ainsi, Schaubroeck et al. (2007) ont mis en avant le rôle médiateur de l'efficacité potentielle de l'équipe sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance de l'équipe. Ils expliquent ainsi que le leader transformationnel, en communiquant un haut niveau de confiance à son équipe sur sa capacité à atteindre des objectifs ambitieux, (Podsakoff et al., 1990), favorise l'efficacité potentielle de l'équipe. Cette confiance peut avoir un effet contagieux sur la confiance des membres du groupe. (McNatt et Judge, 2004). De la même manière, en apportant un soutien aux membres de l'équipe, il renforce les croyances des membres de l'équipe sur le fait que leur leader les aidera en leur donnant les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Enfin, le leader transformationnel favorise la coopération, ce qui a un effet bénéfique sur les conflits entre les individus d'une même équipe et donc sur la croyance de l'équipe envers sa capacité à atteindre les objectifs. Récemment, Wang et Howell (2012) ont confirmé les effets du leadership transformationnel au niveau du groupe sur le construit d'efficacité collective étudié au niveau du groupe (conceptuellement proche de l'efficacité potentielle de l'équipe). Ainsi, le leader transformationnel motive les subordonnés en soulignant les liens avec le groupe et en favorisant l'identité de l'équipe, l'efficacité potentielle de l'équipe et l'efficacité (Gully et al., 2002; Kirkman et al., 2009 ; Shamir et al., 1993).

Figure 35 : Effet du climat de leadership transformationnel sur l'efficacité potentielle de l'équipe



**H4b: Le climat de leadership transformationnel influence positivement l'efficacité potentielle de l'équipe**

## 5.2. Le rôle médiateur du climat d'engagement au travail

Comme le rappellent Llorens et al. (2006), la majorité des études sur l'engagement au travail ont été conduites au niveau individuel, aussi les conséquences des effets du climat d'engagement au travail (ou engagement au travail collectif) demeurent plutôt rares. Ainsi, si la majorité des recherches utilisant la théorie « JDR » ont abordé l'engagement au travail au niveau individuel (Demerouti et Bakker, 2011 ; Llorens et al., 2006), on trouve cependant quelques études ayant

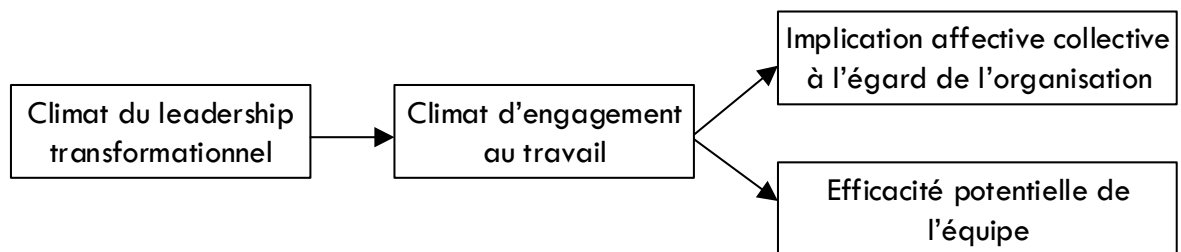
adopté un cadre multiniveaux de la théorie JDR. Ainsi, Demerouti et al (2001) ont mis en lumière l'existence d'une relation similaire au niveau individuel et au niveau du groupe entre les ressources et les demandes de l'emploi et l'épuisement professionnel. Bakker, Van Emmerik et Van Riet (2008) ont également montré que les ressources et les demandes de l'emploi ont une influence sur les variables au niveau de l'équipe comme le turnover. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2009) ont trouvé une relation similaire avec le turnover financier. Plus récemment, Dollard et Bakker (2010) ont montré que le climat de sécurité psychologique (variable au niveau collectif) joue le rôle de médiateur entre les demandes de l'emploi au niveau individuel (demandes émotionnelles et pression du travail) et les problèmes de santé des individus (détresse psychologique et épuisement émotionnel). Ils montrent également que le climat modère la relation entre les demandes émotionnelles et la fatigue émotionnelle. Par ailleurs, le climat d'engagement au travail a été positivement associé à la performance d'étudiants travaillant en groupe (Salanova et al, 2003), au climat de service (Salanova et al., 2003), aux affects positifs et à aux croyances relatives à l'efficacité collective (Salanova et al., 2011) ou encore à l'engagement au travail au niveau individuel (Bakker et al, 2006) et enfin à la performance de l'équipe (Torrente et al., 2012). Pour Torrente et al. (2012), le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre les ressources et la performance de l'équipe. Cependant, les auteurs concluent à la nécessité d'étudier davantage cette relation. Ainsi, à l'exception de quelques rares études, le processus motivationnel de la théorie des ressources et des demandes n'a jamais été étudiée au niveau collectif (Bakker et al, 2014 ; Bakker et Demerouti, 2014). Les relations entre les ressources, l'engagement au travail et les variables de résultats ont uniquement été testées au niveau individuel. Aussi, sur la base de notre hypothèse d'isomorphisme dérivée de la théorie de l'échange social, nous proposons de considérer le climat de leadership transformationnel comme une ressource au niveau collectif et ainsi étudier le processus motivationnel de la théorie JDR au travers du climat d'engagement au travail et les relations avec les variables de résultats au niveau collectif.

Conformément à notre hypothèse d'isomorphisme, nous admettons que la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail selon la théorie « JDR » est également présente au niveau collectif entre le climat de leadership et le climat d'engagement au travail. Ainsi, l'importance du leadership dans la perception du climat des membres du groupe a déjà fait l'objet de plusieurs études (González-Roma, Peiró, et Tordera, 2002 ; Kozlowski et Doherty, 1989), qui ont démontré que le leadership était un antécédent du climat et qu'il avait un rôle crucial dans l'influence du climat organisationnel. Ainsi, l'étude de Kozlowski et Doherty (1989) a



montré que la qualité des relations échanges leader-subordonnés (LMX) contribuait à développer les perceptions du climat des subordonnés. Ils sont ainsi parvenus à démontrer que les membres du groupe avec une relation de haute qualité avec leur leader avaient tendance à avoir un consensus plus important sur plusieurs dimensions du climat organisationnel que les subordonnés avec un faible niveau de relation avec leur leader. González-Roma, Peiró, et Tordera (2002) ont confirmé que plus le leader donne des informations à ses subordonnés, plus les corrélations avec la force du climat sont importantes sur les trois éléments étudiés (soutien, l'innovation, l'orientation des objectifs). Pour Zohar et Luria (2005), les leaders sont la principale source d'interprétation des informations des subordonnés du climat organisationnel. Ils rejoignent l'idée de Kozlowski et Doherty (1989) selon laquelle le leader agit comme un « *filtre clé dans l'interprétation qui donne les bases aux subordonnés sur les perceptions du climat* » (p. 547). Plusieurs études ont ainsi mis en avant le rôle médiateur des climats avec les comportements de leadership (voir Kuenzi et Shminke, 2009). Par exemple, la relation entre le leadership et les comportements de citoyenneté organisationnel est médiatisé par le climat d'implication (Richardson et Vandenberg, 2005), le climat de service et l'engagement envers le supérieur (Walumbwa et al., 2010), l'identification au superviseur (Walumbwa et al., 2010) ou les perceptions de justice organisationnelle (Cho et Dansereau, 2010). Nous pouvons donc poser les hypothèses suivantes (Figure 36) :

Figure 36 : Effet médiateur du climat de leadership transformationnel sur les variables de résultats



**H5a : Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et le climat d'implication affective**

**H5b : Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et l'efficacité potentielle de l'équipe**

## **6. Relations entre les niveaux : les effets du climat de leadership transformationnel**

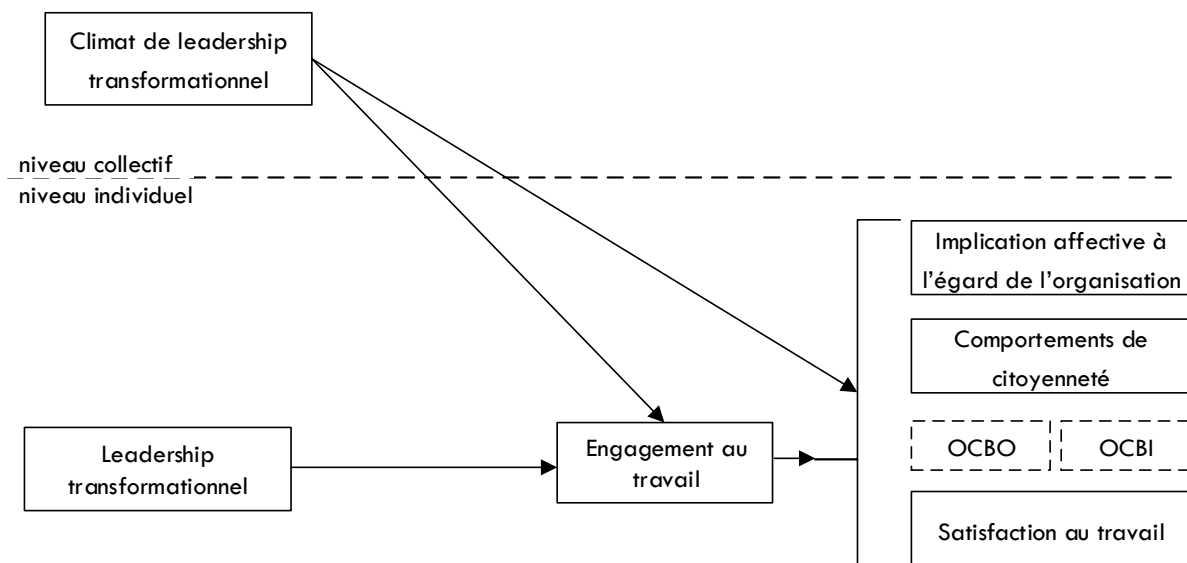
Pour Morgeson et Hoffman (1999), les variables de résultats peuvent être affectées par des déterminants à la fois au niveau individuel et/ou collectif. Aussi, comme l'expliquent Wang et Howell (2012), les processus de leadership transformationnel individuels et collectifs ne sont pas indépendants et sont connectés entre eux par des effets entre les niveaux. Il est donc nécessaire d'étudier les effets entre les niveaux. Un effet entre les niveaux existe lorsqu' une variable au niveau du groupe a un impact sur une variable au niveau individuel (Klein, Dansereau, et Hall, 1994). L'approche entre les niveaux permet d'expliquer les effets supplémentaires du climat de leadership transformationnel sur les construits au niveau individuel, et, ainsi de mieux comprendre les effets du leadership transformationnel au niveau individuel. Aussi, comme nous l'avons vu, il existe deux types de stimuli qui affectent la motivation et le comportement des individus au sein d'une équipe : les stimuli ambiants ou des stimuli axés sur l'équipe qui influencent l'équipe dans son ensemble, et des stimuli discrétionnaires ou des stimuli axés sur la personne adressée à un membre spécifique de l'équipe plutôt que l'équipe dans son ensemble (Hackman, 1992). **L'approche entre les niveaux nous permet d'explorer comment ces différents stimuli influencent conjointement les variables au niveau individuel.** Aussi, nous proposons que le climat de leadership transformationnel influence également directement les construits de niveau individuel.

### **6.1. Les effets du climat de leadership transformationnel sur le niveau individuel**

Plusieurs recherches ont mis en évidence les effets du climat de leadership sur des construits au niveau individuel (Chen et al., 2007 ; Walumbwa et al., 2010 ; Schyns et Van Veldhoven, 2010 ; Braun et al., 2013 ; Wang et Howell, 2012). Par exemple, Schyns et Van Veldhoven (2010) ont montré que le climat de leadership du groupe prédit l'engagement affectif organisationnel d'individus, au-delà des effets individuels. Walumbwa et al. (2010) ont montré que le climat de « servant leadership » amplifie le lien entre l'implication à l'égard des superviseurs et les comportements de citoyenneté. De la même manière, Chen et al. (2007) soulignent les effets du climat de leadership sur l'empowerment au niveau individuel. Braun et al (2013) ont également mis en avant les effets du leadership transformationnel au niveau collectif (assimilable au climat de leadership transformationnel) sur la satisfaction au travail au-delà des effets individuels du

leadership transformationnel. Enfin récemment, Wang et Howell (2012) ont confirmé les effets du leadership transformationnel au niveau du groupe sur l'identification au leader. Aussi, nous proposons que de la même manière, le climat de leadership transformationnel influence positivement la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation, et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et des individus, au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel sur l'ensemble de ces variables (Figure 37).

Figure 37 : Les effets directs du climat de leadership transformationnel



**H6a :** Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'engagement au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

**H6b :** Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur la satisfaction au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

**H6c :** Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'implication affective à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

**H6d :** Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

**H6e :** Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard des individus au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

**H7a:** L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail.

**H7b: L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation.**

**H7c: L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.**

**H7d: L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.**

## **6.2. L'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel**

Au-delà des effets du climat, plusieurs auteurs suggèrent également de s'intéresser à la variabilité des perceptions du groupe qui permettent d'obtenir des informations précieuses afin de prédire les différentes variables de résultats (Gonzalez-Roma, Peiro, et Tordera, 2002 ; Lindell et Brandt, 2000; Schneider, Salvaggio, et Subirats, 2002). Les auteurs recommandent d'étudier particulièrement les effets de la force du climat qui représente le degré d'accord sur les perceptions du climat à l'intérieur des groupes (Kuenzi, 2008). En d'autres termes, **la force du climat représente la mesure dans laquelle un climat est omniprésent dans la vie organisationnelle et, de fait, induit des comportements uniformes.** Pour Lindell et Brandt (2000), cette variabilité à l'intérieur des groupes doit être traitée comme un construit focal représentant une unité comme l'équipe qui a des propriétés structurelles et fonctionnelles distinctes. La force du climat est basée sur la théorie de la force de la situation (Meyer et al, 2010 ; Mischel, 1997) qui suggère qu'un climat fort exerce une pression normative plus importante sur les individus, qui, dès lors, adoptent des comportements plus cohérents, réduisant ainsi la variabilité liée aux différences individuelles (Schneider et al., 2002). Elle réduirait en conséquence les effets de variables au niveau individuel.

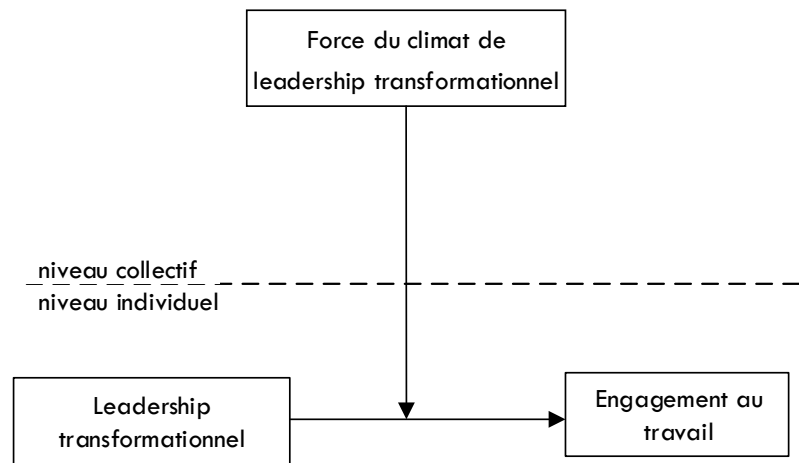
Appliqué au leadership transformationnel, plusieurs recherches se sont intéressées à la force du climat de leadership (ou consensus de leadership) qui représente la mesure dans laquelle tous les membres de l'équipe perçoivent les comportements du leader de manière similaire (Korek et al., 2010 ; Cole, Bedeian et Bruch, 2011 ; Sanders et Schyn, 2006 ; Bliese et Halverson, 1998). Korek et al. (2010) ont par exemple montré que la force du climat de leadership transformationnel (qu'il nomme consensus de leadership transformationnel) comme variable au niveau de l'équipe a un effet sur l'implication affective au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau du groupe. Sanders et Schyns (2006) ont également montré que la force du climat de leadership prédit l'implication organisationnelle, lorsque l'on contrôle par les effets du climat de leadership.

Les résultats de Bliese et Halverson (1998) vont également dans ce sens. Ils montrent que le consensus de leadership est positivement associé au bien-être psychologique de l'équipe.

Enfin, récemment Cole, Bedeian et Bruch (2011) ont mis en avant le rôle modérateur du consensus de leadership transformationnel sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance et l'empowerment. Ils montrent que le consensus autour du leadership transformationnel (force du climat de leadership transformationnel) modère négativement les effets du leadership transformationnel sur l'empowerment mais pas sur la performance. Ils soulignent néanmoins que l'efficacité du leadership dépend également de la capacité à créer un consensus ou une réalité commune entre les membres de l'équipe. Ils concluent que les relations entre le leadership transformationnel et les diverses variables de résultats étaient « plus subtiles qu'on le pensait ». Comme l'expliquent DeGroot, Kiker et Cross (2000), les effets du leadership sont plus importants lorsque le leader utilise un style de leadership homogène à l'égard de ses subordonnés. Pour Klein et House (1995), l'homogénéité des relations du leader avec les membres de l'équipe renforce le sens donné à une vision commune ce qui a pour effet d'améliorer les résultats du groupe. De la même manière, les processus intragroupes comme les interactions sociales ou la contagion émotionnelle, renforcent le développement de perceptions similaires. A contrario, un consensus faible peut être signe d'un manque de valeurs ou d'attentes communes dans le groupe (Korek et al., 2010).

C'est pourquoi, nous proposons qu'il existe **une force du climat de leadership transformationnel qui peut se définir comme le degré selon lequel les membres de l'équipe sont d'accord à propos des perceptions de leadership transformationnel au sein de l'équipe**. La force du climat de leadership transformationnel peut être capturée par la variation entre les membres des perceptions de leadership transformationnel (Cole et al, 2011). Nous supposons ainsi, que les effets des comportements individuels de leadership transformationnel dépendent de la force du climat de leadership transformationnel autant que le climat de leadership transformationnel (González-Romá, Fortes Ferreira et Peiró, 2009 ; Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002). Pour Cole et al. (2011), le degré de variation entre les membres de l'équipe offre des informations significatives. Aussi, plusieurs recherches ont examiné les effets modérateurs de la force du climat sur diverses relations (Colquitt et al, 2002 ; Gonzalez-Roma, et al., 2002 ; Moliner, et al., 2005) ; Zohar et Luria, 2005 ; Liao et Chuang, 2004 ; Schneider et al., 2002). Aussi, nous proposons que la force du climat de leadership transformationnel modère positivement la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail (Figure 38).

Figure 38 : Effet modérateur de la force du climat de leadership sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail



**H8 :** La force du climat de leadership transformationnel modère la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail de telle sorte que les effets du leadership transformationnel sur l'engagement au travail seront plus importants lorsque la force du climat sera faible que lorsqu'elle est forte.

## **Conclusion Chapitre 4**

Dans ce dernier chapitre théorique, nous avons proposé un modèle intégrateur afin d'étudier les effets du leadership transformationnel en multiniveaux au travers du rôle médiateur de l'engagement au travail. Nous avons ainsi été amenés à formuler 26 hypothèses :

**H1a** : Le leadership transformationnel influence positivement la satisfaction au travail.

**H1b** : Le leadership transformationnel influence positivement l'implication affective à l'égard de l'organisation.

**H1c** : Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.

**H1d** : Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.

**H2a** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail.

**H2b** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation.

**H2c** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.

**H2d** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.

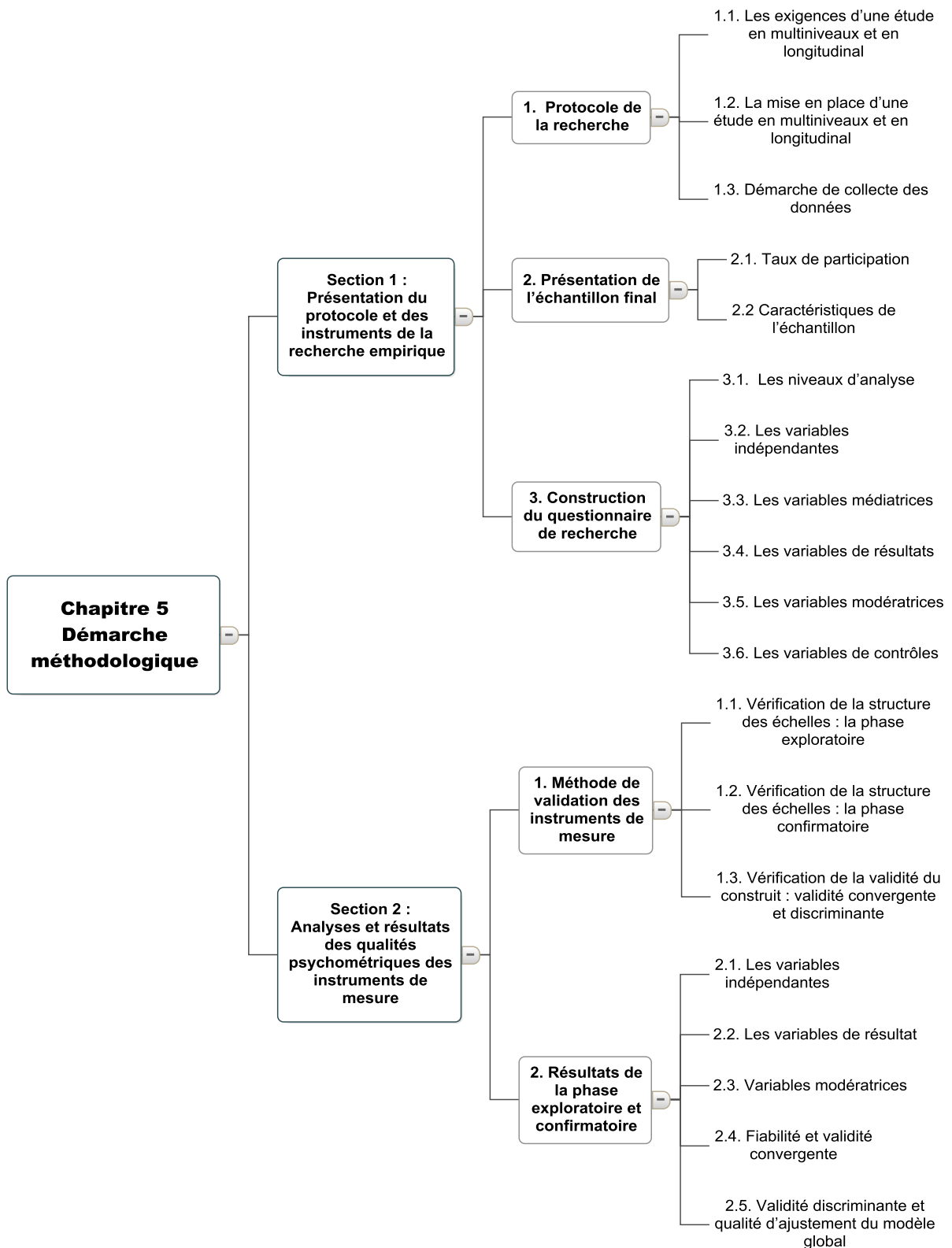
**H3a** : Les stressseurs organisationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs organisationnels sont élevés que lorsqu'ils sont faibles.

- H3b** : Les stressseurs opérationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs opérationnels sont élevées que lorsqu'ils sont faibles.
- H3c** : La charge de travail modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où la charge de travail est élevée que lorsqu'elle est faible.
- H3d** : Le conflit vie professionnelle-vie familiale modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où le conflit vie professionnelle-vie familiale est élevé que lorsqu'il est faible.
- H4a** : Le climat de leadership transformationnel influence positivement le climat d'implication affective.
- H4b** : Le climat de leadership transformationnel influence positivement l'efficacité potentielle de l'équipe.
- H5a** : Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et le climat d'implication affective.
- H5b** : Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et l'efficacité potentielle de l'équipe.
- H6a** : Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'engagement au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.



- H6b** : Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur la satisfaction au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.
- H6c** : Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'implication affective à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.
- H6d** : Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.
- H6e** : Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard des individus au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.
- H7a** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail.
- H7b** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'implication affective à l'égard de l'organisation.
- H7c** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.
- H7d** : L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.
- H8** : La force du climat de leadership transformationnel modère la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail de telle sorte que les effets du leadership transformationnel sur l'engagement au travail seront plus importants lorsque la force du climat sera faible que lorsqu'elle est forte.

## **Chapitre 5 Démarche méthodologique**



Comme le souligne Koenig (2002), un projet de recherche constitue un système permettant de passer d'une intention générale à des éléments de réponse. L'objectif d'une recherche en sciences de gestion, et plus particulièrement en comportement organisationnel est d'étudier une situation sociale, afin de comprendre les comportements et les attitudes des acteurs qui évoluent dans cette situation pour enfin apporter des solutions aux problèmes (Roussel et Wacheux, 2005). Après avoir établi une problématique de recherche, développer le cadre théorique adéquat et proposer un modèle de recherche, il est nécessaire de réfléchir à la démarche, à la méthodologie et aux moyens et outils qui permettront de confronter les différentes hypothèses de notre modèle de recherche à la réalité du terrain. Pour Martinet (1990), la spécificité des recherches en sciences de gestion vient du fait que les connaissances théoriques ont également vocation à contribuer à résoudre des problèmes de gestion concrets au travers de différentes propositions. Ainsi, guidés par notre posture épistémologique positiviste, le choix d'une démarche méthodologique et d'un protocole de recherche adapté se fait souvent au regard des possibilités et contraintes liées au terrain (Igalens et Roussel, 1998). Dans notre cas, la confrontation au terrain s'est révélée particulièrement délicate. La première difficulté concerne le fait que nous abordons, avec l'étude du leadership, un sujet très sensible pour la police : le management. En effet, comme nous l'avons expliqué, la police est un milieu « secret » (Monjardet, 1996) qui est paradoxalement constamment scruté par de nombreux observateurs (journalistes, politiques ...) qui soulignent généralement ces dysfonctionnements. Lors du lancement de notre étude en Mai 2011, les médias commencent à faire l'écho d'affaires de corruptions dans la police<sup>20</sup>. La hiérarchie policière et le management sont directement mis en cause. De plus, la médiatisation des suicides dans la police, ces dernières années, rend le sujet encore plus délicat car c'est le ministère de l'intérieur qui est indirectement concerné par la gestion des hommes sous sa responsabilité<sup>21</sup>. Enfin, à ces difficultés spécifiques au contexte policier s'ajoutent les contraintes liées à l'aspect méthodologique de notre recherche. Le caractère multiniveaux en longitudinal imposé par la compréhension des processus de leadership au niveau individuel et collectif dans le temps exige une identification des individus, des équipes et un suivi de ces éléments sur une période de temps importante.

Aussi, dans ce cinquième chapitre (*Chapitre 5 : Démarche méthodologique*), nous reviendrons essentiellement sur notre démarche méthodologique. Pour cela, nous serons amenés à présenter

---

<sup>20</sup> <http://www.francesoir.fr/actualite/faits-divers/corruption-dans-police-142716.html>

<sup>21</sup> [http://www.marianne.net/Suicides-dans-la-police-pire-qu-a-France-Telecom\\_a210640.html](http://www.marianne.net/Suicides-dans-la-police-pire-qu-a-France-Telecom_a210640.html)

notre protocole de recherche qui reprendra en détails les éléments méthodologiques liés à la mise en place d'une recherche multiniveaux et le déroulement de notre collecte de données. Dans une seconde section, nous présenterons en détail les caractéristiques de notre échantillon avant d'aborder, dans une dernière section, la construction de notre questionnaire de recherche et notamment les instruments de mesure que nous avons utilisés dans cette étude.

## Section 1 : Présentation du protocole et des instruments de la recherche empirique

Cette première section traite de la démarche méthodologique que nous avons adoptée, de notre protocole de recherche et des instruments que nous avons utilisés dans le cadre de cette recherche. Dans la première partie, nous présenterons notre protocole de recherche au travers des aspects longitudinaux et multiniveaux de notre étude. Puis, dans la seconde partie, nous détaillerons l'échantillon qui nous servira pour nos analyses ainsi que les différents traitements que nous avons appliqués. Enfin, nous reviendrons sur la construction de notre questionnaire de recherches à la lumière des différentes échelles utilisées.

### 1. Protocole de la recherche

La conduite d'une recherche appelle la rigueur autant que le savoir. Comme nous l'avons vu précédemment, le leadership est un phénomène complexe à appréhender. Toutefois, cette complexité ne doit pas le rendre hermétique aux travaux scientifiques (Antonakis et al., 2003). Pour Slife and Williams (1995) (cité par Antonakis et al. 2003), l'approche scientifique consiste « à établir avec autorité les causes d'un événement, et à proposer une explication à ce phénomène d'une manière objective et sans être influencé par la tradition et la subjectivité spéculatives » (p.173). De façon générale, bien que d'autres approches puissent exister (Pires, 1982), deux grandes orientations méthodologiques dominent en sciences de gestion: l'une objectiviste, découlant de l'approche positiviste privilégiant les méthodes quantitatives, et l'autre, subjectiviste, associée à l'approche herméneutique privilégiant les méthodes qualitatives. Les recherches sur le leadership ont globalement privilégié les approches quantitatives. En choisissant de tester un modèle de recherche intégrateur via une démarche quantitative, nous adoptons automatiquement **un positionnement épistémologique positiviste** dans la continuité de la grande majorité des études sur le leadership (Antonakis et al., 2003). Les phénomènes, sont conçus en termes de comportements (Lessard-Hébert et al, 1990) et deviennent des relations de cause à effet (causalité), où chaque action est déterminée par une précédente ou en détermine une subséquente (déterminisme) à l'intérieur d'une chaîne d'événements successifs, chacun étant le produit de l'autre qui l'a précédé. Ainsi, pour comprendre la réalité de l'organisation et la décrire avec précision, nous proposons de la fractionner en ses plus petites composantes, y attribuer des mesures quantitatives, les dénombrer et enfin analyser les résultats. Aussi, le choix d'une

démarche méthodologique est délicat compte tenu du nombre de variables qui composent notre modèle de recherche. Un mauvais choix méthodologique constitue par exemple un des principaux critères de rejets de publications sur le leadership (Gardner et al., 2010). Une spécification claire et explicite du design méthodologique, une définition stricte des construits et leur opérationnalisation sont donc les éléments indispensables pour que le protocole de recherche soit intégré non seulement par le chercheur mais également par les répondants de l'enquête (Igalens et Roussel, 1998). Afin d'appréhender son terrain d'étude, le chercheur a à sa disposition une série de méthodes et d'outils. Cela va de l'enquête par questionnaire à l'expérimentation, en passant par les démarches qualitatives comme les entretiens individuels ou les focus groupe. Comme le précisent Igalens et Roussel (1998) « *il n'existe aucune voie royale de la recherche en gestion des ressources humaines* » (p.72) et chacune de ces méthodes à ses avantages et ses limites. Dès lors, le chercheur doit « *se préoccuper de l'adéquation de ses méthodes de recherche aux questions ou hypothèses en tenant compte des moyens à sa disposition* » (Igalens et Roussel, 1998 ; p.72). Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour la mise en place d'un design de recherche multi-niveaux en longitudinal au travers de trois questionnaires de recherche autoévalués. La méthode de recherche par questionnaire est considérée comme « *de loin la méthode la plus utilisée pour étudier les liens entre les comportements de leadership et les divers antécédents ou résultantes de ces comportements* » (Yukl, 2006 ; p. 55). Pour Kerlinger (1986) cité par Anthonalis et al. (2003), les études par questionnaires permettent de se « *focaliser les faits essentiels des individus, de leurs croyances, opinions, attitudes, motivations et comportements* » (p.378). Notre design de recherche est donc également basé sur l'hypothèse tacite que les individus connaissent leurs sentiments, comportements et peuvent les évaluer avec « cœur et précision » (Campbell, 1981). Aussi, la spécification de ce protocole de recherche passe par la précision des exigences d'une étude en multiniveaux en longitudinal, la présentation d'un calendrier d'administration de nos trois questionnaires de recherche et enfin par l'exposition de notre procédure de collecte des données.

### **1.1. Les exigences d'une étude en multiniveaux et en longitudinal**

Pour répondre aux questions posées et compte tenu de la complexité qu'implique l'examen du leadership, nous avons opté pour une démarche multiniveaux et longitudinale recommandée et encouragée par de nombreux auteurs (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Yammarino et al., 2005 ; Yammarino et Dansereau, 2009, 2011 ; Day et al., 2014). Pour Day et al. (2014), l'étude du leadership implique la compréhension des processus entre les individus et entre les groupes dans le temps. Le leadership doit être considéré à la fois un construit multiniveaux et longitudinal

(Day, 2011). C'est pourquoi, les recherches sur le leadership doivent combiner ces deux caractéristiques afin de refléter les processus interpersonnels essentiels au développement du leadership dans le temps.

### 1.1.1. L'étude en multiniveaux

Pour Arrègle (2003), « *les recherches en management ont souvent comme caractéristique d'étudier des phénomènes qui impliquent des relations entre des variables mesurées à différents niveaux conceptuels [...] ou encore des unités qui regroupent des équipes composées de groupes plus petits eux-mêmes faits d'individus* » (p.1). C'est ainsi que depuis une dizaine d'années plusieurs auteurs appellent régulièrement à l'utilisation d'un cadre multiniveaux dans la recherche en comportement organisationnel, c'est-à-dire l'étude simultanée d'au moins deux niveaux d'analyse (Arrègle, 2003). Les études multiniveaux intègrent à la fois les données micro et macro qui sont nécessaires à une meilleure compréhension des phénomènes dans les organisations (Arrègle, 2003 ; Tosi, 1992 ; House et al., 1995 ; Klein et al., 1999). L'analyse multiniveaux est fondé sur la théorie générale des systèmes (Ashby, 1952; Boulding, 1956; Miller, 1978 ; Von Bertalanffy, 1972 cités par Kozlowski et Klein, 2000) qui tente d'établir des principes généralisés des phénomènes (Klein et Kozlowski, 2000). Pour les chercheurs, l'approche multiniveaux permet d'aller au-delà des limites de l'approche uniquement « micro » ou « macro » (Klein et Kozlowski, 2000). Comme l'expliquent Klein et Kozlowski (2000), l'utilisation de modèles théoriques en multiniveaux est pertinente pour étudier la majorité des phénomènes organisationnels. Ils précisent cependant que les modèles multiniveaux peuvent ne pas être nécessaires dans certains cas, si le phénomène central :

- n'est pas influencé par des unités de niveau supérieur.
- ne reflète pas les actions et les connaissances du niveau inférieur.
- n'a jamais été exploré dans la littérature organisationnelle.

Dans le cas de l'étude du leadership, l'adoption d'un cadre multiniveaux via l'étude climats spécifiques est particulièrement recommandée par les chercheurs (Yammarino et Dansereau, 2009, 2011 ; Hall et Lord, 1995; Yammarino et Bass, 1991 ; Schriesheim, Castro, Zhou, et DeChurch, 2006 ; Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Yammarino et al, 2005). Cet appel à une intégration de différents niveaux dans la recherche sur le leadership répond concrètement à une préoccupation des leaders qui sont de plus en plus amenés à diriger et à motiver non seulement les individus mais également les équipes dans leur ensemble (Kozlowski et Bell, 2003). Le leader



doit non seulement motiver les individus mais également les équipes (Chen et al., 2007). Par ailleurs, comme le soulignent Osborn, Hunt et Jauch, (2002), les processus de leadership ne se produisent pas dans « un vide virtuel » mais sont sujets à de nombreuses influences contextuelles qu'il est nécessaire de prendre en compte (Pawar et Eastman, 1997 ; Conger, 1999; Dionne et al., 2004; Pawar, 2003). Cela passe notamment par l'étude des phénomènes collectifs et donc par l'adoption d'un cadre multiniveaux.

### 1.1.2. L'impact du temps : l'apport du longitudinal

Nous avons combiné notre approche multiniveaux à une démarche longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Huber, 1990 ; Menard, 1991) également recommandée et encouragée par de nombreux auteurs sur le leadership (Hunter et al., 2007 ; Gardner et al., 2010 ; Day et al., 2014 ; Day, 2011). Les études longitudinales se définissent comme des analyses visant à comprendre l'évolution d'objets (organisations ou salariés) au cours du temps (Forgues et Vangeon-Derumez, 1999). Elles permettent, contrairement aux études transversales, d'établir des relations causales claires entre les construits de l'étude (Ployhart et Vandenberg, 2010). Pour Hunter et al. (2007), l'utilisation d'une démarche longitudinale est « essentielle pour comprendre le leadership » (p.441). Par exemple, Day et al. (2004) ont montré que l'évolution des capacités de leadership dans le temps offre des ressources significatives aux collaborateurs. Riggio et Mumford (2011) concluaient, dans un numéro spécial de « Leadership Quarterly »<sup>22</sup> consacré aux études longitudinales, sur l'importance pour les chercheurs de conduire davantage d'étude sur le leadership. Aussi, Day (2011) distingue :

- **les « vraies » études longitudinales** qui impliquent de mesurer au minimum trois fois dans le temps les mêmes indicateurs de leadership
- **les études « quasi-longitudinales »** qui mesurent les comportements de leadership dans un premier temps et les conséquences de ses comportements de leadership plus tard dans le temps.

Il indique par ailleurs que les deux approches sont intéressantes car elles permettent de comprendre le développement du leadership et les processus de développement des leaders dans le temps. Une étude longitudinale ou quasi-longitudinale doit répondre à trois conditions

---

<sup>22</sup> Revue scientifique de référence sur le leadership

essentielles (Ménard, 1991). Elle doit porter sur un minimum de deux temps de mesure, avec des individus identiques d'une période à l'autre, et, enfin, l'analyse des données doit permettre de comparer des variables différentes issues des temps de mesures distincts (Ployhart et Vandenberg, 2010). L'étude longitudinale présente un triple avantage. Premièrement, elle offre la possibilité d'accroître l'information disponible sur les individus ; en effet, les études longitudinales permettent de mesurer par des données factuelles des modèles comportementaux processuels. Deuxièmement, elle autorise la prise en compte d'un décalage temporel théorique de l'effet d'une variable sur une autre variable ; il est ainsi possible d'étudier un concept « grâce à son passé », un état à l'instant  $t$  est en partie expliqué par cet état à l'instant  $t-1$ . Troisièmement, elle permet de tester une relation avec une plus grande validité comparée aux travaux avec une simple vague qui sous-tendent l'instantanéité de la relation (Grant-Vallone et Donaldson 2001). En effet, avec une seule mesure, la relation entre les concepts peut être attribuée à un effet de halo où l'appréciation positive ou négative du répondant se diffuse globalement sur toutes les facettes d'attitudes mesurées.

## **1.2. La mise en place d'une étude en multiniveaux et en longitudinal**

Aussi, dans le cadre de cette recherche nous proposons de combiner (1) une démarche multiniveaux en nous intéressant au niveau individuel et de l'équipe et (2) une approche quasi-longitudinal du leadership transformationnel (c'est-à-dire processuel). Cependant la mise en place de ce type d'étude nécessite de prendre en compte plusieurs paramètres dès la conception du questionnaire que nous allons détailler.

### **1.2.1. L'identification des groupes et du leader**

La première difficulté de la mise en place d'un protocole multiniveaux est relative à l'identification des groupes qui vont constituer de facto un niveau d'analyse supplémentaire. Le choix du niveau d'analyse est primordial car il va déterminer plusieurs aspects de notre recherche. Aussi, guidés par notre problématique, nous avons choisi de limiter notre étude à deux niveaux : le niveau individuel et le niveau de l'équipe. En effet, l'objectif principal de ce travail doctoral est d'étudier les dynamiques de groupe et les relations entre le supérieur hiérarchique et les membres de son équipe. Dès lors, il s'agit de définir le critère d'agrégation des données au niveau de l'équipe. Comme l'expliquent Bryk et Raudenbush (1992), un second niveau d'analyse est possible uniquement si les individus sont identifiables par leur appartenance à un groupe unique. Ainsi, **nous avons demandé aux policiers d'indiquer leurs équipes d'affectation selon une liste**

**prédéfinie reprenant l'ensemble des services et commissariats.** Nous avons ensuite recoupé ces informations avec le département d'affectation afin de contrôler l'authenticité des réponses. Par ailleurs, dans les rares cas où le service n'apparaissait pas, les individus avaient la possibilité de compléter eux-mêmes leurs services à l'aide d'une case « Autre : ... » qui s'ajoutait automatiquement dans la liste des choix.

- exemple : Service d'affectation « CRS31 » -> Département 31 Haute Garonne.

Un autre point critique concerne la désignation du leader dans le groupe. Nous avons fait le choix de **nous intéresser aux relations du groupe avec les supérieurs hiérarchiques directs des gardiens de la paix en tant que leaders.** En effet, les recherches ont montré que le supérieur hiérarchique direct, en raison des interactions avec les subordonnés et de son influence directe sur leurs expériences de travail (Pillai et al., 1999 ; Wayne, Shore, et Liden, 1997), se révèle particulièrement adapté à l'étude des processus de leadership. La grande majorité de chercheurs semblent considérer le rôle de leadership comme indispensable au succès des supérieurs hiérarchiques directs (Yukl, 1999). Ces derniers occupent par ailleurs une place importante dans l'évaluation que font les policiers de leur environnement de travail. Ainsi, comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons fait le choix de considérer que les managers occupent des postes où ils sont censés développer des comportements de leadership (Long, 2003). Concrètement, nous avons demandé aux policiers (gardiens de la paix) de répondre à diverses questions relatives à leur supérieur hiérarchique direct.

### 1.2.2. L'identification des individus

Afin de prendre en compte à la fois l'impact du temps sur les individus et les groupes, il est nécessaire d'identifier les individus. Plusieurs protocoles sont envisageables. Par exemple, certaines recherches invitent le répondant à donner un extrait du numéro de sécurité sociale (Bateman et Strasser, 1984) ou construisent un code composé des initiales et de la date d'anniversaire de leur mère (Cramer 1996). Nous avons opté pour la dernière solution avec la mise en place de trois critères d'identification afin de garantir l'anonymat des répondants :

- le département de naissance
- les trois premières lettres du prénom de la mère
- les trois premières lettres de la ville de naissance.

En parallèle, nous disposons également des éléments suivants :

- le commissariat ou service d'affectation de l'individu
- l'âge de l'individu

Nous avons, par ailleurs, insisté à plusieurs reprises sur la confidentialité de ces éléments.

### 1.2.3. Intervalles d'administration

Si l'utilisation d'une démarche longitudinale et la prise en compte du temps se sont démocratisées dans les articles scientifiques des grandes revues, près de 20% des études sur le leadership utilisent une approche longitudinale (Gardner et al, 2011) ; elle reste relativement rare dans le cadre d'un travail doctoral en raison de la lourdeur du processus de recueil des données et du traitement statistique complexe qui en découle. Aussi, même si la plupart des études en comportement organisationnel étudient implicitement ou explicitement les effets du temps (Avolio, Walumbwa, et al., 2009; Ployhart et Vandenberg, 2010), il n'existe, à notre connaissance, aucune étude permettant de déterminer le temps nécessaire entre les mesures. Comme l'expliquent Mitchell et James (2001), les périodes qui séparent le temps de mesure dans une étude longitudinale, dépendent à la fois du sujet étudié mais également des contraintes imposées par le terrain. Pour Hunter et al. (2007), les chercheurs sur le leadership doivent cependant être sélectifs quant au choix du temps de mesure entre les périodes d'administration. Ainsi, un intervalle d'administration trop court peut créer des biais inhérents à l'approche traditionnelle de l'enquête. Ils expliquent ainsi que « *le leadership est un phénomène complexe dont les résultats peuvent ne pas être visibles dans une période de temps trop courte* » (p.442). En effet, les effets de leadership peuvent être transitoires ou peuvent prendre des jours, des semaines ou des mois à apparaître (Dvir, Eden, Avolio, et Shamir, 2002). Cependant Pedhazur et Schmelkin (1991) cités par Day (2011) précise que « *généralement nécessitant de très longues périodes de temps, la recherche longitudinale ne peut pas fournir des réponses à des questions urgentes. En outre, compte tenu de la volatilité des théories et de la recherche en comportement organisationnel ... il est probable que, à cause du temps de réponse nécessaire lors d'une étude longitudinale, l'intérêt pour la question ne soit plus d'actualité, s'il n'a pas tout simplement été dissipé* » (p. 317). Il apparaît donc important de fixer un laps de temps raisonnable. Aussi, nous avons opté pour un design quasi-longitudinal en trois temps de mesure sur une année suivant un modèle incrémental afin de saisir la dynamique du leadership. Ainsi, le premier temps servira à mesurer les variables indépendantes, le second temps les médiateurs et modérateurs potentiels et, enfin, le troisième temps s'intéressera davantage aux variables de résultats.

#### **1.2.4. Maîtrise du taux de mortalité**

Une autre difficulté liée au protocole multiniveaux en longitudinal concerne la maîtrise du taux de mortalité des répondants. Ce taux correspond à la part des personnes qui auront consenti à participer à l'enquête dès le début, mais qui au fil des autres temps de mesure, ne participent plus à l'étude pour diverses raisons. Elles peuvent, par exemple, avoir quitté l'organisation, ne plus vouloir répondre ou être absentes lors de la collecte des questionnaires. Ainsi, l'érosion de l'échantillon au cours d'une étude longitudinale apparaît inévitable. Le chercheur doit donc veiller à ce que ce taux soit le plus réduit possible car la taille de l'échantillon conditionne la qualité des analyses et la fiabilité des résultats. Pour Menard (1991), il existe une norme empirique de 50% d'érosion au-dessus de laquelle les résultats ne sont plus extrapolables. C'est pourquoi nous avons conduit un test d'attrition qui est présenté dans la partie résultat. Afin de limiter cette érosion, nous avons mis en place plusieurs stratégies de communication. Tout d'abord, nous avons, lors de la présentation de l'enquête, mis en avant le caractère volontaire et académique de l'étude. Nous avons insisté sur l'intérêt scientifique d'une étude sur le management et le bien-être au travail dans la police nationale et son caractère unique. Bien que sensible, cette thématique intéresse fortement le monde policier. Enfin, afin de rassurer les répondants et les inciter à se prononcer sur ces thèmes sensibles, nous avons imaginé une procédure permettant d'assurer l'anonymat des répondants et le suivi cohérent des questionnaires dans le temps.

### **1.3. Démarche de collecte des données**

Cette étape délicate correspond à la confrontation directe au terrain. Il s'agit généralement d'une des premières difficultés rencontrées par un jeune doctorant qui est limité par des contraintes budgétaires et temporelles afin de mener sa recherche doctorale (Igalens et Roussel, 1998). Pour conduire notre étude, nous avons besoin d'un échantillon plutôt important et qui fonctionne en équipe. Au départ, nous avons envisagé plusieurs terrains de recherches classiques comme les hôpitaux et avons contacté plusieurs organisations privées, sans succès. Par ailleurs, conscients que le leadership est un thème extrêmement prolifique dans la littérature, nous avons cherché une manière originale de l'aborder. Dès lors, nous avons choisi de travailler sur la police. En effet, notre revue de littérature sur le leadership a fait émerger un manque de recherche sur le leadership dans la police malgré son intérêt certain pour l'organisation policière (Densten, 1999). Ne connaissant pas particulièrement ce milieu, autrement que par les films et nos investigations préalables, la recherche d'un terrain a été relativement hésitante au début.

### 1.3.1. Le partenariat syndical comme porte d'entrée

Conscients de la difficulté d'approcher ce milieu réputé opaque (Monjardet, 1997), nous avons entrepris pendant plusieurs mois de contacter les diverses parties prenantes susceptibles d'être intéressées par notre étude. Nous avons ainsi multiplié les pistes d'entrées : ministère de l'intérieur, école de police et divers commissariats. Pour ce faire, nous avons au préalable réalisé une présentation de notre étude intitulée « Management et bien-être au travail dans la police » en apportant un soin particulier à la vulgarisation des termes scientifiques et à la présentation des apports pratiques d'une telle recherche. Cependant, le caractère sensible du sujet semble avoir effrayé nos interlocuteurs, qui bien que reconnaissant son intérêt n'ont pas souhaité donner suite à nos demandes. Cette première tactique d'approche du terrain a été peu fructueuse. Aussi, nous avons cherché à nous rapprocher davantage de personnes qui pourraient servir d'intermédiaire avec l'institution policière. Dans un premier temps, nous avons contacté plusieurs associations de policiers. Cependant, aucun de nos interlocuteurs n'a pu nous proposer un accès au terrain. Toutefois, l'un d'entre eux, nous a conseillé de nous adresser directement aux syndicats de police. Les syndicats de police sont des organisations puissantes dans la police. Ainsi, près de 70% des policiers sont syndiqués (Loubet Del Bayle, 1999). À titre de comparaison, la France stagne aux environs de 7,8% de taux de syndicalisation moyen (Amossé, 2004). Les policiers, bien que ne disposant pas du droit de grève, sont des militants très actifs. La police compte quatre syndicats majoritaires qui sont, chacun, affiliés aux instances représentatives (UNSA, CGT CFDT, CGC ou FO) : SGP Police, Alliance Police Nationale, UNSA Police et Synergie Officiers. Par ailleurs, comme l'explique Cindric (2001), les liens entre les syndicats de police et le pouvoir politique sont très étroits. Les syndicats de police sont réputés extrêmement politisés, de par leur histoire, mais également, par les liens qu'ils entretiennent avec les politiques. Ainsi, ils représentent une source d'électeurs non négligeables et se révèlent des partenaires nécessaires pour diriger l'institution policière (Cindric, 2001). Nous avons donc entrepris de contacter les quatre syndicats de police majoritaires. Les divers contacts que nous avons eus avec ces différents syndicats ont confirmé un intérêt sincère pour notre sujet. Après plusieurs mails échangés et des entretiens téléphoniques, nous avons convenu d'un rendez-vous avec les responsables du syndicat de police Alliance Police Nationale à Paris afin de leur présenter le projet. Dès le départ, ils se sont montrés très intéressés et ont clairement affiché la volonté de conduire une vaste étude sur le management et le bien-être au travail. Ce premier contact s'est avéré très rassurant. En effet, le syndicat emploie une vingtaine de personnes et dispose d'un service de communication très actif. De plus, c'est un syndicat qui compte près de 30 000 adhérents et représenterait 37,6 % du corps

d'encadrement et d'application de la Police nationale aux élections professionnelles<sup>23</sup>. Il s'agit du second syndicat majoritaire dans la police. Il est rattaché à la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC).

Lors de cette première réunion, nous avons discuté des modalités de distribution des questionnaires et des apports réciproques d'une telle recherche. Notre ambition pour cette étude est de toucher un échantillon initial de policiers très important afin que le taux de mortalité (souvent important dans ce genre d'étude) n'affecte pas la taille de notre échantillon final et les conséquences en termes de représentativité et de fiabilité des résultats qui en découlent. Nous avons convenu de lancer l'étude rapidement afin d'obtenir les premiers résultats pour l'ouverture des assises de la formation de la police nationale en Février 2012. En effet, le syndicat souhaitait obtenir des données scientifiques sur les pratiques de management et les risques psycho-sociaux dans la police pour pouvoir, par la suite, émettre un certain nombre de revendications syndicales. Lors de cette réunion, nous convenons également discuté du mode de fonctionnement de notre partenariat. Nous nous chargeons de toute la partie scientifique allant de l'élaboration des questionnaires, du recueil des données au traitement des données. Le syndicat, pour sa part, se charge exclusivement de la communication autour de l'enquête. À aucun moment, il n'interfère dans le processus scientifique et n'a accès aux données brutes. Lors de ces trois phases, Alliance Police nationale s'engage à promouvoir le questionnaire et à effectuer de multiples relances auprès des policiers. Aussi, nous échangeons régulièrement des mails sur l'avancement du nombre de répondants. À la fin de chaque temps de mesure, nous envoyons au syndicat une synthèse des résultats afin de le tenir informé de l'avancement de l'étude. Le 12 Mai 2011, Alliance Police Nationale a organisé une conférence de presse afin de présenter les objectifs de l'étude et inciter un maximum de policiers à y participer. Lors de cet événement, nous présentons à la presse les objectifs de l'étude et son déroulement. Plusieurs journaux vont relayer l'information. Le 13 Mai 2011, la première phase de notre étude intitulée « Enquête sur le Management et le bien-être au travail dans la police » est lancée. La presse semble particulièrement intéressée par ce sujet et ne manque pas de relever le côté polémique de l'enquête à quelques mois des élections présidentielles.

---

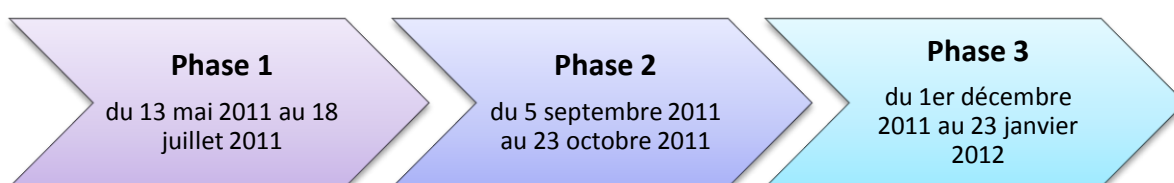
<sup>23</sup> Source internet – Syndicat Alliance Police Nationale

### 1.3.2. Administration des questionnaires de recherche en ligne

L'administration des trois questionnaires de notre recherche s'est globalement étendue sur une période 8 mois selon le calendrier suivant (Figure 39) :

- Phase 1 : du 13 mai 2011 au 18 juillet 2011
- Phase 2 : du 5 septembre 2011 au 23 octobre 2011
- Phase 3 : du 1er décembre 2011 au 23 janvier 2012

Figure 39 : Calendrier d'administration des questionnaires de recherche



Nous avons choisi d'administrer les questionnaires par internet pour sa facilité d'accès et son coût limité. De plus, cette technique d'administration permet de toucher un grand nombre de répondants et de consulter en temps réel le nombre de répondants afin de faciliter les relances. Enfin, elle permet de réduire considérablement le temps de saisie des réponses puisqu'elles sont importées automatiquement dans un fichier de données. Pour cela, nous avons mis en place une plateforme de collecte des réponses, hébergée par nos soins et totalement indépendante du syndicat. Nous étions les seules personnes à avoir accès à l'administration du site et aux données brutes. Aussi, pour accéder au site internet, les répondants devaient utiliser le lien suivant : « <http://enquete.recherche-rh.fr> ». Nous avons apporté un soin particulier au respect de l'anonymat des répondants (adresses IP non enregistrées) et à la sécurité du site (avec la mise en place de procédures de sécurité supplémentaires). Nous nous sommes également assurés de la robustesse du site pour faire face à une forte affluence et des pics de trafics. Aussi, nous avons utilisé le logiciel LimeSurvey afin de recueillir nos données par internet. Ce logiciel de sondage libre en ligne écrit en PHP (basé sur une base de données MySQL) permet aux utilisateurs de publier un sondage et d'en collecter les réponses. Il a l'avantage d'être facile d'utilisation et d'être compatible avec tous les standards des navigateurs internet. Nous avons développé une interface propre proposant une navigation fluide, adaptée aux différents supports (mobiles, ordinateur ...) et reprenant les différents logos des partenaires. Nous avons fait le choix d'obliger les répondants



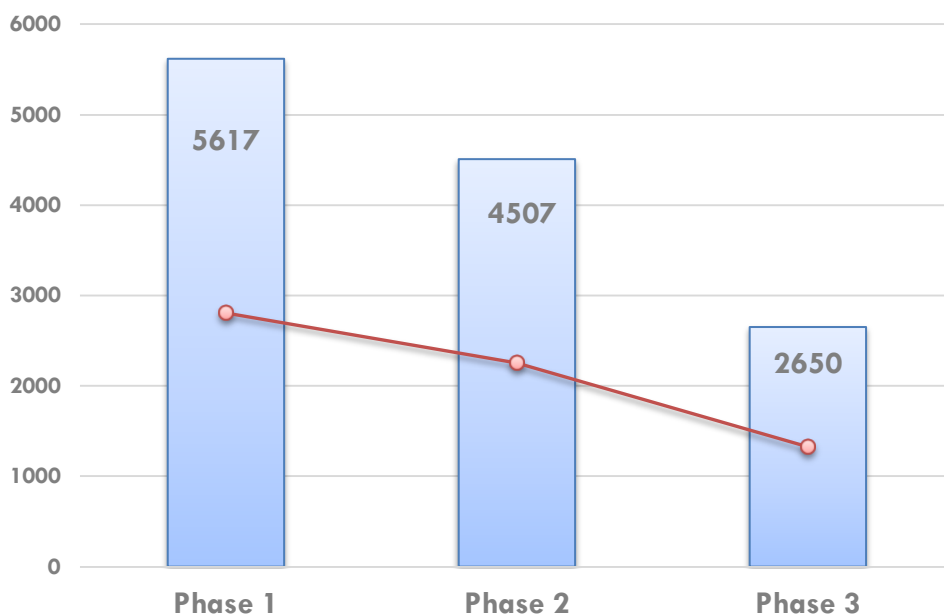
à compléter leur questionnaire. Les répondants avaient également la possibilité de reprendre plus tard en laissant une adresse mail enregistrée de manière anonyme.

## **2. Présentation de l'échantillon final**

### **2.1. Taux de participation**

L'étude réalisée en trois temps de mesures, nous avons eu trois échantillons, que nous avons regroupés en un seul, et qui nous a servi à effectuer nos analyses exploratoires et confirmatoires et à tester nos hypothèses. Le nombre de participants aux différents temps de mesure ne sont pas identiques. Lors de la première phase, 5617 policiers ont participé à l'enquête. Pour la seconde phase nous avons obtenu un total de 4507 policiers répondants soit une baisse de 19,7% entre le T1 et le T2. Lors de la dernière phase, 2650 policiers ont répondu au troisième questionnaire soit une baisse de 47% entre le T1 et le T3 (voir Figure 40). Cependant, malgré l'érosion du nombre de répondants au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête, l'échantillon demeure très intéressant et suffisamment important pour effectuer les diverses analyses de données. Nous restons légèrement en dessous de la norme empirique de 50% d'érosion recommandé par Menard (1991) au-dessus de laquelle les résultats ne sont plus extrapolables.

Figure 40 : Évolution du taux de participation



### 2.1.1. Traitement de l'échantillon final

Cependant, cet échantillon a été réduit afin de satisfaire les différents critères de notre recherche (Tableau 19). Tout d'abord, de par le caractère longitudinal de notre étude, nous avons procédé au rapprochement des individus ayant répondu en T1, T2 et T3. Ce premier traitement, nous a conduits à supprimer 753 individus. Dans un second temps, afin de respecter les exigences d'une étude en multiniveaux et pouvoir s'assurer de l'accord des membres de l'équipe, nous avons exclu les individus appartenant à une équipe composée d'un individu ou de deux individus en cohérence avec les recommandations de Klein et Kozlowski (2000). Nous avons conservé uniquement les équipes avec un nombre d'individus supérieur à 3. Lors de ce second traitement, nous avons exclu 166 policiers. Pour continuer, nous avons fait le choix de nous intéresser uniquement aux gardiens de la paix, c'est-à-dire « les policiers de terrain » qui représente la majorité des policiers et de notre effectif. Ce choix s'explique par la nécessité d'identifier précisément le supérieur hiérarchique direct afin d'étudier les processus de leadership. Comme nous l'avons expliqué dans notre revue de la littérature, le rang hiérarchique est un paramètre important qui peut conditionner les résultats des études sur le leadership dans la police (Densten, 2003). De plus, le système de « hiérarchie emboîtée » incite à la prudence quant à l'identification du supérieur hiérarchique direct. Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons fait le choix de nous focaliser sur la relation entre les gardiens de la paix et leur supérieur hiérarchique

direct à savoir le corps d'encadrement représenté par les officiers. Afin de maintenir un échantillon homogène et d'éviter les biais, nous avons retiré 122 policiers n'appartenant pas au grade de gardien de la paix. Enfin, nous avons retiré 89 individus ayant quitté le service ou ayant changé de supérieur hiérarchique entre le T1 et le T3 (via des questions que nous avons intégrées dans les questionnaires au T2 et au T3). Nous obtenons un total de 1520 policiers répartis dans 144 équipes qui composent notre échantillon final.

Tableau 19 : Traitement de l'échantillon

Traitement de l'échantillon final	
Nombre d'individus au départ en T1- T2-T3	2650
Rapprochement des individus (longitudinal)	-753
Rapprochement des équipes avec n>3 dans une équipe (multiniveaux)	-166
Suppression des grades différents de « Gardien de la paix »	-122
Exclusion des individus ayant quitté et/ou changé de supérieur hiérarchique/équipe entre T1 et T3	-89
Total	1520

## 2.2 Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon final sur lequel nous avons testé nos hypothèses de recherche est composé de **N = 1520 policiers** répartis dans **144 équipes**.

Tableau 20 : Présentation de l'échantillon au niveau individuel

Niveau individuel		
Sexe	Homme	93%
	Femme	7%
Age	38 ans (ET = 7,59)	
Ancienneté dans l'équipe	7 ans (ET = 5,41)	
Ancienneté dans la Police	15 ans (ET = 7,59)	

\*ET= Écart type

Figure 41 : Age, ancienneté dans l'équipe et ancienneté dans la police

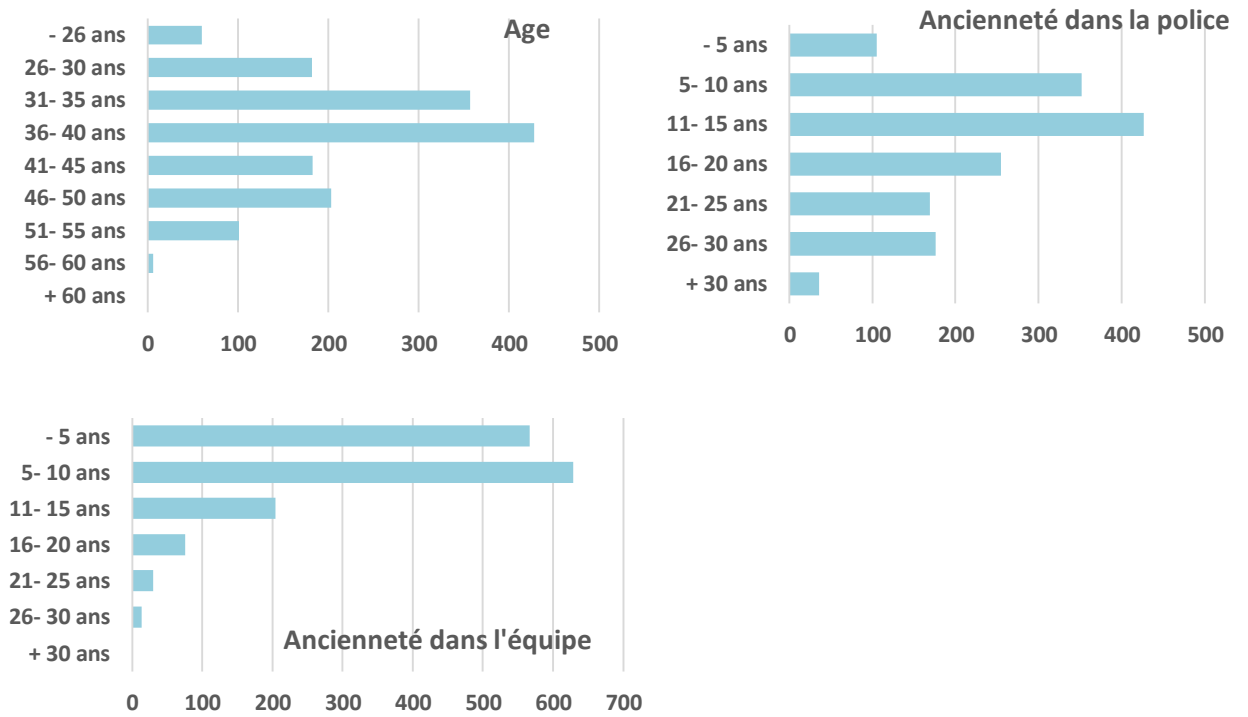
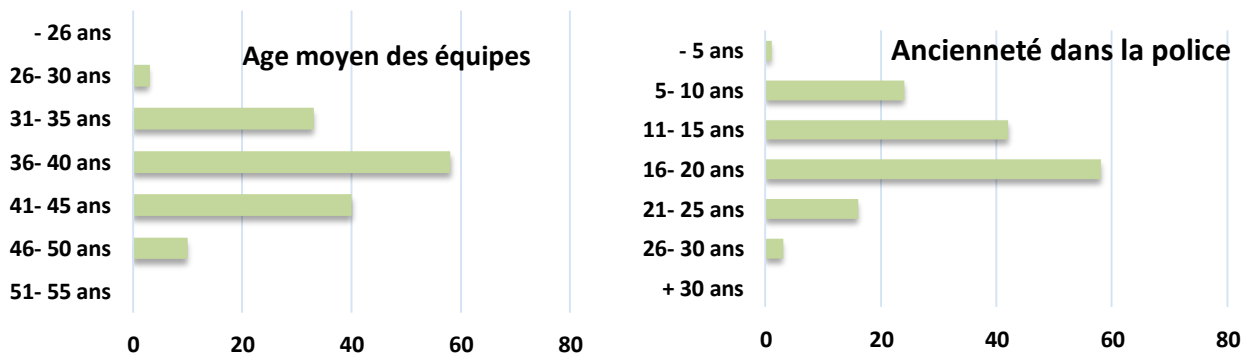
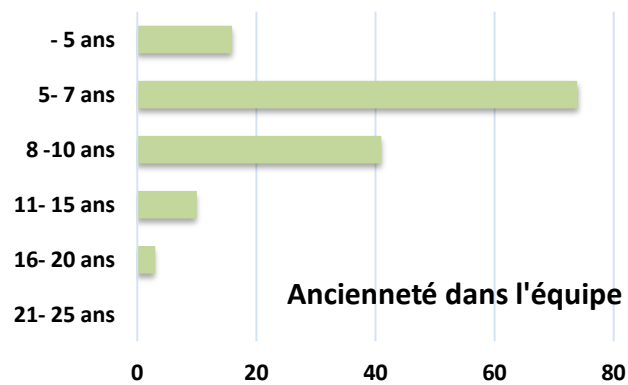


Tableau 21 : Présentation de l'échantillon au niveau de l'équipe

Niveau de l'équipe			
Taille moyenne	Age moyen	Ancienneté dans l'équipe	Ancienneté dans la Police
8 individus	38 ans (ET=4,4)	7 ans (ET=2,7)	15 ans (ET=4,6)

Figure 42 : Age, ancienneté dans l'équipe et ancienneté dans la police de l'équipe





### 3. Construction du questionnaire de recherche

Pour Roussel et Wacheux (2005), la conception d'un questionnaire de recherche suit de multiples étapes structurées, qui doivent être précédées par l'indication claires des questions et des hypothèses de recherche. Dans le cadre d'une démarche quantitative, le questionnaire est le moyen par lequel le chercheur met à l'épreuve du terrain ses hypothèses et donc son modèle de recherche. Cette phase est donc déterminante pour la qualité des résultats. Le premier travail consiste à sélectionner des échelles de mesures valides, à s'interroger conceptuellement sur les construits mobilisés et à les définir le plus précisément possible afin d'écartier les mesures de construits qui seraient trop éloignées de notre acceptation conceptuelle (Bagozzi et Edwards, 1998). Cette phase doit être guidée par un souci de cohérence, de pertinence et de précision (Igalens et Roussel, 1998). Pour cela, nous avons procédé en quatre étapes. Tout d'abord, nous avons effectué une sélection des échelles existantes sur notre concept et avons conservé celle qui nous semblait le mieux adaptée à notre étude, à son cadre théorique et à son design méthodologique selon une large revue de la littérature. De manière générale, nous avons privilégié les échelles de mesure dont la validité et la fiabilité ont été éprouvées dans la littérature en comportement organisationnel. Nous avons, par la suite procédé à une traduction des échelles en français (lorsque ce n'était pas le cas). Cette phase de traduction s'est faite selon le procédé de traduction « back translation » recommandé Igalens et Roussel (2005). La qualité et la précision de cette traduction déterminent leur adaptation au contexte de l'étude et leur compréhension par les répondants (Igalens et Roussel, 1998). Lors de la troisième étape, nous avons effectué des ajustements linguistiques en fonction de pré-tests effectués auprès de quelques policiers. Il s'agissait de s'assurer de la bonne compréhension de l'échelle par les policiers. Enfin, la dernière étape a consisté à soumettre le questionnaire à des experts, maîtres de conférences et professeurs en gestion des ressources humaines afin de recueillir leurs suggestions. Le choix des instruments

de mesure utilisés dans une recherche fait généralement l'objet d'une grande attention de la part du chercheur en raison de ses conséquences sur les résultats obtenus. Aussi, la majorité des échelles utilisées lors de ce travail doctoral ont été extraites de la littérature sur la base de leurs qualités psychométriques avérées lors de recherches précédentes. Nous avons apporté un soin particulier au sens et à la formulation des items, à leur clarté et aux qualités psychométriques des échelles en suivant les recommandations d'Evrard et al. (2003) et Roussel et Wacheux (2005). L'ensemble des instruments de mesure utilisés ainsi que le temps de mesure font l'objet d'un tableau récapitulatif en fin de partie (Tableau 42).

### 3.1. Les niveaux d'analyse

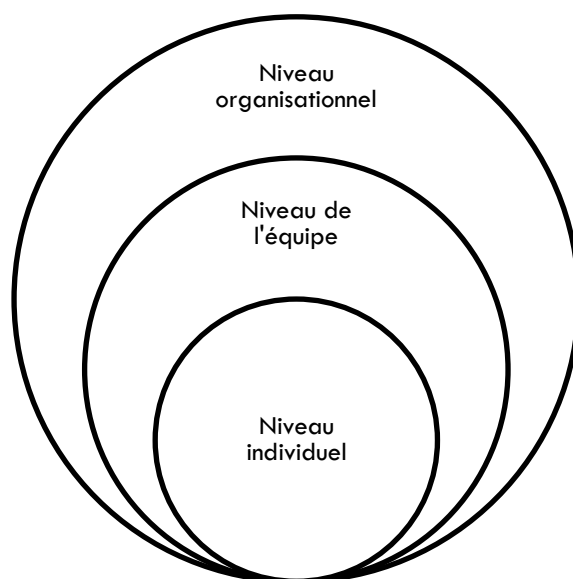
Avant de discuter des échelles de mesure qui nous ont permis de capturer les construits de notre modèle, nous proposons de revenir sur les différents niveaux d'analyse de nos construits. Les niveaux d'analyse représentent les entités ou les objets d'étude (Yammarino et Dansereau, 2011). Ils sont ordonnés de manière hiérarchisée de telle sorte que les niveaux supérieurs (l'organisation) incluent les niveaux inférieurs (équipes, puis individus) et que les niveaux inférieurs soient intégrés dans les niveaux supérieurs (Millers, 1978 cité par Yammarino et Dansereau, 2011).

#### 3.1.1. Les différents niveaux d'analyse

Dans la littérature en comportement organisationnel, on observe généralement trois niveaux d'analyse (Figure 41) :

- **le niveau individuel** (le niveau le plus bas) qui permet d'étudier les différences individuelles.
- **le niveau de l'équipe** qui intègre une série d'individus qui sont interdépendants.
- **le niveau organisationnel** qui regroupe les individus qui appartient à un groupe plus large que l'équipe et dont les membres sont interdépendants.

Figure 43 : Les différents niveaux d'analyse



### 3.1.2. Les différentes possibilités pour traiter les niveaux d'analyse

Pour Yammarino et Dansereau (2011), il existe également trois alternatives pour chaque niveau d'analyse :

- **La vue d'ensemble** (le groupe est vu comme un ensemble d'individus qui fait sens)

Il existe des différences entre les entités mais pas à l'intérieur. Les différences à l'intérieur des entités sont considérées comme des erreurs (Yammarino et Danserau, 2009). Ainsi, dans cette perspective, les individus ont des perceptions similaires (homogènes) et c'est l'équipe (l'unité) qui est importante. L'étude des climats s'inscrit dans cette perspective.

- **La vue par parties** (le groupe est vu comme des individus indépendants)

Il existe des différences à l'intérieur des entités mais pas entre elles. Les différences entre les entités sont considérées comme des erreurs (Yammarino et Danserau, 2009). Ainsi, dans cette perspective, les individus ont des perceptions différentes (hétérogénéité) et c'est l'effet de comparaison qui est important.

- **Indépendance**

Les membres d'une unité sont indépendants malgré leur appartenance au groupe (c'est-à-dire que l'unité n'a aucune influence) et les relations entre les membres sont indépendantes également.

### 3.1.3. Les différentes formulations des niveaux d'analyse

Yammarino et Dansereau (2011) distinguent également trois formulations possibles en multiniveaux :

- **Le niveau spécifique d'un ensemble**

Les construits au niveau individuel n'existent pas au niveau de l'équipe et inversement, les construits du niveau de l'équipe n'existent pas au niveau individuel. Les construits du niveau individuel peuvent, par exemple, ne pas s'agréger pour former le niveau supérieur car cela n'est pas envisageable théoriquement ou statistiquement. Cela signifie donc que le niveau de l'équipe n'est pas pertinent pour comprendre le construit au niveau individuel. C'est le cas, par exemple, du climat psychologique de James et al. (1998) qui fait référence à l'ensemble des perceptions qui reflètent comment l'environnement de travail est appréhendé et représenté en termes de signification et de sens pour les individus. De la même manière, il est possible que les construits existent uniquement au niveau organisationnel mais pas au niveau individuel. L'étude du niveau individuel n'est pas pertinente pour comprendre le construit au niveau collectif.

- **L'émergence d'un ensemble**

En revanche, il est possible que les construits au niveau de l'équipe existent du fait des perceptions homogènes des individus sans avoir pour autant été observés au niveau individuel. Dans ce cas le niveau individuel n'est pas pertinent pour étudier le niveau théorique du construit.

- **Entre les niveaux**

Il est également envisageable que les construits au niveau inférieur se manifestent au niveau de l'équipe (émergence) mais diffèrent les uns des autres au niveau de l'équipe. Les membres de l'équipe ont les mêmes perceptions mais il existe une différence entre les équipes.



### 3.1.4. Les niveaux d'analyse de nos variables

Le tableau suivant présente une synthèse du niveau d'analyse des variables que nous mesurons :

Tableau 22 : Les niveaux d'analyse des variables de notre étude

	Niveau individuel	Niveau de l'équipe
<b>Variables indépendantes</b>		
Leadership transformationnel	Individus	Indépendant
Climat de leadership transformationnel	Indépendant	Individus
<b>Variables médiatrices</b>		
Engagement au travail	Individus	Indépendant
Climat d'engagement au travail	Indépendant	Individus
<b>Variables modératrices</b>		
Stresseurs opérationnels	Individus	Indépendant
Stresseurs organisationnels	Individus	Indépendant
Charge de travail	Indépendant	Individus
Force du climat de leadership transformationnel	Indépendant	Individus
<b>Variables de résultats</b>		
Implication affective à l'égard de l'organisation	Individus	Indépendant
Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Indépendant	Individus
Satisfaction au travail	Individus	Indépendant
OCBI	Individus	Indépendant
OCBO	Individus	Indépendant
Efficacité potentielle de l'équipe	Indépendant	Individus

## 3.2. Les variables indépendantes

### 3.2.1. Le leadership transformationnel

Il existe de nombreux outils afin de mesurer le leadership transformationnel parmi lesquels :

- le « Transformational Leadership Behaviour Inventory » (TLI) de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter, 1990
- le « Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) » de Alimo-Metcalfe et AlbanMetcalfe (2001)
- le « Global Transformational Leadership scale (GTL) » de Carless, Wearing Mann (2000),
- le « Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ 5X) » développé par Avolio, Bass et Jung (1999)

Aussi, nous avons choisi d'utiliser le dernier cité pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit du principal outil permettant d'identifier les leaders transformationnels dans divers contextes (Bass et Avolio, 1993, Bass et Avolio, 1999; 2004 ; Knippenberg et Sitkin, 2013). Il a notamment été utilisé dans la majorité des études dans la police (Morreale, 2002 ; Singer et Singer, 1990 ; Densten, 1999 ; Schwarzwald et al., 2001 ; Adebayo, 2005 ; Gasic et Pagon, 2007 ; Sarver, 2008 ; Duric, 2011). Cet outil reprend la conceptualisation du leadership transformationnel selon quatre dimensions et s'impose comme l'outil de référence pour mesurer les comportements transformationnels (Bass, 1985 ; Bass et Riggio, 2012). De plus, la plupart des études récentes sur le leadership transformationnel continue d'utiliser le MLQ 5X (Wang et al, 2011 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Knippenberg et Sitkin, 2013) malgré certaines critiques que nous évoquons précédemment (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Enfin, Avolio et Bass (1995) précisent que l'échelle MLQ 5X permet de mesurer le leadership transformationnel au niveau individuel d'analyse mais également lorsque cela est possible au niveau du groupe en agrégeant les données (voir Liao et Chuang, 2007). Notre choix s'est donc logiquement tourné vers le MLQ 5X afin de mesurer les comportements transformationnels du leader policier.

Composé à la base de 45 items, cet outil permet d'identifier et de mesurer différents styles de leadership (le leadership transactionnel, le leadership transformationnel et le leadership laisser-faire) et divers comportements liés au succès individuel et collectif de l'organisation (Lowe et al, 1996). Le MLQ 5X utilise une échelle de 1 à 5, où 1 signifie que le comportement décrit dans

l'énoncé n'est « pas du tout » observé. L'autre extrémité de l'échelle, le 5, indique que le comportement décrit dans l'énoncé a été observé "souvent ou bien toujours" (Bass et Avolio, 1997). Le MLQ 5X est composé de deux versions, l'une étant remplie par le leader, l'autre par ceux qui l'évaluent (les subordonnés). Les leaders remplissent ainsi un questionnaire décrivant leur propre style de leadership, tandis que les subordonnés remplissent un questionnaire sur le style de leadership de leur leader. Cette échelle a, par ailleurs, déjà fait l'objet d'une traduction en langue française.

Aussi, nous avons utilisé uniquement les 20 items relatifs au leadership transformationnel. L'échelle de leadership transformationnel se compose de quatre sous dimensions :

- l'influence idéalisée (comportementale ou attribuée) : 2 x 4 items
- la stimulation actuelle : 4 items
- la motivation inspirante : 4 items
- la considération individualisée : 4 items

Chacune de ces sous-échelles est composée de quatre items soit un total de 20 items. Cette épuration du nombre d'items est courante dans la littérature (ex : Waldman et al., 2012). Rappelons que la difficulté d'accès à ce terrain limite les recherches en sciences de gestion dans le contexte policier (Monjardet, 1996; Densten, 1999) et peut conduire à faire des choix opérationnels sur une population relativement peu habituée à remplir des questionnaires longs. Aussi, la préoccupation initiale concernant le MLQ a été sa validité structurelle (Lievens et al., 1997). Plusieurs études ont trouvé une corrélation forte entre les sous-composants du leadership transformationnel et confirment le poids très élevé des différents éléments sur une échelle transformationnelle à un seul facteur (Liven et al, 1997 ; Kelloway et al., 2000 ; Yammarino et Dubinsky, 1994 ; Den Hartdog, Muuijen et Koopman, 1997 ; Tepper et Percy, 1994). Pour Lievens et al. (1997) le MLQ favorise un biais de halo (Bass et Avolio, 1990). Ainsi, lorsque les individus identifient les forces et les faiblesses de leur leader, ils éprouvent des difficultés à différencier les comportements transformationnels et répondent de manière globale en évaluant un style de leadership général (Bycio, Hackett et Allen, 1995). Pour Lievens et al. (1997), « *les subordonnés évaluent correctement leurs leaders mais ces derniers agissent de manière homogène sur les différentes dimensions du leadership transformationnel* » (p.427). Par ailleurs, ils émettent l'hypothèse selon laquelle les dimensions du leadership transformationnel sont conceptuellement très proches, il est donc impossible d'observer leurs effets de manière individuelle. C'est pourquoi dans cette recherche,

nous conceptualiserons le leadership transformationnel comme un construit unidimensionnel constitué de quatre types de comportements inter-corrélés.

Pour rendre compte des perceptions de leadership transformationnel des subordonnés, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord, leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Parmi les items qui composent cette échelle nous pouvons citer les trois suivants : « *Mon supérieur hiérarchique direct recherche différents points de vue afin de résoudre un problème* » ; « *Mon supérieur hiérarchique direct parle avec optimisme de l'avenir* » ; « *Mon supérieur hiérarchique direct m'aide à développer mes points forts* ».

### **3.2.2. Le climat de leadership transformationnel**

Le climat de leadership transformationnel représente un schéma général des comportements de leadership au sein de l'équipe, qui peut être considéré comme un type de « stimulus ambiant » qui est transmis à l'équipe de travail et est partagé entre les membres de l'équipe (Hackman, 1992 ; Liao et Chuang, 2007). Afin de mesurer le climat de leadership transformationnel, nous avons utilisé le modèle « direct consensus » de Chan (1998). Nous proposons donc d'agrèger les items du MLQ au niveau collectif suivant les recommandations de Liao et Chuang (2007). Pour cela, nous avons préalablement vérifié les indices suivants : ICC(1), ICC(2) et Rwg(j) dont les détails sont présentés dans la partie résultats.

## **3.3. Les variables médiatrices**

### **3.3.1. L'engagement au travail**

En cohérence avec notre définition du concept d'engagement (voir précédemment) comme un état d'esprit positif lié au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption, nous avons opté pour une version courte de l'échelle d'engagement UEWS-17 développée par Schaufeli et Bakker (2003) : UEWS-9 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Cette échelle, relativement récente, a déjà fait l'objet de nombreuses recherches qui ont validé ses qualités psychométriques dans de nombreux pays (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli et Bakker, 2004; Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova et Bakker, 2002; Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2007 ; (Bakker & Bal, 2010; Salanova et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2008). Ainsi comme l'expliquent Schaufeli et Bakker (2003), les trois dimensions sont consistantes et stables dans le

temps et la structure factorielle a été confirmée sur plusieurs échantillons dans différents pays. L'échelle d'engagement au travail se compose de 9 items répartis de la manière suivante :

- 3 items pour la vigueur
- 3 items pour le dévouement
- 3 items pour l'absorption

Cependant, plusieurs études ont utilisé cette échelle d'engagement comme un instrument à trois facteurs (Hallberg et Schaufeli, 2006; Salanova et al., 2005 ; Seppala et al., 2009 ; Storm et Rothmann, 2003 ; Yi-Wen et Yi-Qun, 2005) ou unidimensionnel générique (Sonnetag, 2003). De plus, Shirom (2006) et Demerouti et Cropanzano (2010) soulignent que la vigueur se révèle être la dimension essentielle.

Ainsi, pour mesurer l'engagement au travail des policiers, nous leur avons demandé d'indiquer la fréquence des états correspondants allant de (1) Jamais à (5) Toujours sur l'échelle proposée. Un exemple d'item est « *Je déborde d'énergie pour mon travail* » ou encore « *Je suis passionné(e) par mon travail* »

### **3.3.2. Le climat d'engagement au travail**

Le climat d'engagement au travail représente le fait de voir ces collègues énergiques, dévoués et absorbés par leur travail, ce qui donne le sentiment aux policiers que leur organisation donne de l'énergie à leurs membres. Afin de mesurer le climat d'engagement au travail, nous avons utilisé le modèle « direct consensus » de Chan (1998). Nous proposons donc d'agrèger les items du UEWS-9 au niveau collectif. Pour cela, nous avons préalablement vérifié les indices suivants : ICC(1), ICC(2) et Rwg(j) présentés dans la partie résultats.

## **3.4. Les variables de résultats**

### **3.4.1. La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est considérée ici comme une variable de résultat du leadership transformationnel. Il existe de nombreuses échelles de mesure de la satisfaction au travail qui mesurent différentes facettes de la satisfaction. On peut citer, l'échelle JDS de Hackman et Oldham (1975), le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1974), l'échelle de satisfaction de l'avancement de Price et Mueller (1981) reprise par

Neveu (1993) ou encore le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) de Cammann et al (1979). Aussi, dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche globale de la satisfaction au travail avec l'échelle de Cammann et al (1983) composée de trois items. Il s'agit d'une sous échelle du MOAQ. Malgré sa faible longueur, elle a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont confirmé ses qualités psychométriques (voir Bowling et Hammond, 2008 pour une revue complète des qualités psychométriques de l'échelle ; Igalens et Roussel, 1999).

Nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord leur degré d'accord ou de désaccord avec les items d'échelle proposée. Un exemple d'item est « *Je suis satisfait(e) par mon travail* ».

### **3.4.2. L'implication affective à l'égard de l'organisation**

L'implication affective à l'égard de l'organisation représente l'attachement émotionnel d'un individu à l'égard de l'organisation dans laquelle il travaille (Meyer et Allen, 1997). Nous avons utilisé l'échelle de référence développée par Meyer et Allen (1990) qui mesure les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'implication calculée, l'implication normative et l'implication affective. Elle a déjà fait l'objet de nombreuses recherches qui ont validé ses qualités psychométriques dans divers contextes (Meyer et Allen, 1997). Cette échelle est composée à la base de 24 items soit 8 items par dimension. Pour des raisons de longueur du questionnaire nous avons réduit le nombre d'items de la dimension affective à cinq. Cette réduction du nombre d'items est très courante dans les recherches en comportement organisationnel (voir Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001).

Ainsi, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est « *La police représente beaucoup pour moi* ».

### **3.4.3. Le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation**

Le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation collective décrit « un état d'esprit et un état psychologique partagés entre des individus d'un même groupe concernant leur organisation et qui sont caractérisés par des sentiments de loyauté et un désir d'investir l'énergie mentale et physique pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs » (Gardner et al., 2011, p.318). Aussi afin de le mesurer, nous avons utilisé le modèle « direct consensus » de Chan (1998). Nous

proposons donc d'agréger les items de l'échelle d'engagement organisationnel (dans sa dimension affective) au niveau collectif. Pour cela, nous avons préalablement vérifié les indices suivants : ICC(1), ICC(2) et Rwg(j) présentés dans la partie résultats.

#### 3.4.4. Les comportements de citoyenneté

Les comportements de citoyenneté font référence aux comportements volontaires qui vont au-delà de la description de l'emploi mais qui contribuent au contexte psychologique et social autour du travail (Smith, Organ et Near, 1983 ; Bateman & Organ 1983). Il existe de nombreuses échelles afin de mesurer les comportements de citoyenneté comme celle de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter (1990), Smith et al. (1983), Farh, Earley, Lin (1997) ou encore Williams et Anderson (1991) qui diffèrent également selon le nombre de dimensions mesurées et le référent. Dans le cadre de cette étude, nous avons repris la conceptualisation de Williams et Anderson (1991) qui distinguent les comportements de citoyenneté volontaires à l'égard de l'organisation (OCBO) et les comportements de citoyenneté volontaires à l'égard des individus (OCBI) en accord avec notre choix théorique. Cette conceptualisation est largement validée dans la littérature. Si la majorité des études utilise une conceptualisation générique des comportements de citoyenneté organisationnelle en deux facteurs reprenant les travaux de William et Anderson (1991), nous avons dans notre cas, utilisé le « Organizational Citizenship Behavior Questionnaire » développé par Lee et Allen (2002). Cet outil est composé de 16 items, 8 pour les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et 8 pour les comportements de citoyenneté à l'égard des individus. Il a été utilisé dans de nombreuses recherches sur le leadership qui ont souligné ses qualités psychométriques et a fourni de nombreuses évidences sur la validité de ce construit performance basée sur l'auto-évaluation (Sun, Chow, Chiu et Pan, 2013 ; Walumbwa, Wu et Orwa, 2008 ; Conway et Lance, 2010 ; Menges et al., 2011). Pour des raisons de longueur du questionnaire, nous avons réduit l'échelle de Lee et Allen (2002) initialement composé de 16 items à 8 items, soit 4 items pour les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (OCBO, 8 items) et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus (OCBI, 8 items). Aussi, nous proposons d'étudier les deux facteurs séparément.

Ainsi, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est « *J'aide mes collègues lorsqu'ils ont été absents* » (OCBI) ou encore « *Je propose des idées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation* » (OCBO).

### 3.4.7. L'efficacité potentielle de l'équipe

L'efficacité potentielle de l'équipe peut se définir comme la croyance collective partagée par une équipe sur le fait qu'elle soit efficace. (Rego et al, 2013 ; Gibson, Rel et Earley, 2000). C'est une évaluation globale de la confiance de l'équipe dans sa capacité générale à atteindre les objectifs (Guzzo et al., 1993). Afin de mesurer l'efficacité potentielle de l'équipe, nous avons utilisé l'échelle de Guzzo et al (1986). Cette échelle a déjà fait l'objet de nombreuses recherches qui ont validé ses qualités psychométriques (voir Stajkovic et al, 2009). Elle utilise le modèle « référence shift » de Chan (1998) en faisant référence à l'équipe. Elle est composée de 5 items. Nous avons ensuite agrégé les items de l'échelle au niveau de l'équipe. Pour cela, nous avons préalablement vérifié les indices suivants : ICC(1), ICC(2) et Rwg(j) présentés dans la partie résultats.

Ainsi, pour mesurer l'efficacité potentielle de l'équipe, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord leur degré d'accord ou de désaccord avec les items des échelles proposées. Parmi les items qui composent cette échelle nous pouvons citer « *Dans mon équipe, nous sommes efficaces pour assurer les tâches qui nous sont confiées.* »

## 3.5. Les variables modératrices

### 3.5.1. Les stressseurs organisationnels

Les stressseurs organisationnels peuvent se définir comme les caractéristiques de l'organisation et les comportements utilisés par les policiers pour faire face aux demandes de l'organisation. Afin de mesurer les stressseurs organisationnels dans la police, nous avons eu recours à l'échelle « Organizational Police Stress Questionnaire (PSQ-Org) » développée par McCreary et Thompson (2006). Cette échelle est très réputée dans les recherches sur l'épuisement professionnel et le stress dans les forces de police (Shane, 2010). Elle présente par ailleurs des qualités psychométriques solides et démontre des corrélations fortes avec d'autres mesures du stress au travail (McCreary et Thompson, 2006). Elle est composée de 20 items qui traitent des éléments organisationnels relatifs au travail des policiers. Nous avons retiré les 4 items relatifs au leadership que nous mesurons via le construit de leadership transformationnel. Notre échelle est donc composée de 16 items.

Ainsi, afin de mesurer les stressseurs organisationnels, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5)



Tout à fait d'accord, leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est «*On manque de ressources (ex : personnels supplémentaires)*» ou encore «*J'ai trop de paperasses à faire*»

### 3.5.2. Les stressseurs opérationnels

Les stressseurs opérationnels peuvent se définir comme les aspects inhérents au travail de policiers consommant de l'énergie. Afin de mesurer les stressseurs opérationnels dans la police, nous avons eu recours à l'échelle «*Operational Police Stress Questionnaire (PSQ-Op)*» développée par McCreary et Thompson (2006). Elle présente par ailleurs des qualités psychométriques solides et démontre des corrélations fortes avec d'autres mesures du stress au travail (McCreary et Thompson, 2006). Elle est composée de 20 items qui traitent des éléments opérationnels relatifs au travail des policiers. Nous avons retiré 5 items relatifs à la charge de travail et à l'équilibre famille-travail que nous mesurons à l'aide stressseurs spécifiques. Notre échelle est donc composée de 15 items.

Ainsi, afin de mesurer les stressseurs opérationnels, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord, leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est «*Je risque d'être blessé dans mon travail*» ou encore «*Je dois maintenir une « bonne image » en public*»

### 3.5.3. La surcharge de travail

La surcharge de travail est un des principaux stressseurs organisationnels (Légeron, 2001 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Elle consomme l'énergie des individus. Aussi afin de la mesurer, nous avons utilisé l'échelle de Harris et Bladen (1994) composée de 6 items. Cependant, pour des raisons de longueur du questionnaire, nous l'avons réduite à 4 items.

Ainsi, afin de mesurer les stressseurs opérationnels, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord, leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est «*Je travaille sous pression et je dois respecter les délais* »

### 3.5.4. Le conflit vie professionnelle-vie familiale

Afin de mesurer le conflit vie professionnelle-vie familiale, nous avons utilisé l'échelle de référence développée par Netmayer et al (1996). Les qualités psychométriques de cette échelle ont été largement mises en avant dans la littérature (Boles et al, 2001). Cet outil conçoit le conflit vie professionnelle-vie familiale de manière bidirectionnelle, c'est-à-dire que la relation entre le travail et la famille s'avère réciproque, la vie au travail interférant avec la vie familiale et la vie familiale interférant avec la vie au travail. (St-Onge et al, 2002). Cependant, comme l'expliquent St-Onge et al, (2002) les résultats de diverses études confirment que l'interférence entre le travail et la famille (conflit vie professionnelle/vie familiale) est plus élevée que l'interférence entre la famille et le travail (conflit vie familiale/ vie professionnelle). C'est pourquoi nous avons décidé de retenir uniquement le conflit vie professionnelle-vie familiale mesuré selon l'échelle de Netmayer et al (1996) et qui comprend 5 items. Pour des raisons de longueur du questionnaire, nous avons retiré un item.

Ainsi, afin de mesurer le conflit vie professionnelle-vie familiale, nous avons demandé aux policiers d'indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord, leur degré d'accord ou de désaccord avec les items de l'échelle proposée. Un exemple d'item est « *Mon travail me prend tellement de temps qu'il m'est difficile de faire face à mes responsabilités familiales* ».

### 3.5.5. La force du climat de leadership transformationnel

La majorité des études ont conceptualisé la force du climat en utilisant l'écart type inversé des perceptions du climat des individus (Lindell et Brandt, 2000). Nous proposons donc de calculer l'écart type inversé du climat de leadership transformationnel afin de mesurer la force du climat de leadership transformationnel.

## 3.6. Les variables de contrôle

Lors de la création du questionnaire de recherche, il a été nécessaire d'intégrer des variables de contrôle qui permettent de prendre en compte l'influence de certains paramètres, qui n'expliquent pas directement les relations du modèle, mais, peuvent s'avérer déterminants dans l'explication de la variance (Williams, Vandenberg et Edwards, 2009). Dans notre cas, il apparaît que les variables démographiques classiques comme l'âge, le sexe ou l'ancienneté dans le commissariat et l'ancienneté dans la police peuvent intervenir dans les processus de leadership et de groupe que

nous souhaitons étudier. Au niveau de l'équipe, nous avons contrôlé l'âge moyen, l'ancienneté moyenne dans la police, l'ancienneté moyenne dans le groupe et nombre d'individus dans le groupe.

## **Synthèse section 1**

Dans cette section avons exposé notre protocole de recherche, présenté notre échantillon et enfin justifié la construction des trois questionnaires de recherche nécessaires à la validation théorique de notre modèle. Ainsi, l'étude du leadership transformationnel en multiniveaux exige de respecter plusieurs contraintes liées notamment à l'identification des individus et des équipes et à leur suivi dans le temps. Malgré ces contraintes méthodologiques et l'étude d'un sujet sensible chez les policiers, nous avons réussi à conduire notre recherche dans de bonnes conditions. Pour cela, nous avons eu recours à un procédé original. Nous avons fait appel à un syndicat de police qui s'est chargé de diffuser l'enquête à l'ensemble des policiers. Cette démarche, peu commune, nous a cependant permis d'obtenir un échantillon conséquent et unique dans la police française. Au niveau des instruments de mesure, nous avons retenu des échelles existantes, validées dans des études internationales antérieures, afin de nous assurer d'obtenir de bonnes qualités psychométriques à nos mesures. Nous avons, par ailleurs, porté une attention particulière à l'ordre des items, à leur formulation, et plus généralement, à la longueur des questionnaires afin de ne pas lasser les répondants. Cette étape réalisée, nous pouvons désormais exposer la démarche de validation de ces instruments au travers des analyses exploratoires et confirmatoires de nos échelles et de notre modèle.

## **Section 2 : Analyses et résultats des qualités psychométriques des instruments de mesure**

Cette seconde section est consacrée à l'analyse des qualités psychométriques de nos instruments de mesure. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les méthodes de validation des instruments de mesure en distinguant la phase exploratoire, la phase confirmatoire et les questions de validité convergente et discriminante. Enfin, dans un second temps, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus.

### **1. Méthode de validation des instruments de mesure**

L'opérationnalisation des instruments de mesure utilisés dans une recherche font en général l'objet d'une grande attention de la part du chercheur en raison de leurs conséquences sur les résultats obtenus. Aussi, la majorité des échelles utilisées lors de ce travail doctoral ont été extraites de la littérature sur la base de leurs qualités psychométriques avérées lors de recherches précédentes. Nous avons apporté un soin particulier à sélectionner des échelles réputées fiables dans la littérature. La fiabilité de l'instrument concerne sa capacité à donner les mêmes résultats quelles que soient les personnes qui l'utilisent et le moment où l'instrument est utilisé. La validité d'un instrument concerne sa capacité à mesurer ce qu'il est censé mesurer. Elle peut être établie au moyen d'un processus itératif basé sur l'analyse de l'ensemble des stades suivants. Pour être valide, l'instrument doit satisfaire chacun de ces stades de validité : de contenu, faciale, de construit, nomologique ou de critère ou prédictive (Jolibert et Jourdan, 2006).

#### **1.1. Vérification de la structure des échelles : la phase exploratoire**

Afin de vérifier la structure de nos échelles, nous avons, dans un premier temps, cherché à effectuer une analyse factorielle exploratoire (AFE). L'AFE permet de vérifier que chaque item d'une échelle contribue à mesurer de manière satisfaisante le concept qu'il est censé mesurer, et uniquement celui-là. Aussi, il est nécessaire d'utiliser une méthode d'extraction et d'interprétation des données. Un premier choix s'offre à nous entre l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et l'analyse en axes principaux. Ces deux méthodes proposent un traitement de la variance différent. Nous avons fait le choix d'effectuer l'ensemble de nos analyses en axes principaux plutôt que d'utiliser l'ACP. En effet, selon Roussel (2005), ce procédé est plus exigeant et estime l'erreur de mesure, ce que ne fait pas l'ACP qui considère les facteurs comme des variables

manifestes et non comme des variables latentes. L'ACP conduit à une surestimation des contributions factorielles et des communalités des items (Fabrigar et al, 1999) et peut donner l'illusion d'une meilleure qualité des échelles.

La procédure de réalisation d'une analyse en axes principaux comprend différentes phases résumées dans le tableau 23. Tout d'abord, il est nécessaire de déterminer la qualité de factorisation des données afin d'évaluer si les corrélations entre les facteurs sont suffisantes pour réaliser une analyse factorielle. Ensuite, il s'agit de vérifier la qualité de représentation qui précise la part de variance de chaque item. Pour continuer, il faut définir le critère permettant de faire émerger la structure factorielle du construit. Nous avons retenu la norme de la valeur propre supérieure à 1 (critère de Kaiser, 1958) qui est la norme la plus couramment admise (Roussel, 1996). De plus, afin d'interpréter les facteurs extraits de l'analyse en axes principaux, il est courant d'avoir recours à des rotations qui vont permettre de différencier au maximum les différents items parmi les différents facteurs, et, de ce fait, faciliter l'interprétation de leur signification. Par défaut, nous avons utilisé une rotation de type Varimax lorsque le but de notre analyse est de valider une échelle dont les dimensions sont supposées être indépendantes (sauf lorsque nous l'avons mentionné). Une fois l'extraction des facteurs réalisée, nous avons procédé à une épuration de l'échelle. Les contributions factorielles sont fonction du pourcentage de la variance de l'item résidué par le facteur. Elles sont considérées comme fortes si elles dépassent le seuil de 0,5. En dessous, la variance de l'item n'est pas suffisamment expliquée par le facteur. Nous retiendrons ce critère afin d'éliminer les items dont la contribution factorielle est inférieure à 0,5 sur le facteur principal de l'item. Cependant, comme le souligne Roussel (2005), il convient de nuancer ce critère en rappelant qu'il est toujours possible d'accepter un seuil légèrement inférieur si l'échelle y gagne en cohérence, ou si cela nous permet de garder trois items pour la même dimension. Enfin, nous avons également analysé le coefficient de cohérence interne de nos échelles via l'Alpha de Cronbach. Il mesure la part de l'erreur aléatoire de la mesure, afin de s'assurer que les résultats seraient identiques, ou du moins similaires, si on mesurait plusieurs fois le même phénomène auprès de la même population au moyen du même outil de mesure (Roussel, 1996 ; Evard et al., 2000). Ainsi, un coefficient élevé le plus proche de 1 indique que chaque item qui compose une échelle partage des éléments communs avec les autres items de cette échelle. Ces items mesurent ainsi les mêmes phénomènes et peuvent donc être agrégés pour former un score synthétique. Dans la pratique on considère que la fiabilité d'un instrument de mesure est satisfaite lorsque la valeur de l'Alpha de Cronbach est au moins égale à 0.7 (Hair et al., 2006).

Tableau 23 : Principaux indices de l'AFE et règles de décisions

Étapes	Indices ou statistiques utilisés	Règles de décision
Qualité de factorisation	Indice d'adéquation Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	>.7 (le plus proche de 1)
Qualité de représentation	Indice de communalité	>.5
Nombre d'axes retenus par l'analyse en axe principaux	Règle de Kaiser	Valeurs propres supérieures à l'unité (> 1)
	Contribution à un axe	> .5
Contributions des items	Différence de contribution entre deux axes	> .4
Fiabilité de l'échelle	Alpha de Cronbach	> .7

## 1.2. Vérification de la structure des échelles : la phase confirmatoire

Si l'analyse exploratoire permet d'identifier a posteriori la structure factorielle d'un concept, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) teste la validité d'une structure factorielle a priori (Roussel et al., 2002). Cette structure est conçue « à partir d'un modèle théorique qui propose une définition précise des caractéristiques d'une variable conceptuelle » (Roussel, 2005 ; p.270). L'intérêt de l'AFC réside dans le fait de comparer plusieurs modèles, issus de la théorie ou de la phase exploratoire, afin d'identifier celui qui s'ajuste le mieux aux données empiriques obtenues (Roussel, 2005). Le principe de l'AFC repose sur la confrontation de deux matrices : la matrice de covariance des variables observées et la matrice de covariances des variables estimées. En sciences de gestion, les méthodes d'équations structurelles réalisées avec les logiciels EQS ou LISREL ou plus récemment Mplus, sont les plus utilisées pour confirmer la structure factorielle d'échelles de mesure. Les critères qui permettent d'interpréter les résultats des analyses factorielles confirmatoires sont nombreux. Les indicateurs les plus couramment retenus dans les recherches sont présentés dans le tableau 24. Ils sont généralement utilisés pour juger de l'ajustement du modèle testé aux données empiriques (Roussel et al., 2002 ; Roussel, 2005). C'est au chercheur de sélectionner les indices qui l'aideront à apprécier son modèle. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu le  $\chi^2$  (Chi-deux) normé, le « Root Mean Square Error of Approximation » (RMSEA), le « Comparative Fit Index » (CFI) et le Tucker Lewis Index (TLI).

Ces indices sont considérés comme étant les plus robustes statistiquement (Hu et Bentler, 1999 ; Kline, 2011). Aussi, cette étape a été réalisée sous Mplus 7.0 selon la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance (MLM pour *Maximum Likelihood*). Cette méthode permet d'estimer les erreurs standards et la moyenne ajustée des tests statistiques de  $\chi^2$  qui sont robustes à la non-normalité. Les tests statistiques de  $\chi^2$  en MLM font également référence au  $\chi^2$  de Satorra Bentler et nécessitent de prendre en compte un facteur de correction de l'échelle afin de calculer les différences de  $\chi^2$  (Bryant et Satorra, 2012). Pour cela, nous avons eu recours à la macro Excel proposée par Bryant et Satorra (2013)<sup>24</sup> qui permet d'intégrer ce facteur et de calculer les différences de  $\chi^2$ .

Tableau 24 : Principaux indices de l'AFC et règles de décisions

Indices	Descriptions	Normes
Indices de mesures absolus : indiquent si le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les données collectées		
<b>GFI</b>	Mesure la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle	>.9
<b>AGFI</b>	Mesure la part relative de variance covariance expliquée par le modèle ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté	>.9
<b>RMSEA</b>	Mesure l'ajustement du modèle avec la matrice de covariance de la population	<.08
<b>SRMR</b>	Mesure standardisée de l'écart entre les matrices de covariance observées et estimées	<.05
Indices de mesures « incrémentaux » : évaluent l'amélioration de l'ajustement d'un modèle en le comparant à un modèle plus restrictif, dit « modèle de base » (Bentler, 1990)		
<b>TLI (ou NNFI)</b>	Représente la proportion de la covariance totale expliquée par le modèle, lorsque le modèle nul est pris comme référence	>.9
<b>CFI</b>	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de base	>.9
Indices de mesures parcimonie: déminent, parmi plusieurs modèles possibles équivalents, celui qui présente la meilleure parcimonie. Ces indices pénalisent les modèles complexes.		
<b>Khi-deux/ddl</b>	Mesure le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle. Permet de déceler les modèles sur/sous ajustés	Le plus faible entre 1 et 2/3, voir 5

<sup>24</sup> <http://www.econ.upf.edu/~satorra/>

<b>AIC</b>	Mesure la parcimonie du modèle par comparaison à des modèles alternatifs	AIC modèle théorique < AIC modèle indépendant
------------	--	---

### 1.3. Vérification de la validité du construit : validité convergente et discriminante

La validité du construit indique si les items composant un instrument de mesure représentent bien le phénomène étudié (Evrard et al., 2009). Elle repose sur l'analyse de la validité convergente et discriminante d'une variable. Selon Evrad et al. (2009), la validité convergente permet de vérifier que les indicateurs censés mesurer le même phénomène sont corrélés. Elle doit être supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1985). Quant à la validité discriminante du construit, elle permet d'évaluer la capacité d'une mesure à fournir des résultats différents des mesures d'autres traits. Ces indices sont obtenus à partir de l'AFC et le recours aux équations structurelles. Lors de l'AFC, la cohérence interne d'un construit s'apprécie par le calcul du rho de Jöreskog. Ce coefficient s'interprète de manière similaire à l'Alpha de Cronbach, c'est-à-dire qu'un seuil critique de 0,7 est communément accepté. Il est présenté comme étant moins dépendant du nombre d'items et plus robuste que le coefficient alpha de Cronbach (Peterson, 1994). Contrairement à ce dernier, il intègre dans son calcul les termes d'erreurs et s'avère également insensible au nombre d'items qui compose l'échelle. Cet indice doit généralement être le plus élevé possible (i.e. proche de 1). Les tests et les seuils retenus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Règles de décisions et normes de la validité convergente et discriminante

	<b>Règles de décision</b>	<b>Normes</b>
Validité convergente	La variable latente partage plus de 50% de variance avec chacune des mesures (Fornell et Larcker, 1981)	Rho de validité convergente ( $\sigma_{v.c}$ ) > 0,5 (Fornell et Larcker, 1981)
Validité discriminante	La variable latente partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec d'autres variables latentes (>.07)	Variance moyenne de la variable latente (pvc) > carré des corrélations entre les variables latentes ( $\gamma^2$ ). Seuil critique de .07 (Joreskog, 1971)



## 2. Résultats de la phase exploratoire et confirmatoire

### 2.1. Les variables indépendantes

#### 2.1.1. Le leadership transformationnel

L'échelle de leadership transformationnel est initialement composée de vingt items qui comprennent 4 dimensions :

- l'influence idéalisée (comportementale et attribuée) : (4+4 items) 8 items
- la stimulation intellectuelle : 4 items
- la motivation inspirante : 4 items
- la considération individualisée : 4 items

Largement éprouvée dans la littérature, cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et stables dans les différentes études où elle a été utilisée. Cependant, la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) a montré que les quatre (ou cinq) dimensions du leadership transformationnel étaient extrêmement corrélées entre elles (.93) et, de fait, il est difficile de les séparer.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est de 0,94, il autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 20 items sont articulés autour de trois axes. Nous ne retrouvons pas la structure à cinq dimensions du leadership transformationnel. Les items « *Me considère plutôt comme un individu que comme un membre du groupe* », « *Affiche une image de maîtrise et de confiance en soi* », « *Réexamine les habitudes de travail pour s'assurer qu'elles sont encore appropriées* », « *Parle avec optimisme de l'avenir* » et « *Communique les valeurs et les principes qui sont les plus importants pour lui* » semblent poser problème avec une contribution factorielle inférieure à 0,6 et/ou présentes sur plusieurs axes. Nous décidons de les supprimer. La seconde analyse factorielle indique cette fois que les 15 items sont articulés autour d'un seul axe dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,5 et qui permettent de capturer 49 % de la variance totale. L'analyse factorielle exploratoire révèle donc l'unicité du construit. L'alpha de cette échelle est de 0,93 (Tableau 26).

Tableau 26 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire du leadership transformationnel

Items	Com.	C.F
Recherche différents points de vue afin de résoudre un problème	.61	.74
M'encourage à considérer les problèmes sous différents angles	.60	.76
Me suggère de nouvelles façons dans la manière d'accomplir les tâches	.32	.53
Souligne l'importance d'avoir une forte détermination	.62	.56
Prend en considération les conséquences morales et éthiques de ses décisions	.49	.68
Souligne l'importance de l'esprit d'équipe pour atteindre les objectifs	.58	.73
Parle avec enthousiasme de ce qui doit être accompli	.63	.6
Exprime une vision convaincante de l'avenir	.34	.57
Exprime sa confiance quant à l'atteinte des objectifs	.55	.74
M'inspire un sentiment de fierté d'être associé à lui	.65	.79
Va au-delà de son intérêt personnel pour le bien du groupe	.57	.74
Agit de manière à inspirer mon respect	.72	.83
Consacre du temps à ma formation et à mon apprentissage	.32	.54
Considère que j'ai des aspirations, des aptitudes et des besoins qui me sont propres	.51	.69
M'aide à développer mes points forts	.69	.81
<b>Valeur propre</b>		7.2
<b>Variance expliquée</b>		49
<b>KMO</b>		.94
<b>Alpha</b>		.93

- **Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

L'analyse factorielle exploratoire ne nous a pas permis de retrouver la structure multidimensionnelle du leadership transformationnel. Ces résultats ne sont pas forcément

surprenants en considérant que les dimensions du leadership transformationnel sont fortement corrélées entre elles ( $>0,6$ ) et qu'une partie de la littérature a adopté un construit global du leadership transformationnel sans se soucier des différentes dimensions (Judge et Piccolo, 2004 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Aussi, nous proposons de tester deux modèles concurrents (Tableau 27) :

- **Un modèle, M0**, qui correspond à la structure factorielle à un facteur. C'est un modèle unidimensionnelle qui correspond à la structure factorielle mise en avant dans l'AFE. Cette structure est, comme nous l'avons indiqué précédemment, également largement utilisée dans la littérature qui conçoit le leadership transformationnel comme un seul construit générique (Judge et Piccolo, 2004 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Ainsi, comme l'expliquent van Knippenberg et Sitkin (2013), cela n'est pas étonnant au vu de la forte corrélation entre les dimensions. Ils soulignent que dans la pratique le leadership transformationnel s'est imposé comme un construit unidimensionnel en raison des questions de mesure de son échelle, le MLQ.
- **Un modèle, M1**, qui correspond à la structure factorielle définie par Bass (1999) ou le leadership transformationnel est composé de cinq dimensions : l'influence idéalisée attribuée (4 items), l'influence idéalisée comportementale (4 items), la stimulation intellectuelle (4 items), la motivation inspirante (4 items) et la considération individualisée (4 items). Pour cela, nous créons un facteur de second ordre et indiquons les items relatifs aux cinq dimensions respectives du leadership transformationnel. Nous traitons les cinq dimensions comme des indicateurs latents d'un facteur de leadership d'ordre supérieur. Ce modèle est cohérent avec d'autres recherches sur le leadership transformationnel qui ont construit le leadership transformationnel comme un construit global partir des quatre types de comportements inter-corrélés (Kirkman, Chen, Farh, Chen et Lowe, 2009; Wang, Law, Hackett, Wang, et Chen, 2005 ; Barling et al., 2002; Judge et Bono, 2000 ; Waldman et al., 2012).

Tableau 27 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles de leadership transformationnel

	$\chi^2$	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	822	.042	.070	.91	.92
<b>Modèle 1</b>	783	.048	.072	.90	.92

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de leadership transformationnel montrent des indices d'ajustements très légèrement meilleurs pour le modèle M0 (structure unidimensionnelle). Nous décidons donc de conserver la structure unidimensionnelle du construit de leadership transformationnel en cohérence avec notre positionnement sur le climat de leadership transformationnel comme construit unitaire et avec la littérature qui tend à adopter un construit unitaire du leadership transformationnel (Judge et Piccolo, 2004 ; van Knippenberg et Sitkin, 2013). Ainsi, le ratio  $\chi^2/\text{ddl}$  est égal à 9,5, il est légèrement supérieur à la norme empirique de 5 mais demeure totalement acceptable. L'indice de résidus SRMR est égal à 0,042 ; donc très proche de zéro ce qui est très satisfaisant. Par ailleurs, l'indice RMSEA est égal à 0,07 ce qui satisfait la norme de 0,08. Les indices de mesures incrémentaux CFI=0,92 et TLI= 0,91 atteignent également les valeurs communément admises pour offrir un bon ajustement. Cette échelle atteint donc les normes de qualité d'ajustement. Aussi, afin de valider définitivement ce modèle et l'utiliser pour tester nos hypothèses de recherche, il convient également d'examiner sa fiabilité de cohérence interne et de vérifier sa validité convergente et discriminante.

### 2.1.2. L'engagement au travail

L'échelle d'engagement professionnel est initialement composée de neuf items qui mesurent trois dimensions de neuf items chacune : la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et Bakker, 2003). Largement éprouvée dans la littérature, cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et stables dans les différentes études et pays où elle a été utilisée (Schaufeli et Bakker, 2006).

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est de 0,88, il autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 9 items sont articulés autour de deux axes. Nous ne retrouvons pas la structure tridimensionnelle de l'engagement au travail. Les items « *Je déborde d'énergie pour mon travail* » et « *Je suis passionné par mon travail* » semblent poser problème avec une contribution factorielle inférieure à 0,5. Nous décidons de le supprimer. La seconde analyse factorielle indique cette fois que les 7 items sont articulés autour d'un seul axe dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,5 et qui permettent de capturer 51,7 % de

la variance totale. L'analyse factorielle exploratoire révèle donc l'unicité du construit. L'alpha de cette échelle est de 0,87 (Tableau 28).

Tableau 28 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'engagement au travail

Items	Com.	C.F
Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire ce métier	.59	.77
Faire ce métier est stimulant	.71	.71
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	.32	.57
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	.68	.82
Je suis fier(e) du travail que je fais	.40	.64
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	.46	.68
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	.63	.79
<b>Valeur propre</b>		3.6
<b>Variance expliquée</b>		51.7
<b>KMO</b>		.88
<b>Alpha</b>		.87

- **Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

Nous décidons de procéder à une AFC afin de conclure à la validité de notre échelle de mesure. En effet, nous n'avons pas retrouvé les trois dimensions de l'engagement au travail mise en avant dans la littérature. Cependant, comme le soulignent Schaufeli et Bakker (2006), un modèle à un seul facteur est tout à fait envisageable et ne remet pas en cause la validité du construit. L'instrument de mesure de l'engagement au travail permet en effet de capturer un construit global (Schaufeli et Bakker, 2006). Shimazu et al. (2008) précisent ainsi que du fait que les trois dimensions soient hautement corrélées dans certaines études (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006) et que d'un point vue théorique elles fassent référence au même construit d'engagement au travail, une conceptualisation unidimensionnelle de l'engagement n'est pas à exclure. Nous décidons cependant de tester les deux modèles concurrents (Tableau 29) :

- **Un modèle, M0**, qui correspond à la structure factorielle à un facteur que nous avons mis en lumière lors de l'AFE.
- **Un modèle, M1**, qui correspond à la structure factorielle définie par Schaufeli et Bakker (2003) ou l'engagement au travail est composé de trois dimensions : la vigueur, l'absorption et le dévouement.

Tableau 29 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles d'engagement au travail

	$\chi^2$	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	116	.02	.06	.95	.97
<b>Modèle 1</b>	163	.03	.08	.92	.96

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle d'engagement au travail montrent que le modèle M0 offre de meilleurs indices d'ajustement. Les indices satisfont ainsi les critères de validité. Ainsi, le ratio  $\chi^2/\text{ddl}$  est égal à 8,9. Il est légèrement supérieur à la norme empirique de 5 à ne pas dépasser. L'indice de résidus SRMR est égal à 0,02 ; donc très proche de zéro ce qui est très satisfaisant. Par ailleurs, l'indice RMSEA est égal à 0,06 ce qui est satisfaisant. Les indices de mesures incrémentaux TLI=.95 et CFI=.97 atteignent également les valeurs communément admises pour offrir un bon ajustement. Ce modèle atteint donc les normes de qualité d'ajustement et peut être utilisé pour tester nos hypothèses de recherche. Afin de pouvoir le valider définitivement et l'utiliser pour tester nos hypothèses de recherche, il convient d'examiner sa fiabilité de cohérence interne et de vérifier sa validité convergente et discriminante.

## 2.2. Les variables de résultat

### 2.2.1. L'implication affective à l'égard de l'organisation

L'échelle d'implication affective à l'égard de l'organisation comprend 5 items. Largement éprouvée dans la littérature, cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et stables dans les différentes études où elle a été utilisée (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001).

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,87 et autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 5 items, sont articulés autour d'un

axe unique dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,6 et qui permettent de capturer 65,3 % de la variance totale. L'alpha de cette échelle est de 0,89 (Tableau 30).

Tableau 30 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'implication affective à l'égard de l'organisation

Items	Com.	C.F
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à la police	.63	.79
La police représente beaucoup pour moi	.77	.87
Je suis fier(ère) d'appartenir à la police	.67	.82
Je me sens affectivement attaché à la police	.77	.87
Je ressens vraiment les problèmes de la police comme si c'était les miens	.40	.63
<b>Valeur propre</b>		3.26
<b>Variance expliquée</b>		65.30
<b>KMO</b>		.87
<b>Alpha</b>		.89

### 2.2.2. La satisfaction au travail

Afin de mesurer la satisfaction au travail, nous avons utilisé l'échelle de Cammann et al (1979) composée de trois items. Elle fait l'objet de nombreuses recherches qui ont confirmé ces qualités psychométriques (Bowling et Hammond, 2008). Nous avons mesuré une échelle de satisfaction au travail composée de 4 items.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,72 et autorise donc une analyse factorielle. Notre analyse factorielle en axes principaux indique une représentation sur un axe avec l'ensemble des contributions factorielles est supérieure à 0,8. Elles permettent de capturer 68,69 % de la variance totale. L'alpha de cette échelle est de 0,84 (Tableau 31).

Tableau 31 : Résultats de l'analyse exploratoire de la satisfaction au travail

Items	Com.	C.F
Je n'apprécie pas de travailler ici	.74	.86
Je suis satisfait(e) par mon travail	.65	.81
Je suis très satisfait(e) de cet emploi	.67	.82
Je n'aime pas de travailler ici	.67	.81
<b>Valeur propre</b>		2.74
<b>Variance expliquée</b>		68.69
<b>KMO</b>		.72
<b>Alpha</b>		.84

La satisfaction au travail présente des critères de fiabilité et de validité convergente satisfaisants.

### 2.2.7. Les comportements de citoyenneté

Afin de mesurer les comportements de citoyenneté, nous avons utilisé le « Organizational Citizenship Behavior Questionnaire » développé par Lee et Allen (2002) composée de 8 items (4 items pour OCBO et 4 items OCBI).

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) n'a pas permis d'identifier un modèle adéquat, dont le nombre factoriel serait conforme à la définition des comportements de citoyenneté organisationnelle. Statistiquement, le nombre d'items et de sous-dimensions théoriques relativement important, semble complexifier le processus de factorisation et d'épuration, sur le logiciel SPSS. Pour Fabrigar et al., (1999) et Roussel (2005), lorsque l'objectif du chercheur est d'identifier des construits latents, et qu'il existe d'importants fondements théoriques ou empiriques permettant de spécifier un modèle à priori, ou un sous-ensemble restreint de modèles alternatifs, l'analyse factorielle confirmatoire peut être privilégiée. Ainsi,



même si l'AFE n'a pas été concluante, nous pouvons conduire une AFC car notre objectif n'est pas d'identifier des construits latents (Fabrigar et al., 1999) mais de confirmer une structure factorielle largement éprouvée dans la littérature (Lee et Allen, 2002). Aussi, nous avons utilisé l'analyse des corrélations inter items, recommandée par Fabrigar et al., (1999), pour tester des modèles concurrents (Morgeson et Humphrey, 2006).

- **Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle étant par définition un construit multidimensionnel, nous procédons à une AFC. Pour de nombreux auteurs, l'analyse factorielle confirmatoire doit être privilégiée pour ce type d'instrument de mesure (Fabrigar et al., 1999 ; Conway et Huffcutt, 2003 ; Roussel, 2005). Elle permet de tester directement des modèles concurrents et d'éviter les résultats issus d'analyses factorielles exploratoires qui n'estiment pas forcément les erreurs de mesure et qui peuvent conduire à une surestimation des contributions factorielles, amenant le chercheur à conclure à la validité d'une échelle de mesure dont les qualités auraient été artificiellement gonflées (Fabrigar et al., 1999). L'AFE ne nous a pas permis d'identifier un modèle de structure factorielle appropriée (avec 2 dimensions). Aussi, nous proposons de tester deux modèles concurrents (Tableau 32):

- **Un modèle, M0**, qui correspond à la structure factorielle à un seul facteur.
- **Un modèle, M1**, qui correspond à la structure factorielle définie par Lee et Allen (2002) avec deux dimensions indépendantes.

Tableau 32 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles de comportements de citoyennetés organisationnels

	Chi2	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	216	.03	.07	.94	.96
<b>Modèle 1</b>	946	.08	.16	.74	.81

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation montrent que le modèle M0 offre de meilleurs indices d'ajustement. Les indices satisfont ainsi les critères de validité. Ainsi, le ratio  $\chi^2/\text{ddl}$  est égal à 11,3, il est légèrement supérieur à la norme empirique de 5 mais reste acceptable. L'indice de résidus SRMR est égal à 0,03 ; donc très proche de zéro ce qui est très satisfaisant. Par ailleurs, l'indice RMSEA est égal à 0,07 ce qui est satisfait la norme de .08. Les indices de mesures

incrémentaux  $\text{TLI}=.95$  et  $\text{CFI}=.96$  atteignent également les valeurs communément admises pour offrir un bon ajustement. Ce modèle atteint donc les normes de qualité d'ajustement et peut être utilisé pour tester nos hypothèses de recherche.

#### 2.2.4. L'efficacité potentielle de l'équipe

Notre échelle d'efficacité potentielle de l'équipe comprend 4 items. Largement éprouvée dans la littérature, cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et stables dans les différentes études où elle a été utilisée.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,71 autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 4 items sont articulés autour d'un axe unique dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,6 à l'exception de l'item « *Nous n'avons pas de bons résultats dans mon équipe comparés aux autres* ». Nous décidons de retirer cet item. La seconde analyse factorielle indique que les items sont articulés autour d'un axe unique dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,7. L'alpha de cette échelle est 0,82 (Tableau 33).

Tableau 33 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'efficacité potentielle de l'équipe

Items	Com.	C.F
Dans mon équipe, nous sommes efficaces pour assurer les tâches qui nous sont confiées	.58	.76
Nous avons les compétences nécessaires pour être performants au sein de mon équipe	.57	.75
Dans mon équipe, nous faisons bien notre travail	.66	.81
<b>Valeur propre</b>		1.81
<b>Variance expliquée</b>		60.4
<b>KMO</b>		.71
<b>Alpha</b>		.82

L'efficacité potentielle de l'équipe présente des critères de fiabilité et de validité convergente satisfaisants.

## 2.3. Variables modératrices

### 2.3.1. Les stressseurs organisationnels

L'échelle de stressseurs organisationnels comprend 16 items. Il s'agit d'une échelle spécifique au contexte policier.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,88 autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les items sont articulés autour de trois axes avec un axe dominant qui présente des contributions factorielles très moyennes (entre 0,5 et 0,6) à l'exception des items « *On manque de ressources (ex : personnels supplémentaires)* », « *Ma formation est inadéquate* », « *J'ai trop de paperasse à faire* », « *J'ai l'impression d'avoir toujours quelque chose à prouver* », « *Je dois constamment faire attention à la police des polices (IGS)* », « *On me demande toujours plus (ex: effectuer de nouvelles tâches)* » et « *Il y a une forte compétition entre collègues* » et « *Il y a des difficultés relationnelles avec les autres services de police* » qui semblent poser problème. Nous décidons de les supprimer et de forcer une représentation sur un seul axe. L'alpha de cette échelle est de 0,83 (Tableau 34).

Tableau 34 : Résultats de l'analyse exploratoire de les stressseurs organisationnels

Items	Com.	C.F
Les équipements et/ou des matériels sont inadaptés	.31	.50
J'ai trop de tâches administratives à effectuer	.61	.66
Il existe des lourdeurs bureaucratiques	.61	.66
On me demande trop de travail informatique	.30	.50
La législation et les règles à appliquer changent souvent	.32	.51
J'ai le sentiment que différentes règles s'appliquent selon les personnes (favoritisme)	.30	.49
J'ai le sentiment de devoir rendre des comptes pour faire mon travail	.44	.58
J'ai l'impression que mon travail est remis en cause (par la justice ou la presse)	.34	.53
<b>Valeur propre</b>		1.60
<b>Variance expliquée</b>		38%

<b>KMO</b>	.81
<b>Alpha</b>	.77

### 2.3.2. Les stressseurs opérationnels

L'échelle de stressseurs opérationnels comprend 15 items. Il s'agit d'une échelle spécifique au contexte policier.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,82 autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les items sont articulés autour de trois axes avec un axe dominant qui présente la majorité des contributions factorielles (entre à 0,45 et 0,6). Les items « *Je travaille la nuit* », « *Je risque d'être blessé dans mon travail* », « *J'effectue des activités liées à mon travail pendant mes jours de congés (ex : aller au tribunal)* », « *Je suis confronté à des évènements graves (mort, blessures ...)* », « *J'ai des difficultés à développer des liens sociaux en dehors de mon travail* » et « *Mes proches et mes amis ne comprennent pas mon travail* » « *J'ai de longues périodes d'inactivité* » semblent poser problèmes avec des contributions factorielles faibles et une présence sur plusieurs axes. Nous décidons de les supprimer. Une seconde analyse factorielle indique une meilleure représentation des données. Cependant, les contributions factorielles restent très moyennes (entre 0,5 et 0,6). Nous décidons néanmoins de conserver les items avec une représentation factorielle supérieure 0,5 et qui permettent de capturer 30 % de la variance totale. L'alpha de cette échelle est de 0,75 (Tableau 35).

Tableau 35 : Résultats de l'analyse exploratoire de les stressseurs organisationnels

Items	Com.	C.F
Je fais des roulements de 8h consécutives	.25	.5
Je fais des heures supplémentaires	.25	.5
J'ai peu de temps à consacrer à mes proches et à mes amis	.38	.62
Je ne mange pas équilibré au travail	.27	.52
Je dois maintenir une « bonne image » en public	.26	.51
Je fais face à des commentaires négatifs du public	.32	.57
Je m'impose des limites dans ma vie sociale	.31	.56

Mon temps de récupération est insuffisant (repas, sommeil)	.43	.65
<b>Valeur propre</b>		2.3
<b>Variance expliquée</b>		30
<b>KMO</b>		.82
<b>Alpha</b>		.75

### 2.3.3. La surcharge de travail

L'échelle de la surcharge de travail comprend 4 items. Largement éprouvée dans la littérature, cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et stables dans les différentes études où elle a été utilisée

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,79 autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 4 items sont articulés autour d'un axe unique dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,6 et qui permettent de capturer 58,2 % de la variance totale. L'alpha de cette échelle est de 0,84 (Tableau 36).

Tableau 36 : Résultats de l'analyse exploratoire de la charge de travail

Items	Com.	C.F
Je travaille sous pression et je dois respecter les délais	.57	.75
J'ai peu de temps pour réaliser ce qu'on attend de moi au travail	.72	.84
Au lieu de planifier mes tâches, je passe mon temps à tenter de	.60	.77
Je dois réaliser des tâches triviales qui m'empêchent de faire	.43	.65
<b>Valeur propre</b>		2.32
<b>Variance expliquée</b>		58.2
<b>KMO</b>		.79
<b>Alpha</b>		.84

### 2.3.4. Le conflit vie professionnelle-vie familiale

Notre échelle de conflit vie professionnelle-vie familiale comprend 4 items. Il s'agit d'une échelle largement éprouvée dans la littérature qui a montré des qualités psychométriques stables.

- **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO effectué sur les données est 0,70 autorise donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les 4 items sont articulés autour d'un axe unique dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,6. Les items permettent de capturer 41% de la variance totale. L'alpha de cette échelle est de 0,84 (Tableau 37).

Tableau 37 : Résultats de l'analyse exploratoire du conflit vie professionnelle-vie familiale

Items	Com.	C.F
Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie familiale	.44	.66
Mon travail me prend tellement de temps qu'il m'est difficile de faire face à mes responsabilités familiales	.52	.72
Ma vie familiale interfère avec mes responsabilités au travail (ex : respect des horaires, faire des heures supplémentaires ...)	.35	.6
La pression de ma vie familiale entrave ma capacité à faire face à mes responsabilités au travail	.33	.58
<b>Valeur propre</b>		1.66
<b>Variance expliquée</b>		41
<b>KMO</b>		.7
<b>Alpha</b>		.73

L'échelle de conflit vie professionnelle-vie familiale présente des critères de fiabilité et de validité convergente satisfaisants.

## 2.4. Fiabilité et validité convergente

Nous proposons dans le tableau 38 de préciser les indices de fiabilité et de validité convergente des construits de notre modèle.

Tableau 38 : Fiabilité et validité convergente des construits

Construits	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente ( $\sigma$ v.c)
Leadership transformationnel	.95	.70
Climat de leadership transformationnel		
Engagement au travail	.95	.74
Climat d'engagement au travail		
Satisfaction au travail	.83	.57
Implication affective à l'égard de l'organisation		
Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	.9	.63
Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.84	.59
Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	.89	.69
Efficacité potentielle de l'équipe	.98	.95
Stresseurs opérationnels	.93	.60
Stresseurs organisationnels	.97	.62
Surcharge de travail	.90	.55
Conflit vie professionnelle-vie familiale	.85	.53

Globalement, l'unidimensionnalité de chacun des construits est maintenue et leurs qualités psychométriques sont satisfaisantes dans la mesure où les rhôs de Jöreskog sont tous supérieurs au seuil critique de 0,7 et que la validité convergente est assurée puisqu'elle dépasse dans tous les cas la norme de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981).

## 2.5. Validité discriminante et qualité d'ajustement du modèle global

Les étapes précédentes nous ont permis d'épurer certaines échelles de notre modèle. Aussi, suivant les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), nous avons conduit une série d'AFC, sous Mplus 6.0, sur l'ensemble de notre modèle afin de nous assurer de la validité

discriminante de notre modèle. La validité discriminante est appréciée en ayant recours à la comparaison de différents modèles nichés sur la base des tests de différences de  $\chi^2$  rapportées à la différence des degrés de liberté. Ce test nous permet de nous assurer que les différents construits du modèle sont bien distincts les uns des autres. Afin de réaliser ces tests, nous avons suivi les recommandations de Bryant et Satorra (2012) et la macro de Bryant et Satorra (2013). Notre modèle de recherche étant relativement complexe et le nombre d'indicateurs à prendre en compte étant très important, il nous a été très difficile de tester la validité discriminante de chaque construit par rapport à tous les autres. Il a ainsi fallu opérer un choix et procéder à une analyse séquentielle des variables du modèle. En effet, pour contourner cette difficulté nous avons opté pour le test de la validité discriminante et du modèle étape par étape (Hair et al., 2006). Pour nous aider à faire un choix quant aux variables à combiner et aux modèles à tester, nous nous sommes appuyés, d'une part, sur les corrélations existant entre les variables en question (Tableau 44 et 45), et d'autre part, sur leur proximité conceptuelle révélée dans notre partie théorique.

### 2.5.1. Indices d'ajustement des stressseurs

Le premier volet concerné par ces analyses se rapporte aux stressseurs organisationnels qui sont au nombre de quatre. En opérant des choix quant aux construits à combiner nous avons mis en concurrence trois modèles. Le détail de la composition de ces modèles et les indices d'ajustements qui leur sont associés figurent dans le tableau 39 :

- **Modèle M0** : Modèle à quatre dimensions où les différents stressseurs sont distingués
- **Modèle M1** : Modèle à trois dimensions où les stressseurs opérationnels et les stressseurs organisationnels sont confondus
- **Modèle M2** : Modèle à une dimension où tous les stressseurs sont supposés former un construit unique



Tableau 39 : Indice d'ajustement pour les stressseurs

	$\chi^2$	Ddl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ dll	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	1915*	364	-	-	.04	.05	.9	.9
<b>Modèle 1</b>	2510	367	595**	107	.05	.062	.82	.80
<b>Modèle 2</b>	8847	702	6932	338	.078	.89	.54	.57

\*\*p<.01 ; \*p<.05

L'observation de ce tableau nous permet de constater que le modèle où les quatre stressseurs sont distingués présente les meilleurs indices d'ajustement, puisque le RMSEA est inférieur à 0,08 et que le CFI et le NNFI dépassent le seuil critique de 0,90. De plus, tous les tests de différence de Khi-deux rapportée à la différence de degré de liberté du premier modèle par rapport à l'ensemble des autres modèles testés et pris un à un, sont significatifs à  $p < .001$ . Ceci nous renseigne sur la validité discriminante du modèle à cinq facteurs. Nous retiendrons donc pour la suite des analyses une structure où les stressseurs sont distincts.

### 2.5.2. Indices d'ajustement de l'engagement au travail, de la satisfaction et de l'implication affective à l'égard de l'organisation

Comme nous l'avons indiqué dans notre revue de la littérature, l'engagement au travail est souvent confondu avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Aussi, nous proposons de nous assurer que chaque construit mesure bien un concept différent.

- **Modèle M0** : modèle à 3 facteurs où l'implication affective, l'engagement au travail et la satisfaction au travail sont distingués
- **Modèle M1** : Modèle où l'implication affective est distinguée et où l'engagement au travail et la satisfaction sont confondus
- **Modèle M2** : Modèle où la satisfaction au travail est distinguée et où l'implication affective et l'engagement au travail sont confondus
- **Modèle M3** : Modèle où l'engagement au travail est distingué et l'implication affective et la satisfaction au travail sont confondus
- **Modèle M4** : Modèle à une seule dimension

Tableau 40 : Indice d'ajustement pour l'engagement au travail, l'implication affective et la satisfaction au travail

	$\chi^2$	Ddl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ ddl	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	1033**	100	-	-	.05	.07	.9	.91
<b>Modèle 1</b>	2778	102	1745**	2	.11	.12	.71	.75
<b>Modèle 2</b>	4111	102	3078**	2	.19	.16	.57	.63
<b>Modèle 3</b>	2782	102	1749**	2	.12	.12	.71	.75
<b>Modèle 4</b>	5658	103	4625**	3	.20	.18	.41	.50

\*\*p<.01 ; \*p<.05

L'observation de ce tableau nous permet de constater que le modèle où les trois construits sont distingués présente les meilleurs indices d'ajustement, puisque le RMSEA est inférieur à 0.08 et que le CFI et le NNFI dépassent le seuil critique de 0.90. De plus, tous les tests de différence de Khi-deux rapportée à la différence de degré de liberté du premier modèle par rapport à l'ensemble des autres modèles testés et pris un à un, sont significatifs à  $p < .001$ . Ceci nous renseigne sur la validité discriminante du modèle à cinq facteurs. Nous retiendrons donc pour la suite des analyses une structure où ces construits sont distingués.

### 2.5.3. Indices d'ajustement de notre modèle global

Comme nous pouvons le constater sur tableau 41, le modèle M0 présente des indices d'ajustement satisfaisants ( $\chi^2 [32] = 181.26$ ,  $p < .01$ , CFI = .98, RMSEA = .07, SRMR = .03). Notre modèle hypothétique présente de meilleurs indices d'ajustements que le modèle M1 à un facteur (Harman). La différence significative de Khi deux indique que nos construits sont bien différenciés.

Tableau 41 : Indice d'ajustement global de notre modèle

	$\chi^2$	Ddl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ ddl	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
<b>Modèle 0</b>	8350**	2083	-	-	.04	.04	.9	.9
<b>Modèle 1</b>	38004	2146	29654**	69	.14	.10	.24	.25

\*\*p<.01 ; \*p<.05

## **Synthèse Section 2**

La conjugaison des résultats issus des phases d'analyses exploratoires et confirmatoires nous permettent d'apprécier les qualités psychométriques des différents construits en termes de validité convergente et de validité discriminante. Nos résultats indiquent que les qualités psychométriques des différentes échelles que nous avons utilisées dans notre modèle sont avérées. Le tableau 42 synthétise les variables qui composent notre modèle.

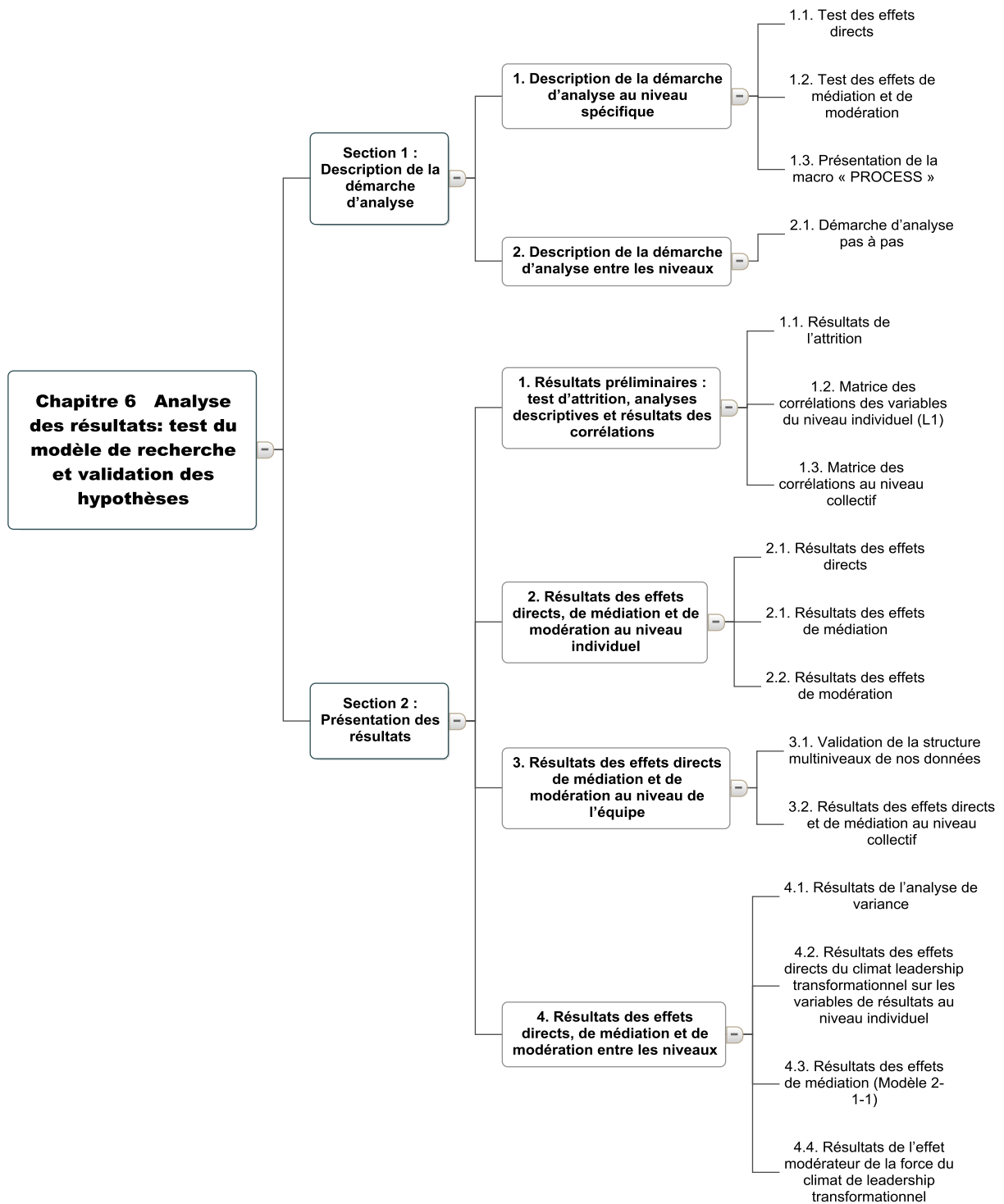
Tableau 42 : Synthèse des variables de notre modèle

Variables	Sources	Alpha de Cronbach	Temps de mesure		
			T1	T2	T3
<b><i>Variables de contrôles</i></b>					
Sexe			X	X	X
Age			X	X	X
Ancienneté police			X	X	X
Ancienneté commissariat			X	X	X
<b><i>Variables indépendantes</i></b>					
Leadership transformationnel	Multifactor Leadership Questionnaire 5X, Avolio, Bass et Jung (1999)		X		
Climat de leadership transformationnel	Multifactor Leadership Questionnaire 5X, Avolio, Bass et Jung (1999)		X		
<b><i>Variables médiatrices</i></b>					
Engagement au travail	UEWS-9, Schaufelli et Bakker (2003)			X	
Climat d'engagement au travail	UEWS-9, Schaufelli et Bakker (2003)			X	
<b><i>Variables de résultats</i></b>					
Satisfaction au travail	Cammann et al (1979)				X
Implication affective à l'égard de l'organisation	Meyer et Allen (1990)				X
Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Lee et Allen (2002)				X
Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	Lee et Allen (2002)				X
Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Meyer et Allen (1990)				X
Efficacité potentielle de l'équipe	Guzzo et al. (1986)				X
<b><i>Variables modératrices</i></b>					
Surcharge de travail	Harris et Bladen (1994)		X		
Conflit vie professionnelle vie familiale	Netmayer et al (1996)		X		
Stresseurs opérationnels	PSQ-Op McCreary et Thompson, 2006		X		
Stresseurs organisationnels	PSQ-Og McCreary et Thompson, 2006		X		
Force du climat de leadership transformationnel	Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ 5X) développé par Avolio, Bass et Jung (1999)		X		

## Conclusion du Chapitre 5

Ce cinquième chapitre a été l'occasion de détailler l'ensemble des démarches que nous avons suivies afin de réaliser nos analyses statistiques. Dans la première section, nous nous sommes intéressés à notre démarche méthodologique. Pour cela, nous avons détaillé notre protocole de recherche au travers des exigences et de la mise en place relatives à notre étude multi-niveaux en longitudinal. Dans un second temps, nous avons présenté notre échantillon final composé de **1520 policiers** répartis dans **144 équipes**. Puis, nous sommes revenus sur la construction de notre questionnaire de recherche et notamment les questions relatives aux aspects multiniveaux de notre étude. Enfin, nous avons présenté les outils de mesure que nous avons retenus en apportant un soin particulier à la justification de nos échelles. La seconde section de chapitre était consacrée à l'analyse et les résultats des qualités psychométriques des instruments de mesures que nous avons retenus. Ainsi, nous sommes successivement revenus sur la démarche suivie pour effectuer les analyses exploratoires puis celles confirmatoires. Nous avons pu, dans le premier cas, opérer une épuration des échelles composant nos questionnaires de recherche et nous assurer de la fiabilité de nos mesures. La phase confirmatoire nous a permis, quant à elle, d'attester à nouveau de la fiabilité des construits mesurés et des validités convergentes et discriminantes de ces outils. À l'issue de ces analyses exploratoires et confirmatoires, nous avons pu prouver les structures théoriques des construits mesurés par des échelles de mesure existantes dans la littérature, valides et fiables. Enfin, nous avons confirmé l'ajustement de nos données à notre modèle global.

## **Chapitre 6 Analyse des résultats: test du modèle de recherche et validation des hypothèses**



Dernière étape dans notre phase empirique : la validation de nos hypothèses de recherche. Avant de présenter nos résultats, nous proposons de décrire la démarche que nous avons utilisée afin de tester nos hypothèses en deux étapes qui correspondent à la décomposition de notre modèle en multi-niveaux : le niveau spécifique et entre les niveaux. Puis nous passerons à la présentation des résultats, pour cela nous procéderons en quatre étapes :

- Dans **un premier temps**, avant de mettre en évidence l'existence d'une relation entre les variables de notre modèle de recherche, nous proposons d'examiner les principales caractéristiques des variables étudiées (moyenne, écart-type et corrélation des variables).
- Dans **un second temps**, nous allons tester uniquement les effets au niveau individuel. Nous serons ainsi amenés à tester les liens directs entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats (implication affective à l'égard de l'organisation, satisfaction au travail, et les comportements de citoyennetés à l'égard de l'organisation et comportements de citoyenneté à l'égard des individus). Puis nous testerons l'effet médiateur de l'engagement au travail entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats. Pour continuer, nous testerons les effets modérateurs des demandes de l'emploi (charge de travail, conflit vie professionnelle-vie familiale, les stressseurs opérationnels et les stressseurs organisationnels). Cette première étape nous permettra de mettre en lumière les premiers effets de notre modèle.
- Dans **un troisième temps**, nous nous intéresserons uniquement aux variables au niveau collectif. En premier lieu, nous présenterons les résultats qui permettent de valider et de justifier l'agrégation des données au niveau supérieur pour le climat de leadership, le climat d'engagement au travail, le climat d'implication affective et l'efficacité potentielle de l'équipe. Suivant notre modèle isomorphique, nous testerons dans un premier temps les relations au niveau collectif à savoir l'effet du climat de leadership transformationnel sur nos variables de résultats au niveau collectif. Puis, nous testerons l'effet médiateur du climat d'épuisement émotionnel sur la relation entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultats au niveau collectif.
- Dans **un quatrième temps**, nous étudierons les effets entre les niveaux. Pour cela, nous utiliserons une technique d'analyse multi-niveaux intitulée « hierarchical linear modeling » (HLM) couramment utilisée dans les recherches en comportements organisationnel (Gentry et Martineau, 2010). HLM permet d'étudier simultanément des relations dans un



niveau et entre les niveaux (Gavin & Hofmann, 2002 ; Raudenbush et Bryk, 2002). Nous nous intéresserons aux effets du climat de leadership transformationnel sur nos différentes variables au niveau individuel à savoir l'engagement au travail et nos variables de résultats. Nous testerons également l'effet modérateur du climat de leadership transformationnel sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail.

## Section 1 : Description de la démarche d'analyse

Cette première section est consacrée à notre démarche d'analyse. Dans un premier temps, nous éclairerons nos choix d'analyse au niveau spécifique (niveau individuel et niveau collectif séparément). Nous reviendrons ainsi sur les fondements théoriques de l'analyse de médiation et de modération au travers de la médiation-modérée. Puis, nous présenterons la macro PROCESS que nous avons utilisée pour réaliser l'ensemble de nos analyses aux niveaux spécifiques. Dans un deuxième temps, nous exposerons notre démarche d'analyse entre les niveaux. Pour cela, nous expliquerons pas à pas les différentes étapes que nous avons suivies pour tester les effets entre les niveaux.

### 1. Description de la démarche d'analyse au niveau spécifique

#### 1.1. Test des effets directs

Afin de tester nos premières hypothèses relatives aux effets directs du leadership transformationnel sur nos variables de résultats, nous avons eu recours à la méthode classique des régressions. L'objectif de la régression est d'expliquer une variable dite dépendante par une ou plusieurs autres variables dites indépendantes, en établissant une relation linéaire entre elles (Evrard et al., 2003). Il s'agit de déterminer une estimation de la relation mathématique entre la variable expliquée et les variables explicatives (Evrard et al., 2003 ; Herrbach, 2000). L'utilisation de la régression repose sur certaines conditions de qualité, dont le respect est nécessaire à la validité des résultats (Evrard et al., 2003). Aussi, il existe une série de critères afin d'estimer la qualité globale de représentation des résultats et la valeur des interprétations que l'on peut en retirer. Comme le rappellent Evrard et al. (2003), l'interprétation des résultats d'une régression doit se faire au niveau global, où l'on mesure la force et la significativité de la liaison entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Nous avons retenu trois éléments :

- **le coefficient de détermination ou «R<sup>2</sup>»,** qui représente la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Il mesure le pouvoir explicatif du modèle. Pour Herrbach (2000), la complexité des phénomènes étudiés en comportements organisationnel fait qu'il est rare que ce coefficient dépasse 0,30 et certaines études ne dépassent pas 0,05. Il n'y a donc pas de seuil non significatif.

- **le coefficient béta ( $\beta$ ) standardisé** qui indique le sens de la relation entre les variables et correspond aux coefficients calculés pour les variables explicatives centrées et réduites afin de tenir compte de l'impact des caractéristiques des échelles de mesure de chaque variable, sur les coefficients non standardisés. Les coefficients standardisés permettent de comparer l'influence respective des variables indépendantes (Herrbach, 2000).
- **le test t de Student** permet d'examiner la significativité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Une probabilité inférieure à 0,05 signifie que la relation entre les variables est significative.

## 1.2. Test des effets de médiation et de modération

Les analyses de modération et de médiation sont très populaires dans la littérature en comportement organisationnel (Rucker, Preacher, Tormala et Petty, 2011 ; Hayes, 2013) et plus spécifiquement dans la recherche sur le leadership transformationnel (van Knippenberg et Stikin, 2013). Aussi, nous proposons de décrire la démarche statistique adoptée afin de tester les effets directs, médiateurs et modérateurs dans notre modèle au niveau individuel.

### 1.2.1. Tests des effets de médiation

L'analyse de médiation permet de décrire le processus au travers duquel une variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Dans le modèle le plus simple de médiation (Hayes, 2013), cette variable indépendante (X) est à l'origine du déclenchement de l'action d'un médiateur ou de son intensité (M), qui lui-même influence la réponse (Y) (voir figure 42). La variation de X va influencer M qui à son tour va faire varier Y (Figure 44). Les tests des effets de médiation font généralement référence à la démarche proposée par Baron et Kenny (1986). Cette démarche en quatre étapes consiste à (1) s'assurer de l'existence d'un lien significatif à médier entre la variable indépendante et la variable dépendante ; (2) établir l'existence d'un lien entre la variable indépendante et la variable médiatrice ; (3) prouver une relation significative entre la variable médiatrice et celle dépendante ; et enfin (4) s'assurer si la médiation est totale ou partielle (El Akremi, 2005). La procédure de Baron et Kenny (1986) souffre cependant de plusieurs limites. Ainsi pour Shroter et Bolger (2002), la procédure n'est pas adaptée au test des relations distales entre les variables indépendantes et dépendantes, ce qui remet en cause la condition. De plus, son pouvoir statistique est limité dans la plupart des situations et particulièrement dans un échantillon réduit

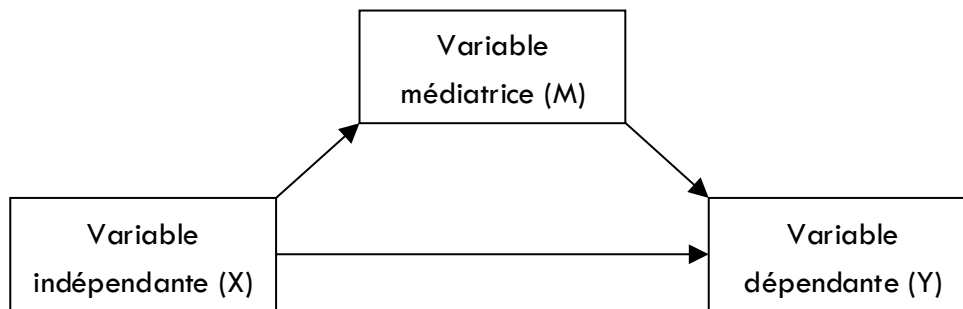
(MacKinnon et al., 2002 ; Preacher et Hayes, 2004). Comme l'expliquent Preacher et Hayes (2004), la faiblesse de ce pouvoir statistique provient du fait qu'elle ne permet pas de tester la médiation de façon directe. Preacher et Hayes (2004) avancent que l'occurrence « d'erreur de type 1 » est probable dans l'usage de la méthode de Barron et Kenny (1986). Ce type d'erreur pourrait conduire à des conclusions erronées concernant l'effet de médiation.

C'est pourquoi, Preacher, Rucker et Hayes (2007) proposent une méthode qui repose sur les intervalles de confiance générés par le bootstap. Il s'agit d'une méthode très robuste pour le test des effets indirects (Zhao et al., 2010) qui s'affranchit des limites de la loi normale (voir Hayes, 2013 pour une explication complète). Elle permet d'aller au-delà de la démarche de Baron et Kenny (1986) grâce à l'utilisation des intervalles de confiance qui permettent de contourner le problème de pouvoir statistique (Edwards et Lambert, 2007 ; Mac Kinnon et al., 2004) et l'erreur de type 1 (Preacher et Hayes, 2004). Cette méthode est basée sur l'utilisation d'une macro SPSS intitulée « PROCESS »<sup>25</sup> développée par Hayes (2012 ; 2013) qui permet de tester les effets indirects en contrôlant les autres variables du modèle. Ainsi, à l'aide de l'intervalle de confiance du bootstap (IC), nous serons en mesure de vérifier l'existence ou non d'une médiation. Par ailleurs, une option permet également d'obtenir le test de Sobel (Bollen et Stine, 1990 ; Stone et Sobel, 1990). A titre indicatif, nous avons également présenté le test de Sobel, bien que Hayes (2013) considère l'utilisation de ce test comme peu judicieux pour des raisons de normalité (voir Hayes, 2013). Il précise que de nombreuses alternatives ont été validées empiriquement et sont recommandées par de nombreux chercheurs pour l'inférence sur un produit des coefficients de régression normalement distribués dans le cadre d'une médiation (MacKinnon, Fairchild, et Fritz, 2007 ; Preacher et Selig, 2012 ; Shrout et Bolger, 2002). L'utilisation du bootstap est ainsi largement suffisante.

---

<sup>25</sup> <http://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>

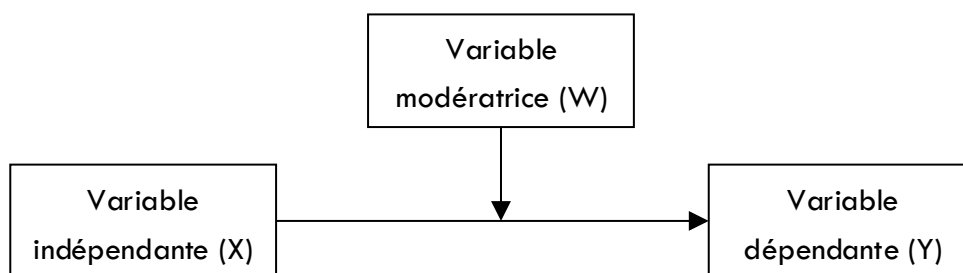
Figure 44 : Représentation du test de médiation



### 1.2.2. Tests des effets de modération

L'analyse de modération cherche à décrire la direction ou l'intensité d'une relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y) selon un modérateur (W) (voir Figure 43). C'est le principe de l'interaction statistique où des variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de leurs effets combinés. Les tests de modération se font généralement selon la méthode de Ping (1995) qui a été largement éprouvé dans la littérature. La modération est validée lorsque le terme d'interaction entre la variable dépendante (X) et le modérateur (W) est significatif à l'issue d'une série de régression afin de contrôler l'ensemble des variables du modèle (Figure 45).

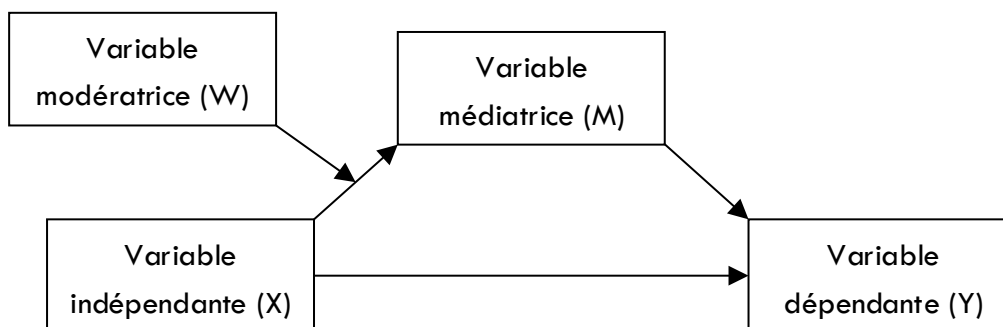
Figure 45 : Représentation du test de modération



Cependant, comme le souligne Hayes (2013), le traitement du processus de modération indépendamment du processus de médiation permet de tenir compte de manière fiable de la complexité du comportement humain. Pour Hayes (2014), « *tous les effets se produisent selon certains mécanismes et tous les effets sont contingents les uns avec les autres* » (p.3). Aussi, les chercheurs se sont rapidement penchés sur l'intégration de ces deux concepts avec l'étude de « médiation modérée » ou de « modération médiatisée » (Baron et Kenny, 1986). Pour Edwards et Lambert (2007) « *la médiation modérée fait référence à un effet médiateur qui varie selon les niveaux d'une variable modératrice* » (p.

6-7). Preacher et al (2007) précise ainsi que la médiation modérée « apparaît lorsque la force d'un effet indirect dépend du niveau d'une variable différente, en d'autres mots, que les relations de médiation sont contingentes au niveau d'un modérateur » (p. 193). Pour Hayes (2014), « un processus de médiation peut être modéré si la variable modératrice a un poids différent de zéro dans la fonction qui relie l'effet indirect de X sur Y par M vers W » (p.8) (Figure 46). Néanmoins, ce n'est que très récemment avec l'essor de nouveaux outils et de procédures standardisées que les chercheurs ont pu appréhender sereinement l'analyse de ces deux processus simultanément. En effet, une série d'articles fondateurs, traitant davantage de l'aspect interprétatif plutôt que de l'aspect mathématique, vont poser les bases de l'analyse de la médiation modérée en sciences sociales et plus spécifiquement en comportement organisationnel (Hayes, 2013). Ainsi, Muller, Judd et Yzerbyt (2005) vont dans un premier temps s'intéresser à la médiation d'un effet modéré et à la modulation d'un effet médiatisé. Quelques années plus tard, Edwards et Lambert (2007) vont proposer un cadre d'analyse afin de tester des hypothèses qui combinent une modulation et une médiation en utilisant l'analyse des chemins (« path analysis »). Dans le même temps, Preacher, Rucker et Hayes (2007) introduisent le concept « d'effet conditionnel indirect » comme une quantification de la nature contingente d'un processus ou d'un mécanisme et proposent dans le même temps plusieurs techniques pour estimer ce processus (Hayes, 2013). Enfin, récemment, Hayes (2012, 2013) va introduire le concept « d'analyse des processus conditionnels » et proposer une méthodologie claire et didactique sur la base des travaux précédents. Hayes (2013) explique ainsi que « l'analyse des processus conditionnels est utilisée lorsque le but de la recherche est de décrire la nature conditionnelle des mécanismes ou les mécanismes par lesquels une variable transmet son effet sur l'autre et tester des hypothèses sur ces effets éventuels » (p.10). L'analyse des processus conditionnels combine à la fois l'analyse de médiation et l'analyse de modulation et « se focalise sur l'estimation et l'interprétation de la nature conditionnelle (la modulation) des effets directs et/ou indirects (la médiation) de X sur Y dans un système causal » (Hayes, 2013 ; p.10)

Figure 46 : Représentation du test de médiation-modérée



### 1.3. Présentation de la macro « PROCESS »

Aussi, afin de tester les processus conditionnels, Hayes (en cours) propose une démarche basée de nouveau sur l'utilisation de la macro SPSS « PROCESS ». Cet outil, très complet et simple d'utilisation, permet également d'évaluer les effets directs et indirects qui se produisent lors d'un processus de médiation modérée. Il se base sur les travaux de Edwards et Lambert (2007), Muller, Judd, et Yzerbyt (2005) et de Preacher et al. (2007). Hayes (2014) va, en plus, intégrer un nouvel indice intitulé « index de la médiation modérée » qui indique les relations entre le modérateur et les effets indirects et simplifie l'interprétation des résultats. En effet, la démarche de Hayes (2013) se fonde sur trois principes de l'inférence statistique. Premièrement, une hypothèse au sujet d'un effet où son absence doit être basée sur une quantification de l'effet qui est le plus directement pertinent à cette affirmation. Deuxièmement, le nombre de tests statistiques d'inférence utilisés pour justifier une hypothèse doit être maintenu aussi faible que possible. Troisièmement, une hypothèse doit inclure une reconnaissance de l'incertitude inhérente à une estimation des paramètres utilisés pour supporter cette hypothèse. Contrairement aux méthodes proposées par Edwards Lambert (2007), Muller et al. (2005) et Preacher et al. (2007), la méthode de Hayes (2014) est « basée sur un indice de la relation entre le modérateur et l'effet indirect, et non sur des statistiques ou des résultats de tests d'hypothèses qui ne quantifient pas directement cette association. Elle privilégie ainsi l'inférence d'un seul paramètre plutôt que deux ou plus afin de déterminer si la médiation est modérée » (p.10-11). Cette méthode a été utilisée dans de nombreuses études récentes qui ont confirmé sa robustesse (van Dijke, De Cremer, 2010 ; Wang, Stroebe et Dovidio, 2012 ; Zhou, Hirst et Shipton, 2012). Aussi, nous proposons de détailler les différentes étapes que nous avons suivies afin de tester nos hypothèses au niveau individuel en utilisant la macro « PROCESS » (Hayes, 2012 ; 2013)

#### 1.3.1. Choix d'un modèle d'estimation

La première étape consiste à choisir un modèle d'estimation parmi une liste composée de 76 modèles<sup>26</sup> établis sur la base des travaux de Edwards et Lambert (2007), Muller, Judd, et Yzerbyt (2005), Preacher et al. (2007). Comme le rappelle Hayes (2013), le choix du modèle adéquat doit se faire sur la base de la théorie. Il va permettre de définir un cadre d'analyse commun avant

---

<sup>26</sup> Les modèles sont présentés sur le document suivant : <http://www.afhayes.com/public/templates.pdf>

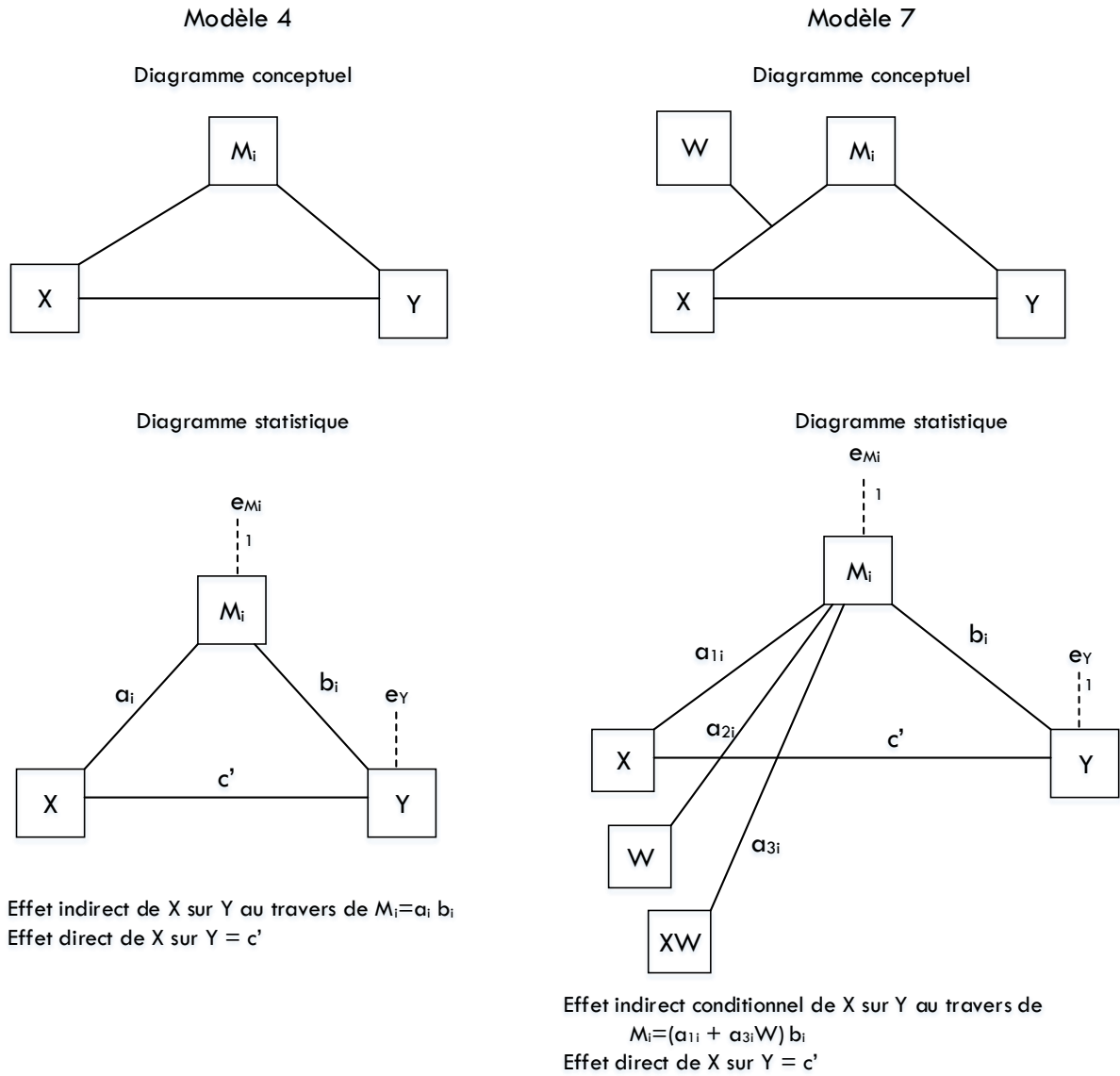
d'étudier les différents effets de médiation, de modération et/ou de médiation modérée. Pour réaliser ces tests nous avons fixé le paramètre du bootstrap à 5000 c'est-à-dire que le logiciel va simuler à chaque fois 5000 échantillons ou répétition d'échantillonnage à partir de l'échantillon original. Le tableau 43 présente les modèles auxquels nous avons eu recours afin de tester nos hypothèses (Figure 45).

Tableau 43 : Les modèles de médiation-modérée de Hayes (2013) appliqués à notre modèle théorique

Niveau	Variabiles	Modèle choisi
<b>Médiation</b>		
L1	Engagement au travail	Modèle 4
L2	Climat d'engagement au travail	Modèle 4
<b>Modération</b>		
L1	Stresseurs opérationnels	Modèle 7
	Stresseurs organisationnels	Modèle 7
L1	La charge de travail	Modèle 7
L1	Le conflit vie professionnelle-vie familiale	Modèle 7



Figure 45 : Représentation conceptuelle et statistique des Modèle 4 (médiation) et du Modèle 7 (médiation-moderée)



### 1.3.2. Tests des effets directs et de médiation

Le modèle de médiation se traduit mathématiquement selon les deux équations suivantes (Hayes, 2013) qui représentent chaque variable sur laquelle la variable indépendante a des conséquences:

$$M = i_1 + aX + e_M$$

$$Y = i_2 + c'X + b_M + e_Y$$

$i_1$  et  $i_2$  représentent les interceptes de régressions

$e_M$  et  $e_Y$  sont les erreurs dans l'estimation de M et Y

$a, b$  et  $c'$  représentent les coefficients de régression donnés aux variables antécédents dans le modèle dans l'estimation des conséquences.

Ces coefficients sont estimés selon la méthode de régression des moindres carrés ordinaires intégrée dans le logiciel SPSS. Le logiciel va produire les résultats des effets directs et indirects ainsi que les effets totaux.

### 1.3.2. Test du processus conditionnel d'analyse (médiation-modérée)

La médiation modérée consiste à tester l'effet de X sur M (effet de médiation) avec une modulation de W selon notre modèle. Nous proposons de prendre l'exemple du modèle 7 (Figure 45, précédemment).

Ce modèle se traduit mathématiquement selon les deux équations suivantes (Hayes, 2013 ; Edwards et Lambert, 2007) qui correspondent aux deux étapes de la médiation modérée respectivement intitulée « Premier stage de médiation modérée » et « Deuxième stage de médiation modérée » par Edwards et Lambert (2007) :

$$M = i_1 + aX + e_M$$

$$Y = i_2 + c'X + b_1M + b_2V + b_3MV + e_Y$$

Dans un premier temps, «PROCESS» va estimer l'effet d'interaction entre la variable modératrice et la variable indépendante sur la variable médiatrice. Puis, il va tester l'effet de l'interaction entre la variable modératrice et la variable indépendante sur la variable dépendante finale, en contrôlant simultanément l'effet de la variable médiatrice et l'effet de l'interaction de la variable médiatrice avec la variable modératrice.

Aussi le montrent Edwards et Lambert (2007) et Preacher et al. (2007), l'effet indirect de X sur Y au travers de M (noté  $\omega$ ) est une fonction de W dans le modèle de médiation modérée et peut se définir comme le produit de l'effet conditionnel de X sur M dans l'équation 1 et l'effet de M sur Y après avoir contrôlé X dans l'équation 2. On peut donc modéliser l'équation suivante :

$$\omega = a_1b + a_3bW$$

Ainsi, dans le premier stage de la modération, le modèle de modération, l'effet indirect de X sur Y au travers de M est une fonction linéaire de W. Le poids de W est une fonction (a3b) appelé index de médiation modérée dans ce modèle (Hayes, 2014). Cet index de la médiation modérée représente la quantification de la relation entre l'effet indirect de X sur Y au travers de M et de X, qui fonctionne comme modérateur de son propre effet (Hayes, 2014).

## **2. Description de la démarche d'analyse entre les niveaux**

Afin d'étudier les modèles en multiniveaux, les chercheurs ont traditionnellement recours à « Multilevel modeling » (MLM) également appelée méthode de modélisation linéaire hiérarchique afin de travailler sur plusieurs niveaux. Cette méthode permet de garantir l'hétérogénéité dans les paramètres de régression entre les groupes. Dans la pratique, cela consiste à faire remplir un questionnaire aux membres d'une équipe à propos de leurs perceptions de leur leader et ensuite à calculer les différents indices d'accord (ICC1, ICC2 ou encore RWG(J)). Ces indices quantitatifs d'accord vont ainsi permettre de déterminer si des individus au sein du groupe ont un niveau suffisamment élevé d'accord sur leurs perceptions pour être agrégées afin de calculer une réponse moyenne du groupe. Pendant de nombreuses années, ce processus d'agrégation basé sur des accords a été considéré comme la «meilleure pratique existante» afin d'étudier les perceptions au niveau du groupe et plus spécifiquement les climats de travail (LeBreton et Senter, 2008). Cette méthode présente en effet plusieurs avantages. Tout d'abord, elle admet la dépendance des perceptions des individus au sein d'un groupe (et satisfait ainsi l'hypothèse statistique d'indépendance des observations). De plus, elle est totalement en phase avec la littérature sur les climats qui sont définis comme des perceptions partagées entre les membres du groupe qui exigent, de ce fait, un certain niveau d'accord entre les réponses au niveau individuel. Les différents groupes peuvent alors avoir différents scores et des relations conditionnelles différentes pour une variable de résultat, ce qui offre la possibilité de faire varier ces paramètres selon les groupes. Il est ainsi possible d'analyser les interactions entre les niveaux afin de déterminer si les effets individuels sont conditionnés par les variables au niveau du groupe.

Aussi, afin de tester les effets entre les niveaux du climat de leadership, nous avons utilisé la technique de régression de modélisation linéaire hiérarchique sous HLM (Byrk et Raudenbush, 1992). HLM est couramment utilisée dans les recherches en comportement organisationnel et particulièrement sur le climat de leadership (Gavin et Hofmann, 2002 ; Hofmann, Griffin et Gavin, 2000 ; Klein et Kozlowski, 2000). Cette technique statistique permet d'examiner des relations qui impliquent des variables indépendantes à plusieurs niveaux (au minimum deux

niveaux) et des variables sur un seul niveau (Hofmann, 1997). Elle présente l'avantage de pouvoir contrôler les regroupements des observations (en équipe, département ...) et l'hétéroscédasticité des variables (les variances des variables examinées sont différentes) (Gavin et Hofmann, 2002). Les modèles HLM permettent ainsi de reconnaître l'interdépendance partielle qui existe entre les individus au sein d'une équipe (Hofmann, 1997). En outre, HLM évalue à la fois la variance de la variable indépendante au niveau inférieur et au niveau supérieur, tout en conservant le véritable niveau d'analyse de la variable indépendante. Cela permet ainsi de modéliser la variance au niveau individuel et au niveau du groupe de la variable dépendante en utilisant des variables indépendantes au niveau individuel et au niveau collectif. Aussi, HLM peut être utilisé pour évaluer :

- L'influence des prédicteurs à la fois au niveau individuel et au niveau du groupe sur des variables de résultats au niveau individuel.
- Les effets modérateurs, médiateurs ainsi que des médiations modérées (Zhang, Zyphur et Preacher, 2009) de variables au niveau du groupe sur des relations au niveau individuel.

Concrètement, HLM va effectuer simultanément plusieurs régressions (Hofmann, 1996). Une procédure en deux étapes est utilisée afin d'estimer deux modèles (Arnold, 1992) :

- Dans **la première étape**, un modèle « within group » (à l'intérieur du groupe), dont les paramètres représentent la relation entre la variable indépendante et la variable de résultat, est calculé de manière indépendante pour chacun des groupes. Une régression est effectuée pour chaque groupe afin d'étudier les relations entre les variables dans les groupes séparément. On va ainsi obtenir les paramètres (intercepts et pentes) de chaque groupe qui relie la variable indépendante à la variable dépendante et peuvent donc varier entre les groupes.
- **La seconde étape** consiste à estimer les relations entre les niveaux. Les paramètres aléatoires du modèle précédent « within group » (pentes et intercepts) sont utilisés et régressés au niveau du groupe. Ces équations de régressions représentent les modèles « between group » (entre les groupes) (Arnold, 1992). Le modèle du niveau 2, qui contient les paramètres du niveau 1 comme variable de résultat, permet donc de représenter les effets entre les niveaux. En effet, ils représentent les effets des variables au niveau du groupe sur les variables de résultats au niveau individuel.

## 2.1. Démarche d'analyse pas à pas

### 2.1.1. Le modèle nul

Afin de conduire une analyse entre les niveaux, il est nécessaire de s'assurer qu'il existe une variance systématique à l'intérieur des groupes (within-group) et entre les groupes (between group). Cette condition est nécessaire car on fait l'hypothèse que la variable dépendante (Y) est significativement reliée à la fois à la variable au niveau individuel (X) et à la variable au niveau du groupe (X2). Pour cela, HLM va réaliser une analyse de variance à un facteur (one-way ANOVA). Ainsi un modèle nul, sans variable indépendante au niveau individuel (L1) ou niveau du groupe (L2), permet d'évaluer les équations suivantes :

$$L1: Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$L2: \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

Avec :

*Y* : variable dépendante (notre variable de résultat : engagement, performance, satisfaction ...)

$\beta_{0j}$  : la moyenne de notre variable dépendante (Y) pour un groupe « j »

$\gamma_{00}$  = grande moyenne (grandmean) de la variable dépendante

$r_{ij} = s^2$  = la variance à l'intérieur du groupe pour la variable dépendante

$U_{0j} = t_{00}$  = la variance entre les groupes pour la variable dépendante

L'équation du niveau individuel (L1) n'inclut pas de variable indépendante, de ce fait, l'équation de régression inclut uniquement une estimation de l'intercept. Le modèle du niveau collectif (L2) régresse la moyenne de la variable dépendante pour chaque groupe en une constante. L'analyse de variance à un facteur permet ainsi d'évaluer le niveau de variance dans la variable dépendante à l'intérieur des groupes (within-group) et entre les groupes (between group). HLM va calculer une statistique du  $\chi^2$  afin de tester la signification de la variance dépendante à l'intérieur des groupes et entre les groupes. Un  $\chi^2$  significatif indique que la variance est significativement différente de zéro et que l'intercept varie entre les groupes.

### 2.1.2. Le modèle de régression des coefficients aléatoires

La seconde étape consiste à tester la significativité de l'effet de X sur Y. Le modèle de régression des coefficients aléatoires va estimer les équations suivantes :

$$L1: Y = \beta_{1j} (X) + r_{ij}$$

$$L2: \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$$

Avec :

*Y* : variable dépendante (notre variable de résultat : engagement, performance, satisfaction ...)

$\beta_{0j}$  : la moyenne de notre variable dépendante (Y) pour un groupe « j »

$\beta_{1j}$  : grande mean de Y pour chaque groupe j

$\gamma_{00}$  : moyenne des intercepts entre les groupes

$\gamma_{10}$  : moyenne des pentes entre les groupes (Effet de X sur Y)

$r_{ij} = s^2 =$  variance résiduelle du niveau 1

$U_{0j} = t_{00} =$  variance dans les intercepts

$U_{1j} = t_{11} =$  variance dans les pentes

L'équation de régression L2 est égale au terme d'intercept et à un résidu car il n'y a aucun prédicteur au niveau 2 de  $\beta_{0j}$  ou de  $\beta_{1j}$ . Les paramètres de  $\gamma_{00}$  et  $\gamma_{10}$  indiquent une moyenne des coefficients de L1 entre les groupes. Comme  $\beta_{0j}$  et  $\beta_{1j}$  sont régressés sur des constantes, la variance des termes résiduels du niveau 2 ( $U_{0j}$  et  $U_{1j}$ ) représente la variance entre les groupes dans les paramètres de L1. HLM va calculer une statistique du test t afin de tester la significativité de  $\gamma_{10}$ . Nous allons ainsi pouvoir déduire si les pentes de L1 entre la variable indépendante et la variable dépendante sont différentes de zéro et si donc la relation entre X et Y est significative ou non. Aussi afin de tester des hypothèses entre les niveaux, il doit y avoir une variance significative entre les groupes dans les intercepts de L1 ( $\beta_{0j}$ ). L'intercept représente la variance entre les groupes dans la variable dépendante après avoir contrôlé la variable indépendante. Les tests du  $\chi^2$  afin d'estimer l'intercept ( $\gamma_{00}$ ) et les pentes ( $\gamma_{10}$ ) confirme que la variance de ces paramètres pour la variable dépendante entre les groupe est significative. Si ce n'est pas le cas, il n'y a aucun effet de groupe. Avec les données issues du modèle nul et du modèle de régression

des coefficients aléatoires, il est possible de calculer le  $R^2$  qui indique le pourcentage de variance de Y qui est expliqué par X.

### 2.1.3. Les intercepts comme modèle de résultat

Après avoir établi qu'il existe une variance suffisante entre les groupes dans les intercepts de L1, on peut tester les effets entre les niveaux. Pour cela, HLM va estimer les équations suivantes :

$$L1: Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (X2) + r_{ij}$$

$$L2: \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (X2) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$$

Un test est réalisé afin de tester la significativité de  $\gamma_{10}$ . Les résultats vont permettre d'indiquer si la variable indépendante de groupe (X2) a un effet significatif sur la variable dépendante (Y). On peut alors calculer un  $R^2$  qui va permettre de déterminer quel pourcentage de variance dans la variable dépendante est attribuée aux différences entre les groupes et donc quel pourcentage total de variance peut être attribué à X2. Les intercepts comme modèle de résultat produisent également un test du  $\chi^2$  qui indique si après avoir introduit X2, il reste suffisamment de variance dans l'intercept entre les groupes qui peut expliquer de la variance supplémentaire due aux variables de groupe.

### 2.1.4. Tests de la modération (Moderated Multiple Regression)

Afin de tester la modération entre les niveaux, nous avons suivi les recommandations de Aguinis, Gottfredson et Culppeper (2011). Il s'agit d'examiner si la variance dans la pente entre les groupes est significativement reliée à la variable indépendante niveau du groupe. C'est un test direct du modérateur.

$$L1: Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (X) + r_{ij}$$

$$L2: \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (X2) + U_{0j}$$

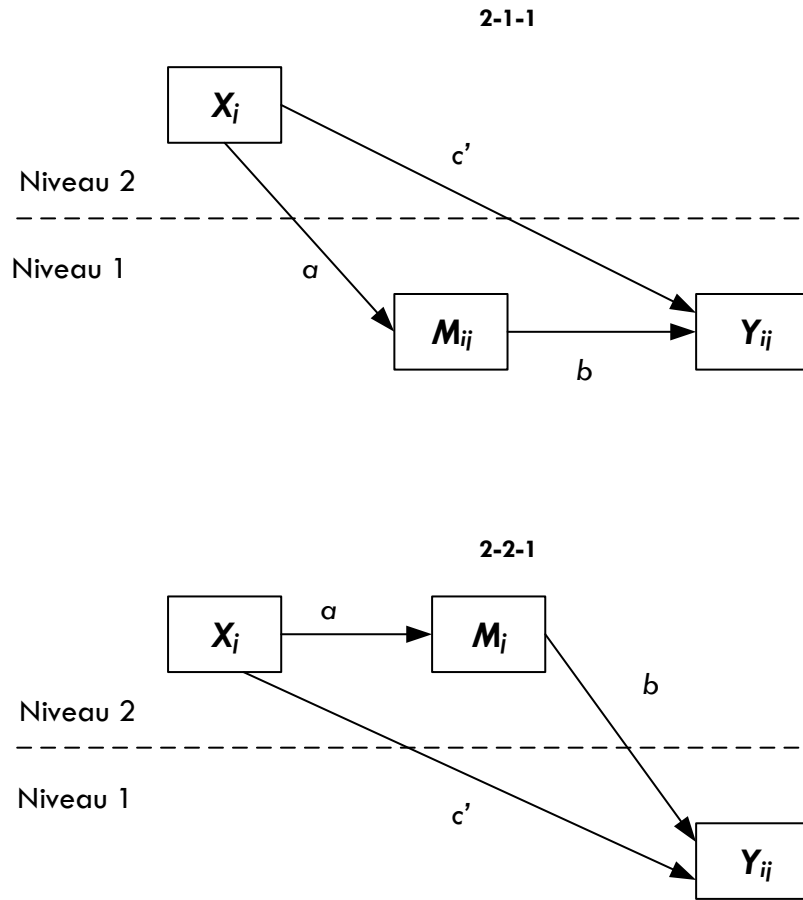
$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} (X2) + U_{1j}$$

### **2.1.5. Tests de la médiation**

Afin de tester les effets de médiation pour un modèle 2-1-1 (Figure 46), nous proposons d'utiliser la procédure recommandée par Zhang, Zyphur, Preacher (2009). Zyphur, Zhang et Preacher (2009) émettent plusieurs recommandations. Tout d'abord, il est important d'avoir des arguments théoriques solides quant à l'existence d'une médiation entre les niveaux. Par la suite, il est nécessaire de choisir un modèle qui permet de répondre aux questions de recherche et d'être en accord avec le design de recherche (modèle 2-1-1 model, modèle 1-1-1 ou modèle 2-2-1). Pour continuer, il s'agit de décider si l'on s'intéresse uniquement à la relation entre les groupes (between group), à la relation dans les groupes (within group) ou aux deux. Selon chaque situation, il est important de différencier les relations entre deux niveaux plutôt que de les combiner selon une seule estimation. Dans tous les cas, Zyphur et al. (2009) recommandent d'utiliser l'approche CWC(M) (Centered Within Context). Elle améliore la précision des tests de médiation en multiniveaux car elle permet d'éviter la confusion entre les effets de médiation entre les groupes et à l'intérieur des groupes (Zhang et al., 2009). L'hypothèse de médiation est validée si l'effet indirect (la moyenne CWC(M) du test de Sobel) est statistiquement significatif.



Figure 46 : L'hypothèse de médiation en multiniveau selon Zhang et al. (2009)



Aussi, afin de tester les effets d'interactions nous avons repris l'approche de Liao, Liu et Loi (2010) qui permet d'éviter de confondre les effets interactifs entre les niveaux et entre les groupes. Pour cela, nous avons intégré l'interaction entre le X et X2. Dans le déroulement cela conduit à tester les modèles suivant en trois étapes :

- **1ère étape** : il s'agit d'établir la relation entre X2 et Y (test du modèle « Les intercepts comme modèle de résultat)

$$L1: Y_{ij} = \beta_{0j}^{(1)} + r_{ij}^{(1)}$$

$$L2: \beta_{0j}^{(1)} = \gamma_{00}^{(1)} + \gamma_{01}^{(1)} + u_{0j}^{(1)}$$

- **2nde étape** : il s'agit d'établir la relation entre X2 au niveau collectif et le médiateur (M) du niveau individuel

$$\text{L1: } Y_{ij} = \beta_{0j}^{(3)} + \beta_{1j}^{(3)} M_{ij} + r_{ij}^{(3)}$$

$$\text{L2: } \beta_{0j}^{(3)} = \gamma_{00}^{(3)} + \gamma_{01}^{(3)} X_j + u_{0j}^{(3)}$$

$$\beta_{1j}^{(3)} = \gamma_{10}^{(3)}$$

- **3ème étape** : elle consiste à montrer qu'après avoir introduit le médiateur (M) au niveau L1, l'effet de X2 sur Y est réduit en magnitude alors que M est toujours statistiquement un prédicteur significatif de Y.

$$\text{L1: } Y_{ij} = \beta_{0j}^{(4)} + \beta_{1j}^{(4)} (M_{ij} - M_{\bullet j}) + r_{ij}^{(4)}$$

$$\text{L2: } \beta_{0j}^{(4)} = \gamma_{00}^{(4)} + \gamma_{01}^{(4)} X_j + \gamma_{04}^{(4)} M_{\bullet j} + u_{0j}^{(4)}$$

$$\beta_{1j}^{(4)} = \gamma_{10}^{(4)}$$

### 2.1.6. Le centrage des variables

Dans HLM, les intersections et pentes des modèles de niveaux 1 sont les variables dépendantes des modèles de niveau 2. La signification des ordonnées à l'origine dans le modèle de niveau 1 va dépendre des valeurs de  $X_{ij}$  avec notamment  $\beta_{0j}$  qui sera la valeur de  $Y_{ij}$  pour un individu  $i$  avec une valeur de 0 pour  $X_{ij}$ . Se pose alors la question de savoir si  $X_{ij} = 0$  a un sens compte tenu de la variable mesurée (Arregle, 2003). La littérature reconnaît différentes approches qui impliquent différentes interprétations :

- Garder les valeurs d'origine sans les modifier
- Centrer les variables indépendantes autour de la moyenne générale de l'échantillon et de soustraire cette valeur de la valeur de chaque observation ( $x_{ij} - \bar{x}_{..}$ ).
- Centrer les valeurs autour de la moyenne de chaque groupe ( $x_{ij} - \bar{x}_{.j}$ )

Cette question du centrage des données a donné lieu à plusieurs travaux qui développent les conséquences de ces choix (Hofmann et Gavin, 1998 ; Aguinis et al., 2011). Aussi, nous avons indiqué dans la partie résultats l'approche de centrage que nous avons utilisée.

## **Synthèse section 1**

Ainsi dans un premier temps, au niveau spécifique (individuel et collectif), nous avons suivi les démarches recommandée par Preacher et Hayes (2004, 2008) et Hayes (2013) pour les tests des effets indirects de médiation. Cette méthode utilise les intervalles de confiance et est largement utilisée dans la littérature en lieu et place de la démarche classique de Barron et Kenny (1986). Dans un second temps, pour tester les modérations, nous avons eu recours au processus d'analyse conditionnelle mis en avant par Hayes (2013, 2014). Cette méthode récente permet d'aller au-delà de la démarche de Ping (1995) et de tester simultanément l'effet de modulation sur le lien médiatisé. Puis, afin d'examiner les effets entre les niveaux, nous avons utilisé les modèles linéaires hiérarchiques sous le logiciel HLM (Byrk et Raudenbush, 1992). Cette technique statistique permet d'examiner des relations qui impliquent des variables indépendantes à plusieurs niveaux et des variables sur un seul niveau. Enfin, nous avons suivi la démarche recommandée par Aguinis et al. (2011) pour tester notre hypothèse de modulation en multiniveaux et celle de Zhang, Zyphur et Preacher (2009) pour étudier le rôle médiateur de l'engagement au travail (au niveau individuel) dans la relation entre le climat de leadership transformationnel (niveau collectif) et les variables de résultats (au niveau individuel)

## Section 2 : Présentation des résultats

Cette seconde section est consacrée à la présentation des résultats. Dans la première partie, nous reviendrons sur les résultats préliminaires de nos analyses en examinant les matrices de corrélations au niveau individuel et au niveau collectif. La seconde partie sera consacrée à la présentation des résultats des effets directs, de médiation et de modération au niveau individuel. Dans une troisième partie, nous intéresserons aux résultats du niveau collectif. Nous verrons sur la validation de la structure multi-niveaux des données qui conditionne la poursuite des analyses au niveau collectif. Puis nous présenterons les effets directs et de médiation du niveau collectif. Enfin, nous présenterons les résultats des analyses de régressions linéaires entre les niveaux.

### 1. Résultats préliminaires : test d'attrition, analyses descriptives et résultats des corrélations

Dans un premier temps, de par le caractère longitudinal de notre étude, il est nécessaire de vérifier si l'attrition de l'échantillon conditionne significativement nos résultats. Dans un second temps, nous proposons d'effectuer une analyse descriptive et d'étudier la matrice des corrélations. Les résultats obtenus nous permettront, d'une part, de connaître la dispersion des réponses apportées à chaque variable, autour de sa moyenne (par une comparaison de l'écart-type à la moyenne) et d'autre part, d'établir une première relation (par une analyse des corrélations entre variables) au sein de l'ensemble des variables de notre modèle de recherche. Ces résultats préliminaires fourniront ainsi un premier aperçu sur les relations supposées, et vont servir de base pour des traitements statistiques explicatifs plus affinés et plus poussés, lors du point suivant. Ils permettront par la même occasion, de vérifier une des conditions fondamentales à la validité des résultats de nos hypothèses de recherche (au travers de régressions) : l'absence de multi colinéarité. En effet, avant d'utiliser des variables dans un modèle de régression, il convient au préalable, de s'assurer de leur indépendance (Evrard et al., 2003). En pratique, on considère généralement qu'il ne doit pas y avoir de variables corrélées à plus de 0,80 pour effectuer des analyses de régression (Pett, Lackey et Sullivan, 2003). Le tableau 42, présenté précédemment, reprend l'ensemble des variables de contrôle et des variables latentes de notre modèle de recherche qui vont nous servir à tester nos hypothèses.

### 1.1. Résultats de l'attrition

Le test d'attrition consiste à vérifier si la probabilité qu'une personne réponde à tous les temps de mesure est tributaire de paramètres précis, ce qui aboutirait à un échantillon non aléatoire. Pour cela, nous avons introduit deux variables dichotomiques pour distinguer, (1) les personnes qui ont répondu seulement au premier temps de l'enquête et celles ayant répondu aux deux premiers temps, et (2) d'autre part pour distinguer celles ayant répondu aux deux premiers temps et les personnes ayant répondu aux trois temps de l'enquête (Goodman et Blum, 1996). Les variables retenues pour ce test d'attrition sont le sexe, l'âge, le service d'affectation, l'ancienneté dans la police, l'ancienneté dans le commissariat. Les résultats sont non significatifs d'une part pour l'attrition entre le temps 1 et le temps 2 de l'enquête ( $\chi^2 (9) = 12.58$ , ns.) et d'autre part pour l'attrition entre le temps 2 et le temps 3 ( $\chi^2 (11) = 16.10$ , ns.). Ainsi, aucun des paramètres pris en compte pour ce test n'explique la probabilité de faire partie de l'échantillon final ; ce qui montre que l'attrition est aléatoire et n'est pas liée aux caractéristiques des répondants. Cette étape de vérification étant réalisée, nous pouvons donc tester notre modèle.

### 1.2. Matrice des corrélations des variables du niveau individuel (L1)

La matrice des corrélations (Tableau 44) n'indique pas de résultats sur les variables latentes atteignant la limite de 0,8 au-delà de laquelle le risque de multicolinéarité est jugé élevé entre nos variables latentes. On peut donc légitimement envisager d'entreprendre des régressions sur nos différentes variables. Par ailleurs, au-delà du test de l'indépendance des concepts, l'analyse des corrélations fournit un premier éclairage quant aux relations supposées, entre les variables mises en évidence. Ainsi, l'analyse descriptive fait ressortir des comportements de leadership transformationnel en dessous de la moyenne théorique ( $M=1.99$ ). Cela indique que les policiers qui ont répondu ont été plutôt en désaccord avec les énoncés relatifs au leadership transformationnel. De manière générale, les comportements de leadership transformationnel sont significativement corrélés avec l'ensemble de nos variables dépendantes. On observe des relations positives et significatives entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $r=.19$  ;  $p<.01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $r =.15$  ;  $p<.01$ ), l'engagement au travail ( $r= .18$  ;  $p<.01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $r = .14$  ;  $p<.01$ ) ou encore les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $r = .14$  ;  $p<.01$ ). Ces premiers résultats sont très encourageants et donnent déjà un aperçu des liens entre le leadership transformationnel et différentes variables de résultats. On notera également l'existence de corrélations négatives et significatives entre le leadership transformationnel et certaines variables

de contrôle comme l'âge ( $r = -.10$  ;  $p < .01$ ) et l'ancienneté dans la police ( $r = -.11$  ;  $p < .01$ ). Ces deux variables étant par ailleurs logiquement corrélées entre elles. Concernant notre variable médiatrice, d'engagement au travail on constate qu'elle est significativement corrélée à l'ensemble de variables de résultats. On observe ainsi des corrélations positives significatives entre l'engagement au travail et la satisfaction au travail ( $r = .35$  ;  $p < .01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $r = .1$  ;  $p < .01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $r = .19$  ;  $p < .01$ ) et des individus ( $r = .11$  ;  $p < .01$ ). Dans l'ensemble, ces résultats sont encourageants pour le test de nos hypothèses de médiation. Enfin, nos variables modératrices sont pour leur part significativement corrélées à notre variable indépendante (le leadership transformationnel) et à notre variable médiatrice (l'engagement au travail), ce qui s'avère prometteur dans l'optique des tests de médiation modérée. En conclusion, la matrice des corrélations fournit les premiers éléments de validation par rapport à nos hypothèses de recherche et vérifie l'existence des relations théoriques entre la majorité des variables de notre modèle. Afin de confirmer ces relations et tester nos hypothèses, nous allons poursuivre notre analyse par une série de régressions multiples hiérarchiques dans le but de mesurer le pouvoir explicatif réel de nos variables indépendantes sur nos variables dépendantes.

### **1.3. Matrice des corrélations au niveau collectif**

La matrice des corrélations (Tableau 45) n'indique pas de résultats sur les variables latentes atteignant la limite de 0,8 au-delà de laquelle le risque de multi colinéarité est jugé élevé entre nos variables latentes. On peut donc légitimement envisager d'entreprendre des régressions sur nos différentes variables. Par ailleurs, au-delà du test de l'indépendance des concepts, l'analyse des corrélations fournit un premier éclairage quant aux relations supposées, entre les variables mises en évidence. Le climat de leadership transformationnel est ainsi corrélé avec le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation ( $r = .28$  ;  $p < .05$ ) et le climat d'engagement au travail ( $r = .25$  ;  $p < .01$ ). Cependant, on note l'absence de corrélation entre le climat de leadership transformationnel et l'efficacité potentielle de l'équipe ( $r = .06$  ; NS). Ces premiers résultats donnent déjà un aperçu des liens entre les relations au niveau supérieur.

Tableau 44 : Matrice des corrélations au niveau individuel

	MOY	Ecart type	Sexe	Age	Anc. Pol.	Anc. Eq.	TFL	WKE	ACO	SAT	OCBI	OCBO	FAM	CH	STOR	STOP
Sexe	.93	.251	-													
Age	38.19	7.59	.14**	-												
Anc. Pol.	15.31	7.88	.12**	.93**	-											
Anc. Eq.	7.28	5.41	.06**	.57**	.59**	-										
TFL	1.99	.76	.04	-.11**	-.11**	-.03	(.93)									
WKE	3.84	.87	.00	-.05	-.06*	-.07**	.18**	(.87)								
ACO	3.81	.78	.02	-.08**	-.07**	-.05*	.15**	.10**	(.89)							
SAT	3.24	.85	.09**	.04	.04	.02	.19**	.35**	.33**	(.84)						
OCBO	3.99	.90	.02	-.11**	-.10**	-.08**	.14**	.19**	.47**	.29**	(.88)					
OCBI	3.78	.80	.05	-.11**	-.11**	-.07**	.14**	.11**	.53**	.24**	.61**	(.89)				
FAM	3.02	.83	.02	.10**	.11**	.11**	-.03	-.47**	-.00	-.17**	-.03	.00	(.84)			
CH	3.42	.97	.06*	.09**	.10**	.10**	-.14**	-.48**	.029	-.22**	-.02	.01	.41**	(.73)		
STOR	3.66	.76	.04	-.07**	-.05*	-.01	-.14**	-.44**	.019	-.18**	-.02	.01	.34**	.52**	(.77)	
STOP	3.28	.82	.02	-.05*	-.04	.00	-.06**	-.52**	.034	-.21**	.03	.06*	.51**	.41**	.58**	(.75)

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Anc. Pol. : Ancienneté dans la police    Anc. Eq. : Ancienneté dans l'équipe    TFL : leadership transformationnel    WKE : engagement au travail  
 ACO : implication organisationnelle    SAT : satisfaction au travail    OCBO : comportements de citoyeneté à l'égard de l'organisation  
 OCBI : comportements de citoyeneté à l'égard des individus    FAM : conflit famille - travail    CH : charge de travail  
 STOR : stressseurs organisationnels    STOP : stressseurs opérationnels

Tableau 45 : Matrice des corrélations au niveau collectif

	MOY	Ecart type	Taille de l'équipe	Age	Anc. Pol. de l'équipe	Ancienneté. de l'équipe	Climat de TFL	Climat de WKE	Climat de ACO	Efficacité potentielle de l'équipe
Taille de l'équipe	10.56	9.18	-							
Age	38.3	4.46	-.03	-						
Ancienneté dans la Police.	15.37	4.68	-.01	.95**	-					
Ancienneté dans l'équipe	7.24	2.72	.01	.53**	.54**	-				
Climat de TFL	2.09	.39	-.05	-.21*	-.25**	-.07	-			
Climat de WKE	3.6	.43	.03	-.12	-.15	-.154	.28**	-		
Climat de ACO	3.83	.41	-.06	-.13	-.16*	-.06	.25**	.24**	-	
Efficacité potentielle de l'équipe	4.15	.26	-.05	.02	.01	.00	.06	.07	.12	(.82)

\*\*p<.01 ; \*p<.05



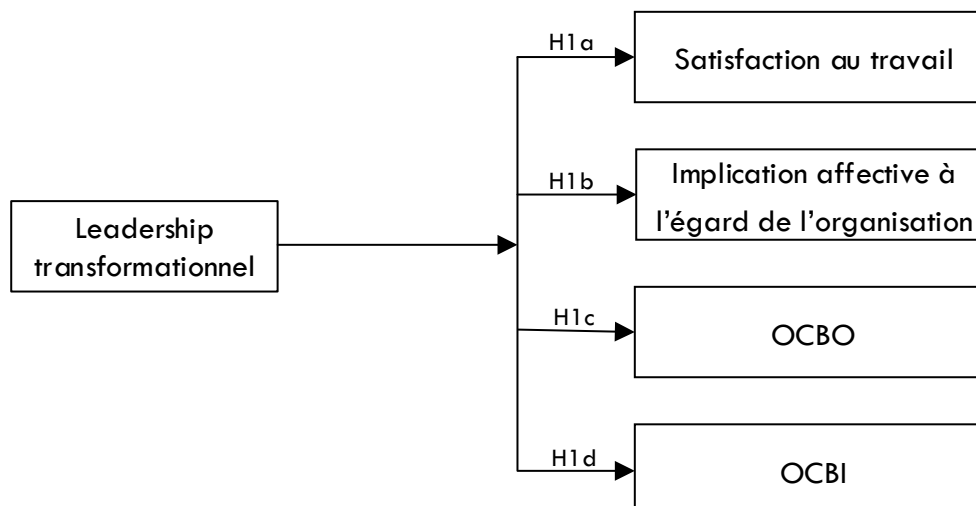
## 2. Résultats des effets directs, de médiation et de modération au niveau individuel

Les résultats préliminaires nous ont déjà donné une vue d'ensemble sur le sens et le niveau de significativité, dans les relations supposées par notre modèle de recherche. Cependant, afin de vérifier nos hypothèses, il est nécessaire d'affiner davantage nos analyses et de prendre en considération les variables sociodémographiques au risque d'interpréter des corrélations fictives, entraînées par l'influence d'autres variables. Aussi, dans un premier temps, nous présenterons le test des liens relatifs aux effets directs du leadership transformationnel sur nos variables de résultats avant de procéder aux tests des effets de médiation de l'engagement au travail. Dans un second temps, nous évaluerons le rôle modérateur des demandes de l'emploi modélisé par les stressseurs organisationnels, les stressseurs opérationnels, la charge de travail et le conflit vie professionnelle-vie privée. Pour cela, nous mettrons en application les procédures récentes de médiation et de médiation modérée décrites précédemment (Hayes, 2013 ; Hayes, 2014).

### 2.1. Résultats des effets directs

La figure 47 présente l'ensemble des liens directs traduits par les hypothèses H1a à H1d. Les premiers résultats sont issus de l'analyse en pistes causales qui, au vu des indices d'ajustement, confirme que nos données s'ajustent bien au modèle théorique suggéré.

Figure 47 : Modélisation des liens directs



Les résultats du tableau 47 indiquent que le leadership transformationnel est positivement et significativement associé à la satisfaction au travail ( $\beta = .19$  ;  $p < .01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta = .13$  ;  $p < .01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $\beta = .12$  ;  $p < .01$ ) et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .12$  ;  $p < .01$ ) des policiers. Le pouvoir explicatif du modèle, mesuré par le coefficient  $R^2$  est relativement modeste car variant entre 0,09 et 0,15 pour l'ensemble de nos variables de résultats. Cependant, comme nous l'avons précisé précédemment, il n'existe pas de seuil limite. Nos hypothèses relatives aux effets directs du leadership transformationnel dans le contexte policier sont donc vérifiées. A la lumière des effets mentionnés dans le tableau précédent, nous pouvons synthétiser les résultats des tests de ce premier ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 46 : Synthèse de la validation des hypothèses des liens directs

Hypothèses	Lien directs	Validation
H1a	Satisfaction au travail	Validée
H1b	Implications affective à l'égard de l'organisation	Validée
H1c	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Validée
H1d	Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	Validée

Tableau 47 : Test des effets directs par la méthode des régressions

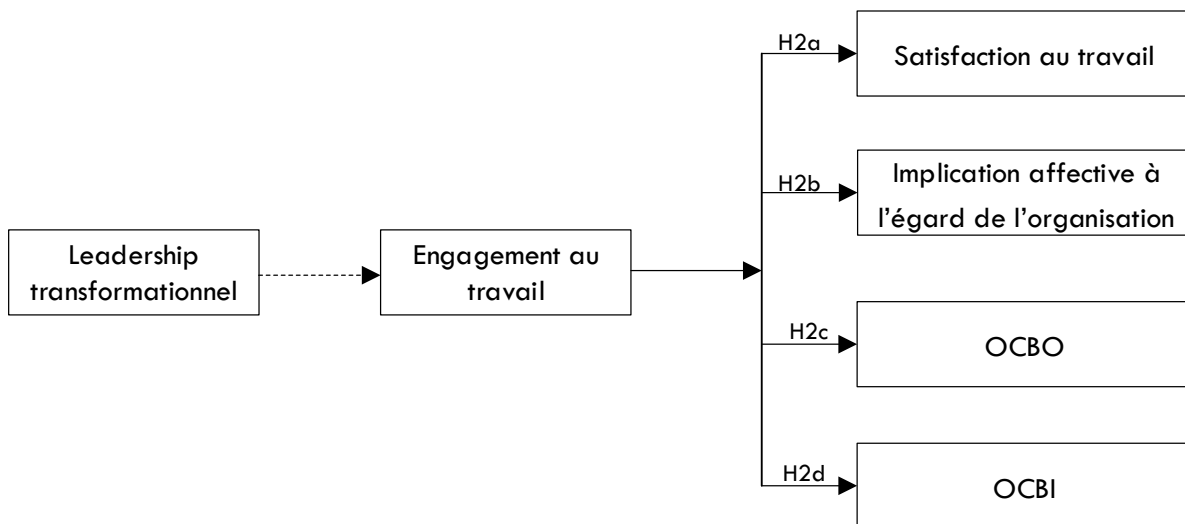
	Satisfaction au travail				Implication affective à l'égard de l'organisation				Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation				Comportements de citoyenneté à l'égard des individus			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>Sexe</b>	.09**	3.57	.08**	3.18	.03	1.47	-.03	1.16	.07*	2.58	.06*	2.30	.04	1.72	.04	1.4
<b>Age</b>	.02	.29	.03	.40	.08	1.19	.08	-1.13	-.07	-.99	-.07	-.93	-.09	-1.27	-.08	-1.21
<b>Ancienneté police</b>	.02	.28	.04	.63	.01	.17	.03	.41	-.05	-.67	-.03	-.45	-.02	-.23	-.00	-.01
<b>Ancienneté commissariat</b>	-.00	-1.5	-.02	-.55	.02	-.57	-.03	-.85	-.01	-.33	-.01	-.58	-.02	-.81	-.03	-1.07
<b>Leadership transformationnel</b>	-	-	.19**	7.64	-	-	.13**	5.46	-	-	.12**	4.99	-	-	.12**	4.95
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	.15**				.10**				.09**				.09**			

\*\*p<.01 ; \*p<.05

## 2.1. Résultats des effets de médiation

La figure 48 reprend l'ensemble des liens directs présentés précédemment ainsi que les hypothèses de médiation relatives au rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats traduites par les hypothèses H2a à H2d. Ainsi, afin de tester simultanément les liens directs et de médiation, nous avons eu recours à la méthode des processus conditionnels recommandée par Hayes (2012 ; 2013). Cette méthode, très récente, permet de tester simultanément les effets directs et de médiation via l'utilisation d'une macro intitulée « PROCESS » développée par Hayes (2012 ; 2013). Pour cela, nous avons effectué un bootstrap à 5000 réplifications.

Figure 48 : Effets de médiation du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur les variables résultats



Le tableau 49 présente les résultats des effets directs obtenus en utilisant la technique du bootstrap. L'intervalle de confiance, dit accéléré et corrigé (Preacher et Hayes, 2004) est également présenté pour chaque modèle. Cet intervalle est un critère déterminant pour la significativité des effets, chaque fois qu'il n'intègre pas le zéro entre sa borne inférieure (LL) et sa borne supérieure (UL). Nous avons également conservé les variables de contrôle dans nos analyses suivant les recommandations de Becker (2005). Comme nous pouvons le constater, il y a une relation significative et positive entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail ( $\beta = .20$  ;  $p < .01$ ). Par ailleurs, lorsque l'on contrôle par le leadership transformationnel, on note également une relation positive entre l'engagement au travail et la satisfaction au travail ( $\beta$

=.41 ;  $p < .01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta = .13$  ;  $p < .01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .22$  ;  $p < .01$ ) et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $\beta = .13$  ;  $p < .01$ ). De plus, les relations entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $\beta = .14$  ;  $p < .01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta = .12$  ;  $p < .01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .12$  ;  $p < .01$ ) et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $\beta = .11$ ;  $p < .01$ ) demeurent positives. Cela signifie donc que l'engagement au travail médie partiellement les effets du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail, l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et les individus. Le test de Sobel est significatif pour l'ensemble des relations (respectivement  $z = 6,44$ ;  $p < .01$ ,  $z = 4,33$  ;  $p < .01$ ,  $z = 3,20$  ;  $p < .01$ ,  $z = 4,09$  ;  $p < .01$ ) et les résultats du bootstrap le confirme avec un intervalle de confiance qui ne contient pas de « 0 » dans les relations étudiées (respectivement IC : .04 ; .08, IC : .001; .02 , , IC : .03 ; .05 et IC : .01 ; .03). L'ensemble de nos hypothèses de médiation H3a, H2b, H2c et H2d sont donc vérifiées. Le tableau 50 reprend l'ensemble des effets directs, indirects et totaux du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail. A la lumière de ces résultats nous pouvons synthétiser les résultats des tests de ce premier ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 48 : Synthèse des hypothèses de médiation

Hypothèses	Liens de médiation		Validation
H2a		Satisfaction au travail	Validée
H2b		Implication affective à l'égard de l'organisation	Validée
H2c	Leadership transformationnel	Engagement au travail	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation Validée
H2d		Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	Validée

Tableau 49 : Résultats des effets de médiation

Engagement au travail			Satisfaction au travail			Implication affective à l'égard de l'organisation			Comportement de citoyenneté à l'égard des individus			Comportement de citoyenneté à l'égard de l'organisation			
$\beta$	se	t	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t	
3.2**	.21	14.6	1.34**	.21	6.23	3.52**	.21	16.7	3.30**	.24	13.9	3.41**	.21	15.12	
<b>Variables de contrôle</b>															
Sexe	.00	.08	.01	.26*	.08	3.3	.08	.07	1.12	.12	.09	1.41	.18*	.08	2.16
Age	.01	.00	1.59	-0.00	.00	-1.14	-0.00	.00	-1.21	-0.01	.00	-1.50	-0.00	.00	-1.08
Ancienneté police	-0.01	.00	-1.52	.00	.00	.21	.00	.00	.53	.00	.00	.25	-0.00	.00	-.30
Ancienneté équipe	-0.01	.00	-2.16	.00	.00	.21	-0.00	.00	-0.68	-0.00	.00	-0.70	-0.00	.00	-.37
<b>Variables indépendantes</b>															
Leadership transformationnel	.20**	.03	7.54	.14**	.03	5.26	.12**	.02	5.08	.12**	.03	3.91	.11**	.02	4.05
Engagement au travail	-	-	-	.41**	.02	13.86	.13*	.02	2.78	.22**	.02	6.65	.13**	.02	5.09
F	-	-	-	F(6 ; 1513)= 47.30			F(6 ; 1513)= 12.3			F(6 ; 1513)= 18.80			F(6 ; 1513)= 13.10		
R2	-	-	-	.25**			.12**			.13**			.15**		
Test de Sobel (z)	-	-	-	6.44**			4.33**			5.20**			4.09**		
IC bootstrap	-	-	-	(LL=-.04 ; UL=.08)			(LL=-.001 ; UL=.02)			(LL=-.03 ; UL=.05)			(LL=-.01 ; UL=.03)		

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Tableau 50 : Récapitulatif des effets directs, indirects et totaux de la relation médiatisé entre le leadership transformationnel et les variables de résultats

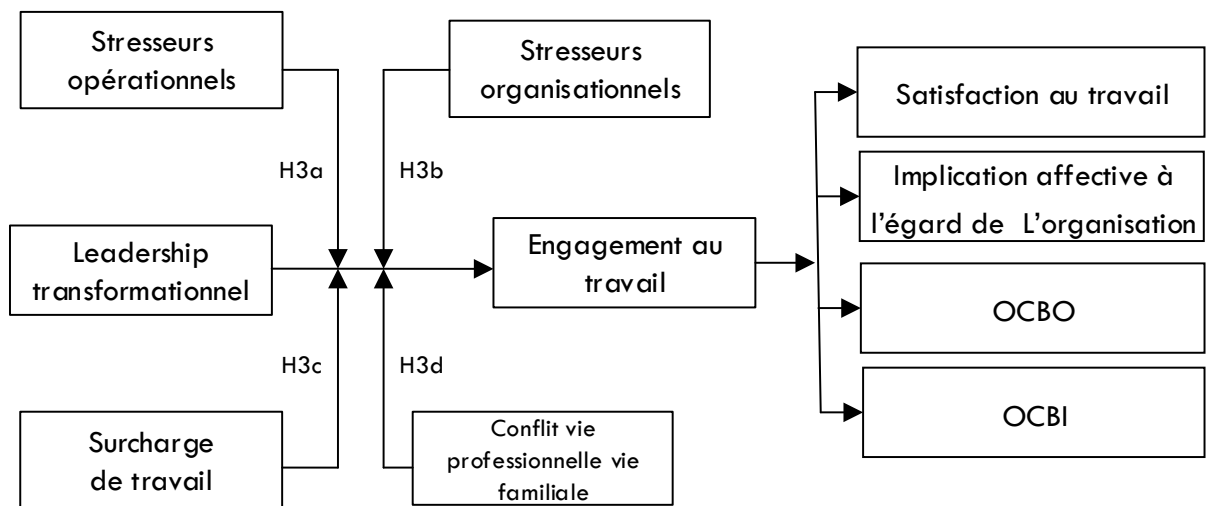
	Effets directs				Effets indirects				Effets Totaux				
	$\beta$	se	LL	UL	$\beta$	se	LL	UL	$\beta$	se	UL	LL	
Leadership transformationnel													
	Satisfaction au travail	.14**	.02	.09	.19	.08**	.02	.04	.09	.22**	.02	.17	.28
	Implication affective à l'égard de l'organisation	.12**	.02	.08	.18	.02**	.02	.001	.01	.14**	.02	.09	.20
	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'individu	.12**	.03	.06	.18	.04**	.00	.02	.05	.16**	.03	.09	.21
	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.11**	.02	.07	.17	.02**	.00	.01	.03	.14**	.02	.08	.19

\*\*p<.01 ; \*p<.05

## 2.2. Résultats des effets de modulation

Cette partie est consacrée aux résultats des effets modérateurs des stressés opérationnels, des stressés organisationnels, de la charge de travaux et du conflit vie professionnelle-vie familiale représentés par les hypothèses H3a, H3b, H3c et H3d (Figure 49). Nous avons suivi la démarche de Hayes (2013, 2014) afin de tester nos hypothèses de médiation modérée. Nous présenterons dans un premier temps la modulation simple et les effets conditionnels lorsque l'effet d'interaction est significatif, puis dans un second temps, les index de médiations modérées et les effets conditionnels indirects lorsque les index de médiations modérées sont significatifs. La figure 49 présente l'ensemble de nos liens de modérations.

Figure 49 : Modélisation des liens de modérations



### 2.2.1. Résultats de l'effet modérateur des stressés opérationnels

L'hypothèse H3a stipule que les stressés opérationnels modèrent la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Aussi, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous allons tester l'effet modérateur des stressés opérationnels sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail ; dans un second temps, conduire une analyse de médiation-modérée.



- **Résultat de l'effet modérateur des stressseurs opérationnels sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail**

Le tableau 51 présente les effets de la modération des stressseurs opérationnels sur l'engagement au travail. On observe que l'interaction entre le leadership transformationnel et les stressseurs opérationnels (TFL x STOP) n'est pas significative ( $\beta = .06$  ; .ns). On pourrait donc conclure que comme les stressseurs opérationnels ne modèrent pas la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail et que donc les stressseurs opérationnels ne peuvent modérer aucun effet de médiation de l'engagement au travail entre le leadership transformationnel et les différentes variables de résultats. Cependant, comme l'explique Hayes (2013 ; 2014), cette conclusion n'est pas justifiée et il est nécessaire d'aller plus loin et proposer un test formel de la médiation modérée basée sur une quantification de la relation entre le modérateur et la taille de l'effet indirect. En effet, une non significativité entre la variable indépendante et le modérateur n'implique pas nécessairement que l'effet n'est pas réduit ou amplifié par le modérateur car cette relation ne quantifie pas la relation entre le modérateur et l'effet indirect (Hayes, 2014).

Tableau 51 : Résultat de l'effet modérateur des stressseurs opérationnels

	Engagement au travail		
	$\beta$	se	t
<b>Variables de contrôle</b>			
- Age	.01	.01	.12
- Sexe	.14	.07	1.86
-Ancienneté police	-.01	.01	-1.26
- Ancienneté commissariat	-.01	.01	-1.61
<b>Effets principaux</b>			
-Leadership transformationnel (TFL)	-.01	.02	-.17
- Stressseurs opérationnels (STOP)	-.66	.06	-10.54
R <sup>2</sup>		.31**	
<b>Effet modérateur</b>			
TFL x STOP	.06	.03	1.87
Constante	3.61**	.16	23.24
Augmentation du R <sup>2</sup> du à l'interaction		-	
F		F(7;1512)= 95.07	

\*\*p<.01 ; \*p<.05

• **Résultats de l'index de médiation modérée**

Au vu des résultats présentés dans le tableau 52, nous pouvons conclure que les stressseurs opérationnels ne modèrent pas les effets indirects du leadership transformationnel sur nos variables de résultats au travers de l'engagement au travail. En effet, les différents index de médiation modérée (c'est-à-dire la quantification de la relation) entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats au travers de l'engagement au travail et de l'effet modérateur des stressseurs opérationnels ne sont pas significatifs. Les intervalles du bootstrap contiennent le « 0 » pour la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation, les comportements de citoyenneté à l'égard des individus et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, respectivement IC :-.001 ; .04, IC : -.001 ;.01, IC : -.001 ;.02 ; IC : -.001 ;.03).

Tableau 52 : Résultat de l'index de médiation modérée des stressseurs opérationnels

Modérateur : STOP		Index de médiation modérée	SE (Boot)	IC	
				LL	UL
Leadership transformationnel	Satisfaction au travail	.01	.01	-.001	.04
	L'implication affective à l'égard de l'organisation	.001	.001	-.001	.01
	Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	.01	.007	-.001	.02
	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.004	.001	-.001	.03

\*\*p<.01 ; \*p<.05

**2.2.2. Résultats de l'effet modérateur des stressseurs organisationnels (STOR)**

L'hypothèse H3b stipule que les stressseurs organisationnels modèrent la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Aussi, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous allons tester l'effet modérateur des stressseurs organisationnels sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail ; dans un second temps, nous conduirons une analyse de médiation-modérée.

• **Résultat de l'effet modérateur des stressseurs organisationnels sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail**

Le tableau 53 présente les effets de la modulation des stressseurs organisationnels sur l'engagement au travail. On observe que l'interaction entre le leadership transformationnel et les stressseurs organisationnels (TFL x STOR) est significative ( $\beta = -.09$  ;  $p < .01$ ). Les stressseurs organisationnels modèrent donc positivement la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Comme l'indique le tableau 54, lorsque le niveau des stressseurs organisationnels est faible la relation n'est pas significative ( $\beta = .06$  ; ns). Les résultats du bootstrap confirment la non significativité avec un intervalle de confiance qui contient le « 0 » (IC :  $-.001$  ;  $.12$ ). Cependant lorsque l'intensité des stressseurs organisationnels est élevée la relation est significative ( $\beta = .20$  ;  $p < .01$ ) avec un intervalle de confiance qui ne contient pas de « 0 » (IC :  $.013$  ;  $.26$ ). Le  $R^2$  augmente alors de 1%. Nous proposons de tracer cette relation représentée par la Figure 50.

Tableau 53 : Résultat de l'effet modérateur des stressseurs organisationnels

Modérateur : Stresseurs organisationnels	Engagement au travail		
	$\beta$	se	t
<b>Variables de contrôle</b>			
- Age	.00	.00	.192
- Sexe	.1	.06	1.51
-Ancienneté police	-.00	.00	-1.17
-Ancienneté commissariat	-.00	.00	-1.9
<b>Effets principaux</b>			
-Leadership transformationnel (TFL)	-.20	.12	-1.5
- Stressseurs organisationnels (STOR)	-.67	.07	-9.47
R <sup>2</sup>		.22**	
<b>Effet modérateur</b>			
TFL x STOR	.09**	.03	2.70
Constante	6.03**	33.6	17.93
Augmentation du R <sup>2</sup> du à l'interaction		.01**	
F		F(7;1512)= 62.09	

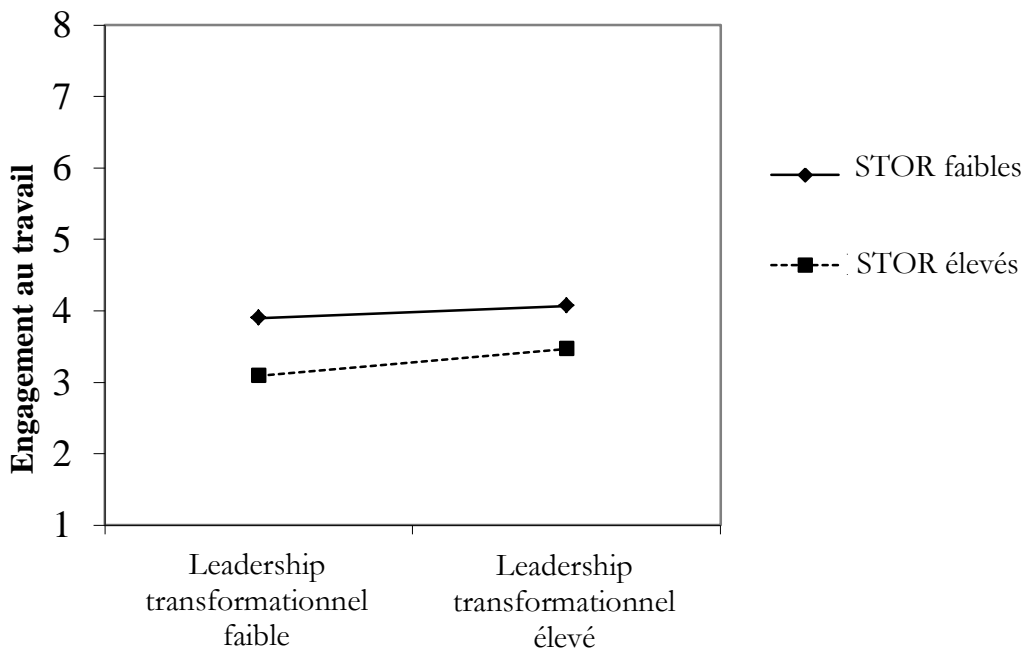
\*\*p<.01 ; \*p<.05

Tableau 54 : Effets conditionnels des stressseurs organisationnels sur l'engagement au travail

Modérateurs	Niveau	Engagement au travail				
		Effet conditionnel	Se	t	IC	
					LL	UL
STOR	STOR faibles	.06	0.03	1.91	-.001	.12
	STOR élevés	.20**	0.04	5.39	.13	.28

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Figure 50 : Effet modérateur des stressseurs organisationnels sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel



• Résultats de l'index de médiation modérée

Le tableau 55 présente les différents index de médiation modérée (c'est-à-dire la quantification de la relation) entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats au travers de l'engagement au travail et de l'effet des stressseurs organisationnels. Nous observons que les index de médiation modérée sont positifs pour les relations entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $\beta=.04$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta =.01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta=.02$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta$

=.01). L'intervalle de confiance du bootstrap pour les différents index de médiation modérée ne contient pas de « 0 » et confirme donc que l'effet indirect est dépendant de la qualité de la relation (respectivement IC : 0,01 ; 0,07 ; IC : .001 ; 0,02 ; IC : 0,01 ; 0,04 ; IC : 0,001 ; 0,02). Cela signifie donc que les stressseurs organisationnels modèrent également les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats.

Tableau 55 : Résultat de l'index de médiation modérée des stressseurs organisationnels

Modérateur : STOR		Index de médiation modérée	SE (Boot)	IC		
				LL	UL	
Leadership transformationnel	Satisfaction au travail	.04	.02	.01	.07	
	Engagement au travail	Implication affective à l'égard de l'organisation	.01	.00	.001	.02
		Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	.02	.01	.01	.04
		Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.01	.00	.001	.02

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Le tableau 56 présente les effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail selon l'intensité des stressseurs organisationnels (faible ou élevée). Nous pouvons constater que lorsque les stressseurs organisationnels sont élevés, les effets indirects du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail ( $\beta = .08$ ), l'implication affective l'égard de l'organisation ( $\beta = .03$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .04$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta = .01$ ) au travers de l'engagement au travail sont plus importants. En effet, l'intervalle de confiance ne contient pas de « 0 » pour les relations étudiés (respectivement IC:01; .05, IC .01;.04, IC: .04;.07 et IC:.01;.04).

Tableau 56 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail

Modérateur : Stresseurs organisationnels	Médiateur : Engagement au travail														
	Satisfaction au travail			L'implication affective à l'égard de l'organisation			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'individu			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation					
	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC			
		LL	UL			LL	UL			LL	UL			LL	UL
<b>STOR faible</b>	<b>.03</b>	.01	.001	.05	<b>.01</b>	.001	.02	<b>.01</b>	.01	.001	.03	<b>.01</b>	.01	.001	.02
<b>STOR élevé</b>	<b>.08</b>	.02	.01	.05	<b>.03</b>	.01	.04	<b>.04</b>	.01	.03	.07	<b>.01</b>	.01	.01	.04

\*\*p<.01 ; \*p<.05

### 2.2.3. Résultats de l'effet modérateur de la charge de travail (CH)

L'hypothèse H3c stipule que la charge de travail modère la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Aussi, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous allons tester l'effet modérateur de la charge de travail sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail avant de conduire une analyse de médiation-modérée.

- **Résultat de l'effet modérateur de la charge de travail sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail**

Le tableau 57 présente les effets de la modulation de la charge de travail sur l'engagement au travail. On observe que l'interaction entre le leadership transformationnel et la charge de travail (TFL x CH) est significative ( $\beta = .08$  ;  $p < .01$ ). La charge de travail modère donc positivement la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Comme l'indique le tableau 58, lorsque la charge de travail est faible la relation n'est pas significative ( $\beta = .06$  ; .ns). Les résultats du bootstrap confirment la non significativité avec un intervalle de confiance qui contient le « 0 » (IC :  $-.001$  ;  $.12$ ). Cependant lorsque la charge de travail est élevée, la relation est significative ( $\beta = .21$ ;  $p < .01$ ) avec un intervalle de confiance qui ne contient pas de « 0 » (IC :  $.15$  ;  $.28$ ). Le  $R^2$  augmente alors de 1%. Nous proposons de tracer cette relation (Figure 51).

Tableau 57 : Résultat de l'effet modérateur de la charge de travail

Modérateur : Charge de travail (CH)	Engagement au travail		
	$\beta$	se	t
<b>Variables de contrôle</b>			
- Age	.01	.01	.82
- Sexe	.12	.07	1.78
- Ancienneté police	.00	.01	-.77
- Ancienneté commissariat	.00	.01	-.96
<b>Effets principaux</b>			
- Leadership transformationnel (TFL)	-.14	.05	-1.60
- Charge de travail	-.58**	.05	-10.5
R <sup>2</sup>		.24**	
<b>Effet modérateur</b>			
TFL x CH	.08**	.02	3.30
Constante	5.04**	.05	19.80
Augmentation du R <sup>2</sup> du à l'interaction		.01**	
F		F(7;1512)= 9.67	

\*\*p<.01 ; \*p<.05

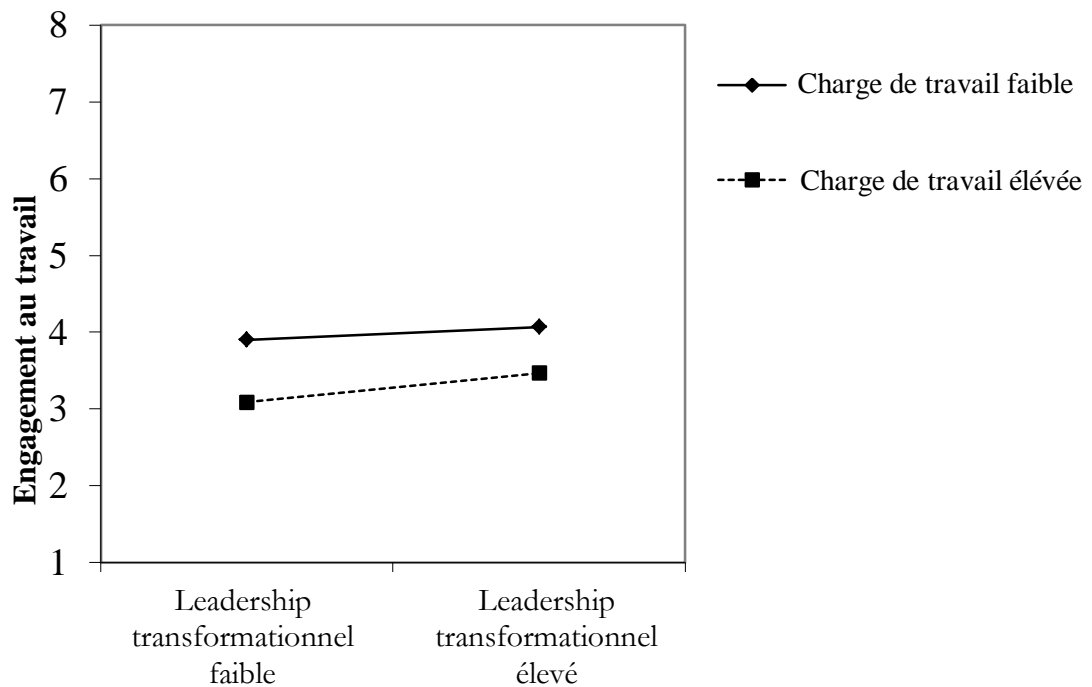
Tableau 58 : Effets conditionnels de la charge de travail sur l'engagement au travail

Modérateurs	Niveau	Engagement au travail				
		Effet conditionnel	Se	t	IC	
					LL	UL
CH	CH faible	.06	0.03	1.91	-.001	.13
	CH élevée	.21**	0.03	6.27	.15	.28

\*\*p<.01 ; \*p<.05



Figure 51 : Effet modérateur de la charge de travail sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel



- **Résultat de l'index de médiation modérée**

Le tableau 59 présente les différents index de médiation modérée (c'est-à-dire la quantification de la relation) entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats au travers de l'engagement au travail et de l'effet de la charge de travail. Nous observons que les index de médiation modérée sont positifs pour les relations entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $\beta=.03$ ), l'implication affective l'égard de l'organisation ( $\beta=.01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta=.02$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta=.01$ ). L'intervalle de confiance du bootstrap pour les différents index de médiation modérée ne contient pas de « 0 » et confirme donc que l'effet indirect est dépendant de la charge de travail (respectivement IC : 0,01 ; 0,07 ; IC : 0,001 ; 0,02 ; IC : 0,01 ; 0,04 ; IC : 0,001 ; 0,02). Cela signifie donc que la charge de travail modère les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats.

Tableau 59 : Résultat de l'index de médiation modérée de la charge de travail

Modérateur : CH		Index de médiation modérée	SE (Boot)	IC	
				LL	UL
Leadership transformationnel	Satisfaction au travail	.03	.01	.01	.06
	L'implication affective à l'égard de l'organisation	.01	.001	.001	.02
	Comportements de citoyenneté à l'égard des individus	.02	.01	.01	.03
	Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.01	.001	.001	.02

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Le tableau 60 présente les effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail selon l'intensité de la charge de travail (faible ou élevée). Nous pouvons constater que lorsque la charge de travail est élevée, les effets indirects du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail ( $\beta = .09$ ), l'implication affective l'égard de l'organisation ( $\beta = .03$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .05$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta = .03$ ) au travers de l'engagement au travail sont plus importants. En effet, l'intervalle de confiance ne contient pas de « 0 » pour les relations étudiées (respectivement IC: .06 ; .13, IC : .02 ; .05 ; IC: .03 ; .08 et IC: .01; .05).

Tableau 60 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail

Modérateur : Charge de travail (CH)	Médiateur : Engagement au travail													
	Satisfaction au travail			L'implication affective à l'égard de l'organisation			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'individu			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation				
	Effet	Se	IC LL UL	Effet	Se	IC LL UL	Effet	Se	IC LL UL	Effet	Se	IC LL UL		
<b>CH faible</b>	.03	.01	.001	.05	.01	.001	.02	.01	.01	.001	.03	.01	.001	.02
<b>CH élevé</b>	.09	.02	.06	.13	.03	.01	.02	.05	.01	.03	.08	.03	.01	.05

\*\*p<.01 ; \*p<.05

### 2.2.3. Résultats de l'effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale

L'hypothèse H3d stipule que le conflit vie professionnelle/vie familiale modère la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Aussi, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous allons tester l'effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail avant, dans un second temps, de conduire une analyse de médiation-modérée.

- **Résultat de l'effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail**

L'hypothèse H3d stipule que le conflit vie professionnelle/vie familiale (CVPF) modère la relation entre le leadership transformationnel et nos différentes variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Il s'agit donc de tester les effets de notre modérateur sur notre variable médiatrice. Le tableau 61 présente les effets de la modulation du conflit vie professionnelle/vie familiale sur l'engagement au travail. On observe que l'interaction entre le leadership transformationnel et le conflit vie professionnelle/vie familiale (TFL x CVPF) est significative ( $\beta = .9$  ;  $p < .01$ ). Le conflit vie professionnelle/vie familiale modère donc positivement la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Comme l'indique le tableau 62, l'effet est significatif que notre modérateur soit faible ( $\beta = .13$  ;  $p < .01$ ) ou élevé ( $B = .27$  ;  $p < .01$ ). Les résultats du bootstrap confirment la significativité avec un intervalle de confiance qui ne contient pas le « 0 », respectivement (IC : .06 ; .19) et (IC : .21 ; .34). Le  $R^2$  augmente alors de 0,1%. Nous proposons de tracer cette relation (Figure 52).

Tableau 61 : Résultat de l'effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale

Modérateur : Conflit vie professionnelle/vie familiale (CVPF)	Engagement au travail		
	B	se	t
<b>Variables de contrôle</b>			
- Age	.00	.00	.52
- Sexe	.04	.06	.65
-Ancienneté police	-.00	.001	-.24
- Ancienneté commissariat	-.00	.001	-.34
<b>Effets principaux</b>			
- Leadership transformationnel (TFL)	-.07	.09	-.72
- Conflit vie professionnelle/vie familiale (CVPF)	-.67**	.06	-9.64
R <sup>2</sup>			
<b>Effet modérateur</b>			
TFL x CVPF	.09**	.03	3.12
Constante	4.91	.25	18.96
Augmentation du R <sup>2</sup> du à l'interaction		.001*	
F		F(1;1809)= 9.6	

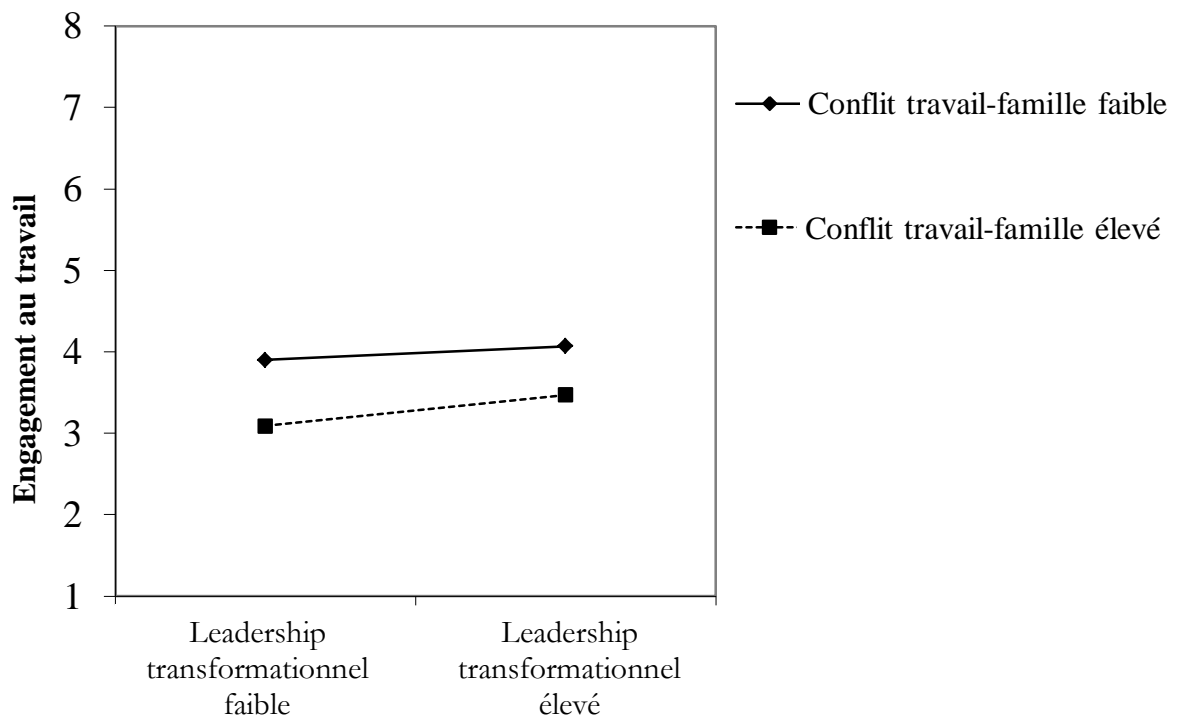
\*\*p<.01 ; \*p<.05

Tableau 62 : Effets conditionnels du conflit vie professionnelle/vie familiale sur l'engagement au travail

Modérateur	Niveau	Engagement au travail				
		Effet conditionnel	Se	t	IC	
					LL	UL
CVPF	CVPF faible	.13**	.03	3.82	.06	.19
	CVPF élevée	.27**	.03	8.22	.21	.34

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Figure 52 : Effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel



• **Résultat de l'index de médiation modérée**

Le tableau 63 présente les différents index de médiation modérée (c'est-à-dire la quantification de la relation) entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats au travers de l'engagement au travail et de l'effet du conflit vie professionnelle/vie familiale. Nous observons que les index de médiation modérée sont positifs pour les relations entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $\beta=.04$ ), l'implication affective l'égard de l'organisation ( $\beta =.01$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta =.02$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta =.01$ ). L'intervalle de confiance du bootstrap pour les différents index de médiation modérée ne contient pas de « 0 » et confirme donc que l'effet indirect est dépendant de la charge de travail (respectivement IC : 0,01 ; 0,07 ; IC : 0,001 ; 0,02 ; IC : 0,01 ; 0,04 ; IC : 0,001 ; 0,02). Cela signifie donc que le conflit vie professionnelle-vie familiale modère les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats.

Tableau 63: Résultat de l'index de médiation modérée du conflit vie professionnelle/vie familiale

Modérateur : CVFP		Index de médiation modérée	SE (Boot)	IC		
				LL	UL	
Leadership transformationnel	Satisfaction au travail	.04	.01	.01	.07	
	Engagement au travail	L'implication affective à l'égard de l'organisation	.01	.001	.001	.02
		Comportements de citoyenneté à l'égard de l'individu	.02	.01	.01	.04
		Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.01	.001	.01	.02

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Le tableau 64 présente les effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail selon l'intensité du conflit famille-travail (faible ou élevée). Nous pouvons constater que lorsque l'intensité du conflit famille-travail est élevée, les effets indirects du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail ( $\beta = .11$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta = .04$ ), les comportements de citoyenneté à l'égard des individus ( $\beta = .06$ ) et à l'égard de l'organisation ( $\beta = .03$ ) au travers de l'engagement au travail sont plus importants. En effet, l'intervalle de confiance ne contient pas de « 0 » pour les relations étudiées (respectivement IC: .08; .14, IC: .02;.06, IC: .04;.06 et IC: .02;.06).

Tableau 64 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail

Modérateur : Conflit vie professionnelle/vie familiale	Médiateur : Engagement au travail															
	Satisfaction au travail			L'implication affective à l'égard de l'organisation			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'individu			Comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation						
	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC	Effet	Se	IC				
	LL	UL	LL	UL	LL	UL	LL	UL	LL	UL	LL	UL				
<b>CVPF faible</b>	.05	.01	.02	.07	.02	.01	.01	.03	.03	.01	.01	.04	.02	.01	.01	.03
<b>CVPF élevé</b>	.11	.02	.08	.14	.04	.01	.02	.06	.06	.01	.04	.09	.03	.01	.02	.06

\*\*\*p<.01 ; \*p<.05



## 2.2.4. Résumé des hypothèses de modération

Le tableau 65 reprend les différentes hypothèses de modération.

Tableau 65 : Synthèse des hypothèses de modération

Hypothèses	Modérateurs	Validation
H3a	Stresseurs opérationnels	Non validée -Médiation modérée
H3b	Stresseurs organisationnels	Validée - Modération et médiation modérée
H3c	Charge de travail	Validée - Modération et médiation modérée
H3d	Conflit vie professionnelle/vie familiale	Validée - Modération et médiation modérée

## 3. Résultats des effets directs de médiation et de modération au niveau de l'équipe

### 3.1. Validation de la structure multiniveaux de nos données

Afin d'évaluer la pertinence de l'agrégation de nos données au niveau individuel pour former nos variables au niveau du groupe (à savoir le climat de leadership transformationnel, le climat d'engagement au travail, le climat d'implication affective et l'efficacité potentielle de l'équipe), nous avons calculé les coefficients de corrélations intra-class (ICC1 et ICC2 ; Bliese.2000) et interrater agreement statistic (RWGJ ; James. Demaree et Wolf. 1984) dont nous avons présenté les détails précédemment (Chap.3 Sec.2 §2.3.2) Les indices sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 66 : Récapitulatif des indices d'accord de nos variables climats

	Climat de leadership transformationnel	Climat d'engagement au travail	Engagement affectif collectif	Efficacité potentielle de l'équipe
<b>RWG(J)</b>	.89	.87	.87	.78
<b>ICC(1)</b>	.12	.13	.18	.03
<b>ICC(2)</b>	.55	.60	.68	.24

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Bien qu'il n'existe pas de valeurs standards pour ces indices (Lance, Butts et Michels, 2006), la littérature admet généralement un seuil acceptable de 0,12 pour l'ICC (1) (Bliese, 2000), de 0,6 pour l'ICC2 (Bliese, 2000) et de 0,7 pour le RWG(J) (James et al., 1984). Cependant les chercheurs s'accordent sur le fait que ces indices doivent rester des indicateurs et que l'aspect théorique demeure la justification essentielle à l'agrégation d'un niveau supérieur. De plus, elle doit se faire au regard des études précédentes sur les mêmes variables.

- **Le climat de leadership transformationnel** présente des indices relativement bons. L'ICC(1) est cohérent avec les précédentes recherches sur le climat de leadership transformationnel (Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Liao et Chuang, 2007 ; Wang et Howell, 2012 ; Kirkman et al., 2009) aux alentours de 0,10. Cependant, l'ICC(2) moyen suggère qu'il sera peut être difficile de détecter des relations émergentes en utilisant les moyennes du groupe (Bliese, 2000). Cependant, comme le soulignent Liao et Chuang (2007) qui ont trouvé des indices similaires, cela ne doit pas nous empêcher d'agrèger nos données si elles sont justifiables théoriquement. De plus, le RWG(j) est élevé (>.89) et indique un accord important entre les individus sur les perceptions de leadership transformationnel (Chen et Bliese, 2002 ; Kozlowski et Hattrup, 1992). Nous avons donc procédé à l'agrégation des données au niveau individuel. en gardant à l'esprit que les relations entre les mesures agrégées et les autres variables pourraient être sous estimées du fait de notre ICC(2) relativement modeste.
- **Le climat d'engagement au travail** présente de bons indices. L'ICC(1) et l'ICC(2) sont largement acceptables et permettent d'envisager l'agrégation des données au niveau

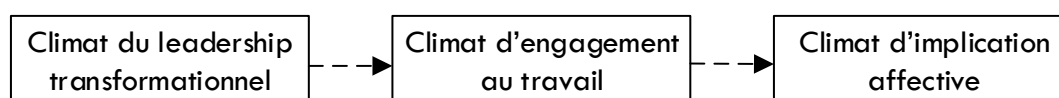
supérieur. Par ailleurs, l'indice de RWG(J) est élevé (>.87) et confirme une distribution normale des données acceptable.

- **Le climat d'engagement affectif à l'égard de l'organisation** présente également de très bons indices en cohérence avec les recommandations de Bliese (2000).
- **L'efficacité potentielle de l'équipe** présente un ICC(1) quasi nul et un ICC(2) très faible. **L'utilisation de ce construit au niveau collectif n'est donc pas justifiée statistiquement.** Nous décidons donc de le retirer de notre modèle. **Nous ne traiterons donc pas les hypothèses H4b et H5b relatives à ce construit.**

### 3.2. Résultats des effets directs et de médiation au niveau collectif

Les résultats préliminaires nous ont déjà donné une vue d'ensemble sur le sens et le niveau de significativité, dans les relations supposées par notre modèle de recherche. Cependant, afin de vérifier nos hypothèses il est nécessaire d'affiner davantage nos analyses afin de prendre en considération les variables sociodémographiques au risque d'interpréter des corrélations fictives, entraînées par l'influence d'autres variables. Aussi, nous présenterons le test des liens directs relatifs aux effets directs du climat de leadership transformationnel sur nos climats d'implication affective à l'égard de l'organisation avant de procéder aux tests des effets de médiation du climat d'engagement au travail. Afin de tester les liens directs et de médiation, nous avons utilisé la méthode recommandée par Hayes (2013). Cette méthode permet de tester simultanément les effets directs et de médiation via l'utilisation d'une macro intitulée « PROCESS » développée par Hayes (2013). La figure 53 présente le lien direct traduit par l'hypothèse H4a et l'hypothèse de médiation relative au rôle médiateur du climat d'engagement au travail dans la relation entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'implication affective. Les résultats sont présentés dans la partie suivante.

Figure 53 : Modélisation des liens directs et de médiation du climat de leadership transformationnel



#### 3.2.1. Résultats des effets directs

Le tableau 67 présente les résultats des effets directs obtenus en utilisant la technique du bootstrap. L'intervalle de confiance, dit accéléré et corrigé (Preacher et Hayes, 2004) est

également présenté pour chaque modèle. Cet intervalle est un critère déterminant pour la significativité des effets, chaque fois qu'il n'intègre pas le zéro entre sa borne inférieure (LL) et sa borne supérieure (UL). Nous pouvons constater que le climat de leadership transformationnel ne semble pas avoir d'effet direct sur le climat d'implication affective ( $\beta = .08$  ; .ns). L'hypothèse H4a n'est donc pas vérifiée.

Tableau 67 : Résultat de l'effet direct du climat de leadership transformationnel sur le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation

Climat de Leadership transformationnel (CTFL)	Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation			
	$\beta$	t	IC	
			LL	UL
	.08	.08	-.08	.25

\*\*p<.01 ; \*p<.05

A la lumière de ces résultats nous pouvons synthétiser les résultats des tests de ce premier ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 68 : Synthèse des hypothèses sur les effets directs climat de leadership transformationnel

Hypothèses	Lien directs	Validation
H4a	Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Non validée
H4b	Climat de leadership transformationnel Efficacité potentielle de l'équipe	Non validée (indices d'accord insuffisants)

### 3.2.2. Résultats des effets de médiation

Afin de tester l'impact de notre variable indépendante (le climat de leadership transformationnel) via notre variable médiatrice (le climat d'engagement au travail) sur nos variables de résultats nous avons effectué un bootstrap à 5000 répliques. Comme nous pouvons le constater sur le tableau 69, il y a une relation significative et positive entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'engagement au travail ( $\beta = .30$  ;  $p < .01$ ). Par ailleurs, on constate l'absence de relation significative entre le climat de leadership transformationnel et le climat

d'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\beta = .10$  ; .ns). Cependant, lorsque l'on contrôle par le climat de leadership transformationnel, on note que la relation entre le climat d'engagement au travail et le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation est significative ( $\beta = .22$  ;  $p < .01$ ). Nous pouvons donc en déduire que **le climat d'engagement au travail médiatise totalement les effets du climat de leadership transformationnel sur le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation**. Le test de Sobel est significatif ( $z = 2.16$  ;  $p < .01$ ) et les résultats du bootstrap le confirme avec un intervalle de confiance qui ne contient pas de « 0 » (IC : .01 ; .14).

Tableau 69 : Résultats de l'effet de médiation du climat d'engagement au travail

	Climat d'engagement au travail			Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation		
	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t
Constante	2.99	.79	4.20	2.74	.69	3.96
<b>Variabiles de contrôles</b>						
Taille de l'équipe	.00	.00	.49	.00	.00	-.78
Age moyen	.02	.03	.55	.02	.03	.74
Ancienneté police moyenne	-.01	.03	-.55	-.03	.02	-1.11
Ancienneté dans l'équipe	-.02	.02	-.122	.00	.02	.30
<b>Variabiles indépendantes</b>						
-Climat de leadership transformationnel	.30**	.10	3.19	.10	.08	1.26
-Climat d'engagement au travail	-	-	-	.22**	.06	2.29
F	F(5 ;138)= 2.95			F(6 ;137)= 2.46		
R2	.12**			.12**		
Test de Sobel (z)	-			2.16**		
IC bootstrap	-			(LL=.01 ;UL .14)		

\*\* $p < .01$  ; \* $p < .05$

A la lumière de ces résultats nous pouvons synthétiser les résultats des tests de ce premier ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 70 : Synthèse des hypothèses sur l'effet de médiation du climat d'engagement au travail

Hypothèses		Liens de médiation		Validation
H5a	Climat de leadership transformationnel	Climat d'engagement au travail	Climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Validée
H5b			Efficacité potentielle de l'équipe	Non validée (indices d'accord insuffisants)

#### 4. Résultats des effets directs, de médiation et de modération entre les niveaux

Afin de présenter les résultats relatifs aux tests des effets directs, de médiation et de modération entre les niveaux, nous allons procéder en quatre étapes. Dans la première étape, nous allons analyser la variance entre les groupes pour les variables dépendantes. Puis, lors de la seconde étape, nous testerons les effets directs du climat leadership transformationnel. La troisième étape, nous servira à intégrer notre variable médiatrice, l'engagement au travail et à tester les relations de médiations entre les niveaux. Enfin, dans la dernière étape nous testerons l'effet modérateur de la force du climat.

##### 4.1. Résultats de l'analyse de variance

Dans cette étape, nous allons déterminer si la variance entre les groupes pour nos variables de résultats et notre variable médiatrice est significative. Le cas échéant, cela signifie que l'appartenance à l'équipe explique certains effets. Les résultats des analyses de variance sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 71 : Résultats des analyses de variance des effets de groupe

Variables dépendantes	$\sigma^2$ variance intragroupe	$\tau^2$ variance intergroupe	ICC $\tau^2 / (\tau^2 + \sigma^2)$	Test t	$\chi^2$
Satisfaction au travail	.67	.12	.15	95.08**	484.33**
Implication affective à l'égard de l'organisation	.48	.10	.17	125.65**	605.59**
Comportement de citoyenneté à l'égard des individus	.8	.02	.02	157.61**	251.25**
Comportement de citoyenneté à l'égard de l'organisation	.61	.05	.07	143.45**	335.84**
Engagement au travail	.6	.09	.13	116.13**	455.34**

\*\*p<.01 ; \*p<.05

Ainsi, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- Il s'avère donc que **15% de la variance de la satisfaction est expliquée par l'appartenance au groupe**. Le test t indique que la moyenne générale de l'échantillon pour la satisfaction au travail est significativement différente de 0 ( $t=95,08$ ;  $p<.01$ ) et le test du Chi-deux confirme qu'il existe une variance systématique au niveau de l'équipe ( $\chi^2=484,33$  ;  $p<.01$ ). Cette variance systématique au niveau 2 peut donc être ensuite modélisée en développant un modèle HLM plus complet.
- **17% de la variance de l'implication affective à l'égard de l'organisation est expliquée par l'appartenance au groupe**. Le test t indique que la moyenne générale de l'échantillon pour l'engagement affectif est significativement différente de 0 ( $t=95,08$ ;  $p<.01$ ) et le test du Chi-deux confirme qu'il existe une variance systématique au niveau de l'équipe ( $\chi^2=605$  ;  $59$  ;  $p<.01$ ). Cette variance systématique au niveau 2 peut donc être ensuite modélisée en développant un modèle HLM plus complet.
- **2 % de la variance des comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation est expliquée par l'appartenance au groupe**. Le test t indique que la moyenne générale de l'échantillon pour l'engagement affectif n'est pas significatif ( $t=157,51$ ;  $p<.01$ ) et le test

du Chi-deux confirment qu'il existe une variance systématique au niveau de l'équipe ( $\chi^2=251,25$ ;  $p<.05$ ). Cette variance systématique au niveau 2 peut donc être ensuite modélisée en développant un modèle HLM plus complet.

- **Moins de 1 % de la variance des comportements de citoyenneté à l'égard des individus est expliquée par l'appartenance au groupe.** Nous estimons qu'il n'est pas donc pas intéressant d'étudier les effets du climat de leadership transformationnel sur cette variable.
- **13 % de la variance de l'engagement au travail est expliquée par l'appartenance au groupe.** Le test t indique que la moyenne générale de l'échantillon pour l'engagement affectif n'est pas significatif ( $t=116,13$ ;  $p<.01$ ) et le test du Chi-deux confirme qu'il existe une variance systématique au niveau de l'équipe ( $\chi^2=455,34$ ;  $p<.05$ ). Cette variance systématique au niveau 2 peut donc être ensuite modélisée en développant un modèle HLM plus complet.

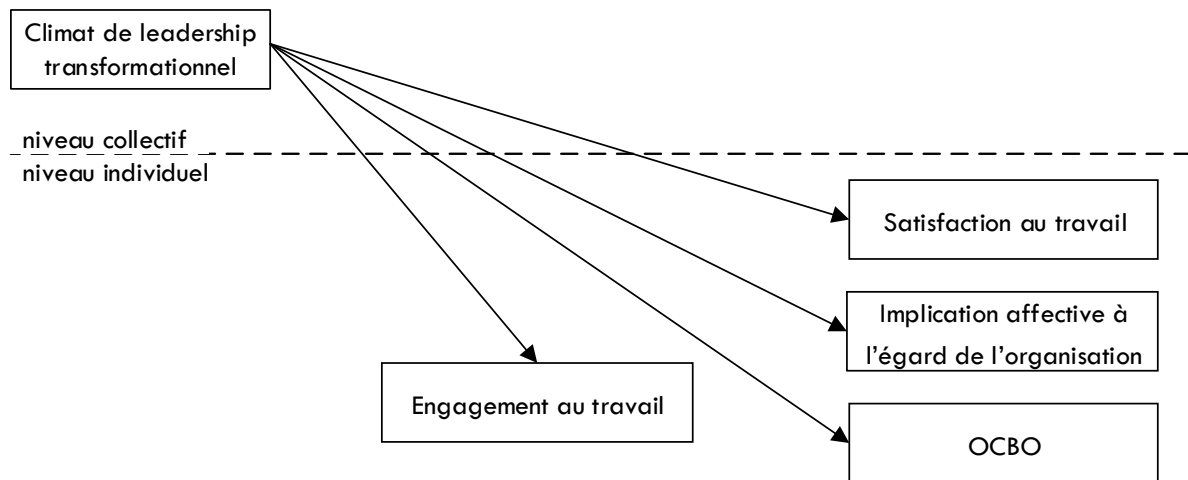
A l'exception des comportements de citoyenneté à l'égard des individus, nos variables de résultats peuvent être expliquées par l'appartenance au groupe. En effet, le « modèle sans condition » démontre qu'un pourcentage, relativement faible parfois, de variance dans nos variables réside dans la différence entre les groupes. Cette variance est statistiquement significative et autorise l'étude de variables indépendantes, en l'occurrence le climat de leadership transformationnel au niveau de l'équipe. **Nous décidons donc de retirer les comportements de citoyenneté à l'égard des individus dans les analyses relatives aux effets du climat de leadership transformationnel.**

#### **4.2. Résultats des effets directs du climat leadership transformationnel sur les variables de résultats au niveau individuel**

La figure 54 présente les liens directs entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultats au niveau individuel représentés par les hypothèses H6a à H6b.



Figure 54 : Modélisation des effets directs du climat de leadership transformationnel sur les variables au niveau individuel



Le tableau 73 présente les résultats de nos analyses sous HLM sur l'effet direct du climat de leadership transformationnel sur nos variables de résultats (H5a à H5e). Nous avons contrôlé par le leadership transformationnel et inclus les variables de contrôle au niveau individuel (âge, sexe, ancienneté dans l'équipe, ancienneté dans la police) et au niveau du groupe (moyenne d'âge de l'équipe, ancienneté moyenne dans l'équipe, ancienneté moyenne dans la police de l'équipe). En cohérence avec les recommandations d'Aguinis et al. (2011) nous avons centré au niveau du groupe l'ensemble de nos variables au niveau 1 à l'exception du sexe que nous n'avons pas centré car il s'agit d'une variable dichotomique. Nous pouvons constater, après avoir contrôlé par le leadership transformationnel, que le climat de leadership transformationnel prédit la satisfaction au travail ( $\gamma = .31$  ;  $p < .01$ ), l'engagement au travail ( $\gamma = .27$  ;  $p < .01$ ), l'implication affective à l'égard de l'organisation ( $\gamma = .23$  ;  $p < .05$ ) mais également les comportements de citoyennes à l'égard de l'organisation ( $\gamma = .27$  ;  $p < .01$ ) au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel. Les hypothèses H5a, H5b, H5c et H5e sont donc vérifiées. À la lumière de ces résultats nous pouvons synthétiser les résultats des tests de ce premier ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 72 : Effets du leadership transformationnel sur les variables de résultats

Hypothèses	Lien directs	Validation
H6a	Satisfaction au travail	Validée
H6b	Implication affective à l'égard de l'organisation	Validée
H6c	Engagement au travail	Validée
H6d	Comportement de citoyenneté à l'égard de l'individu	Non Validée
H6e	Comportement de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Validée

Tableau 73: Effets directs du climat de leadership transformationnel

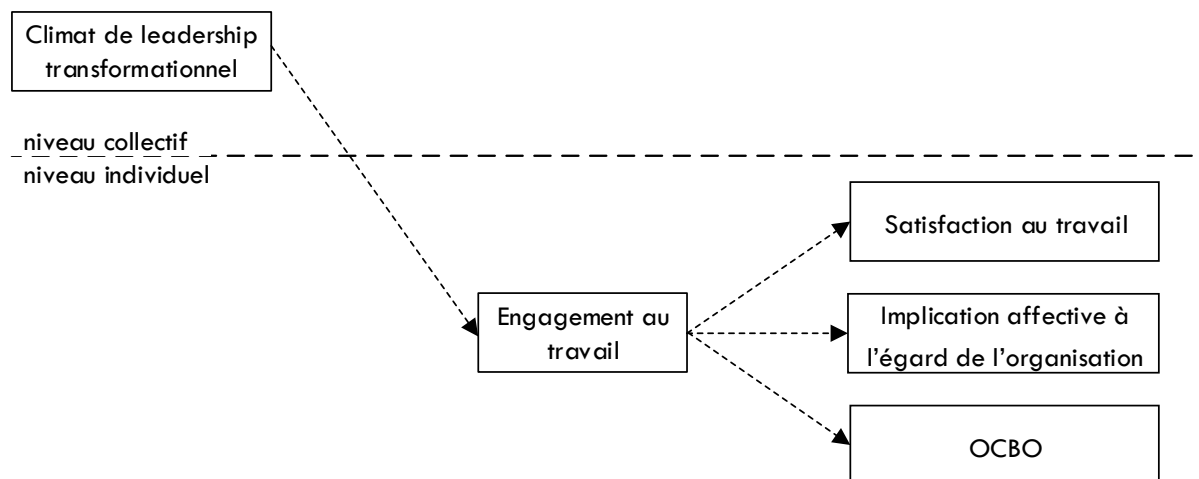
	Engagement au travail						Satisfaction au travail					
	Étape 1			Étape 2			Étape 1			Étape 2		
	$\gamma$	se	t	$\gamma$	Se	t	$\gamma$	se	t	$\gamma$	se	t
Intercept	3.54**	.11	30.31	3.60**	.03	104.02	3.26**	.03	83.08	3.26**	.03	83.08
<b>Niveau 1</b>												
Sexe	.09	.11	.81	.09	.11	.81	.27**	.10	2.69	.27**	.10	2.69
Age	.00	.01	.88	.00	.01	.88	.00	.01	.07	.00	.01	.07
Ancienneté police	-.01	.01	-.96	-.01	.01	-.96	.00	.00	.46	.00	.00	.46
Ancienneté équipe	-.00	.00	-.83	-.00	.00	-.83	.00	.00	.11	.00	.00	.11
TFL	.16**	.04	3.69	.16**	.04	3.69	.20**	.04	5.05	.20**	.04	5.05
<b>Niveau 2</b>												
Taille de l'équipe				.00	.00	1.58				-.00	.00	-.75
Age moyen				.02	.03	.64				.02	.03	.61
Ancienneté équipe ( )				-.01	.04	.63				-.01	.03	-.36
Ancienneté police ( )				-.02	.02	-.82				-.01	.03	-.36
Climat de TFL				.31**	.11	2.81				.27*	.10	2.58
Pseudo R2	.16**			.12**			.18**			.16**		
Déviance	3534.2449			3517.991			3674.40			3666.42		
FIML				16.253 **			7.971*					

	Implication affective à l'égard de l'organisation						Comportements de citoyennetés à l'égard de l'organisation					
	Étape 1			Étape 2			Étape 1			Étape 2		
	$\gamma$	se	t	$\gamma$	Se	t	$\gamma$	se	t	$\gamma$	se	t
Intercept	3.82**	.10	37.87	3.82**	.09	38.54	3.66**	.08	83.08	3.66**	.08	43.40
<b>Niveau 1</b>												
Sexe	.00	.09	.02	.00	.09	.02	.27**	.10	2.69	.27**	.10	2.69
Age	-.01	.00	-1.75	-.01	.00	-1.76	.00	.01	.07	-.01	.01	-1.19
Ancienneté police	.01	.00	1.45	.00	.00	1.48	.00	.00	.46	.00	.00	.12
Ancienneté équipe	-.00	.00	-.70	-.00	.00	-.70	.00	.00	.11	-.00	.00	-.26
TFL	.12**	.035	3.44	.12**	.03	3.44	.10*	.04	6.03	.10*	.03	3.02
<b>Niveau 2</b>												
Taille de l'équipe				-.00	.00	-.67				-.00	.00	-2.41
Age moyen				.02	.02	.75				.01	.02	.75
Ancienneté équipe ( )				-.00	.06	.84				-.01	.03	-.36
Ancienneté police ( )				-.02	.02	-1.09				-.02	.02	-1.24
Climat de TFL				.24**	.08	2.84				.22*	.08	2.61
Pseudo R2		.18**			16**			.08**			.05**	
Deviance		3384.40						3597.14			3666.42	
FIML					12.10**						19.77*	

### 4.3. Résultats des effets de médiation (Modèle 2-1-1)

Afin de tester notre modèle de médiation en multiniveaux, nous avons utilisé la procédure « CWC(M) (« centered within context reintroduced subtracted means at Level 2 ») recommandée par Zhang, Zyphur et Preacher (2009) que nous avons présenté précédemment. Cette approche permet d'éviter les confusions entre les effets de médiation entre les groupes et à l'intérieur des groupes (Zhang et al, 2009). Un modèle de médiation est totalement supporté si l'effet indirect (c'est-à-dire la moyenne CWC(M) du test de Sobel) est statistiquement significative (Sobel, 1982 ; Zhang et al, 2009). Afin de tester les effets d'interactions nous avons suivi l'approche de Liao, Liu et Loi (2010). Nous avons centré au niveau du groupe les variables au niveau 1. La figure 55 présente le rôle médiateur de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les différentes variables de résultats.

Figure 55 : Modélisation de l'effet médiateur de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultats



Les hypothèses H7a, H7b et H7c supposent que le climat de leadership transformationnel a un effet sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail. Comme nous pouvons le constater sur le tableau 74, nos résultats montrent une relation significative entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail ( $\gamma=.31$ ;  $p<.01$ ). Aussi, lorsqu'on contrôle par l'engagement au travail, on constate que la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail est significative ( $\gamma=.27$  ;  $p<.05$ ). Le test de Sobel est significatif et montre qu'il y a une médiation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail au travers de l'engagement au travail ( $z= .80$  ;  $p<.05$ ). H7a est donc validée.

Par ailleurs, lorsque le climat de leadership transformationnel, on note également une relation positive entre l'engagement au travail et la satisfaction au travail ( $\gamma=.40$ ;  $p<.01$ ). Cependant la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail n'est plus significative ( $\gamma=.26$  ; .ns). Le test de Sobel confirme qu'il n'y a pas de médiation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travers de l'engagement au travail ( $z= .80$  ; .ns). Selon notre hypothèse H7b, l'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'implication affective à l'égard de l'organisation. Lorsqu'on contrôle par l'engagement au travail, on constate que la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'implication affective à l'égard de l'organisation est significative ( $\gamma=.23$ ;  $p<.01$ ). Le test de Sobel est significatif ( $z=2.40$  ;  $p<.01$ ) et confirme ainsi l'existence d'une médiation partielle entre le climat de leadership transformationnel et l'implication affective à l'égard de l'organisation au travers de l'engagement au travail. Notre hypothèse H7b est ainsi vérifiée. Enfin, lorsqu'on contrôle par l'engagement au travail, la relation entre le climat de leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation est significative ( $\gamma=.23$ ;  $p<.01$ ). Le test de Sobel est également significatif ( $z= 2.16$  ;  $p<.05$ ). Nous vérifions ainsi l'hypothèse H7c sur le rôle médiateur de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. A la lumière de ces résultats, nous pouvons synthétiser les résultats des tests des hypothèses dans le tableau suivant :

Tableau 75: Synthèse des hypothèses de médiation entre les niveaux

Hypothèses	Liens de médiation		Validation	
H7a		Satisfaction au travail	Validée	
H7b		Implication affective à l'égard de l'organisation	Validée	
H7c	Climat de Leadership transformationnel	Engagement au travail	Comportement de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Validée
H7d		Comportement de citoyenneté à l'égard de l'individu	Non validée	

Tableau 74 : Résultats des effets de médiation de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultat

	Engagement au travail						Satisfaction au travail					
	Étape 1			Étape 2			Étape 1			Étape 2		
	$\gamma$	se	t	$\gamma$	Se	t	$\gamma$	se	t	$\gamma$	se	t
Intercept	3.54**	.11	30.31	3.60**	.03	104.02	3.26**	.03	83.08	3.26**	.03	83.08
<b>Niveau 1</b>												
Sexe	.09	.11	.81	.09	.11	.81	.27**	.10	2.69	.27**	.10	2.69
Age	.00	.01	.88	.00	.01	.88	.00	.01	.07	.00	.01	.07
Ancienneté police	-.01	.01	-.96	-.01	.01	-.96	.00	.00	.46	.00	.00	.46
Ancienneté équipe	-.00	.00	-.83	-.00	.00	-.83	.00	.00	.11	.00	.00	.11
TFL	.16**	.04	3.69	.16**	.04	3.69	.20**	.04	5.05	.20**	.04	5.05
<b>Niveau 2</b>												
Taille de l'équipe				.00	.00	1.58				-.00	.00	-.75
Age moyen				.02	.03	.64				.02	.03	.61
Ancienneté équipe ( )				-.01	.04	.63				-.01	.03	-.36
Ancienneté police ( )				-.02	.02	-.82				-.01	.03	-.36
Climat de TFL				.31**	.11	2.81				.27*	.10	2.58
Pseudo R2	.16**			.12**			.18**			.16**		
Déviance	3534.2449			3517.991			3674.40			3666.42		
FIML				16.253 **			7.971*					

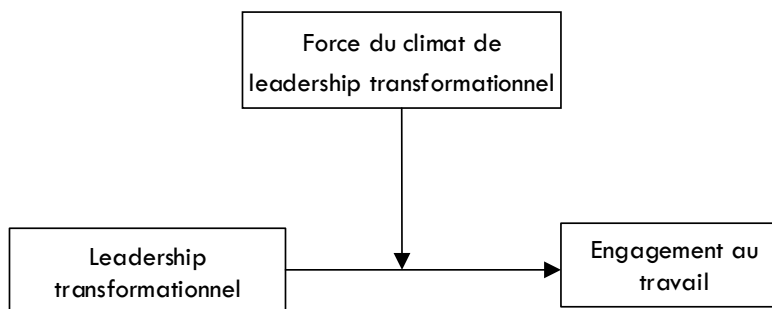
	Implication affective à l'égard de l'organisation						Comportements de citoyensnetés à l'égard de l'organisation					
	Étape 1			Étape 2			Étape 1			Étape 2		
	$\gamma$	se	t	$\gamma$	Se	t	$\gamma$	se	t	$\gamma$	se	t
Intercept	3.82**	.10	37.87	3.82**	.09	38.54	3.66**	.08	83.08	3.66**	.08	43.40
<b>Niveau 1</b>												
Sexe	.00	.09	.02	.00	.09	.02	.27**	.10	2.69	.27**	.10	2.69
Age	-.01	.00	-1.75	-.01	.00	-1.76	.00	.01	.07	-.01	.01	-1.19
Ancienneté police	.01	.00	1.45	.00	.00	1.48	.00	.00	.46	.00	.00	.12
Ancienneté équipe	-.00	.00	-.70	-.00	.00	-.70	.00	.00	.11	-.00	.00	-.26
TFL	.12**	.035	3.44	.12**	.03	3.44	.10*	.04	6.03	.10*	.03	3.02
<b>Niveau 2</b>												
Taille de l'équipe				-.00	.00	-.67				-.00	.00	-2.41
Age moyen				.02	.02	.75				.01	.02	.75
Ancienneté équipe ( )				-.00	.06	.84				-.01	.03	-.36
Ancienneté police ( )				-.02	.02	-1.09				-.02	.02	-1.24
Climat de TFL				.24**	.08	2.84				.22*	.08	2.61
Pseudo R2	.18**				16**			.08**			.05**	
Deviance	3384.40							3597.14			3666.42	
FIML					12.10**						19.77*	



#### 4.4. Résultats de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel

La figure 56 modélise l'hypothèse H8 indique que la force du climat de leadership transformationnel va modérer la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. Plus la force du climat est importante, plus cette association sera faible.

Figure 56 : Modélisation de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail



Comme nous pouvons le constater dans le tableau 76, l'interaction entre le leadership transformationnel et la force du climat de leadership transformationnel (FTFLxCTFL) n'est pas significative ( $\gamma = -.10$  ; .ns). La force du climat de leadership transformationnel ne modère donc pas la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. L'hypothèse H8 n'est donc pas validée.

Tableau 76 : Résultat de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel

	Engagement au travail					
	M1			M2		
	B	Se	t	B	se	t
<b>Effets principaux au niveau 1</b>						
Intercept	3.61**	.03	103.92	3.60**	.03	104.02
Sexe	.09	.11	.81	.09	.11	.81
Age	.00	.01	.88	.00	.01	.88
Ancienneté police	-.01	.01	-.96	-.01	.01	-.96
Ancienneté dans l'équipe	-.00	.00	-.83	-.00	.00	-.83
Leadership transformationnel (TFL)	.16**	.04	3.69	.16**	.04	3.69
Pseudo R1 <sup>2</sup>						
<b>Effets principaux au niveau 2</b>						
Taille de l'équipe				.00	.00	1.58
Age				.02	.03	.64
Ancienneté dans l'équipe ( $\bar{X}$ )				-.01	.04	.63
Ancienneté dans la police ( $\bar{X}$ )				-.02	.02	-.82
Climat de leadership transformationnel				.31**	.11	2.80
Force du climat de leadership transformationnel (FTFL)				-.04	.16	-.25
Pseudo R2 <sup>2</sup>						
Interactions entre les niveaux						
FTFL x CTFL				-.10	.32	.11
Pseudo R2 <sup>2</sup> (ajout de l'effet d'interaction)						
					.10	
Deviance						

## Synthèse section 2

Le tableau suivant reprend l'ensemble des résultats de nos hypothèses :

Tableau 77 : Récapitulatif des hypothèses

Hypothèses		Validation
H1a	Le leadership transformationnel influence positivement la satisfaction au travail	Validée
H1b	Le leadership transformationnel influence positivement l'implication affective à l'égard de l'organisation	Validée
H1c	Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Validée
H1d	Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de citoyenneté à l'égard des individus	Validée
H2a	L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail	Validée
H2b	L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation	Validée
H2c	L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation	Validée
H2d	L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus	Validée
H3a	Les stressseurs opérationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs opérationnels sont élevés que lorsqu'ils sont faibles.	Non validée
H3b	Les stressseurs organisationnels modèrent la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où les stressseurs organisationnels sont élevés que lorsqu'ils sont faibles.	Validée

<b>H3c</b>	La charge de travail modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où la charge de travail est élevée que lorsqu'elle est faible.	Validée
<b>H3d</b>	Le conflit vie professionnelle-vie familiale modère la force de la relation médiatisée entre le leadership transformationnel et (1) la satisfaction au travail, (2) l'implication affective à l'égard de l'organisation, (3) les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, (4) les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (4) au travers de l'engagement au travail de telle façon que la relation médiatisée sera plus forte dans des conditions où le conflit vie professionnelle-vie familiale est élevé que lorsqu'il est faible.	Validée
<b>H4a</b>	Le climat de leadership transformationnel influence positivement le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Non validée
<b>H4b</b>	Le climat de leadership transformationnel influence positivement l'efficacité potentielle de l'équipe	Non validée
<b>H5a</b>	Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation	Validée
<b>H5b</b>	Le climat d'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership et l'efficacité potentielle de l'équipe	Non Validée
<b>H6a</b>	Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'engagement au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.	Validée
<b>H6b</b>	Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur la satisfaction au travail au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.	Validée
<b>H6c</b>	Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'implication affective à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.	Validée
<b>H6d</b>	Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.	Validée
<b>H6e</b>	Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur les comportements de citoyenneté à l'égard des individus au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.	Non validée
<b>H7a</b>	L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail.	Validée
<b>H7b</b>	L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation.	Validée

---

<b>H7c</b>	L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.	Validée
<b>H7d</b>	L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel les comportements de citoyenneté à l'égard des individus.	Non validée
<b>H8</b>	La force du climat de leadership transformationnel modère la relation entre le climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail de telle sorte que les effets du leadership transformationnel sur l'engagement au travail seront plus importants lorsque la force du climat sera faible que lorsqu'elle est forte.	Non validée

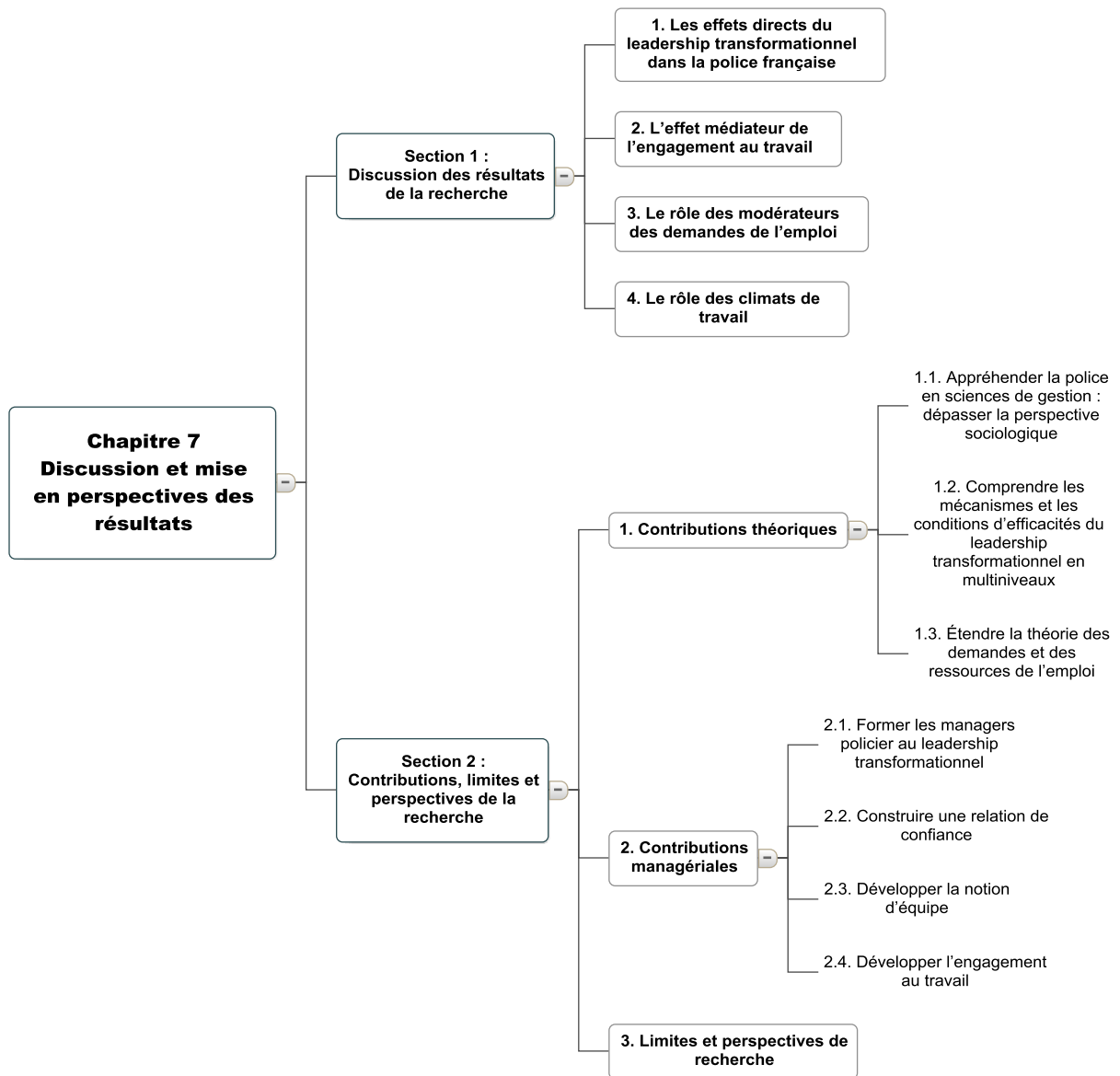
---

## Conclusion du Chapitre 6

Ce chapitre nous a permis de détailler l'ensemble des démarches suivies pour réaliser nos analyses statistiques et les résultats que nous avons obtenus. La première section nous a permis de présenter les méthodes d'analyse statistiques que nous avons employées. Lors de cette étape, nous avons veillé à utiliser des méthodes rigoureuses et récentes. Au niveau spécifique (individuel et collectif), nous avons suivi les démarches recommandées par Preacher et Hayes (2004, 2008) et Hayes (2013, 2014) pour les tests des effets indirects de médiation. Cette méthode utilise les intervalles de confiance et est largement utilisée dans la littérature en lieu et place de la démarche classique de Barron et Kenny (1986). Pour tester les modérations, nous avons eu recours au processus d'analyse conditionnelle mis en avant par Hayes (2013, 2014). Là encore, cette méthode récente permet d'aller au-delà de la démarche de Ping (1995) et de tester simultanément l'effet de modulation sur le lien médiatisé. De plus, afin d'examiner les effets entre les niveaux, nous avons utilisé la technique de régressions de modélisation linéaire hiérarchique (HLM, Byrk et Raudenbush, 1992). Cette technique statistique permet d'examiner des relations qui impliquent des variables indépendantes à plusieurs niveaux et des variables sur un seul niveau. Enfin, nous avons suivi la démarche recommandée par Zhang, Zyphur et Preacher (2009) pour étudier le rôle médiateur de l'engagement au travail (au niveau individuel) dans la relation entre le climat de leadership transformationnel (niveau collectif) et les variables de résultats (au niveau individuel)

Une fois ces démarches décrites précisément, nous nous sommes attelés au test de notre modèle de recherche dans la seconde section. Les principaux résultats issus de cette phase mettent en avant les effets du leadership transformationnel au niveau individuel et au niveau collectif via le climat de leadership transformationnel et le rôle médiateur de l'engagement au travail au niveau individuel et au niveau collectif via le climat d'engagement au travail. De manière générale, nous confirmons l'existence de relations au niveau individuel, de l'équipe et entre les niveaux.

## **Chapitre 7 Discussion et mise en perspective des résultats**





L'objectif de ce travail doctoral était d'étudier les effets et les mécanismes du leadership transformationnel en multiniveaux dans le contexte policier au travers de l'engagement au travail sous l'angle des climats de travail. La construction de notre modèle a bénéficié d'une double intégration théorique avec la théorie de demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Cette association nous a permis de suivre de manière évolutive et processuelle une dynamique complexe mettant en relation le leadership transformationnel, l'engagement au travail et la performance des policiers sur différents niveaux. Aussi, afin de tester notre modèle théorique nous avons mis en place une étude multiniveaux en longitudinal en trois temps de mesure sur une période de 8 mois. Les résultats que nous avons mis en avant dans le chapitre précédent nous ont conduits à valider ou à réfuter nos hypothèses.

Aussi, ce septième chapitre (*Chapitre 7 : Discussion et mise en perspectives des résultats*) est consacré à la discussion et à la mise en perspective des différents résultats de notre travail. C'est au rythme de nos hypothèses que nous organiserons la discussion de nos résultats dans la première section. Dans la seconde section, nous reviendrons sur les différentes contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et perspectives de ce travail

## **Section 1 : Discussion des résultats de la recherche**

Cette section est divisée en quatre points qui reprennent en détail le déroulement de notre modèle théorique. Dans la première partie, nous reviendrons sur les effets directs du leadership transformationnel dans le contexte policier. La seconde partie sera consacrée au rôle du mécanisme motivationnel de l'engagement et aux conditions d'efficacité des effets du leadership transformationnel dans un contexte de demandes élevées. Enfin, dans la troisième partie nous reviendrons sur le rôle des climats de travail et l'importance d'adopter une perspective à la fois individuelle et collective des processus de leadership et de motivation.

## 1. Les effets directs du leadership transformationnel dans la police française

La première partie de notre travail a consisté à vérifier les effets directs du leadership transformationnel dans la police française. Conformément aux premières hypothèses de notre modèle (H1a-H1d), nous pouvons confirmer les effets du leadership transformationnel sur différents construits de performance opérationnels : satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus et de l'organisation dans la police française qui contribue à la performance globale. Cependant, nous pouvons relever des  $R^2$  relativement modestes. Il convient donc d'interpréter ces résultats avec prudence. D'un point de vue empirique, ces résultats ne sont pas surprenants si l'on se réfère aux différentes méta-analyses qui ont souligné les effets positifs du leadership transformationnel sur ces variables (Bass et Avolio, 1995 ; Lowe et al., 1996 ; Fuller et al., 1996 ; DeGroot, Kiker et Cross, 2000 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Wang et al., 2011) y compris dans le contexte policier (Singer et Singer, 1990 ; Gašič et Pagon, 2007 ; Duric, 2011 ; Morreale, 2002 ; Densten, 2003). Cependant, il convient tout de même de souligner que Denten (1999) n'est pas parvenu à mettre en lumière les effets du leadership transformationnel chez les policiers australiens. Densten (2003) rappelle également que globalement la quantification des effets du leadership transformationnel dans la police demeure limitée. Ainsi, nos résultats indiquent que dans la police française, le leadership transformationnel a des effets positifs sur les comportements et attitudes des policiers. Nous pouvons également constater que le leadership transformationnel semble donc avoir davantage d'influence sur les attitudes des policiers que sur leur performance contextuelle. Là encore, ce résultat est cohérent avec les différentes méta-analyses sur le leadership transformationnel qui soulignent la prédominance des effets du leadership transformationnel sur les variables attitudinales (Wang et al., 2011 ; Lowe et al., 1996). En conclusion, nous confirmons l'efficacité des comportements transformationnels dans le contexte de la police française sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et des individus, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

### Synthèse

**Le leadership transformationnel a un effet positif sur :**

- les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation
- les comportements de citoyenneté à l'égard des individus
- l'implication organisationnelle
- la satisfaction au travail

**Ces résultats sont cohérents avec les différentes méta-analyses sur le leadership transformationnel**

## **2. L'effet médiateur de l'engagement au travail**

Dans un second temps, nous avons examiné le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre le leadership transformationnel et nos variables de résultats traduit par les hypothèses H2a, H2b, H2c et H2d. Plus précisément, nous avons cherché à déterminer si l'engagement au travail, défini comme un état psychologique positif et épanouissant (Schaufeli et al., 2001), joue le rôle de mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel. Pour cela, nous avons mobilisé la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al. 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) et la théorie des ressources (Hobfoll, 2002).

Tout d'abord, nos analyses attestent de l'effet positif du leadership transformationnel sur l'engagement au travail dans le contexte policier. Ce premier résultat est cohérent avec les études récentes qui soulignent les effets bénéfiques du leadership transformationnel sur l'engagement au travail (Zhu et al., 2009 ; Tims et al, 2011 ; Salanova et al., 2011 ; Breevaart et al., 2014 ; Kojvanic et al., 2013 ; Sandell, 2011) et plus généralement du supérieur hiérarchique (Harter et al. 2002 ; May et al., 2004 ; Xu et Cooper, Thomas, 2011 ; Christian et al., 2011 ; Xanthopoulou et al., 2007). Ainsi, nous confirmons que le leadership transformationnel agit comme une ressource de l'emploi qui va favoriser l'engagement au travail (Tims et al., 2011 ; Salanova et al., 2011). Ce résultat est d'autant plus intéressant, qu'un des principaux objectifs des recherches sur l'engagement au travail consiste à identifier les différentes ressources de l'emploi qui favorisent l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2014). Plus généralement, ce résultat va dans le sens des travaux qui soulignent les conséquences positives du leadership transformationnel sur les variables relatives au bien-être psychologique des subordonnés (Skakon et al., 2010)

Dans un deuxième temps, nous avons vérifié si l'engagement au travail médiatise les relations entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et les comportements de citoyenneté à l'égard des individus et de l'organisation (H2a, H2b, H2c et H2d). Nos analyses des processus de médiation confirment le rôle médiateur de l'engagement au travail entre le leadership transformationnel et les variables de résultats. Nos hypothèses H2a, H2b, H2c et H2d sont donc vérifiées. Notre étude démontre clairement que le leadership transformationnel est un mécanisme important au travers duquel le leader transformationnel influence les policiers. Nous répondons ainsi à Zhu et al. (2009) qui appellent à «*examiner le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance au travail des subordonnés*» (p.611). Nos résultats appuient les travaux de Salanova et al. (2005) et Kovjanic et al. (2013) qui montrent que l'engagement au travail est un mécanisme motivationnel puissant des effets du leadership transformationnel. Ces résultats sont également cohérents avec la théorie JDR (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) sur le rôle motivationnel des ressources comme le soutien du supérieur hiérarchique au travers de l'engagement au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dans l'organisation (Rich et al., 2010) ou encore l'implication organisationnelle (Scrima et al., 2013 ; Hakanen et al., 2006). Plus généralement, nos résultats vont dans le sens des études sur le rôle des mécanismes psychologiques comme l'empowerement et les besoins psychologiques dans le processus transformationnel (Bono et Judge, 2003 ; Kovjanic et al., 2012 ; Bono et Judge, 2003 ; Bartram et Casimir, 2007). Cependant, le fait que nous trouvions également des effets directs du leadership transformationnel sur les variables de résultats indique des médiations partielles (et non totales) et souligne l'existence de processus additionnels. Cet aspect est important car il suggère que le leadership transformationnel déploie son efficacité non seulement à travers de processus psychologiques mais également au travers d'autres processus qui ne sont pas reflétés par l'engagement au travail comme par exemple les mécanismes cognitifs et comportementaux. Pour conclure, d'un point de vue global, nos résultats indiquent que les ressources créées par le leader transformationnel sont un prérequis pour que les employés s'engagent et soient plus performants dans leur travail.

### Synthèse

**L'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et les variables de résultats**

**Il s'agit de médiations partielles qui soulignent l'existence de processus additionnels.**

**Cela suggère que le leadership transformationnel déploie son efficacité non seulement à travers de processus psychologiques mais également au travers d'autres processus qui ne sont pas reflétés par l'engagement au travail**

### **3. Le rôle des modérateurs des demandes de l'emploi**

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes également intéressés aux conditions d'efficacité du leadership transformationnel et plus particulièrement aux effets d'interactions des demandes de l'emploi. Nous émettons l'hypothèse que les effets du leadership transformationnel sur nos variables de résultats au travers l'engagement au travail seront plus importants dans des conditions de demandes élevées (H3a, H3b, H3c et H3d). Spontanément contre-intuitive, cet effet d'interaction a fait l'objet de plusieurs études empiriques qui ont confirmé que les ressources de l'emploi gagnent leur potentiel de motivation, au travers de l'engagement au travail, lorsque les individus sont confrontés à des demandes élevées (Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007 ; Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou, 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005).

Ainsi, les résultats issus de nos tests de modération montrent que lorsque la charge de travail et les demandes organisationnelles sont élevées, les effets du leadership transformationnel sont plus importants sur l'engagement au travail. Nos résultats confirment également qu'une charge de travail élevée et des demandes organisationnelles importantes modèrent positivement les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats (tests de médiation-modérée). En d'autres termes, lorsque ces deux types de demandes sont élevés, les effets directs et indirects du leadership transformationnel sur nos variables de résultats (satisfaction au travail, implication organisationnelle et comportements de citoyenneté) au travers de l'engagement au travail sont plus importants. Les hypothèses H3b, H3c de médiation-modérée sont donc vérifiées. Le leadership transformationnel agit comme une ressource efficace pour faire face à une charge de travail importante et à des demandes

organisationnelles importantes. Lorsque les policiers ont trop de travail ou qu'ils font face à une situation exigeante à cause des facteurs organisationnels qui nécessitent une forte demande en énergie, ils vont s'appuyer sur les ressources offertes par le leadership transformationnel, ce qui va favoriser un haut niveau de vigueur, de dévouement et d'absorption. Ils seront ainsi indirectement plus satisfaits, impliqués et feront preuve de davantage de comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et des individus. En effet, ces demandes ne semblent pas être problématiques pour les policiers qui sont encadrés par un leader transformationnel. Au contraire, elles semblent être appréhendées par les policiers comme un challenge plutôt que comme des facteurs de stress. Cependant, nous constatons que le leadership transformationnel ne se révèle pas sous certaines conditions représentées par l'intensité des demandes opérationnelles. H3a n'est pas vérifiée. Ce résultat peut s'expliquer si l'on considère les travaux en sociologie du travail qui montre que la hiérarchie est loin du terrain (Mouhanna, 2007 ; Monjardet, 1996). Nous pouvons supposer que pour faire face à l'intensité des facteurs de stress opérationnels comme le danger, les policiers préfèrent davantage faire usage de leurs propres ressources (les ressources personnelles, comme le sentiment d'auto-efficacité) plutôt que le soutien de leur supérieur hiérarchique.

Les résultats relatifs à notre hypothèse H3d sur l'effet modérateur des conflits travail-famille sont plus surprenants. En effet, nous observons que même lorsque le conflit famille-travail est faible, l'effet de modulation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail est significatif. Par ailleurs le conflit travail-famille modère positivement les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats. H3d est donc vérifiée. Nous pouvons avancer l'idée selon laquelle lorsque les exigences du travail empiètent sur les responsabilités familiales de manière importante (demandes élevées), le policier aura tendance à vouloir s'investir énergiquement, à être plus dévoué et absorbé par son travail (à s'engager davantage dans son travail) pour « oublier » ce qui se passe dans la sphère familiale. Lorsque ces demandes sont faibles, il peut consacrer plus d'énergie à son travail.

Dans l'ensemble, nous pouvons cependant constater que l'augmentation du  $R^2$  liée à l'effet d'interaction reste relativement faible bien que significatif. Nous montrons que la mobilisation des ressources offertes par le leadership transformationnel est une stratégie efficace afin de faire face à une charge de travail intense, des demandes organisationnelles élevées et les exigences entre la sphère professionnelle et la sphère familiale. Indépendamment des demandes et des autres ressources impliquées, le leadership transformationnel se relève particulièrement efficace

lorsque les conditions de travail sont exigeantes (Bakker et al., 2010). Nous pouvons conclure que les policiers peuvent combattre certaines exigences élevées de leur emploi, comme la surcharge de travail, les stressseurs organisationnels et les conflits vie professionnelle-vie privée, s'ils ont à leur disposition un leader de style transformationnel qui va transformer ces exigences en des challenges. Les policiers sont ainsi davantage satisfaits, développent davantage de comportements de citoyenneté et sont plus impliqués s'ils bénéficient d'un leader transformationnel. Ainsi, dans les situations où les exigences du travail coïncident avec la disponibilité d'un style de leadership transformationnel, les demandes élevées ne sont pas problématiques et renforcent d'autant plus l'engagement au travail. Cependant, nos résultats rejoignent les travaux précédents qui soulignent que certaines demandes, comme les demandes opérationnelles, jouent un rôle différent dans le contexte policier (Bakker et al., 2010). Dès lors, il sera intéressant d'identifier les combinaisons de demandes et de ressources qui amène une performance supérieure.

### Synthèse

**Lorsque la charge de travail et les stressseurs organisationnels sont élevés, le leadership transformationnel améliore l'engagement au travail.**

**Une charge de travail élevée et des demandes organisationnelles importantes modèrent positivement les effets indirects du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur l'ensemble de nos variables de résultats.**

**Ces demandes ne semblent pas être problématiques pour les policiers qui sont encadrés par un leader transformationnel. Elles semblent être appréhendées par les policiers comme un challenge plutôt que comme des facteurs de stress.**

**Le leadership transformationnel ne se révèle pas sous certaines conditions représentées par l'intensité des demandes opérationnelles.**

**La mobilisation des ressources offertes par le leadership transformationnel est une stratégie efficace afin de faire face à une charge de travail intense, des demandes organisationnelles élevées et les exigences entre la sphère professionnelle et la sphère familiale**

**Dans les situations où les exigences du travail coïncident avec la disponibilité d'un style de leadership transformationnel, les demandes élevées ne sont pas problématiques et renforcent d'autant plus l'engagement au travail qu'elles sont vécues comme des challenges.**



## 4. Le rôle des climats de travail

Au-delà des aspects méthodologiques ou statistiques, l'utilisation d'un cadre multiniveaux nécessite d'apporter une explication théorique à l'émergence des construits de niveau supérieur et aux relations entre les niveaux. En intégrant la littérature sur le leadership transformationnel et les climats de travail, nous nous sommes intéressés aux effets indirects du leader sur l'environnement de travail des membres de l'équipe. Suivant les recommandations de Mathieu et Chen (2011), à savoir un cadre théorique cohérent, une mesure adaptée des construits et des indices d'agrégation satisfaisants, nous confirmons qu'il existe différents climats de travail dans l'organisation dont le climat de leadership transformationnel, le climat d'engagement au travail ou encore le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation. Ces climats représentent les perceptions partagées des membres de l'équipe qui font référence à un aspect particulier du contexte organisationnel (Schneider et al., 2011). Cependant, notre construit d'efficacité potentielle de l'équipe ne remplissant pas les critères d'agrégation au niveau de l'équipe, nous avons dû l'exclure de nos analyses. De ce fait, **nous n'avons pas été en mesure de vérifier les hypothèses H4b et H5b relatives à l'efficacité potentielle de l'équipe.**

Notre hypothèse H4a indique que le climat de leadership transformationnel influence positivement le climat implication affective à l'égard de l'organisation. Nos résultats montrent que le climat de leadership transformationnel n'a pas d'effet direct sur le climat d'implication affective. H4a est donc rejetée. Ainsi, si ce résultat va dans le sens des études récentes ayant appuyé le nature multiniveaux du leadership au travers de l'existence d'un climat de leadership homogène (Chen et al., 2007 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Liao et Chuang, 2007), il rejette le second principe de notre hypothèse d'isomorphisme (Morgeson et Hofmann, 1999). En effet, nos résultats révèlent que d'un niveau à l'autre, la fonction du leadership est différente contrairement à la structure. Le climat de leadership n'est en effet pas directement relié au climat d'implication affective comme au niveau individuel. Cependant, nous montrons que le climat d'engagement au travail médiate totalement la relation entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation, validant ainsi l'hypothèse H5a. Ce résultat est particulièrement intéressant car il suggère qu'au niveau collectif le climat d'engagement au travail de l'équipe est un mécanisme important des effets du climat de leadership transformationnel (Kozlowski et Bell, 2003). Il vient appuyer les travaux de Torrente et al. (2012) sur la nécessité de considérer l'engagement au travail au niveau du groupe et confirme l'idée selon laquelle l'engagement au travail se diffuse également au niveau de l'équipe.

Par ailleurs, nous montrons que le climat de leadership transformationnel exerce également une influence entre les niveaux sur nos variables de résultats au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel, modélisé par les hypothèses H6a, H6b, H6c et H6d. Nos résultats suggèrent ainsi que le climat de leadership transformationnel a un effet sur l'engagement au travail, la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel. Les hypothèses H6a, H6b, H6c et H6d sont donc validées. Nous rejetons cependant H6e ; en effet, nos analyses montrent que **le groupe n'explique pas une variance suffisante pour les comportements de citoyenneté à l'égard des individus**. Ces résultats appuient et renforcent les études précédentes qui indiquent qu'au-delà de la perception individualisée du leadership, le leadership transformationnel en tant que construit partagé a également des conséquences sur différentes variables de résultats au niveau individuel et collectif (Wang et Howell, 2010 ; Wang et Howell, 2012 ; Liao et Chuang, 2007 ; Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Walter et Bruch, 2010 ; Menges et al., 2011 ; Braun et al., 2013 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Korek et al., 2010 ; Chi et Pan, 2011 ; Waldman et al., 2012 ; Sparks et Schenk, 2011 ; Cho et Dansereau, 2010 ; Herold et al., 2008 ; Jung et al., 2009 ; Walumbwa et al., 2009 ; Bono et Judge, 2003 ; Jung et Sosik, 2002 ; Kark, Shamir et Chen, 2003 ; Schaubreck et al., 2011 ; Schaubreck et al., 2007). Les deux niveaux peuvent coexister chez un même leader, de sorte que ce leader peut influencer autant les perceptions individuelles que collectives.

Nous avons également examiné l'effet médiateur de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultats représenté par les hypothèses H7a, H7b, H7c et H7d. À l'exception de l'hypothèse H7d relative aux comportements de citoyenneté à l'égard des individus que nous avons exclue précédemment, les effets du climat de leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur nos variables de résultats sont significatifs. Nos hypothèses H7a, H7b, et H7c sont donc validées. Contrairement aux études Wang et Howell (2012) et Chen et al (2007), nous soulignons les effets complémentaires des stimuli ambiants (climat de leadership transformationnel) et des stimuli discrétionnaires (leadership transformationnel) sur l'engagement au travail. Nos résultats contredisent ainsi l'hypothèse de Yukl (1999) selon laquelle le leadership transformationnel implique différents processus sur les différents niveaux.

Enfin, nous montrons que la force du climat de leadership transformationnel ne modère pas la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail. L'hypothèse H8 relative

à l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel n'est donc pas vérifiée. Ce résultat souligne les résultats ambigus des études sur la force du climat (Grizzle et al., 2009 ; Schyns and Van Veldhoven, 2010 ; Bashshur et al., 2011).

Plus globalement, nos résultats indiquent que l'engagement au travail médiatise les effets du leadership transformationnel au niveau individuel sur la performance opérationnelle des policiers et qu'une relation similaire existe au niveau collectif. Nous montrons aussi que le climat de leadership transformationnel a des conséquences au niveau individuel au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel. En conséquence, ces résultats montrent que le leadership transformationnel et l'engagement au travail ne se développent pas dans « un vide social » et ne doivent pas être considérés comme des phénomènes exclusivement individuels. Leurs effets peuvent être atténués, amplifiés ou médiatisés par les climats de travail et l'atmosphère émotionnelle. Nous confirmons que le leadership transformationnel et l'engagement au travail fonctionnent également au niveau de l'équipe (Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Torrente et al., 2012). L'adoption d'une perspective au niveau de l'équipe et entre les niveaux, au-delà de la perspective individuelle classique, afin d'examiner les effets du leadership transformationnel et de l'engagement au travail ouvre de nouvelles perspectives de recherche.

### Synthèse

Le climat de leadership transformationnel n'a aucun effet direct sur le climat d'implication affective.

Le climat d'engagement au travail médiatise totalement la relation entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation.

Au niveau collectif le climat d'engagement au travail de l'équipe est un mécanisme important des effets du climat de leadership transformationnel.

D'un niveau à l'autre, la fonction du leadership est différente contrairement à la structure.

Le climat de leadership transformationnel a un effet positif sur l'engagement au travail, la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel.

Le leader peut influencer autant les perceptions individuelles que collectives.

L'engagement au travail médiatise la relation entre le climat de leadership transformationnel et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.

Nous soulignons les effets complémentaires des stimuli ambiants (climat de leadership transformationnel) et des stimuli discrétionnaires (leadership transformationnel) sur l'engagement au travail.

La force du climat de leadership transformationnel ne modère pas la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail.

L'efficacité du leadership dépend de la capacité à créer un consensus ou une réalité commune entre les membres de l'équipe.

Une relation similaire existe au niveau collectif via le climat de leadership transformationnel.

**Le leadership transformationnel et l'engagement au travail ne se développent pas dans « un vide social » et ne doivent pas être considérés comme des phénomènes exclusivement individuels. Leurs effets peuvent être atténués, amplifiés ou médiatisés par les climats de travail et l'atmosphère émotionnelle.**

## Section 2 : Contributions, limites et perspectives de la recherche

Cette section est divisée en trois parties qui traitent des différentes contributions théoriques, et managériales ainsi que des limites de cette recherche doctorale.

### 1. Contributions théoriques

Globalement, notre recherche contribue à éclairer la « boîte noire » du leadership transformationnel dans la police au travers de l'étude des processus de leadership et de motivation en multiniveaux (Bliese, Halverson et Schriesheim, 2007 ; Chen et al., 2007 ; Wang et Howell, 2012 ; Chen et Kanfer, 2006 ; Kozlowski et Bell, 2003). Aussi, les contributions théoriques de notre recherche s'articulent autour de trois idées qui nous permettent de comprendre le « pourquoi », le « comment » et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel sur les individus et les équipes dans la police française. La première relève de la synthèse des particularités de l'institution policière française et la mise en perspective des pratiques de leadership dans la police. La seconde fait référence au recours à la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) afin d'expliquer le rôle médiateur de l'engagement au travail et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel. Enfin, notre troisième contribution théorique a trait à la mise en lumière des effets et des processus de leadership en multiniveaux sous l'angle des climats de travail et le recours à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) comme cadre d'analyse.

#### 1.1. Appréhender la police en sciences de gestion : dépasser la perspective sociologique

Paradoxalement, si l'exercice du leadership a depuis longtemps fait l'objet de nombreuses préoccupations en sciences de gestion et plus particulièrement en comportement organisationnel (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, et Chan, 2009 ; Barling, Christie et Hopton, 2011 ; DeRue, Nahrgang, Wellman, et Humphrey, 2011), les recherches sur les pratiques de management et plus spécifiquement de leadership dans la police demeurent limitées (Densten, 1999). La question qui s'était alors posée, concernait la mesure dans laquelle nous pouvions appréhender le leadership dans ce contexte particulier afin de développer **une approche de leadership cohérente avec la réalité du terrain** (Molloy et al., 2010). Notre premier travail a

consisté à comprendre les spécificités de l'organisation policière française qui, jusqu'à présent avait échappé à toute approche scientifique en gestion des ressources humaines. Pour cela, nous avons effectué une revue de la littérature des travaux en sociologie du travail. Cet exercice nous a permis de mettre en avant deux éléments essentiels à la compréhension de ce contexte de recherche particulier : le décalage entre la philosophie bureaucratique de l'organisation et la réalité du terrain ; la remise en question de la culture policière comme cadre d'analyse des études dans la police. Aussi, de par notre approche en gestion des ressources humaines, nous contribuons à **envisager l'institution policière française autrement que par ses aspects organisationnels et culturels** (Monjardet, 1996 ; Mouhanna, 2007). Dans une certaine mesure, nous répondons également à l'appel de Molloy et al. (2010) à **établir des ponts entre la gestion des ressources humaines et les autres disciplines relatives aux sciences sociales dont la sociologie**. Nous avons ensuite effectué une revue de la littérature sur les pratiques de leadership dans la police. Cette synthèse contribue ainsi à **rassembler une littérature fragmentée et finalement encore peu limitée sur les pratiques de leadership dans la police** (Schafer, 2010). Aussi, notre travail sur les principales approches de leadership dans la police, nous a permis de **souligner l'intérêt de leadership transformationnel dans le contexte policier sur la base d'éléments théoriques mais également empiriques**. Là encore, ce travail contribue à **la rationalisation de la littérature sur le leadership dans le contexte policier**. En effet, la littérature sur le leadership policier s'est essentiellement construite autour d'articles ayant pour objet la façon dont on pourrait appliquer les grandes théories du leadership dans la police sans validation scientifique (Schafer, 2009). Nous répondons également à l'appel de nombreux chercheurs sur la nécessité de **s'intéresser au leadership dans des contextes spécifiques** (Jordan et al., 2010 ; Liden et Antonakis, 2009; Schriesheim et al., 2009; Yukl, 1999) et aux spécialistes policiers qui recommandent de **conduire davantage de recherche empiriques** (Silvestri, 2007 ; Densten, 2003 ; Schafer, 2010). Comme nous l'avons précisé précédemment, les recherches sur le leadership transformationnel dans le contexte policier ont étudié une sélection de variables de résultat limitées et globalement la quantification des effets du leadership transformationnel dans la police demeure limitée (Densten, 2003). Ainsi, **nous apportons des éléments empiriques à l'étude du leadership transformationnel dans la police**.

## 1.2. Comprendre les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel en multiniveaux

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons cherché à **ouvrir et comprendre la « boîte noire » du leadership transformationnel en multiniveaux au travers de l'engagement au travail**. Notre modèle de recherche révèle qu'**il existe plusieurs effets directs, indirects ainsi que différentes interactions entre les relations au niveau individuel et collectif**. Nous apportons ainsi de nombreux éléments empiriques sur **la nécessité d'adopter une perspective multiniveaux dans la recherche sur le leadership, les processus motivationnels et la performance** (Chen et al, 2007 ; Wang et Howell, 2012) et **la nécessité de considérer les environnements sociaux et les climats** comme des stimuli ambiants dans lesquels les attitudes et les comportements des individus se développent (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Chen et al., 2007; Walumbwa et al., 2010).

### 1.2.1. L'engagement au travail comme mécanisme explicatif des effets du leadership transformationnel

Plus précisément, en établissant que le leadership transformationnel agit comme une ressource de l'emploi qui va favoriser l'engagement au travail, nous contribuons à **identifier les ressources de l'emploi particulièrement efficaces** (Bakker et al., 2014). Nous apportons également des éléments empiriques sur le rôle du leadership transformationnel sur l'engagement au travail (Zhu et al., 2009 ; Tims et al., 2011 ; Kovjanic et al., 2013). Par ailleurs, nous montrons également qu'au travers de l'engagement au travail, le leader transformationnel va enclencher le processus motivationnel décrit par la théorie JDR (Demerouti et al., 2001) et ainsi favoriser la performance des policiers. Nous confirmons ainsi que **le leader transformationnel agit sur la motivation intrinsèque** des individus qui permet de combler les besoins individuels au travail comme le besoin d'autonomie et **sur la motivation extrinsèque** des individus qui favorise la volonté de faire des efforts pour réaliser les tâches au travers de l'engagement au travail. Par conséquent, nous proposons une explication au « pourquoi » et au « comment » le leadership transformationnel est associé à la performance des individus. Nous répondons directement à Zhu et al. (2009) qui appellent à « *examiner le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance au travail des subordonnés* » (p.611). Plus généralement, nos résultats contribuent à souligner **l'importance des mécanismes psychologiques dans les processus transformationnels** suggérés par les études sur l'empowerement et les besoins psychologiques (Bono et Judge, 2003 ; Kovjanic et al., 2012 ; Bono et Judge, 2003 ; Bartram et Casimir, 2007). Au



travers de l'engagement au travail, nous mettons ainsi en lumière **un nouveau mécanisme psychologique**. Notre étude suggère ainsi que le fait d'être engagé dans son travail c'est-à-dire vigoureux, enthousiaste et absorbé par son travail explique « comment » et « pourquoi » le leadership transformationnel a un effet sur la performance opérationnelle modélisée par la satisfaction, l'implication affective et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nos résultats sous-tendent donc **les leaders qui parviennent à promouvoir de l'engagement au travail sont susceptibles d'améliorer la performance des policiers**. Ces apports théoriques et empiriques sont d'autant plus intéressants qu'ils identifient **le leadership transformationnel comme une ressource motivationnelle au travers de l'engagement au travail**. Globalement, ce travail contribue à **éclairer les processus derrière le leadership transformationnel au travers du rôle de l'engagement au travail**. En privilégiant une approche intégrative des processus de médiation et en apportant des éléments empiriques, nous répondons à l'appel de nombreux chercheurs sur la nécessité de comprendre le fonctionnement du leadership transformationnel (Judge et al., 2006 ; van Knippenberg et Stikín, 2013 ; Yukl, 1999). Par ailleurs, en ayant recours à la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001), **nous apportons une piste de compréhension complémentaire à celle de l'échange social** (Blau, 1964) généralement mobilisée pour étudier les médiateurs du leadership transformationnel.

### **1.2.2. L'importance des stimuli ambiants : le rôle du climat de leadership transformationnel et de la force du climat**

Une des principales forces de ce travail doctoral relève du caractère multiniveaux de notre étude afin d'aborder la problématique du leadership transformationnel. Nous montrons qu'il **existe un climat de leadership transformationnel** qui forme un stimulu ambiant (Hackman, 1992) diffusé et partagé entre les membres de l'équipe. **Ce climat de leadership transformationnel est ainsi positivement relié à différents construits au niveau collectif** comme le climat d'engagement au travail mais également **au niveau individuel** comme l'engagement au travail, les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, la satisfaction au travail ou encore l'implication affective à l'égard de l'organisation au-delà des effets du leadership transformationnel au niveau individuel. Nos résultats contribuent ainsi à la littérature, relativement limitée (Jong et Brush, 2013 ; Wang et Howell, 2012), sur le climat de leadership transformationnel en apportant de nombreux éléments empiriques sur les effets au niveau individuel et collectif. Par ailleurs, nous reconnaissons également que le leadership transformationnel peut fonctionner à la fois au niveau individuel et collectif (Kirkman et al,

2009). Nous contribuons à la littérature sur le leadership transformationnel et plus généralement sur le leadership en démontrant l'intérêt d'aborder les problématiques de leadership dans une perspective multiniveaux (Avolio et Yammarino, 2013 ; Yammarino et al., 2005). Enfin, nous soulignons la nécessité de **considérer les environnements sociaux et plus spécifiquement les climats comme des stimulés ambiants dans lesquels les attitudes et les comportements des individus se développent** (Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Chen et al., 2007 ; Walumbwa et al., 2010) et de prêter attention au contexte de travail en tant que leader. Le leadership transformationnel ne se développe pas dans « un vide social » et ne doit pas être considéré comme un phénomène exclusivement individuel. Enfin, nos résultats confirment l'intérêt de **maintenir une certaine homogénéité dans les comportements de leadership** (Schneider et al., 2002 ; Jong et Brush, 2013). Ainsi, l'efficacité du leadership au niveau collectif dépend ainsi de la capacité à créer un consensus ou une réalité commune entre les membres de l'équipe.

### 1.2.3. L'existence d'un échange social au niveau individuel et collectif

Comme nous l'avons indiqué précédemment, au niveau individuel, l'engagement au travail médiatise la relation entre le leadership transformationnel et différentes variables de résultats. Au niveau collectif, nous montrons qu'il existe une relation similaire entre le climat de leadership transformationnel et le climat d'implication affective au travers de l'engagement au travail. Ainsi, **nous validons l'hypothèse selon laquelle les processus d'échange social (Blau, 1964) se produisent également au niveau collectif.** A l'exception de quelques études (Gong et al., 2010 ; Kunze, Barend de Jong et Bruch, 2013), la majorité des études ont fait référence à l'échange social afin d'étudier des relations au niveau individuel. Pour Gong et al. (2010), *« l'échange social au niveau collectif, par conséquent, est un mode généralisé de relations d'échange qui se dégage d'une myriade d'échanges individuels mais transcende ces échanges pour définir la nature des échanges avec le groupe dans son ensemble »* (p.124). **Les modèles de réciprocité s'appliquent également au niveau collectif.** Ainsi au niveau collectif, les policiers qui perçoivent leurs supérieurs hiérarchiques comme transformationnels, s'engagent davantage et sont donc plus performants. Il s'agit d'une contribution importante qui permet d'étendre la théorie du leadership transformationnel qui se focalise généralement sur la « **transformation des subordonnés** » alors que nous montrons que le leader transformationnel est également en mesure de **transformer l'environnement** pour former un climat de leadership transformationnel qui influence le climat d'engagement au travail. Nous confirmons ainsi empiriquement qu'**une tâche importante du leader est de favoriser et d'optimiser le climat émotionnel de l'équipe** (Schaufeli et Salanova, 2010). De manière générale, nous contribuons ainsi à la recherche sur le leadership transformationnel en examinant

les mécanismes de leadership sur différents niveaux d'analyse simultanément (Kark et Shamir, 2002 ; Chen et al, 2007 ; Liao et Chuang, 2007).

### 1.2.3. L'effet saillant des demandes de l'emploi

Un autre aspect du leadership transformationnel continue de mobiliser de nombreux chercheurs : les conditions d'efficacité du leadership transformationnel avec l'étude des modérateurs. Si par essence, le leadership transformationnel n'est pas une théorie de la contingence et donc, de ce fait, doit fonctionner de manière identique quel que soit le contexte, le pays ou la culture (Bass et Riggio, 2006), cet aspect universel du leadership transformationnel reste largement discuté (Judge et al., 2006). En accord avec le choix de notre médiateur (l'engagement au travail) et la théorie JDR et la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989), nous nous sommes également intéressés au rôle modérateur des demandes de l'emploi avec la charge de travail, les stressseurs organisationnels, les stressseurs opérationnels et le conflit famille-travail. Nous confirmons que dans certaines conditions de demandes élevées, le leadership transformationnel (en tant que ressource) est plus efficace. Nous montrons que **la mobilisation du leadership transformationnel est une stratégie efficace afin de faire des demandes élevées** comme une charge de travail intense, un haut niveau de stressseurs organisationnels et le conflit famille-travail en transformant ces exigences en des challenges.

### 1.3. Étendre la théorie des demandes et des ressources de l'emploi

Par ailleurs, nos résultats fournissent également des indications pour le développement et la compréhension de la théorie JDR. En accord avec la théorie JDR, nous confirmons que des ressources comme la qualité du coaching (Xanthopoulou, 2007) contribuent de manière significative au développement de l'engagement au travail. Par ailleurs, nous soulignons l'effet positif du leadership transformationnel sur l'engagement au travail (Tims et al., 2011 ; Salanova et al., 2011 ; Zhu et al., 2009). Selon la théorie JDR, un environnement de travail avec des ressources permet d'atteindre les objectifs et comblent les besoins des individus (Bakker et Demerouti, 2007). Notre étude démontre clairement que **le leadership transformationnel est une ressource importante de l'engagement au travail et a un potentiel motivationnel**. En répondant au besoin d'autonomie, de compétence et d'intérêt du travail le leadership transformationnel influence différentes variables de résultats au travers de l'engagement. Notre étude souligne également **la généralisation de l'engagement au travail sur différents niveaux d'analyse**. Bien que les chercheurs aient déjà examiné l'existence d'un niveau collectif

d'engagement au travail (Salanova, Llorens et Schaufeli, 2011 ; Torrente et al., 2012 ; Salanova et al., 2003 ; Salanova, Agut et Peiró, 2005 ; Bakker et al., 2006), à notre connaissance, il s'agit de la première étude qui propose un modèle qui généralise explicitement l'engagement au niveau individuel et l'engagement au niveau collectif via le climat d'engagement au travail. L'engagement est un phénomène collectif, ce qui veut dire que les équipes sont engagées lorsque les membres collaborent entre eux pour atteindre des objectifs (Salanova et al., 2003). Nos résultats suggèrent que l'engagement est contagieux et qu'il s'étend entre les différents membres d'une équipe (Bakker et al., 2006). Nous montrons ainsi que **la théorie des demandes et des ressources de l'emploi peut être étendue au niveau collectif selon un modèle isomorphique**. L'efficacité du leadership dépend de la capacité à créer un consensus ou une réalité commune entre les membres de l'équipe. Ainsi, l'engagement au travail ne se développe pas dans « un vide social » et ne doit pas être considéré comme un phénomène exclusivement individuel. Ces effets peuvent être atténués, amplifiés ou médiatisés par les climats de travail et l'atmosphère émotionnelle.

Pailleurs, les résultats de nos hypothèses de modération apportent des éléments empiriques à l'hypothèse d'interactions entre les demandes et ressources de l'emploi et complètent les travaux précédents (Hakanen, et al., 2005 ; Bakker et al., 2007 ; Bakker et al., 2010). Ils permettent de **dépasser la vision classique des stressseurs comme ayant exclusivement des effets négatifs** (Bakker et al., 2010). Comme l'expliquent Bakker et al. (2010), la validation de cet effet d'interaction renvoie à un débat plus large chez les spécialistes en gestion des ressources humaines sur la meilleure pratique et le meilleur ajustement possible (Boxall et Purcell, 2003 ; Paauwe, 2004). Pour certains auteurs, gérer les ressources humaines tourne essentiellement autour de la question de l'application des meilleures pratiques quel que soit le contexte. Cette vision est cohérente avec celle des ressources qui sont « bonnes » quel que soit le contexte et du leadership qui est universel (Bass, 1985). Cependant, pour d'autres auteurs, cette vision est impossible à appliquer dans la réalité. En effet, le contexte joue un rôle très important et il s'agit de trouver la pratique qui s'ajuste le mieux au contexte. Selon notre modèle, **le leadership transformationnel est particulièrement efficace dans un contexte spécifique ou les demandes spécifiques sont importantes**. Ce modèle répond donc parfaitement à ces deux exigences relatives aux meilleures pratiques et au meilleur ajustement nécessaires pour mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines (Bakker et al., 2010).

## 2. Contributions managériales

D'un point de vue pratique, **notre étude clarifie le rôle du leadership transformationnel et de l'engagement au travail afin de favoriser les comportements et attitudes des policiers.** Elle permet aux gestionnaires policiers de mieux saisir le contexte favorable à la performance des policiers au travers du leadership transformationnel. Nous montrons l'importance d'adopter un style de leadership transformationnel pour le manager policier dans une optique de performance et l'importance de s'intégrer dans une démarche de groupe afin de favoriser l'homogénéité dans le groupe. Notre étude conduit ainsi à faire plusieurs recommandations à destination des managers policiers et de l'organisation policière qui concernent la formation des managers, le développement de l'engagement au travail et la prise en compte de l'importance du groupe. Ces contributions s'articulent autour de la formation et du développement des capacités des individus qui sont les pierres angulaires du management des ressources humaines (Bakker et Demerouti, 2014).

### 2.1. Former les managers policiers au leadership transformationnel

Dans un premier temps, il apparaît intéressant **de former les managers policiers au leadership transformationnel.** En effet, comme nous l'indiquons dans notre étude, le leader transformationnel reconnaît et valorise les policiers et les incite à s'engager davantage ; ce qui se traduit par une performance supérieure. Nous entendons ainsi donner les clés aux managers afin de développer un style de leadership efficace. Aussi, bien qu'il existe de nombreuses méthodes, approches et façons de former les individus au leadership transformationnel (Noe et Colquitt, 2002 ; Kelloway et al, 2000 ; Bass et Avolio, 1992), les méthodes scientifiques de formation au leadership adaptées spécifiquement au contexte policier sont quasi-inexistantes (Pearson-Goff et Herrington, 2013). Par ailleurs, il faut souligner que peu d'études empiriques ont évalué les effets des programmes de leadership transformationnel (Barling et al, 1996 ; Dvir, Eden, Avolio, et Shamir, 2002). La littérature distingue généralement trois tendances afin de former les managers au leadership (Kets de Vries et al., 2008). La première fait référence à la nécessité d'élargir et de sensibiliser les managers au concept de leadership afin d'inclure une prise de conscience des processus sociaux (Wenger et Snyder, 2000 ; Barling, Weber et Kelloway, 1996; Neck et Manz, 1996). La seconde tendance renvoie à l'apprentissage actif du leadership sur le lieu de travail ainsi que l'élaboration de programmes plus ancrés dans la pratique au quotidien. Enfin, la dernière tendance est l'inclusion de méthodes qui favorise un processus d'apprentissage individuel et collectif, intégré dans la réalité du contexte organisationnel et qui donne un rôle actif

et collectif aux individus dans leur propre formation. Ainsi, comme le rappellent Seibert et Daudelin (1999), les expériences de travail sont considérées comme la meilleure source d'apprentissage.

Aussi, **la majorité des formations sur le leadership transformationnel ont adopté la méthodologie proposée par Barling et al. (1996)** (Bass et Avolio, 2005 ; Avolio, 1999). Barling et al. (1996) proposent un programme en groupe sur une journée avec des sessions individuelles le lendemain. L'objectif de cette formation est de familiariser les participants aux concepts de leadership transformationnel **dans un laps de temps relativement court**. Le programme de formation s'articule essentiellement autour de discussions sur le leadership transformationnel et de mises en situation dans le contexte de travail. Barling et al. (1996).

- Le premier jour, les participants sont amenés à décrire les caractéristiques principales des bons et des mauvais managers qu'ils ont rencontrés dans leur carrière. Ces caractéristiques sont ensuite associées à un style de leadership : transformationnel, transactionnel ou laissez-faire par le formateur. Les participants sont alors briefés de manière formelle sur les grands principes du leadership transformationnel au travers de ses effets bénéfiques sur les comportements et attitudes des individus.
- Puis, les participants doivent mobiliser les concepts qu'ils ont vu précédemment dans des situations de travail de tous les jours. Le formateur introduit la notion « d'atteinte des objectifs » et insiste sur le fait que la performance est maximum lorsque les objectifs sont spécifiques et difficiles mais demeurent atteignables (Locke et Latham, 1984 cité par Barling et al., 1996). Les participants sont alors répartis dans des groupes et doivent réaliser divers exercices. Le premier exercice propose de s'attribuer individuellement des objectifs à propos de son style de leadership transformationnel (exemple : encourager les membres de l'équipe à trouver des solutions). Les autres exercices introduisent des jeux de rôles qui consistent à changer son style de leadership et à identifier quel style de leadership est cohérent avec les missions de l'organisation. A la fin de chaque exercice, des sessions plénières sont organisées afin de favoriser les discussions.
- Le lendemain, une session individuelle est organisée avec deux objectifs. Il s'agit de donner un feedback sur son style de leadership sur la base d'un questionnaire remis en amont (le MLQ-5X). Puis, un plan d'action personnel est établi avec le manager pour les prochains mois.

Dvir, Eden, Avolio, et Shamir (2002) proposent un programme plus poussé sur trois jours comprenant en plus : des simulations filmées et un retour du formateur sur les vidéos. Dans leur session de formation, Frese, Beigel et Schoenborn (2003) insistent davantage sur les compétences de communication des managers au travers de jeux de rôles, sur la façon de s'exprimer. De manière générale, l'ensemble de ces études soulignent l'efficacité d'une formation au leadership transformationnel. Dans son étude sur l'efficacité des programmes de formation au leadership dans une académie de police, Devines (2012) montre qu'il est important d'utiliser des études de cas pour former les managers policiers aux pratiques de leadership. Ces résultats montrent que 91% des individus estiment que l'étude de cas a permis d'améliorer leur capacité à apprendre le leadership. Pour Murphy (2006), le principal défi pour la formation des leaders policiers est de leur faire comprendre l'impact et le rôle qu'ils doivent jouer en tant que manager. Il conclut qu'il est nécessaire de faire comprendre le rôle des managers policiers et les défis et les difficultés de cette fonction dès le début de la formation au métier de policier plutôt que d'attendre que le policier soit promu à une fonction d'encadrement pour le former. Il s'agit **d'inculquer une culture du management dès le début de carrière**. Former les supérieurs hiérarchiques au leadership de manière formelle ou non en axant la formation sur le monitoring, l'importance des relations avec les membres de l'équipe, le développement de buts communs, une communication interpersonnelle efficace et la connaissance des biais de jugement qui peuvent altérer une relation (Spector et Jex, 1991). Plus généralement, les procédures de sélection et les programmes de formations devraient être réalisés afin de recruter et de développer des leaders transformationnels.


## 2.2. Construire une relation de confiance

Compte tenu du manque de confiance envers la hiérarchie, il apparaît nécessaire de favoriser **un renforcement de la relation entre le supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe**. En effet, notre analyse de la littérature sur la police française fait ressortir le manque de confiance des policiers envers leur hiérarchie (Mouhanna, 2007). Aussi, Piccolo et Colquitt (2005) ont montré que l'efficacité du leadership transformationnel peut être conditionnée à la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique direct qui fait référence à l'approche du LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995). Dès lors, il nous semble intéressant de reprendre certains éléments issus de l'approche LMX qui vont permettre de développer une relation de confiance qui sera propice au développement du leadership transformationnel.

Pour Whitener et al. (2008), c'est au supérieur hiérarchique que revient l'initiative d'adopter des comportements susceptibles de construire une relation de confiance. Les notions de loyauté et de respect à l'égard du supérieur hiérarchique sont fondamentales. Afin de construire une relation de qualité, Scandura et Graen (1984) proposent une démarche en trois étapes (Tableau 78) :

Tableau 78. Processus de développement d'une relation de qualité (LMX élevé)

	<b>Etape 1</b>	<b>Etape 2</b>	<b>Etape 3</b>
	Etranger	Connaissance	Partenaire
<b>Rôles</b>	Scriptés	Testés	Négociés
<b>Influences</b>	Dans un sens	Mixtes	Réciproques
<b>Qualité de l'échange</b>	Basse	Moyenne	Elevée
<b>Intérêts</b>	Individu	Individu et les autres	Groupe


  
*Temps*

*Adapté de Scandura et Graen (1984)*

- **1<sup>ère</sup> étape : Étranger**

Dans cette étape le supérieur hiérarchique et le membre de l'équipe se conduisent comme des « étrangers » testant leurs limites afin de déterminer quels sont les comportements acceptés et acceptables. Il s'agit d'une négociation informelle entre les individus. Comme l'expliquent Liden et al. (1993), la relation se développe rapidement. Le supérieur hiérarchique doit donc en tenir compte lors des premières interactions avec les membres de son équipe et faire attention à l'impression qu'il laisse. Il doit faire l'effort de projeter une image favorable dans le but d'obtenir un avantage immédiat ou d'améliorer les relations à long terme avec le leader. Les tactiques de socialisation organisationnelle sont donc primordiales. Pour Lunenburg (2010) reprenant les travaux de Schermerhorn, Hunt et Osborn (2011), cette étape peut se traduire en pratique pour



le supérieur hiérarchique par rencontrer séparément chacun des membres de l'équipe afin d'évaluer ensemble les motivations, les attitudes, les ressources potentielles qui peuvent être échangées et les attentes mutuelles en termes de rôle. L'objectif est d'établir ou de rétablir une première relation avec les membres de l'équipe. Cette étape est importante car elle permettra par exemple d'identifier le contrat psychologique qui lie le supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe - c'est à dire les non-dits et les avantages qu'ils attendent de leur supérieur hiérarchique.

- **2<sup>ème</sup> étape : Connaissance**

Maintenant que le supérieur hiérarchique et le membre de l'équipe ont appris à se connaître, ils se livrent au perfectionnement de leurs rôles. La confiance mutuelle, la loyauté et le respect commencent à se développer entre eux. Au cours de cette étape, l'équité perçue de la part du supérieur hiérarchique est cruciale. Le supérieur hiérarchique doit donc être particulièrement attentif à paraître juste et bienveillant dans ses intentions. Les membres de l'équipe doivent déduire du comportement et des actions de leur supérieur hiérarchique que ce dernier s'engage en leur faveur. Concrètement, une fois identifié les individus dont la première réunion a été la plus prometteuse, le supérieur hiérarchique doit travailler à « l'affinage » de la relation d'échange. Pour cela, il peut récompenser les individus impliqués avec un statut plus élevé et des avantages en échange d'une attention particulière de leur part tout en continuant à répondre à leurs besoins (Lunenburg, 2010). Les membres de l'équipe seront alors susceptibles d'être plus proactifs et la confiance et le respect s'installeront. Les relations qui ne mûrissent au-delà de la première étape peuvent se détériorer et demeurer à une faible qualité de relation.

- **3<sup>ème</sup> étape : Partenaire**

Ici l'échange basé sur l'intérêt personnel se transforme en engagement mutuel envers les missions et les objectifs communs. Il s'agit pour le supérieur hiérarchique de maintenir cette relation. Il peut, par exemple, effectuer un suivi au jour le jour des objectifs et travailler à augmenter le nombre de membres avec lesquels il entretient une bonne qualité de relation. De manière plus générale, il est essentiel de veiller, tant au niveau de l'organisation, que de la hiérarchie, au respect d'un certain nombre de « règles de comportement » (Whitener et al., 1998). Whitener et al. (1998) suggèrent ainsi cinq comportements à adopter pour le supérieur hiérarchique, à savoir la cohérence dans le comportement selon les situations, l'intégrité, le partage du pouvoir, la communication et le fait de se préoccuper des besoins et intérêts des membres de son équipe.

Enfin, comme l'expliquent George et Jones (2008), les supérieurs hiérarchiques qui ont une bonne qualité de relation avec leur supérieur hiérarchique ont tendance à développer de meilleures relations avec les membres de leurs équipes. C'est donc de bonnes relations aux différents niveaux de l'organisation qu'il faut promouvoir.

### 2.3. Développer la notion d'équipe

Nos résultats soulignent que la gestion des policiers est incorporée dans l'équipe. Ainsi, **le manager doit s'adresser à l'équipe dans son ensemble**, au lieu de se concentrer sur la motivation et l'autonomisation des individus. Les programmes de management devraient ainsi davantage **se tourner vers la dynamique du groupe plutôt que le développement individuel**. L'institution policière doit encourager les supérieurs hiérarchiques à **développer un management homogène avec les membres de l'équipe**. Le manager doit agir de manière uniforme et cohérente avec l'ensemble de ses subordonnés mais également transmettre les valeurs de l'organisation au-delà des stéréotypes de l'organisation policière. Il peut également être intéressant de **donner au supérieur hiérarchique davantage de latitude dans le choix des membres de son équipe**. Il doit être ainsi en mesure de choisir les subordonnés avec qui il souhaite travailler et pouvoir construire une relation durable avec eux. Enfin, le manager doit favoriser les interactions entre les membres de son équipe. Par ailleurs, nous suggérons de **favoriser plus généralement les programmes de formations communs**. L'organisation doit ainsi **encourager au maximum les interactions entre les individus**. Elle doit essayer de développer une culture basée sur une communication bidirectionnelle. Les interactions de groupe doivent être l'occasion d'avoir un maximum d'interactions qui favorisent l'homogénéité. **La mise en place de programmes de « team building »** comme « le policier du mois », qui existe dans le contexte anglo-saxon, peuvent améliorer le moral du groupe et favoriser le développement de bonnes relations. De la même manière, l'organisation doit essayer **de formaliser des procédures afin d'inciter les supérieurs hiérarchiques à tenir des réunions d'équipe régulièrement**. Enfin, notre étude souligne l'importance des climats de travail que ce soit le climat de leadership transformationnel ou le climat d'engagement au travail. Ces climats représentent des perceptions partagées par les membres du groupe. Il peut être ainsi intéressant de **mesurer ces climats de travail par des questionnaires, à intervalle régulier, afin de proposer des formations spécifiques pour combler ces différences** (Jong et Brush, 2013).

## 2.4. Développer l'engagement au travail

Globalement notre étude montre que pour améliorer la performance en favorisant les comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, l'organisation policière doit **porter une attention particulière au bien-être psychologique des policiers en s'intéressant à la question de l'engagement au travail**. Au-delà de promouvoir un style de leadership transformationnel afin de favoriser l'engagement au travail, l'organisation policière peut mettre en place différents types d'actions en complément (Bakker et al., 2009). La première étape consiste à **développer une politique active afin de mesurer l'engagement au travail chez les policiers**. C'est ainsi que Schaufeli et Dijkstra, (2010) ont développé un outil nommé « JDR Monitor » qui permet de réaliser cette évaluation via une application en ligne et ainsi d'obtenir un benchmark sur l'engagement. Bakker et Demerouti (2014) proposent différents domaines d'actions orientés autour de la théorie JDR (Bakker et Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001) afin d'améliorer l'engagement au travail (Figure 57).

- **La refonte de l'emploi**

La refonte de l'emploi décrit « *comment l'emploi, les tâches, les rôles sont structurés, vécus et évoluent dans le temps ainsi que les conséquences de ces éléments sur l'individu, le groupe ou l'organisation* » (Grant et Parker, 2009, p. 319). Concrètement il s'agit d'établir un bilan concret de l'environnement de travail via des questionnaires afin de l'optimiser.

- **Le « job crafting »**

Contrairement au point précédent, le job crafting est une intervention au niveau individuel qui est directement initiée par les employés. Comme l'expliquent Bakker et Demerouti (2014) « *les employés peuvent activement changer la conception de leur emploi, en choisissant leur tâches, en négociant différemment le contenu de leur travail ou encore en donnant du sens à leur travail* » (p.19). Ils développent ainsi pro-activement les différentes ressources et demandes de l'emploi qui contribuent à l'engagement au travail. **Van den Heuvel, Demerouti, et Peeters (2012) ont récemment testé ce type d'intervention chez les policiers néerlandais**. Après une première session de formation dédiée à l'explication des grands principes du « job crafting » au travers d'éléments théoriques et d'exercices pratiques, les policiers sont invités à développer leur propre plan de « job crafting » (PCP). Cet outil consiste à définir différentes actions concrètes relatives au « job crafting » que les

participants s'engagent à promouvoir pendant leur activité. Quelques jours plus tard, les participants sont amenés à échanger leurs expériences sur ces actions lors d'une réunion commune. Aussi, après 4 semaines, les résultats montrent que **les participants sont parvenus à augmenter leurs ressources, à transformer certaines demandes en challenges et ainsi diminuer l'influence négative de ces demandes**. L'étude souligne que l'intervention est particulièrement bénéfique afin **d'améliorer la relation avec le supérieur hiérarchique**, les opportunités de développement professionnel, le sentiment d'auto-efficacité (ressource personnelle) et plus généralement le bien-être au travail. Elle permet de favoriser le développement d'émotions positives. Aussi, Bakker et al. (2012) indiquent que ce genre d'actions peut également être mis en place par internet afin de former les individus sur une période de six semaines.

- **La formation**

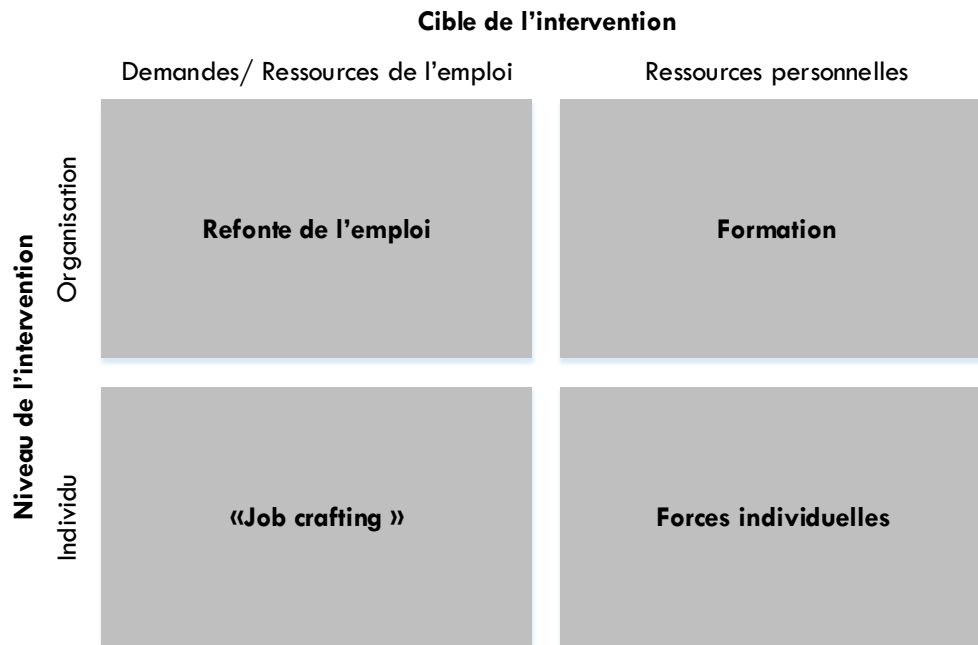
Au travers de différentes formations les individus peuvent acquérir des compétences et connaissances qui peuvent leur permettre d'améliorer certaines ressources personnelles (ou capital psychologique) comme le sentiment d'auto-efficacité, la résilience, l'optimisme (Bakker et Demerouti, 2014) qui ont des conséquences positives sur la performance (Luthans et al., 2010). Luthans et al. (2010) proposent, par exemple, un programme de deux heures basé sur une série d'exercices (écriture, exercices réflexifs) et de discussions de groupe qui permet d'améliorer le niveau de résilience, d'optimisme et d'efficacité des participants (voir Luthans et al., 2010 pour davantage de détails).

- **Les actions relatives aux « forces individuelles »**

Les forces individuelles peuvent se définir comme « *les traits positifs qui sont reflétés au travers des sentiments et comportements* » (Bakker et Demerouti, 2014 ; p.21). C'est par exemple la curiosité, la bravoure, la gentillesse ou encore la gratitude. Ces « forces individuelles » seraient épanouissantes et engageantes et permettraient d'agir de manière authentique. Ainsi, elles permettraient d'augmenter les ressources personnelles et un leadership authentique (à rapprocher du leader transformationnel). Parmi les préconisations originales pour améliorer l'engagement au travail, Schaufeli (2013) recommande différentes actions héritées des travaux en psychologie positive comme le fait d'être vertueux (être gentil, montrer de la gratitude), nourrir les relations sociales (partager les bonnes nouvelles), avoir des pensées positives ou encore pratiquer la

médiation (mindfulness). Cependant comme le précisent Bakker et Demerouti (2014), les formations visant à améliorer ces éléments n’ont jamais été testées empiriquement.

Figure 57 : Les actions possibles pour améliorer l’engagement au travail



*Tiré de Bakker et Demerouti (2014)*

### 3. Limites et perspectives de recherche

De multiples précautions ont été prises lors de chaque phase de l’élaboration de cette recherche. Ainsi, nous avons veillé à retenir une assise théorique solide pour analyser le processus mettant en relation le leadership transformationnel et la performance opérationnelle au travers de l’engagement au travail au niveau individuel et collectif, à développer un modèle de recherche intégrateur en cohérence avec la réalité du contexte policier et à maîtriser, au mieux, les différents biais pouvant affecter le choix des échelles de mesure, la construction des questionnaires de la recherche et les conditions de conduite des trois phases de l’étude empirique. Néanmoins, cette recherche présente certaines limites qui restreignent la généralisation des résultats obtenus. Aussi, nous proposons d’exposer de nouvelles perspectives de recherche qui permettent d’aller au-delà de ces limites et ainsi de mettre en lumière d’autres aspects prometteurs. Concernant les limites de la recherche, nous en dénombrons quatre qui relèvent globalement des mesures que nous avons utilisées, des spécificités de certaines mesures employées, de la technique d’analyse de données retenue et des résultats obtenus.

La première limite que nous pouvons souligner concerne **la dimensionnalité de nos échelles**. Que ce soit le leadership transformationnel ou l'engagement au travail, nous ne sommes pas parvenus à retrouver les différentes dimensions de la littérature. Si le traitement du leadership transformationnel ou de l'engagement au travail comme des construits unidimensionnels dans la littérature ne sont pas inédits, ils empêchent de proposer une analyse approfondie et plus fine de l'influence des différents comportements transformationnels (ex : dimension influence idéalisée) ou de l'engagement (vigueur) sur nos variables de résultats. Ce travail aurait pu permettre d'identifier plus précisément les comportements qui contribuent le plus à l'engagement au travail. Pour van Knippenber et Sitkin (2013), les problèmes de dimensionnalité du leadership transformationnel contraignent son efficacité et sa généralisation. Il serait donc intéressant dans nos futures recherches de traiter les différentes dimensions de manière indépendante afin de proposer un modèle plus complet via l'utilisation de la méthode des équations structurelles. Cette remarque vaut également pour l'engagement au travail.

La seconde limite à notre travail concerne **la mesure des construits**. Tout d'abord, **l'utilisation de mesures auto administrées** soulève la question du biais de variance commune (Posakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Pour Conway et Lance (2010), il est important que les auteurs justifient l'utilisation de mesure auto-administrée. Dans notre cas, nous souhaitons examiner comment le leadership transformationnel, comme ressource de l'emploi, influence les comportements et attitudes des subordonnés au travers de l'engagement au travail. Selon notre principal cadre théorique, la théorie JDR, les subordonnés sont la meilleure source d'information concernant les ressources de l'emploi et l'engagement au travail qui sont vécus comme une expérience personnelle (Breevaart et al., 2013). Aussi, nous avons veillé à limiter ce biais en utilisant des échelles fiables et dont les qualités psychométriques sont largement éprouvées dans la littérature. De surcroît, de par le design quasi-longitudinal de notre recherche nous avons séparé les antécédents, les mécanismes et les conséquences. Pour Podsakoff et al. (2003), ces précautions permettent de limiter ce biais. Plus généralement, **l'utilisation de mesures objectives** aurait offert davantage de robustesse au test de notre modèle théorique. Toutefois, il nous a été très difficile de récupérer des mesures objectives en raison du caractère sensible des données relatives aux taux d'élucidation, d'arrestations ... Enfin, plusieurs auteurs préconisent également de mesurer les comportements de leadership transformationnel directement auprès du supérieur hiérarchique direct (Bass et Avolio, 2002). Là encore, afin de maintenir l'anonymat des répondants, nous n'avons pas été en mesure de récupérer ces informations. Cependant il s'agit de futures pistes de recherches à explorer pour fiabiliser les mesures. Une autre limite

relevant de la mesure de nos construits concernent **le choix du modèle de mesure selon la typologie de Chan (1997)**. Nous avons utilisé à chaque fois le modèle « direct consensus » afin de mesurer les construits de niveau supérieur comme le climat d'engagement au travail ou le climat de leadership transformationnel. Bien qu'il n'existe pas de standard (Kuenzi et Schminck, 2009) sur ce modèle et qu'il demeure très largement utilisé dans de nombreuses études (Walumbwa et al., 2010 ; Charbonnier Voirin et al., 2010 ; Torrente et al., 2012), la littérature récente sur le leadership transformationnel ou l'engagement au travail au niveau collectif semble davantage s'orienter vers les modèles de type « reference-shift » qui se révèlent plus appropriés théoriquement afin de révéler le caractère partagé des construits (Wang et Howell, 2012 ; Costa et al., 2013).

Une troisième limite découle de **notre démarche d'analyse**. Afin d'étudier notre modèle en multiniveaux, nous avons utilisé **la méthode de modélisation linéaire hiérarchique** afin de travailler sur plusieurs niveaux. Cependant, cette méthode présente plusieurs limites. Tout d'abord, l'utilisation des indices d'accord assume d'un point de vue mathématique que la moyenne des réponses des membres du groupe est un indicateur parfait des perceptions du groupe. Ainsi, elle part du postulat que les variables ont été mesurées sans aucune erreur, une hypothèse qui est souvent fautive en pratique et qui conduit à des coefficients de régressions atténués. Le problème se pose justement lorsqu'il y a un désaccord entre les membres du groupe (Lüdke, Trautwein, Kunter et Baumert, 2006). Par ailleurs, la méthode de l'agrégation admet uniquement une variation au niveau du groupe, même s'il existe une variance unique importante entre les construits au niveau individuel et au niveau du groupe (Klein et Kozlowski, 2000). De plus, les hypothèses complexes qui ont recours à plusieurs variables dépendantes sont difficiles ou impossibles à tester. Enfin, cette méthode ne permet pas d'obtenir des indices d'ajustement du modèle (Wu, West, & Taylor, 2009). Afin de combler ces limites, Preacher et al (2007 ; 2010) proposent une nouvelle méthode de modélisation basée sur le modèle d'estimation « Multilevel Structural Equation Modeling » (MSEM) développée par Muthén et Asparouhov (2008). **La méthode MSEM** permet de faire varier des construits au niveau individuel et collectif sur la base de mesures effectuées au niveau individuel. Il serait intéressant de retester nos résultats en utilisant cette méthode. Par ailleurs, en faisant le choix d'une étude longitudinale nous avons cherché à maîtriser et dépasser les différentes limites des études transversales. En particulier, notre design de recherche nous a permis de tester avec plus d'acuité les relations causales entre différentes variables du modèle. Cependant, la perspective d'analyser ces données longitudinales en examinant les relations entre les variations dans le temps de chacune des

variables étudiées pourrait apporter un appui supplémentaire aux résultats actuellement obtenus (Campoy et Dumas, 2005 ; Ployhart et Vandenberg, 2010) et est très fortement encouragée dans les études sur le leadership (Day et al, 2014) et l'engagement au travail (Schaufeli, 2013). Ceci aurait nécessité **l'usage des techniques de Latent Growth Modeling(LGM)** pour les analyses de données ; ce que nous envisageons dans la continuité de cette thèse.

La dernière limite concerne **nos résultats empiriques**. Nous constatons des  $R^2$  relativement modestes et des relations également modérées bien que significatives. C'est le cas, par exemple, de nos hypothèses modérations qui expliquent une augmentation de 1% de la variance. Ces effets tiennent en conséquence « davantage de la démonstration théorique ». Il pourrait être intéressant de retester l'ensemble des relations en fragmentant différemment notre échantillon selon différents critères hiérarchiques. Il serait également intéressant d'effectuer une comparaison avec les autres construits de leadership que nous avons mesuré comme le leadership transactionnel ou le LMX. Nous aurions pu également intégrer davantage les ressources personnelles au travers de certains traits de personnalité que nous avons mesurés et qui semblent particulièrement intéressants dans le contexte policier.

Enfin, parmi les pistes de recherches envisageables, il serait intéressant de tester les effets du leadership transformationnel sur l'engagement au travail quotidiennement. En effet, comme nous l'avons vu l'engagement au travail peut évoluer dans le temps, dans un laps de temps très court. Il pourrait être judicieux de mettre en place des « diary study » à l'image des travaux de Ohly et al. (2010) ou Breevaart et al., (2013). Nous pourrions également envisager de tester des médiations multiples qui sont de plus en plus courantes dans la littérature sur le leadership transformationnel (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Cela permettrait de répondre aux critiques liés à l'identification des médiateurs du leadership transformationnel et de prendre en compte un spectre plus large dans l'explication des processus.



# **Conclusion générale**

En conclusion, malgré une littérature conséquente, le leadership transformationnel demeure toujours un sujet d'étude qui suscite l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Aussi, la présente recherche doctorale avait pour ambition d'ouvrir et d'étudier la « boîte noire » du leadership transformationnel en multiniveaux, au travers de l'engagement au travail, afin de comprendre les effets du leadership transformationnel sur la performance des individus et des équipes dans le contexte de la police française. Pour cela, nous avons développé un modèle intégrateur en multiniveaux en considérant d'une part l'engagement au travail comme un mécanisme permettant d'expliquer le « pourquoi » et le « comment » le leader transformationnel agit sur les individus et d'autre part en étudiant les effets du leadership transformationnel en multiniveaux sous l'angle des climats de travail. Ces deux perspectives de recherches ont fait l'objet d'études récentes qui témoignent de l'intérêt des chercheurs. La plupart des études ont considéré ces deux construits au niveau individuel. Nos résultats indiquent qu'il existe différents effets directs, indirects ainsi que différentes interactions entre les relations au niveau individuel et collectif. Nous confirmons que le leadership transformationnel et l'engagement au travail ne se développent pas dans « un vide social » et ne doivent pas être considérés comme des phénomènes exclusivement individuels. Nous soulignons la nécessité de considérer les environnements sociaux et plus spécifiquement les climats comme des stimuli ambiants dans lesquels les attitudes et les comportements des individus se développent. Plus globalement, notre étude confirme que le leadership transformationnel est particulièrement efficace dans la police française et qu'il peut être intéressant de l'implanter dans l'organisation. Au-delà de ces résultats qui apportent des éléments empiriques à la littérature et soulignent l'intérêt d'adopter une perspective à la fois individuelle et collective du leadership transformationnel, notre travail présente plusieurs forces telles que l'originalité du modèle intégrateur en multiniveaux et l'utilisation d'un contexte peu étudié en science de gestion. A notre connaissance, il s'agit de la première étude en gestion des ressources humaines à s'intéresser à la population des policiers français et à traiter des problématiques de leadership, d'engagement au travail et de performance dans le contexte policier. Afin de tester notre modèle, nous avons pu nous appuyer sur un échantillon conséquent composé de plus de 1200 policiers répartis dans une centaine d'équipes. Notre design multiniveaux en longitudinal est également un atout qui nous a permis d'étudier de manière processuel les comportements de leadership au niveau individuel et collectif. L'utilisation de méthodes statistiques avancées, encore peu répandues dans les recherches scientifiques françaises, offrent un nouvel éclairage sur le traitement des différents effets. Ainsi par ce travail, nous apportons un nouveau regard sur les

pratiques managériales et plus particulièrement de leadership dans la police française ouvrant de nouvelles perspectives de recherche.

# Bibliographie

- Adebayo, D. (2005). Ethical attitudes and prosocial behaviour in the Nigeria police: Moderator effects of perceived organizational support and public recognition. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(4), 684-705.
- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., et Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37(2), 395-403.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., et Culppepper, S. A. (2013). Best-Practice Recommendations for Estimating Cross-Level Interaction Effects Using Multilevel Modeling. *Journal of Management*, 39(6), 1490-1528. doi: 10.1177/0149206313478188
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., et Wright, T. A. (2011). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1033-1043.
- Alain, M., et Pruvost, G. (2011). Police: une socialisation professionnelle par étapes. *Déviance et société*, 35(3), 267-280.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Alimo-Metcalfe, B., et Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Amossé, T. (2004). Mythes et réalités de la syndicalisation en France. *Premières synthèses*, 44(2).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., et Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., et House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 3-34.
- Antonius, R., et Trudel, R. (1991). *Méthodes quantitatives: appliquées aux sciences humaines* : Montréal: Centre éducatif et culturel.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., et McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *J Occup Health Psychol*, 12(3), 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Arrègle, J.-L., et Ulaga, W. (2003). Les modèles linéaires hiérarchiques: 2. une méthode privilégiée d'analyse des données collectées par policy capturing. *M@ n@ gement*, 6(1), 29-48.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., et Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132.
- Ashby, W. R. (1952). *Design for a brain*.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., et Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate* : Sage.
- Aubert, N. (1992). Relations de pouvoir et leadership. *Traité de sociologie du travail*, 421-452.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on transactional and transformational leadership* : Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., et May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., et Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.

- Avolio, B. J., et Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* : Emerald Group Publishing.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baarspul, H. C., et Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? A state-of-the-art review. *Public Management Review*, 13(7), 967-1002.
- Bagozzi, R. P., et Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational research methods*, 1(1), 45-87.
- Bakker, A., Demerouti, E., et Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., et Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. doi: 10.1348/096317909x402596
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2014). *Job demands-resources theory*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *J Occup Health Psychol*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Hakonen, J. J., Demerouti, E., et Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bakker, A. B., et Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., et Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., et Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., et Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action* : Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* : Macmillan.
- Barling, J., Christie, A., et Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Barling, J., Loughlin, C., et Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488.
- Barling, J., Weber, T., et Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barrick, M. R., et Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., et Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Barsade, S. G. (1998). The ripple effect: Emotional contagion in groups. *New Haven, CT: Yale University School of Management*.

- Bartel, C. A., et Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Bartram, T., et Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., et González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of applied psychology*, 96(3), 558.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* : Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact* : Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (2005). *The multifactor leadership questionnaire – 5x short form*. Redwood: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., et Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* : Simon and Schuster.
- Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2012). *Transformational leadership* : Psychology Press.
- Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bateman, T. S., et Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Baumert, J., et Kunter, M. (2006). Stichwort: Professionelle Kompetenz von Lehrkräften. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(4), 469-520.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods*, 8(3), 274-289.
- Belorgey, J. (1982). Pré-rapport du parlementaire en mission sur les problèmes de police. *Paris, ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (inédit)*.
- Bennis, W. G., et Nanus, B. (1985). *Leaders* : Harper & Row New York.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Berger, C. J., et Cummings, L. (1979). *Organizational structure, attitudes and behaviors* : Institute for research in the behavioral, economic, and management sciences.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., . . . Evetts, J. (2012). New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition? *Sociologie du Travail*, 54, e1-e52. doi: 10.1016/j.soctra.2012.07.001
- Bittner, E. (1973). *The functions of the police in modern society* : National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Blake, R., et Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Company*, 140-142.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* : Transaction Publishers.
- Blau, P. M. (1974). *On the nature of organizations* : Wiley New York.
- Blau, P. M., et Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach* : Stanford University Press.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bliese, P. D., et Halverson, R. R. (1998). Group Consensus and Psychological Well-Being: A Large Field Study1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(7), 563-580.
- Boal, K. B., et Bryson, J. M. (1985). *Charismatic leadership: a phenomenon [o] logical and structural approach* (Vol. 32): Strategic Management Research Center.

- Boles, J. S., Howard, W. G., et Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work–family conflict, family–work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*.
- Bollen, K. A., et Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229.
- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 10): Gallimard Paris.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., et Koch, A. J. (2012). Building Positive Resources: Effects of Positive Events and Positive Reflection on Work Stress and Health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627. doi: 10.5465/amj.2011.0272
- Bono, J. E., et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71(1993), 98.
- Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory-the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.
- Boussard, v., et Lorient, M. (2005). *Le travail policier et les figures de l'usager*. Paper presented at the Colloque international francophone: La police et les citoyens.
- Boussard, V., Lorient, M., et Caroly, S. (2007). Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée: le cas des policières en commissariat. *Sociologies pratiques*(1), 75-88.
- Bowling, N. A., et Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Boxall, P., et Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1), 84.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., et Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., et Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Brodeur, J.-P. (1994). Police et coercition. *Revue française de sociologie*, 457-485.
- Brodeur, J.-P., et Monjardet, D. (2003). *Connaître la police: grands textes de la recherche anglo-saxonne* : La Documentation Française.
- Brown, K., et Kozlowski, S. (1999). *Dispersion theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena*. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Brown, R. D., et Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational research methods*, 8(2), 165-184.
- Bruns, G. H., et Shuman, I. G. (1988). Police managers perception of organizational leadership-styles. *Public Personnel Management*, 17(2), 145-157.
- Bryant, F. B., et Satorra, A. (2012). Principles and practice of scaled difference chi-square testing. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 19(3), 372-398.
- Bryk, A. S., et Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* : Newbury Park, CA: Sage.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations* : Sage London.
- Buckner, H. T. (1970). Transformations of reality in the legal process. *Social Research*, 88-101.
- Burns, J. (1978). *Leadership*.
- Bycio, P., Hackett, R. D., et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., et Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, 71, 138.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Campoy, E., et Dumas, M. (2005). Études longitudinales et comparaisons entre groupes par les modèles d'équations. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*.



- Carless, S. A., Wearing, A. J., et Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., et DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605.
- Casamayor. (1973). *La police* : Gallimard.
- Casey, J., et Mitchell, M. (2007). Requirements of police managers and leaders from sergeant to commissioner. *Police leadership and management. The Federation Press, Annandale*, 4-20.
- Casoinic, D. (2011). *Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif*. Université de Grenoble.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, 83(2), 234.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., et Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Chen, G., et Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of applied psychology*, 87(3), 549.
- Chen, G., Bliese, P. D., et Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational research methods*, 8(4), 375-409.
- Chen, G., et Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in organizational behavior*, 27, 223-267.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Chen, G., Mathieu, J. E., et Bliese, P. D. (2003). A framework for conducting multi-level construct validation. *Research in Multi Level Issues*, 3, 273-303.
- Chen, G., Mathieu, J. E., et Bliese, P. D. (2003). Validating frogs and ponds in multi-level contexts: Some afterthoughts. *Research in Multi Level Issues*, 3, 335-343.
- Cho, J., et Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Choi, J. N., Price, R. H., et Vinokur, A. D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357-372.
- Christian, M. S., Garza, A. S., et Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Chuang, A., Judge, T. A., et Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., et Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Chun, Y. H., et Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M., Murphy, K. R., et Gutek, B. A. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work* : Psychology Press.
- Cohen, S. G., et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., et Bruch, H. (2011). Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 383-398.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., Hirschfeld, R. R., et Vogel, B. (2011). Dispersion-Composition Models in Multilevel Research A Data-Analytic Framework. *Organizational research methods*, 14(4), 718-734.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., et Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations* : Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., et Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Conway, J. M., et Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational research methods*, 6(2), 147-168.
- Conway, J. M., et Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A., et Passos, A. M. (2013). Multilevel Research in the Field of Organizational Behavior An Empirical Look at 10 Years of Theory and Research. *SAGE Open*, 3(3), 2158244013498244.
- Costa, P. L., Passos, A. M., et Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436. doi: 10.1111/joop.12057
- Cowper, T. J. (2000). The myth of the "military model" of leadership in law enforcement. *Police Quarterly*, 3(3), 228-246.
- Coyle-Shapiro, J. A., et Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Crank, J. P., Regoli, R., Hewitt, J. D., et Culbertson, R. G. (1995). Institutional and organizational antecedents of role stress, work alienation, and anomie among police executives. *Criminal Justice and Behavior*, 22(2), 152-171.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., et Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Danna, K., et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Dansereau, F., et Alutto, J. A. (1990). Level-of-analysis issues in climate and culture research. *Organizational climate and culture*, 193(236), 333-349.
- Dansereau, F., Graen, G., et Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- David, R. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*.
- Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice. *Reflective practice*, 1(1), 113-127.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 561-571.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., et McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- de Maillard, J. (2010). Réformes des polices dans les pays occidentaux. *Revue française de science politique*, 59(6), 1197-1230.
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., et Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Dejours, C. (1980). Travail usure mentale(essai de psychopathologie du travail).
- del Bayle, J. L. L. (1992). *La police: approche socio-politique* : Montchrestien.
- Deluga, R. J., et Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 49-55.
- Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., et Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149.
- Demerouti, E., et Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 147-163.
- Demerouti, E., Mostert, K., et Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *J Occup Health Psychol*, 15(3), 209-222. doi: 10.1037/a0019408
- Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(1), 45-57.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400-418.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., et Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Desmarais, C., et Abord de Châtillon, E. (2009). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé? *Revue française d'administration publique*(4), 767-783.
- Dickson, M. W., Resick, C. J., et Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of applied psychology*, 91(2), 351.
- Diez-Roux, A. V. (1998). Bringing context back into epidemiology: variables and fallacies in multilevel analysis. *American journal of public health*, 88(2), 216-222.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., et Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., et Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Dobby, J., Anscombe, J., Tuffin, R., et Britain, G. (2004). *Police leadership: expectations and impact* : Home Office London.
- Dollard, M. F., et Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Dormann, C., et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *J Occup Health Psychol*, 9(1), 61.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process* : Free Press.
- Durić, D. (2011). Transformational leadership styles in Slovenian Police. *Journal of Criminal Justice and Security*, 13(2), 188-207.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., et Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H., et Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., et Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R., et Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., et Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Ekeh, P. P. (1976). Benin and Thebes: Elementary forms of civilization. *Psychoanalytic Study of Society*.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.

- Elenkov, D. S., Judge, W., et Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 335-362.
- Engel, R. S. (2001). Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants. *Journal of Criminal Justice*, 29(4), 341-355.
- Epitropaki, O., et Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.11.007
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2003). *Market—Études et recherches en marketing, 3ème édition*, . Paris: Dunod.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., et Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., et Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3).
- Felfe, J., et Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279-303.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112.
- Fiol, C. M., Harris, D., et House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Fleishman, E. A., et Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- French Jr, J. R., et Raven, B. (1959). The bases of social power.
- Frese, M., Beigel, S., et Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-698.
- Friedlander, F., et Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183.
- Frone, M. R., Russell, M., et Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K., et Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78(1), 271-287.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., et Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., et Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., et Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gasic, D., et Pagon, M. (2004). Organizational commitment in the Slovenian police.
- Gatto, D., et Thoenig, J.-C. (1993). *La sécurité publique à l'épreuve du terrain: le policier, le magistrat et le préfet* : Editions L'Harmattan.
- Gaudet, M.-C. (2013). *Trois études sur l'effet des comportements de leadership: Exploration de la boîte noire psychologique*.
- Gaudet, M.-C., Tremblay, M., et Doucet, O. (2013). Exploring the black box of the contingent reward leadership–performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-18. doi: 10.1080/1359432x.2013.817056
- Gavin, M. B., et Hofmann, D. A. (2002). Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 15-33.
- Gibson, C. B., et Earley, P. C. (2007). Collective Cognition in Action: Accumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace. *Academy of Management Review*, 32(2), 438-458.

- Gibson, C. B., Randel, A. E., et Earley, P. C. (2000). Understanding Group Efficacy an empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67-97.
- Gilbreath\*, B., et Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gleizal, J. J. (1985). *Le désordre policier* : Presses universitaires de France.
- Gleizal, J. J., Gatti-Domenach, J., et Journès, C. (1993). *La Police: le cas de les démocraties occidentales* : Presses universitaires de France.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 133-137.
- Golding, B., et Savage, S. (2008). Leadership and performance management. *Handbook of policing*, 2, 725-760.
- Goldsmith, A. (1990). Taking police culture seriously: Police discretion and the limits of law†. *Policing and Society: An International Journal*, 1(2), 91-114.
- Gond, J.-P., Mignonac, K., et ., L. i. d. r. s. l. r. h. e. l. e. (2002). *Emotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction* : LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., et Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 43-61.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., et Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., et Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Goodman, J. S., et Blum, T. C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22(4), 627-652.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., et Snow, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gorgeon, C., et Monjardet, D. (1996). Socialisation professionnelle des policiers... : Criminologie.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graen, G., et Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*.
- Graen, G. B., et Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9(1), 175-208.
- Graen, G. B., et Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16.
- Graen, G. B., et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Grant-Vallone, E. J., et Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214-226.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., et Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *J Occup Health Psychol*, 6(2), 91.
- Greenleaf, R. K. (1979). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* : New York: Paulisi Press.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., et Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1227.

- Gruman, J. A., et Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 120-125.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., et Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology*, 87(5), 819.
- Gumusluoglu, L., et Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hackman, J. R. (1992). *Group influences on individuals in organizations* : Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., et Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., et Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., et Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117.
- Halbesleben, J. R., et Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hall, R. J., et Lord, R. G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 265-287.
- Hallberg, U. E., et Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119.
- Harris, M. M., et Bladen, A. (1994). Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Management*, 20(4), 887-901.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., et Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., et Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 133-156.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., et Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hatfield, E., et Cacioppo, J. T. (1994). *Emotional contagion* : Cambridge university press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., et Rapson, R. L. (1994). Emotional contagion: Studies in emotion and social interaction. *Editions de la Maison des sciences de l'homme*.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., et Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- Hawkins, J., et Dulewicz, V. (2007). The relationship between performance as a leader and emotional intelligence, intellectual and managerial competences. *Journal of General Management*, 33(2).
- Hayes, A. F. (2008). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* : Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2012). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* : Guilford Press.

- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. *Manuscript submitted for publication*.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* : Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2014). An index and test of linear moderated mediation. *en cours*.
- Hellriegel, D., et Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.
- Henriet, B. (1993). *Leadership et management* : Éd. Liaisons.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., et Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Herrbach, O. (2000). *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: une approche par le contrat psychologique*. ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- Herrbach, O. (2000). L'impact des choix méthodologiques de recherche sur l'idéologie de l'audit financier. *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(3), 135-150.
- Hersey, P., et Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., et Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout.
- Hobfoll, S. E., et Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace.
- Hobfoll, S. E., Spielberger, C. D., Breznitz, S., Figley, C., Folkman, S., Lepper-Green, B., . . . Sarason, I. (1991). War-related stress: Addressing the stress of war and other traumatic events. *American psychologist*, 46(8), 848.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551-575.
- Hofmann, D. A., et Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of applied psychology*, 90(3), 509.
- Hofmann, D. A., et Morgeson, F. P. (2004). The role of leadership in safety.
- Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, 64, 10-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., et Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Holcman, R. (2006). *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail: l'exemple des bureaucraties professionnelles: ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*. Paris, CNAM.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- Homans, G. C. (1961). Social behavior: Its elementary forms.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., et Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101. doi: 10.1002/hrdq.21120
- Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J., et Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness. *Leadership: The cutting edge*. Feffer and Simons, Carbondale.
- House, R., Rousseau, D. M., et Thomas-Hunt, M. (1995). *The Meso Paradigm-a Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational-Behavior* (Vol. 17).

- House, R. J., et Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M., et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., et Shea, C. M. (2006). Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance. *Group & Organization Management*, 31(2), 180-211.
- Hoyt, C. L., et Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715.
- Hu, L. t., et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., et Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Hulin, C. L., et Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., et Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Igalens, J., et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* : Economica.
- Inceoglu, I., Fleck, S., et Albrecht, S. (2010). *Engagement as a motivational construct*. Cheltenham UK.
- Ito, J. K., et Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490-509.
- Jamal, M. (2004). Burnout, stress and health of employees on non-standard work schedules: a study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20(3), 113-119.
- James, L. R., Demaree, R. G., et Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., et Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- James, L. R., et Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- James, L. R., Joyce, W. F., et Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-132.
- James, L. R., et Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., et Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jermier, J. M., et Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24(1).
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice* : Sage Publications Ltd.
- Jiao, C., Richards, D. A., et Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 11-25.
- Jones, A. P., et James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23(2), 201-250.
- Jones, J. R., et Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78-88.
- Jordan, P. J., Dasborough, M. T., Daus, C. S., et Ashkanasy, N. M. (2010). A call to context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 145-148.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.



- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., et Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., et Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.
- Judge, T. A., LePine, J. A., et Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.
- 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.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Jung, D., Yammarino, F. J., et Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Jung, D. D., Wu, A., et Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Jung, D. I., et Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D. I., Chow, C., et Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Jung, D. I., et Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Jung, D. I., et Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management*, 28(3), 366-391.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., et Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kane, T. D., et Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Kanste, O., Kyngäs, H., et NIKKILÄ, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.
- Karasek, R., et Theorell, T. (1990). Healthy work. 1990. *Basic Book, New York*.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2).
- Kark, R., Shamir, B., et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kaufman, J. D., et Borman, W. C. (2004). Citizenship performance in organizations. *Comprehensive handbook of psychological assessment*, 4, 412-424.
- Kelling, G. L., Wasserman, R., et Williams, H. (1988). *Police accountability and community policing* (Vol. 7): US Government Printing Office.
- Kelloway, E. K., et Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Kelloway, E. K., et Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kelly, J. R., et Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.

- Kim, H. J., Shin, K. H., et Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., et Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
- Kirkhart, K. E. (2000). Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. *New directions for evaluation*, 2000(88), 5-23.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., et Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kirkman, B. L., et Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Klein, K. J., Dansereau, F., et Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Klein, K. J., et House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Klein, K. J., et Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
- Klein, K. J., et Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* : Jossey-Bass.
- Klein, K. J., Tosi, H., et Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248-253.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* : Guilford press.
- Kline, T. J., et MacLeod, M. (1997). Predicting organizational team performance. *Organization Development Journal*.
- Koene, B. A., Vogelaar, A. L., et Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Koenig, G. (2002). Conduite et présentation d'un projet de recherche. *Papier de recherche*.
- Koh, W. L., Steers, R. M., et Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kopel, D. B., et Blackman, P. H. (1997). *No more Wacos: What's wrong with federal law enforcement and how to fix it* : Prometheus Books New York.
- Kopelman, B., Brief, A., et Guzzo, P. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*.
- Koppula, R. (2008). *Examining the relationship between transformational leadership and engagement*.
- Korek, S., Felfe, J., et Zaepfner-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., et Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the job demands-resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change: how leadership differs from management* : New York, Free Press.
- Kouzes, J., et Posner, B. (2002). The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders. *Unpublished document*. Retrieved February, 12, 2010.
- Kouzes, J. M., et Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3): John Wiley & Sons.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., et Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., et Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kozlowski, S. W., et Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*.
- Kozlowski, S. W., et Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.

- Kozlowski, S. W., et Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of applied psychology*, 77(2), 161.
- Kozlowski, S. W., et Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kruml, S. M., et Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild's Work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work climate*. University of Central Florida Orlando, Florida.
- Kuenzi, M., et Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Kunze, F., de Jong, S. B., et Bruch, H. (2013). Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership Development and Testing of an Organizational-Level Model. *Journal of Management*, 0149206313498903.
- Kuykendall, J., et Unsinger, P. C. (1982). The leadership styles of police managers. *Journal of Criminal Justice*, 10(4), 311-321.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., et Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 33(3), 12-15.
- Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). Stress. *Appraisal and Coping*, New York.
- LeBreton, J. M., et Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, K., et Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lee, R. T., et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*, 81(2), 123.
- Lefkowitz, J. (1977). Industrial-organizational psychology and the police. *American psychologist*, 32(5), 346.
- Leishman, F., Loveday, B., et Savage, S. P. (2000). *Core issues in policing* : Pearson Education.
- Lemaire, É. (2008). Spécialisation et distinction dans un commissariat de police. *Sociétés contemporaines*(4), 59-79.
- Lessard-Hebert, M., Gollete, G., et Boutin, G. (1990). *Recherche qualitative: fondements et pratiques*.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., et Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- Lévi-Strauss, C. (1969). *The elementary structures of Kinship* : Beacon Press.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., et Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Lewin, K., Heider, F. T., et Heider, G. M. (1936). Principles of topological psychology.
- Lewin, K., Lippitt, R., et White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Liao, H., et Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006.
- Liden, R. C., et Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human relations*, 62(11), 1587-1605.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., et Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lindell, M. K., Brandt, C. J., et Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23(2), 127-135.
- Litwin, G. H., et Stringer Jr, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Liu, J., Siu, O. L., et Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., et Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., et Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International journal of management, business and administration*, 13(1), 1-5.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., et Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., et Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Macey, W. H., et Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., et Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., et Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 70-80.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., et Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual review of psychology*, 58, 593.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., et Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., et Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., et Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Mäkikangas, A., De Cuyper, N., Mauno, S., et Kinnunen, U. (2013). A longitudinal person-centred view on perceived employability: The role of job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 490-503.
- Malinowski, B., et Frazer, J. G. (1922). *Argonauts of the Western Pacific, an Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea, by Bronislaw Malinowski, ... With a Preface by Sir James George Frazer*: G. Routledge and sons.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., et Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Masclanis, F. (2004). Une approche de la culture policière à travers les écrits de policiers.
- Masi, R. J., et Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective.
- Maslach, C., Jackson, S. E., et Leiter, M. P. (1986). Maslach burnout inventory.
- Maslach, C., et Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Matamala, A. (2011). Work Engagement as a Mediator Between Personality and Citizenship Behavior.
- Matelly, J.-H., et Mouhanna, C. (2007). *Police*: Michalon.
- Mathieu, J. E., et Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*, 37(2), 610-641.

- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., et Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 111-128.
- Mauno, S., Kinnunen, U., et Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L., et Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mccann, J. A., Langford, P. H., et Rawlings, R. M. (2006). Testing Behling and McFillen's syncretical model of charismatic transformational leadership. *Group & Organization Management*, 31(2), 237-263.
- McCreary, D. R., et Thompson, M. M. (2006). Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The operational and organizational police stress questionnaires. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 494.
- McMurray, A., et Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1), 1-8.
- McNatt, D. B., et Judge, T. A. (2004). Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication. *Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- Menard, S. (1991). *Longitudinal research: Quantitative applications in the social sciences* : Newbury Park, CA: Sage.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., et Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* : Sage.
- Meyer, J. P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, J. G. (1978). Living systems.
- Mintzberg, H. (1973). Nature of managerial work.
- Mitchell, M., et Casey, J. P. (2007). *Police leadership and management* : Federation Press.
- Mitchell, T. R., et James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, 26(4), 530-547.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., et Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99.
- Molloy, J. C., Ployhart, R. E., et Wright, P. M. (2010). The Myth of" the" Micro-Macro Divide: Bridging System-Level and Disciplinary Divides. *Journal of Management*.
- Molm, L. D., Collett, J. L., et Schaefer, D. R. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity1. *American journal of sociology*, 113(1), 205-242.
- Monjardet, D. (1985). Police et sociologie: questions croisées. *Déviance et société*, 9(4), 297-311.
- Monjardet, D. (1994). La culture professionnelle des policiers. *Revue française de sociologie*, 393-411.
- Monjardet, D. (1996). Ce que fait la police. *Sociologie de la force publique. Paris. La Découverte*.
- Monjardet, D. (1997). Le chercheur et le policier. L'expérience des recherches commanditées par le ministère de l'Intérieur. *Revue française de science politique*, 47(2), 211-225.
- Monjardet, D. (2002). L'insécurité politique: police et sécurité dans l'arène électorale. *Sociologie du Travail*, 44(4), 543-555.
- Monjardet, D., Chauvenet, A., et Ocqueteau, F. (2008). *Notes inédites sur les choses policières, 1999-2006* : La Découverte.
- Montgomery, A., Peeters, M., Schaufeli, W., et Ouden, M. D. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 195-211.

- Moran, E. T., et Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Morgeson, F. P., et Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Morreale, S. A. (2002). Transformational Leadership in Law Enforcement. *Association on Employment Practices and Principles*, 82.
- Morris, J. A., et Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Moss, S., Ritossa, D., et Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(2), 93.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., et Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275.
- Mouhanna, C. (2007). Le Miracle de la sécurité, vu de l'Intérieur. *Mouvements*(4), 35-44.
- Mouhanna, C. (2011). *La police contre les citoyens?* : Champ social éditions.
- Mucchielli, L. (2008). Introduction. *Sur le vif*, 5-17.
- Mucchielli, L. (2008). Le «nouveau management de la sécurité» à l'épreuve: délinquance et activité policière sous le ministère Sarkozy (2002-2007). *Champ pénal/ Penal field*, 5.
- Muller, D., Judd, C. M., et Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852.
- 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.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership* : Jossey-Bass San Francisco.
- Neck, C. P., et Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
- Nemanich, L. A., et Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Netterstrøm, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R., et Stansfeld, S. (2008). The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression. *Epidemiologic reviews*, 30(1), 118-132.
- Neveu, J.-P. (2012). La difficile prévention des suicides au travail. *Gestion*, 37(4), 6-14.
- Nicholls, J. (1988). Leadership in organisations: Meta, macro and micro. *European Management Journal*, 6(1), 16-25.
- Niedhammer, I., et Chea, M. (2003). Psychosocial factors at work and self reported health: comparative results of cross sectional and prospective analyses of the French GAZEL cohort. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 509-515.
- Niedhammer, I., Ganem, V., et Gendrey, L. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18(3), 413-427.
- Nielsen, K., et Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors?—An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.
- Nielsen, K., et Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397.
- Nielsen, K., et Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. doi: 10.1080/02678370903385106

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., et Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Noe, R. A., et Colquitt, J. A. (2002). Planning for training impact: Principles of training effectiveness. *Creating, implementing, and managing effective training and development*, 53-79.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* : Sage Publications.
- Nutt, P. C., et Backoff, R. W. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209-231.
- Nutt, P. C., et Backoff, R. W. (1997). Facilitating transformational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(4), 490-508.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction* : World Publishing Company New York.
- Ocqueteau, F. (2007). Les émeutes urbaines de l'automne 2005: cadres d'analyse et points aveugles de la sociologie française. *Sociologie du Travail*, 49(4), 531-543.
- Ocqueteau, F. (2008). La sécurité publique à l'épreuve de la LOLF.
- Ocqueteau, F. (2009). Ce que la gestion de la sécurité publique fait aux commissaires de police. *Recherches*, 62-72.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., et Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* : Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* : Sage.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., et Tamkins, M. M. (2003). *Organizational culture and climate* : Wiley Online Library.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability* : Oxford University Press.
- Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214.
- Patterson, M., Warr, P., et West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Pawar, B. S. (2003). Central conceptual issues in transformational leadership research. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 397-406.
- Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Payne, R., et Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1125, 1173.
- Pesch, U. (2008). The publicness of public administration. *Administration & Society*, 40(2), 170-193.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., et Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis* : Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Piccolo, R. F., et Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., et Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., et Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.

- Ping Jr, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 336-347.
- Pires, A. P. (1982). La méthode qualitative en Amérique du Nord: un débat manqué (1918-1960). *Sociologie et sociétés*, 14(1), 16-29.
- Ployhart, R. E., et Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., et Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., et MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., et 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Power, M., et Lebrun, A. (2005). *La société de l'audit: l'obsession du contrôle : la Découverte*.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., et Leonardelli, G. J. (2003). Calculation for the Sobel test. *An interactive calculation tool for mediation tests*.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., et Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Preacher, K. J., et Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Price, J. L., et Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Pruvost, G., et Roharik, I. (2011). Comment devient-on policier? 1982-2003. Évolutions sociodémographiques et motivations plurielles. *Déviance et société*, 35(3), 281-312.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Purenne, A., et Aust, J. (2010). Piloter la police par les indicateurs? *Déviance et société*, 34(1), 7-28.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., et Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Putti, J. M., et Tong, A. C. (1992). Effects of leader behavior on subordinate satisfaction in a Civil Service-Asian context. *Public Personnel Management*.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Rafferty, A. E., et Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rainey, H. G., et Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470.
- Rainey, H. G., et Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. *The Oxford handbook of public management*, 72, 102.



- Rasor, C. E. (1995). *An analysis of the relationship between personality preference traits of executive level and mid-level law enforcement/corrections leaders and exemplary leadership practices*. University of South Florida.
- Raudenbush, S. W. (1992). *HLM 6: Hierarchical linear and nonlinear modeling* : Scientific Software International.
- Raudenbush, S. W., et Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1): Sage.
- Rawls, J. (1987). Théorie de la justice (1971). *Paris, Seuil*.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., et Ribeiro, N. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Reichers, A. E., et Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Reiner, R. (1985). *The politics of the police* : Oxford University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., et Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Université de Grenoble.
- Richardson, H. A., et Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561-589.
- Richardson, J., et West, M. (2010). Engaged work teams.
- Riggio, R. E., et Mumford, M. D. (2011). Introduction to the special issue: Longitudinal studies of leadership development. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 453-456.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roberson, Q. M., et Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607.
- Roché, S. (2005). Police de proximité. Nos politiques de sécurité.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., et Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles de questionnaires d'enquêtes. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 245-276.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Management des ressources humaines—Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 297-324.
- Roussel, P., et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* : De Boeck Supérieur.
- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 757-767.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rowold, J., et Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Rowold, J., et Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(Spring), 35-48.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., et Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

- Salanova, M., Agut, S., et Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Llorens, S., et Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Journal of applied psychology, 60*(2), 255-285.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., et Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *J Adv Nurs, 67*(10), 2256-2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., et Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping, 23*(1), 53-70.
- Salanova, M., et Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116-131. doi: 10.1080/09585190701763982
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., et Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., et Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training.
- Sandell, K. (2012). *Transformational leadership, engagement, and performance: A new perspective*. Colorado State University.
- Sanders, K., et Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review, 35*(5), 538-556.
- Sassi, N. (2011). *Burnout et agressivité au travail: une analyse longitudinale auprès de personnels soignants*. Toulouse 1.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support? *International Journal of Manpower, 33*(2), 178-186. doi: 10.1108/01437721211225426
- Scandura, T. A., et Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology, 69*(3), 428.
- Schafer, J. A. (2009). Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 32*(2), 238-260.
- Schaubroeck, J., et Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 163-183.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., et Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology, 92*(4), 1020.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., et Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 236-251.
- Schaufeli, W., et Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.
- Schaufeli, W., et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis* : CRC Press.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement?* London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., et Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., et Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk* : Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., et Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology, 33*(5), 464-481.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., et Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68): Springer.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., et van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schein, E. H. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate* : Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44(7), 735-759.
- Schnake, M. E., et Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture* : Pfeiffer.
- Schneider, B., et Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied psychology*, 70(3), 423.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., et Macey, W. H. (2011). Organizational Climate Research. *The handbook of organizational culture and climate*, 29.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., et Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Parkington, J. J., et Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 252-267.
- Schneider, B., et Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., et Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., et Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of applied psychology*, 87(2), 220.
- Schneider, B., Wheeler, J. K., et Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of applied psychology*, 77(5), 705.
- Schneider, B., White, S. S., et Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied psychology*, 83(2), 150.
- Schoenaers, F. (1999). Le travail policier, entre poids des règles et autonomie professionnelle, quelles politiques de GRH? *Actes du congrès de l'AGRH*.
- Schoenaers, F. (2002). Comment gérer la police dans une période de changement? *Revue française de gestion*(3), 27-47.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., et DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 21-38.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., et Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604-616.
- Schulte, M., Ostroff, C., et Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., et Agassi, V. (2001). Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 273-290.
- Schyns, B., et Van Veldhoven, M. J. (2010). Group leadership climate and individual organizational commitment: A multilevel analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 57.
- Seibert, K. W., et Daudelin, M. W. (1999). *The role of reflection in managerial learning: Theory, research, and practice* : Quorum Books.

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., et Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10(4), 459-481.
- Shamir, B. (1992). Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(5), 386-407.
- Shamir, B., House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807-818.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., et Chen, T.-J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057-1073.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., . . . Hirohata, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., et Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial health*, 50(4), 316-321.
- Shrout, P. E., et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*, 1(1), 27.
- Silvestri, M. (2007). Doing” Police Leadership: Enter the “New Smart Macho. *Policing & society*, 17(1), 38-58.
- Singer, M. S., et Singer, A. E. (1990). Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference, and satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 130(3), 385-396.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., et Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- 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 & Stress*, 24(2), 107-139.
- Skogan, W. G., et Hartnett, S. M. (1997). *Community policing, Chicago style* : Oxford University Press New York.
- Skolnick, J. H. (1960). *Justice without trial: Law enforcement in democratic society* : Quid Pro Books.
- Smith, A. (1937). The wealth of nations (1776). *New York: Modern Library*, 740.
- Smith, C., Organ, D. W., et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13(1982), 290-312.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Sonnentag, S., et Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23, 3-25.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Sosik, J. J., et Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage.
- Spector, P. E., et Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *J Occup Health Psychol*, 3(4), 356.

- Stajkovic, A. D., Lee, D., et Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of applied psychology, 94*(3), 814.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 46*-56.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., et Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 1-16.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature* : New York: Free Press.
- Stojkovic, S., Kalinich, D., et Klofas, J. (2011). *Criminal justice organizations: Administration and management* : Cengage Learning.
- Stone, C. A., et Sobel, M. E. (1990). The robustness of estimates of total indirect effects in covariance structure models estimated by maximum. *Psychometrika, 55*(2), 337-352.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., et Caussignac, E. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations, 491*-516.
- Stordeur, S., D'hoore, W., et Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *J Adv Nurs, 35*(4), 533-542.
- Storm, K., et Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(4), p. 62-70.
- Sun, L.-Y., Chow, I. H. S., Chiu, R. K., et Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader–member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 215-226.
- Sutton, R. I., et Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal, 31*(3), 461-487.
- Tafvelin, S. (2013). *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H., et Barnes, L. B. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept* : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Boston, MA.
- Takeuchi, R., Shay, J. P., et Jiatao, L. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal, 51*(1), 45-60.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., et Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 39*-53.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., et Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly, 12*(1), 31-52.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., et Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior, 26*(8), 899-921.
- Tepper, B. J., et Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and psychological measurement, 54*(3), 734-744.
- Tims, M., Bakker, A. B., et Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *J Occup Health Psychol, 18*(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B., et Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22*(1), 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tinsley, H. E., et Weiss, D. J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology, 22*(4), 358.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., et Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema, 24*(1).
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., et Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1504.
- Tracey, J. B., et Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management, 23*(3), 220-236.
- Trice, H. M., et Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review, 9*(4), 653-669.
- Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., et Soane, E. (2013). *Employee engagement in theory and practice* : Routledge.

- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., et Cheng, J.-W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Tse, H. H. M., Huang, X., et Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.07.005
- Uehara, E. (1990). Dual exchange theory, social networks, and informal social support. *American journal of sociology*, 521-557.
- Van Campenhoudt, L., et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition* : Dunod.
- Van de Ven, A. H., et Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12. doi: 10.1080/1359432x.2013.817057
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., et Peeters, M. (2012). *Succesvol job craften door middel van een groepstraining*. Peeters : MCW
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., et Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *J Occup Health Psychol*, 9(2), 165.
- van Dijke, M., De Cremer, D., et Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of applied psychology*, 95(3), 488.
- van Knippenberg, B., et van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25.
- van Knippenberg, D., et 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. doi: 10.1080/19416520.2013.759433
- Van Maanen, J. (1972). " Pledging the Police": A Study of Selected Aspects of Recruit Socialization in a Large, Urban Police Department.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human Organization*, 32(4), 407-418.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 207-228.
- Vandenberghe, C., et Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Vandenberghe, C., et Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., et Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- Verbeke, W., Volgering, M., et Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
- Viator, R. E. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: Information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems*, 15(2), 99-125.
- Villiers, P. (2003). Philosophy, doctrine and leadership: some core beliefs. *Police leadership in the twenty-first century: Philosophy, doctrine and developments*, 15-33.
- Violanti, J. M., Andrew, M. E., Burchfiel, C. M., Dorn, J., Hartley, T., et Miller, D. B. (2006). Posttraumatic stress symptoms and subclinical cardiovascular disease in police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 541.
- Violanti, J. M., et Aron, F. (1995). Police stressors: Variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23(3), 287-294.
- Vito, G. F., Suresh, G., et Richards, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: the opinions of police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(4), 674-686.

- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Vries, R. E. d. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 109-133.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Waddington, P. A. (1999). Police (canteen) sub-culture. An appreciation. *British journal of criminology*, 39(2), 287-309.
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2). doi: 10.5430/ijba.v4n2p46
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., et Hom, P. W. (2012). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 0149206312460679.
- Waldman, D. A., et Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Walter, F., et Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., et Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., et Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517.
- Walumbwa, F. O., et Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International journal of human resource management*, 14(7), 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., et Avolio, B. J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Work-related Attitudes: A Cross-Culture Investigation. *Applied Psychology*, 56(2), 212-230.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., et Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: the moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 2-16.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., et Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., et Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., et Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265.
- Walz, S. M., et Niehoff, B. P. (1996). *Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., et Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., et Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, K., Stroebe, K., et Dovidio, J. F. (2012). Stigma consciousness and prejudice ambiguity: Can it be adaptive to perceive the world as biased? *Personality and individual differences*, 53(3), 241-245.
- Wang, P., et Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Wang, X.-H. F., et Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.
- Wang, X.-H. F., et Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.

- Watson, C. (2010). *The relationship of subordinate perceptions of leader-member exchange and reciprocity norms on the quality of integrative trust: a police officer census*. The George Washington University.
- Wayne, J. H., Musisca, N., et Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wefald, A. J., et Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., et Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis. Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Wenger, E. C., et Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.
- Westley, W. A. (1970). *Violence and the police: A sociological study of law, custom, and morality* (Vol. 28): Mit Press Cambridge, MA.
- Westmarland, L. (2008). Police cultures. *Handbook of policing*, 2.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., et Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., et Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.
- Williams, L. J., et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., et Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Wilson, J. Q. (1978). *Varieties of police behavior*: Harvard University Press.
- Wofford, J., et Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857-876.
- Wolfram, H.-J., et Mohr, G. (2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 260-274.
- Wright, T. A., et Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *J Occup Health Psychol*, 5(1), 84.
- Wright, T. A., et Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4).
- Wu, J. B., Tsui, A. S., et Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *J Occup Health Psychol*, 13(4), 345.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xu, J., et Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.



- Yammarino, F., et Dansereau, F. (2009). A new kind of OB. *Multi-level issues in organizational behavior and leadership*, 8.
- Yammarino, F. J., et Bass, B. M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 121-139.
- Yammarino, F. J., et Dansereau, F. (2009). *Multi-level issues in organizational behavior and leadership* (Vol. 8): Emerald Group Publishing.
- Yammarino, F. J., et Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. *The handbook of organizational culture and climate*, 50-76.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., et Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yammarino, F. J., et Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., et Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- Yim, Y., et Schafer, B. D. (2009). Police and their perceived image: How community influence officers' job satisfaction. *Police Practice and Research: An International Journal*, 10(1), 17-29.
- Yi-wen, Z., et Yi-qun, C. (2005). The Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*.
- Yocum, R. (2007). *The moderating effects of narcissism on the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness, moral reasoning and managerial trust* (Vol. 68).
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*, amp. 2012.0088.
- Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., et Preacher, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models problems and solutions. *Organizational research methods*, 12(4), 695-719.
- Zhao, X., Lynch, J. G., et Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, Q., Hirst, G., et Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *Applied Psychology*, 61(1), 56-80.
- Zhu, W., Avolio, B. J., et Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
- Zhu, W., Chew, I. K., et Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92.
- Zohar, D., et Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616.

# **Annexes**

**Management** Les conditions de travail des policiers ont fait l'objet d'une étude de terrain inédite dont les premiers résultats viennent d'être dévoilés.

# La police se livre

PAR STÉPHANIE ARC

**M**ieux connaître les conditions de travail des policiers, en particulier sous l'angle de leur rapport à la hiérarchie, voilà ce que permet l'enquête Management et bien-être au travail au sein de la police, menée par Mathieu Molines, du Centre de recherche en management (CRM)<sup>1</sup>, à Toulouse. Résultat majeur : l'épuisement professionnel, bien qu'il n'atteigne pas des niveaux alarmants, s'installe parmi les forces de l'ordre, dont l'enthousiasme diminue. Un constat contrebalancé par le fait que les policiers déclarent faire effectivement leur métier malgré les défis cultés.

## UNE ENQUÊTE INÉDITE

Ces informations inédites sont d'autant plus importantes que les conditions de travail des forces de l'ordre ont rarement fait l'objet d'enquêtes en France. « Le stress au travail, s'il est un sujet souvent traité aujourd'hui, n'a jamais été mesuré dans l'institution policière, remarque Mathieu Molines. Il existe des travaux en sociologie ou en épidémiologie, mais notre étude est la première en sciences de gestion<sup>2</sup>. » Et donc la première à mesurer l'impact, au sein de la police, du rôle joué par la hiérarchie sur le bien-être et sur l'efficacité au travail. Mais c'est aussi la première étude statistique d'une telle ampleur : plus de 6500 policiers ont répondu.

« Nous tenions à avoir accès au terrain, précise le chercheur, or c'était la plus grande difficulté. Les policiers sont demandeurs mais très réservés. » C'est la raison pour laquelle, démarche originale, le doctorant a eu l'idée de solliciter les syndicats. « C'est ainsi le syndicat Alliance qui s'est chargé de la diffusion du questionnaire anonyme, via Internet », indique-t-il. Et l'idée a pris : durant les trois périodes distinctes au cours desquelles a été menée l'enquête, entre la mi-mai 2011 et la fin

janvier 2012<sup>3</sup>, tous les grades de la police, des gardiens de la paix aux brigadiers majors, ont pu être sollicités, les hommes comme les femmes, sur l'ensemble du territoire, bien qu'une majorité de réponses proviennent d'Île-de-France.

## DES RÉSULTATS INSTRUCTIFS

Du point de vue managérial, l'enquête met au jour trois problèmes : « D'abord, le supérieur hiérarchique ne se positionne pas comme un véritable manager, c'est-à-dire un leader capable de fédérer ses équipes, de les aider et de les former », note Mathieu Molines. Ensuite, les policiers ne se sentent pas soutenus par leur organisation. Enfin, ils souffrent du manque de coopération avec la justice et de l'opinion négative de la presse et de la population. En contrepoint, cependant, « les répondants déclarent être fiers d'appartenir à leur institution, et ils évoquent une bonne cohésion au sein des équipes », poursuit le chercheur.

Du point de vue des risques psychosociaux, les policiers décrivent des conditions d'exercice difficiles, et notamment

en raison de la charge de travail ou parce qu'ils estiment que leurs rétributions (salaire, reconnaissance...) ne reflètent pas leurs contributions (efforts, compétences, rendement...). Enfin, tandis qu'ils souffrent sur le terrain de leur relation avec le public (commentaires négatifs, fait de devoir garder une bonne image...) plus que du danger de leur mission, ce sont surtout les facteurs organisationnels qui leur pèsent (lourdeurs administratives, manque de ressources, équipements inadaptés...). Dernier point relevé par Mathieu Molines, et pas des moindres : « C'est sur le plan mental et émotionnel plus que physique que la fatigue l'emporte... »

1. Unité CNRS Université de Toulouse-I Capitole.
2. Discipline au croisement de la psychologie, de la sociologie et de l'économie.
3. Cette démarche dite longitudinale a permis de suivre ces policiers sur les neuf derniers mois.

**ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**  
Détérioration de la santé à la suite d'une exposition chronique au stress.

« Fiers de leur métier, les policiers français n'échappent toutefois pas à l'épuisement professionnel. »

### CONTACT :

Centre de recherche en management, Toulouse  
Mathieu Molines  
> [mathieu.molines@ae.toulouse.fr](mailto:mathieu.molines@ae.toulouse.fr)

## ENQUETE COURS

De l'actu aux grandes affaires

## Dans la tête des policiers...



Policiers à Montpellier AFP PHOTO / SYLVAIN THOMAS

Publié le 04 jan 2013

Cela n'avait jamais été fait auparavant, c'est une plongée au cœur de la police. Un chercheur du CNRS, Mathieu Molines, a sondé l'esprit des fonctionnaires de tous les commissariats et services de police de France. Un vaste questionnaire leur a été proposé entre mai et janvier 2012. Plus de 6000 policiers ont répondu aux deux premières phases de l'étude, 40% d'entre eux à la totalité (2650 fonctionnaires). Un nombre suffisant pour que l'enquête soit prise au sérieux.

### Le blues du policier

Il en ressort un gros ras-le-bol ! D'abord vis-à-vis de la hiérarchie: les chefs ne sont, selon les policiers interrogés, « pas assez formés », ils « manquent de recul », et « ne les soutiennent pas dans l'effort ». « Le chef direct ne se positionne pas comme un véritable manager » mais comme un superviseur qui exerce essentiellement un rôle de contrôle », souligne le chercheur. A la pelle, les policiers regrettent « les lourdeurs bureaucratiques », « le manque de personnels », « le matériel inadapté », « la multiplication des nouvelles tâches à accomplir », « la paperasse », « les changements fréquents des législations et règles »... « Ces éléments nuisent à la qualité de leur travail et provoque du stress », souligne le chercheur.

S'ils se disent stressés par la lourdeur de leur administration, ils ne le sont pas sur le terrain : « 56% des policiers estiment être suffisamment formés pour faire face aux situations stressantes rencontrés dans le cadre de leurs missions. Contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, ils n'apparaissent en effet pas fragilisés par le durcissement de la criminalité et la violence de la société », explique Mathieu Molines.

### Les angoisses du "mal-aimé"

#### A propos

Je suis grand reporter à France 2 spécialisée depuis plus de 10 ans dans les dossiers d'investigation "police-justice". D'abord journaliste de presse écrite au Parisien puis audiovisuelle à France 2, je travaille pour le journal télévisé mais également pour les magazines de la rédaction, sur les enquêtes criminelles et antiterroristes menées en France. Je m'intéresse également aux grandes évolutions des institutions liées à la sécurité intérieure. Mon blog se veut un décryptage et une mise en

Leurs bêtes noires : la justice et les médias ! 85% d'entre eux pensent que la justice discrédite leur travail. Pour 60%, « elle n'est pas un partenaire qui coopère et les aide dans leur mission ». D'autre part, ils sont 87% à considérer que les médias dévalorisent leur travail. 59% estiment avoir « une mauvaise image auprès des gens » et 64% disent devoir faire face à des critiques négatives de la population. « Nous constatons qu'au-delà de leurs missions en elles-mêmes, les policiers éprouvent un stress essentiellement lié à leurs relations avec le public », précise Mathieu Molines.

Les policiers interrogés disent avoir subi en moyenne 3 à 5 agressions verbales ces 6 derniers mois (31,7% ont subi plus de 10 agressions verbales en 6 mois) et 1 à 2 agressions physiques à la même période. Résultat : 38% des interrogés ont peur de s'endurcir émotionnellement, 40% ont l'impression que certaines victimes les tiennent pour responsables de ce qui leurs arrive et 18% disent être devenus insensibles.

### L'obsession du chiffre

70% des policiers interrogés considèrent que « faire du chiffre » est un élément essentiel de leur métier ! Ils ne revendiquent pas exactement un management par le chiffre, mais estiment à 75% qu'il s'agit « d'un critère important, voire, essentiel, afin d'être reconnu par leur hiérarchie ». 54% pensent que la lutte contre l'insécurité reste la norme dans la police et 49% que la baisse des chiffres de la délinquance est le principal objectif du métier de policiers.

### Masochistes ?

« Les policiers estiment que leur travail est, de manière générale, éprouvant sur le plan émotionnel, mental, relationnel », explique le chercheur. Cela induit une baisse de l'enthousiasme dans le travail (71%), perte d'intérêt (76%), perte du sens du métier (73%).

Et pourtant.... Les policiers interrogés sont à 80% fiers d'appartenir à la Grande Maison. 72% considèrent qu'elle représente beaucoup pour eux. 99% pensent que leur équipe est efficace. 70% qu'ils font bien leur travail ! Et la grande majorité d'entre eux ont le sentiment d'appartenir à une même famille.

Globalement, souligne le chercheur, les policiers français, s'ils ne sont pas encore en "burn-out (en substance dans un état d'implosion psychologique), ils n'en sont pas loin. Certes, d'autres administrations vont plus mal mais semble-t-il, l'état d'esprit dans la "maison Poulaga" n'est - et ce n'est pas nouveau- pas au beau fixe!

### Pour la petite histoire...

Et dire que cette enquête a failli ne jamais voir le jour ! Lorsque le chercheur du CNRS a débuté son enquête, il s'est naturellement tourné vers le ministère de l'Intérieur afin que l'institution fasse office de « petit télégraphiste » en envoyant les questionnaires dans tous les commissariats de France. Mais il a essuyé un refus catégorique. Apparemment Bauveau a pressenti que l'exercice ne serait pas flatteur et, de toutes les façons, l'autocritique publique n'est pas dans les gènes de la Maison... Finalement, c'est le syndicat de police « Alliance » qui a accepté de servir de relais auprès des policiers en remettant les questionnaires au nombre le plus large, au-delà de ses adhérents. Est-ce la limite de cet exercice ? Les dirigeants du syndicat assurent n'avoir à aucun moment interféré dans le processus de l'enquête.

- A lire aussi le numéro de janvier du journal interne du syndicat "Alliance- police nationale".



ACTUALITÉS

## Le syndicat Alliance brode sur le «blues» des policiers

GUILLAUME GENDRON 8 FÉVRIER 2013 À 15:06

8 février 2013 à 15:06



Deux policiers sur une scène de crime, à Marseille, le 1er novembre 2012. (Photo Jean-Paul Pelissier. Reuters)

### ANALYSE+DOCUMENT

Classé à droite, le syndicat s'appuie sur l'enquête d'un chercheur pour dénoncer les conditions de travail dans la police, et notamment la relation à la hiérarchie.

Le syndicat Alliance, seconde organisation chez les gardiens de la paix et les gradés, classé à droite, avait invité mardi les journalistes dans ses locaux exigus de la rue Greneta, à Paris, afin de leur remettre un «*rapport sur le blues des policiers*», largement repris par les médias depuis. Il s'agit en fait des premiers résultats de [l'enquête du chercheur Mathieu Molines](#), doctorant au Centre de recherche de management (CRM) basé à Toulouse (et non pas chercheur au CNRS comme présenté un peu abusivement par le syndicat) qui rédige actuellement une thèse sur le management et le stress au travail au sein de la police. Et n'emploie à aucun moment le mot «*blues*» dans son étude.

Après les refus de participation des syndicats de police Unsa et SGP-Fo, Alliance a activement relayé le questionnaire du doctorant auprès des policiers. Six mille d'entre eux, de tous grades, ont ensuite répondu anonymement sur Internet aux 250 questions de l'étude, répartie en trois phases sur un an.

Ces résultats partiels, s'ils confirment un certain malaise dans la police qui pointait déjà [lors de manifestations de différents syndicats de police au printemps dernier](#), ont été promptement récupérés par le syndicat Alliance, ce qui met quelque peu en porte-à-faux le chercheur. «*Je ne me suis pas associé pas à cette conférence de presse pour des raisons de confidentialité et de neutralité*», explique-t-il à *Libération*, ajoutant qu'il souhaite compléter son enquête par d'autres sources, factuelles celles-ci, avant de faire des recommandations au moment de la parution de sa thèse, prévue pour octobre 2013.

### UNE HIÉRARCHIE BROUILLONNE ET LOINTAINE

Que retenir des premiers résultats de son enquête ? Premier point, à l'instar de nombreux employés de bureaux, «*les policiers ne semblent pas apprécier leurs supérieurs hiérarchiques*». Trop nombreux, pas assez à l'écoute, peu légitimes, pas motivants : les griefs des policiers envers leurs supérieurs sont nombreux, et peu arrivent à s'y retrouver dans le millefeuille administratif de l'institution. Comme le fait remarquer Mathieu Molines, l'ambiguïté des structures est telle que «*beaucoup de policiers ne sont pas en mesure d'identifier clairement leur supérieur hiérarchique direct*». L'officier apparaît

comme un «*superviseur exerçant essentiellement un rôle de contrôle*» plutôt qu'un manager capable d'inspirer ses troupes. Malgré le sentiment d'être contrôlés, les policiers interrogés se disent majoritairement abandonnés par leur hiérarchie.

A ceci s'ajoute l'impression d'être seul contre tous. Pour 85% des sondés, la justice discrédite leur travail «*en relâchant les délinquants trop facilement*» et les médias les dévalorisent (87%). Quant à la population, elle ne serait pas «*fière de la police*», pour 60% des interrogés, qui souffrent à 70% de la «*mauvaise réputation*» de leur institution.

«*DÉSABUSÉS*», «*DÉGOÛTÉS*», «*CYNIQUES*»

69% des policiers seraient au bord du «*burn-out*» et démotivés. Les policiers «*estiment que leur travail est éprouvant sur le plan émotionnel mental et relationnel*», et la moitié d'entre eux se déclare en accord avec l'affirmation «*Je suis devenu cynique car j'ai le sentiment que mon travail ne sert à rien*». Un mal-être qui se traduit aussi par le taux de suicide dans la police, supérieur de 36% au reste de la population, selon [une récente étude de l'Inserm](#).

Manque de soutien et de reconnaissance de l'institution, sentiment d'injustice quant à l'attribution des récompenses (primes, carrières, mutations)... 65% des policiers considèrent que ceux qui font bien leur travail ne sont généralement pas récompensés. Dans les équipes, les policiers se disent avant tout «*désabusés*» et «*dégoûtés*».

Sur le terrain, les deux principaux facteurs de stress «*opérationnels*» sont les commentaires négatifs du public et le «*fait de devoir une bonne image en public en toute circonstance*» (sic), un signe de la défiance réciproque entre police et population.

#### LES CONCLUSIONS UN PEU RAPIDES D'ALLIANCE

Pour le secrétaire général d'Alliance Jean-Claude Delage, le constat est simple : «*Il y a trop de monde qui commande et pas assez qui travaille !*» Son adjoint, Frédéric Lagache renchérit : «*La police est devenue une machine. On se sent de plus en plus fonctionnaires et moins en moins flics, au point que certains ne connaissent plus leur poste et ne savent plus qui les dirige.*» Pour mettre fin à cette «*pression hiérarchique illégitime*», le syndicat appelle donc à un système de «*management participatif*», sans préciser plus autant.

Brandissant le «*rapport*», le Marseillais Delage assène : «*Les résultats incontestables de cette étude indépendante ennuient le ministère.*» Ce qui n'empêche pas Alliance de tordre un peu les résultats contrastés de l'enquête pour appuyer sa ligne politique. Si, dans l'étude, 75% des sondés reconnaissent que la politique du chiffre est un «*critère essentiel afin d'être reconnu dans la hiérarchie*», le très sarkozyste syndicat en déduit que cette politique est «*chère à tout le monde*». Pas dupe, le chercheur reconnaît dans sa méthodologie que le «*partenariat syndical peut amener à une confusion quant à la collusion des intérêts de cette enquête.*» Par ailleurs, la coloration syndicale des 6 000 policiers de l'échantillon n'est pas connue, problématique quand on sait qu'Alliance Police nationale revendique 40 000 adhérents.

Dans la foulée, Alliance a dégainé 110 propositions pour rénover la police afin qu'elle entre «*dans le XXI<sup>e</sup> siècle*», mais s'est refusé à les détailler, précisant qu'un livre à paraître s'en chargerait. Pour le syndicat, le «*blues*» des policiers est aussi un prétexte utile pour remettre à plus tard les réformes du domaine de la relation police-population, comme [le port du matricule](#).

«*Les policiers n'ont rien contre l'autorité mais l'autoritarisme*», répète Frédéric Lagache. Avant de nuancer les propositions «*révolutionnaires*» de son syndicat en précisant : «*On n'est pas marxistes tout de même, on ne veut pas faire dans la lutte des classes et virer tous les officiers et commissaires...*»

**Guillaume GENDRON**



LEXPRESS.fr, publié le 07/02/2013 à 10:51

## Valls va devoir prendre en compte le "malaise" des policiers

Ras-le-bol, sentiment d'abandon de leur hiérarchie... Les policiers ont le blues, révèle une étude scientifique d'un chercheur sur leurs conditions de travail. Les résultats ont été transmis par le syndicat Alliance au ministre de l'Intérieur Manuel Valls.



POLICE - Alliance, le deuxième syndicat des gardiens de la paix, a demandé mercredi à Manuel Valls de prendre en compte le "malaise" des policiers mis en évidence, selon lui, par une étude scientifique d'un chercheur sur leurs conditions de travail.

afp.com/Kenzo Tribouillard

Le blues des policiers n'est plus un secret. Alliance, le deuxième syndicat des gardiens de la paix, a demandé au [ministre de l'Intérieur Manuel Valls](#) de prendre en compte le "malaise" des policiers mis en évidence, selon lui, par [une étude scientifique d'un chercheur sur leurs conditions de travail](#).

Cette étude, [dont les principales conclusions](#) - à savoir le "ras-le-bol" des policiers et sentiment d'abandon de leur hiérarchie - ont été dévoilées il y a près d'un an, a été envoyée par courrier le 14 janvier au ministre de l'Intérieur.

Cette étude montre qu'il y a un vrai 'blues' des policiers.

"Nous attendons avec impatience que le ministre nous réponde afin que l'on puisse entamer une discussion", a expliqué son secrétaire général [Jean-Claude Delage](#) lors d'une conférence de presse à l'occasion de laquelle l'étude a été rendue publique.

Pendant plus d'un an, Alliance a mis à disposition son réseau de délégués afin qu'un doctorant du Centre de recherche en management (CRM) de l'Université de Toulouse 1 Capitole, rattaché au CNRS, puisse réaliser cette étude.

Quelques 6000 policiers - sur 130 000 -, syndiqués ou non, ont participé en répondant anonymement à plusieurs questions sur leurs conditions de travail. "Cette étude montre qu'il y a un vrai 'blues' des policiers", a estimé Jean-Claude Delage, "elle montre qu'il y a des dysfonctionnements de management qui créent du stress, que les policiers ont le sentiment d'être abandonnés par leur hiérarchie".

### Les Assises de la formation de la police nationale

"La police est devenue une machine qui ne met plus l'humain au centre", a estimé [Frédéric Lagache](#), le secrétaire général adjoint du syndicat.

Selon cette étude, les policiers interrogés affirment à 71% ne "pas être reconnus", à 85% "ne pas être suivis par la justice" et à plus de 50% que la presse ne reflète pas une bonne image d'eux.



Alliance demande aussi au ministre de l'Intérieur que ses propositions pour améliorer les conditions de travail des policiers, émises il y a plusieurs mois et affinées grâce à cette étude, soient "retenues" lors des [Assises de la formation de la police nationale ce jeudi 7 février](#).

## Le nouvel Observateur

### Paperasse, impopularité... D'où vient "le blues du policier" ?

Créé le 06-02-2013 à 17h52 - Mis à jour à 20h48

Par [Celine Rastello](#)

Problèmes de management, conditions de travail, mauvaise image... Le syndicat de police Alliance a publié les résultats d'une étude d'un chercheur rattaché au CNRS.



Policiers de la brigade anti criminalité (WITT/SIPA)

Management trop autoritaire, tâches indues ne relevant pas du "cœur de métier", conditions de travail difficiles, absence de moyens, épuisement professionnel, manque de confiance de la population... : autant d'éléments mis en évidence par l'étude du chercheur-doctorant en sciences de gestion Mathieu Molines, dont les premiers résultats ont été rendus publics mercredi 6 février par le syndicat de police Alliance, qui a saisi cette occasion de mieux comprendre "le blues du policier" et s'est chargé de relayer les questionnaires, de mai 2011 à janvier dernier, parmi quelques 6.000 policiers.

"Il y a dans la police un vrai problème de management qui génère un grand stress", explique notamment le secrétaire général d'Alliance Jean-Claude Delage, qui milite pour un management "participatif" et la fin du "je décide, tu exécutes". En vue de lutter aussi contre la "stigmatisation" ressentie par les fonctionnaires à l'égard de "certaines populations, certaines associations, la justice et les médias", le syndicat, qui a saisi le ministère de l'Intérieur début janvier, compte lui remettre prochainement 110 propositions. L'une d'elle concerne la création d'une "académie de police" avec un tronc commun à tous les fonctionnaires de police, "pour mieux connaître les différents métiers".

D'où vient ce "blues du policier" ? Que révèle précisément cette étude ? "Le Nouvel Observateur" a questionné le chercheur au Centre de Recherche et de Management de l'Université de Toulouse 1 Capitole Mathieu Molines, qui a mené cette étude dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion et en comportement organisationnel - soit l'étude des comportements des individus dans leur organisation.

#### Quels aspects du fonctionnement de la police avez-vous choisi de traiter et pourquoi ?

- On a choisi de traiter plusieurs thèmes. Celui lié au management, aux normes et aux relations dans la police. Comment fonctionne la police ? Qu'est-ce qui se passe à l'intérieur ? Des questions sur lesquelles on disposait jusque-là de peu d'informations. On a aussi travaillé sur l'évaluation des risques psycho-sociaux : les conditions de travail, l'épuisement professionnel, l'enthousiasme, l'intérêt général du travail... Et aussi tout ce qui relève de la satisfaction et de la performance.

**81,2% des policiers interrogés déplorent l'absence de "feedback", de retour sur leur travail de la part de leur hiérarchie.**

- On a noté plusieurs dysfonctionnements au niveau du management. Les policiers se plaignent du manque de soutien de leur hiérarchie et, en effet, d'absence de "feedback", de retour de la part de leurs managers, qui agissent selon eux plus comme des "superviseurs" que comme de véritables managers. Le supérieur hiérarchique est perçu comme exerçant généralement plus un rôle de contrôle que d'accompagnement. Pour être plus complets, ces résultats devraient toutefois être confrontés à la vision

des supérieurs hiérarchiques eux-mêmes. Cette perception des policiers vient-elle d'un manque de formation de leurs supérieurs, d'un manque de temps ? On a aussi relevé une ambiguïté au niveau de la structure hiérarchique : les policiers ont parfois du mal à identifier clairement qui est leur supérieur hiérarchique direct.

**A la lecture de l'étude, on a le sentiment que les policiers frôlent le "burn-out". Que ressort-il de l'analyse des risques psycho-sociaux ?**

- Ce qui ressort à ce niveau-là, et au niveau de l'ensemble général de l'étude, est le sentiment de ras-le-bol général partagé par les policiers. Quand on leur demande "qu'est-ce qui nuit à la qualité de votre travail et apparaît comme générateur de stress ?", on a comme réponses : les lourdeurs bureaucratiques, le manque de ressources, la remise en cause de leur travail au quotidien, le sentiment de devoir rendre des comptes, la multiplicité des nouvelles tâches, le fait d'avoir trop de paperasse à faire, les législations et règles à appliquer qui changent... Soit autant de facteurs organisationnels liés au fonctionnement même de l'organisation de la police. Viennent ensuite les facteurs opérationnels sur l'exercice du métier, comme les commentaires négatifs du public, des médias, et le fait de devoir avoir une bonne image en public, quelles que soient les circonstances. L'étude met en avant un épuisement professionnel latent, un vrai ras-le-bol au niveau du travail même, bien plus qu'une fatigue physique.

**Une cinquantaine de policiers se suicident chaque année depuis 2005, selon l'Inserm. Pourquoi n'abordez-vous pas directement le problème ?**

- Une étude de l'Inserm a déjà été menée sur ce sujet en 2010. Et la question m'intéresse pour de futures recherches qui pourraient donner plus de consistance aux résultats.

**Quelles données avez-vous récoltées concernant les problèmes d'effectifs ?**

- Un manque de ressources général est globalement identifié. Mais nous n'avons pas été plus loin sur ce point.

**65,1% des policiers estiment être "capables de réaliser (leur) travail efficacement et avec succès". Et 68% estiment être "compétents dans (leur) travail"...**

- Il ressort effectivement que, de manière générale, les policiers estiment être performants dans leur travail. Mais la performance est une donnée très difficile à analyser, car elle relève dans ce cas d'une auto-évaluation. Et cela pose nécessairement un souci : il faudrait pouvoir compléter ces données avec celles des supérieurs hiérarchiques.

**Que retenir-vous de la perception de l'incidence de la "politique du chiffre" ?**

- Les policiers considèrent à 70% que faire du chiffre est un des éléments essentiels de leur métier. Ils estiment aussi que c'est un caractère important, voire essentiel afin d'être reconnu par leur hiérarchie. Ils sont par ailleurs 54% à considérer que la lutte contre l'insécurité reste la norme dans la police, et un peu moins de 50% pensent que la baisse des chiffres de la délinquance est le principal objectif du métier de policier.

**Ils n'expriment pas directement un ras-le-bol de la politique du chiffre ?**

- Les questions n'ont pas été posées dans ce sens-là et je ne peux pas me positionner en tant que chercheur.

**Quelles peuvent être les limites d'une étude menée en partenariat avec un syndicat ?**

- Comme pour toute étude, celle-ci a effectivement ses limites, car ce partenariat peut amener une confusion ou une collusion dans les intérêts de l'enquête. A partir du moment où on sait que l'étude est relayée par un syndicat, qui par nature a des revendications, on peut se demander si ceux qui ont répondu ont été, ou non, influencés par ce syndicat. Mais si l'étude avait été faite par le ministère de l'Intérieur, on aurait tout autant pu se dire que les réponses auraient été moins spontanées, et que les policiers se seraient davantage limités dans leur prise de position.

**Qu'est-ce qui vous a personnellement le plus surpris lors de cette mission ?**

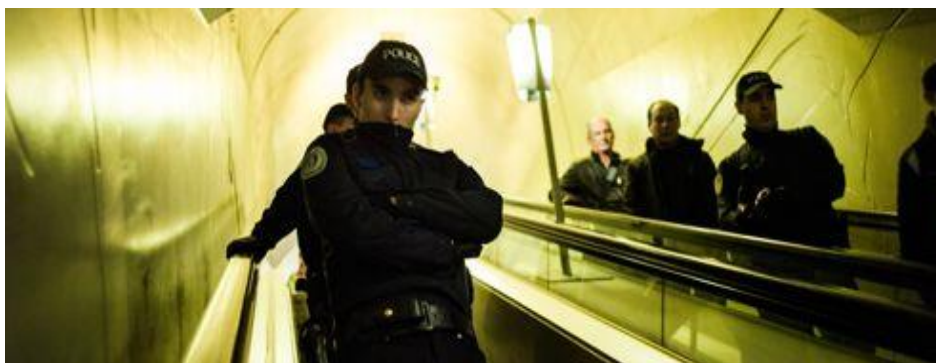
- Malgré les nombreuses difficultés liées à l'organisation et ce ras-le-bol, cette situation qui peut être démotivante et ce manque de soutien, on note un fort taux d'engagement de la police, durable dans le temps. 76% des policiers sont fiers d'appartenir à la police. Ils disent que la police représente beaucoup pour eux.

**Propos recueillis par Céline Rastello - Le Nouvel Observateur**

## **LE FIGARO**·fr Police: radioscopie d'un grand «blues»

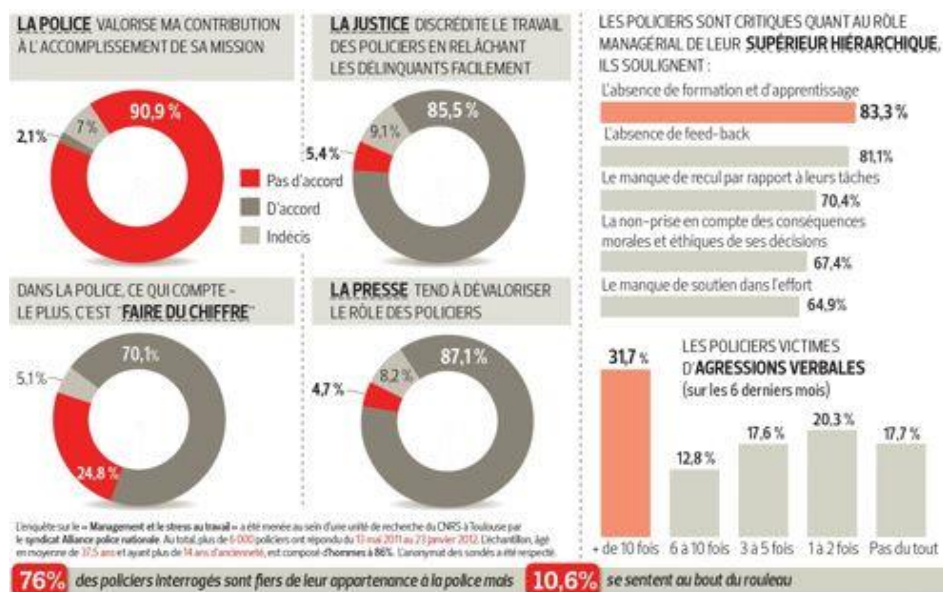
Par [Christophe Cornevin](#), [Service infographie du Figaro](#) Mis à jour le 06/02/2013 à 23:56 | publié le

06/02/2013 à 19:09



Près de 90 % des policiers réfutent en bloc l'idée selon laquelle «la police se soucie vraiment» de leur bien-être. Crédits photo : FRED DUFOUR/AFP

**INFOGRAPHIE - Manque de soutien, de reconnaissance... Une étude menée auprès de 6000 policiers révèle un profond malaise.**



Le fameux «ras-le-bol» qu'expriment à mots souvent couverts les policiers dans l'exercice de leurs missions vient d'être passé au crible. Loin du simple coup de menton, il prend même la forme d'un réel malaise dans les commissariats. C'est en tout cas ce que laisse apparaître une «Étude sur le management et le stress au travail» menée par une unité de recherche du CNRS de Toulouse avec l'appui du syndicat Alliance Police nationale.

Fondé sur un large échantillon de 6000 gardiens de la paix et gradés témoignant de manière anonyme en région parisienne et en province, le document, épais de 54 pages, dresse un état des lieux très édifiant. D'emblée, les policiers interrogés, souvent critiques sur leur hiérarchie directe, déplorent un «manque de soutien et de reconnaissance de l'institution». Considérant à 63 % que la police ne valorise pas leur contribution à l'accomplissement de sa mission, ils sont 90 % à réfuter en bloc l'idée selon laquelle «la police se soucie vraiment de (leur) bien-être». Dans une proportion quasi équivalente, ils estiment que leur institution ne reconnaît guère leurs efforts (72,2 %), ne tient pas compte de leurs remarques et de leurs attentes (79,6 %) ou encore qu'elle n'est pas fière de leurs réalisations au travail (62,9 %).

Exprimant un réel sentiment d'injustice, 7 fonctionnaires sur 10 assurent que l'attribution des récompenses est appliquée de manière incohérente et ne se fonde pas sur des «critères objectifs et non biaisés». Ils estiment à plus de 65 % que «les policiers qui font bien leur travail ne sont généralement pas récompensés». Au chapitre de la culture du résultat, les policiers sondés entre mai 2011 et janvier 2012 soutiennent alors que «faire du chiffre est un élément essentiel du métier». «Ils estiment également à 75 % qu'il s'agit d'un critère important afin d'être reconnu par leur hiérarchie, observe le rapport. Cependant, même s'ils sont partagés, ils pensent que la lutte contre l'insécurité reste la norme dans la police (54 %) et que la baisse des chiffres de la délinquance est le principal objectif du métier de policier (49 %).»

### «Relations de travail saines»

Les auteurs de l'étude pointent des «relations de travail saines» au niveau de la base, tant sur le terrain qu'au sein des équipes et des services. «En effet, les policiers estiment en majorité ne pas être en compétition entre eux (59,9 %), ne pas avoir de difficultés relationnelles avec les autres services (47,6 %), décrypte l'étude. De plus, ils mettent en avant le fait d'aider leurs collègues (69,6 %), d'écouter les soucis et les problèmes de leurs collègues (68 %), de transmettre les informations (84,7 %) et de participer à l'intégration des nouveaux (75,4 %).» «Enfin, ils estiment ne pas se sentir constamment surveillé par la police des polices (52,7 %)…», ajoute l'étude, qui

montre en creux que nombre de fonctionnaires redoutent encore de tomber entre les griffes des «bœufs carottes» (le surnom de la police des polices). Globalement, le «climat relationnel de travail sain» et le «bon esprit d'équipe à l'opposé des relations avec la hiérarchie» seraient de nature à «favoriser l'efficacité générale des policiers». Le constat est plutôt heureux tant les forces de l'ordre semblent crouler par ailleurs sous les contingences opérationnelles.

Englués dans les «lourdeurs bureaucratiques», qu'ils situent à un niveau de 8,5 sur une échelle allant de 1 à 10, les fonctionnaires déplorent le «manque de ressources en personnel» (8,5/10), les «équipements et/ou des matériels inadaptés» (7,5/10), une «multiplicité de nouvelles tâches à effectuer» (7,4/10) ou encore «trop de paperasse à faire» (7,2/10). En résumé, la coupe est pleine.

Fort de cette enquête, le syndicat Alliance Police nationale compte évoquer cette «situation préoccupante» à l'occasion des Assises de la formation qu'organise jeudi [Manuel Valls](#) à la Cité internationale universitaire de Paris. Nul doute que le premier flic de France devra une nouvelle fois faire preuve de diplomatie pour répondre à ses troupes, qui demandent des «réformes ambitieuses», tant en termes de formation initiale que d'un «management plus humain».

Par [Christophe Cornevin](#)

GRAND REPORTER,

# Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	1
1. Un point sur la situation actuelle de la police française.....	5
1.1. La police française.....	5
1.2. La police française, une institution en cours de mutation.....	7
2. La perspective du leadership.....	10
2.1. Un enjeu majeur pour l'organisation policière.....	11
2.2. Les atouts de l'approche transformationnelle.....	13
2.3. Développer la perspective dynamique et collective du leadership transformationnel.....	15
3. Problématique et objectifs de la recherche.....	17
4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche.....	19
5. Intérêt de la recherche.....	21
6. Déroulement des chapitres.....	22
<b>Chapitre 1 Le leadership dans l'organisation policière : spécificités et enjeux</b> .....	26
Section 1 : Démontre la mécanique policière.....	30
1. Le modèle de l'organisation policière.....	30
1.1. Une organisation sous l'autorité de l'État.....	31
1.2. La police, une organisation publique.....	32
1.3. Une bureaucratie apparente.....	34
1.4. Une certaine inertie organisationnelle.....	42
2. Les comportements des policiers dans l'organisation au travers de la culture policière.....	47
2.1. Une culture policière homogène.....	48
2.2. La culture policière par les processus de socialisation.....	51
2.3. Les principaux éléments de la culture policière.....	54
2.4. Les sources de variation de la culture policière.....	56
2.5. La remise en question de l'approche culturelle.....	57

Section 2 : La remise en cause du modèle de commandement traditionnel .....	59
1. Qu'est-ce que le leadership ? .....	59
1.1. Définir le leadership .....	60
1.2. Distinctions conceptuelles .....	61
2. Les différentes approches du leadership.....	67
2.1. L'approche des traits.....	69
2.2 L'approche comportementale.....	72
2.3. L'approche du leadership situationnel et de la contingence.....	75
2.4. L'approche néo-charismatique .....	80
2.5. L'approche relationnelle .....	89
2.6. Quel modèle de leadership dans la police française ? .....	90
Conclusion chapitre 1.....	101
<b>Chapitre 2 Le leadership transformationnel : un état des lieux .....</b>	<b>103</b>
1. La théorie « Full range» du leadership.....	107
1.1. Le leadership transactionnel .....	107
1.2. Le leadership transformationnel.....	110
1.3. L'effet d'augmentation.....	111
2. Le leadership transformationnel : dimensionnalité, universalité et niveaux d'analyse .....	114
2.1. Un construit multidimensionnel.....	114
2.2. Un construit à « universalité variable ».....	120
2.3. Un construit multiniveaux.....	121
3. Les effets du leadership transformationnel .....	126
3.1. Les effets du leadership transformationnel sur la performance .....	126
3.2. Les effets du leadership transformationnel sur la performance opérationnelle .....	129
3.3. Les effets du leadership transformationnel sur la santé des subordonnés .....	130
3.4. Les effets du leadership transformationnel dans le contexte policier.....	131
4. Les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel.....	133
4.1. L'étude des mécanismes transformationnels : la médiation .....	134
4.2. Les conditions d'efficacité du leadership transformationnel : la modération.....	136
5. Les limites du leadership transformationnel .....	138
Conclusion Chapitre 2.....	143
<b>Chapitre 3 Étudier la « boîte la noire » du leadership transformationnel en multiniveaux .....</b>	<b>145</b>
Section 1. Le rôle de l'engagement au travail.....	150
1. Qu'est-ce que l'engagement au travail ?.....	150
1.1. Définir l'engagement au travail.....	151
1.2. Distinction conceptuelle.....	155

2. L'importance des ressources .....	160
2.1. La théorie de conservation des ressources (COR) .....	160
2.2. La théorie des demandes et des ressources de l'emploi (JDR) .....	165
3. La théorie JDR appliquée à l'engagement au travail : le rôle motivationnel des ressources .....	173
3.1. Le rôle des ressources de l'emploi et des ressources personnelles .....	175
3.2. Les conséquences de l'engagement au travail .....	177
Section 2 : Le rôle des climats de travail .....	180
1. De l'étude du climat global à l'étude des climats spécifiques .....	180
1.1. Définir le climat .....	181
1.2. Climat vs Culture .....	184
1.3. Les climat spécifiques .....	187
2. Considérations multiniveaux .....	193
2.1. Le niveau théorique .....	194
2.2. Le niveau de mesure .....	196
2.3. Le niveau d'analyse .....	200
3. La théorie de l'échange social comme cadre d'analyse pour expliquer les effets du leader sur les climats de travail .....	204
3.1. La théorie de l'échange social .....	205
3.2. L'ambivalence du niveau individuel .....	206
3.3. L'émergence du niveau collectif : le rôle du leader .....	208
Conclusion chapitre 3 .....	212
<b>Chapitre 4 Proposition d'un modèle intégrateur en multiniveaux sur le leadership transformationnel : le rôle médiateur de l'engagement au travail .....</b>	<b>214</b>
1. Les effets du leadership transformationnel au niveau individuel .....	219
1.1. La satisfaction au travail .....	219
1.2. L'implication organisationnelle .....	222
1.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	225
2. Le rôle médiateur de l'engagement au travail .....	228
2.1. Le rôle de ressource du leadership transformationnel .....	229
3. Le rôle modérateur des demandes de l'emploi .....	234
3.1. L'importance des ressources dans des conditions stressantes .....	235
3.2. L'impact des stressseurs .....	236
4. L'émergence des construits collectifs .....	241
4.1. L'émergence du climat de leadership transformationnel .....	242
4.2. Le climat d'engagement au travail .....	244
4.3. L'émergence des variables de résultats au niveau collectif .....	246



5. Les relations entre les construits : l'hypothèse d'isomorphisme .....	247
5.1. Les effets du climat de leadership transformationnel .....	248
5.2. Le rôle médiateur du climat d'engagement au travail.....	250
6. Relations entre les niveaux : les effets du climat de leadership transformationnel.....	253
6.1. Les effets du climat de leadership transformationnel sur le niveau individuel.....	253
6.2. L'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel.....	255
Conclusion Chapitre 4.....	258
<b>Chapitre 5 Démarche méthodologique.....</b>	<b>261</b>
Section 1 : Présentation du protocole et des instruments de la recherche empirique .....	265
1. Protocole de la recherche .....	265
1.1. Les exigences d'une étude en multiniveaux et en longitudinal .....	266
1.2. La mise en place d'une étude en multiniveaux et en longitudinal .....	269
1.3. Démarche de collecte des données.....	272
2. Présentation de l'échantillon final.....	276
2.1. Taux de participation .....	276
2.2. Caractéristiques de l'échantillon.....	278
3. Construction du questionnaire de recherche .....	280
3.1. Les niveaux d'analyse.....	281
3.2. Les variables indépendantes.....	285
3.3. Les variables médiatrices .....	287
3.4. Les variables de résultats .....	288
3.5. Les variables modératrices .....	291
3.6. Les variables de contrôle .....	293
Synthèse section 1 .....	294
Section 2 : Analyses et résultats des qualités psychométriques des instruments de mesure .....	295
1. Méthode de validation des instruments de mesure.....	295
1.1. Vérification de la structure des échelles : la phase exploratoire.....	295
1.2. Vérification de la structure des échelles : la phase confirmatoire.....	297
1.3. Vérification de la validité du construit : validité convergente et discriminante.....	299
2. Résultats de la phase exploratoire et confirmatoire .....	300
2.1. Les variables indépendantes.....	300
2.2. Les variables de résultat.....	305
2.3. Variables modératrices.....	310
2.4. Fiabilité et validité convergente.....	314
2.5. Validité discriminante et qualité d'ajustement du modèle global .....	314
Synthèse Section 2.....	318
Conclusion du Chapitre 5.....	320

<b>Chapitre 6 Analyse des résultats: test du modèle de recherche et validation des hypothèses</b> .....	321
Section 1 : Description de la démarche d'analyse .....	325
1. Description de la démarche d'analyse au niveau spécifique.....	325
1.1. Test des effets directs.....	325
1.2. Test des effets de médiation et de modération .....	326
1.3. Présentation de la macro « PROCESS » .....	330
2. Description de la démarche d'analyse entre les niveaux.....	334
2.1. Démarche d'analyse pas à pas.....	336
Synthèse section 1 .....	342
Section 2 : Présentation des résultats .....	343
1. Résultats préliminaires : test d'attrition, analyses descriptives et résultats des corrélations .....	343
1.1. Résultats de l'attrition .....	344
1.2. Matrice des corrélations des variables du niveau individuel (L1) .....	344
1.3. Matrice des corrélations au niveau collectif.....	345
2. Résultats des effets directs, de médiation et de modération au niveau individuel.....	348
2.1. Résultats des effets directs .....	348
2.1. Résultats des effets de médiation .....	351
2.2. Résultats des effets de modération .....	355
3. Résultats des effets directs de médiation et de modération au niveau de l'équipe .....	372
3.1. Validation de la structure multiniveaux de nos données .....	372
3.2. Résultats des effets directs et de médiation au niveau collectif .....	374
4. Résultats des effets directs, de médiation et de modération entre les niveaux .....	377
4.1. Résultats de l'analyse de variance .....	377
4.2. Résultats des effets directs du climat leadership transformationnel sur les variables de résultats au niveau individuel .....	379
4.3. Résultats des effets de médiation (Modèle 2-1-1).....	384
4.4. Résultats de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel .....	388
Synthèse section 2 .....	390
Conclusion du Chapitre 6.....	393
<b>Chapitre 7 Discussion et mise en perspective des résultats</b> .....	394
Section 1 : Discussion des résultats de la recherche .....	397
1. Les effets directs du leadership transformationnel dans la police française .....	398
2. L'effet médiateur de l'engagement au travail .....	399
3. Le rôle des modérateurs des demandes de l'emploi.....	401

4. Le rôle des climats de travail .....	404
Section 2 : Contributions, limites et perspectives de la recherche.....	409
1. Contributions théoriques .....	409
1.1. Appréhender la police en sciences de gestion : dépasser la perspective sociologique .....	409
1.2. Comprendre les mécanismes et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel en multiniveaux .....	411
1.3. Étendre la théorie des demandes et des ressources de l'emploi.....	414
2. Contributions managériales .....	416
2.1. Former les managers policiers au leadership transformationnel.....	416
2.2. Construire une relation de confiance.....	418
2.3. Développer la notion d'équipe .....	421
2.4. Développer l'engagement au travail.....	422
3. Limites et perspectives de recherche.....	424
<b>Conclusion générale</b> .....	428
Bibliographie .....	431
Annexes .....	461
Table des matières.....	473
Table des figures.....	479
Table des tableaux .....	482

# Table des figures

Figure 1 : Pyramides des âges .....	5
Figure 2 : Répartition des effectifs de la Police nationale affectés en SGAP et services territoriaux .....	7
Figure 4 : Organigramme de la police nationale .....	36
Figure 5 : Grades dans la police nationale .....	38
Figure 6: Chronologie des principales approches sur le leadership .....	69
Figure 7 : La théorie « Full Range » du leadership.....	107
Figure 8 : Le leadership transactionnel.....	108
Figure 9 : L'effet additif du leadership transformationnel.....	113
Figure 10 : Les quatre dimensions du leadership transformationnel.....	116
Figure 11: La boîte noire du leadership transformationnel.....	147
Figure 12 : Les antécédents et conséquences de l'engagement au travail selon Saks (2006) .....	154
Figure 13 : L'engagement au travail selon Schaufeli et Bakker (2010).....	155
Figure 14 : Typologie des différences entre l'engagement au travail, l'épuisement professionnel, le workaholism et la satisfaction.....	156
Figure 15 : Le modèle des ressources et des demandes de l'emploi selon Bakker et Demerouti (2014).....	166
Figure 16 : Le rôle des ressources de l'emploi et des ressources.....	175
Figure 17 : La perspective perceptuelle du climat .....	183
Figure 18 : Cycle d'Attraction, de Sélection et d'Attrition .....	196
Figure 19 : Mécanismes « top down » et « bottom up ».....	201

Figure 20 : Échange selon Homans (1961).....	208
Figure 21 : Échange indirect selon Blau (1964) .....	208
Figure 22 : Échange généralisé selon Ekeh (1974) .....	208
Figure 23 : La théorie de l'échange social appliquée à l'émergence des climats : le rôle du leader .....	211
Figure 24 : Modèle de recherche.....	218
Figure 25: L'effet direct du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail .....	221
Figure 26 : L'effet direct du leadership transformationnel sur l'implication affective à l'égard de l'organisation .....	224
Figure 27 : L'effet direct du leadership transformationnel sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation et des individus.....	228
Figure 28 : L'effet médiateur de l'engagement au travail.....	234
Figure 29 : Le rôle modérateur des demandes de l'emploi.....	236
Figure 30 : Le rôle modérateur des stressseurs organisationnels .....	238
Figure 31 : Le rôle modérateur des stressseurs opérationnels.....	239
Figure 32 : Le rôle modérateur de la charge de travail.....	240
Figure 33 : Le rôle modérateur du conflit vie professionnelle-vie familiale .....	241
Figure 34 : L'effet du climat de leadership transformationnel sur le climat d'implication affective à l'égard de l'organisation .....	249
Figure 35 : Effet du climat de leadership transformationnel sur l'efficacité potentielle de l'équipe .....	250
Figure 36 : Effet médiateur du climat de leadership transformationnel sur les variables de résultats .....	252
Figure 37 : Les effets directs du climat de leadership transformationnel.....	254
Figure 38 : Effet modérateur de la force du climat de leadership sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail .....	257
Figure 39 : Calendrier d'administration des questionnaires de recherche.....	275
Figure 40 : Évolution du taux de participation .....	277
Figure 41 : Age, ancienneté dans l'équipe et ancienneté dans la police.....	279
Figure 42 : Age, ancienneté dans l'équipe et ancienneté dans la police de l'équipe.....	279
Figure 43 : Les différents niveaux d'analyse .....	282
Figure 44 : Représentation du test de médiation .....	328

Figure 45 : Représentation du test de modération.....	328
Figure 46 : Représentation du test de médiation-modérée.....	329
Figure 45 : Représentation conceptuelle et statistique des Modèle 4 (médiation) et du Modèle 7 (médiation-modérée).....	332
Figure 46 : L'hypothèse de médiation en multiniveau selon Zhang et al. (2009) .....	340
Figure 47 : Modélisation des liens directs .....	348
Figure 48 : Effets de médiation du leadership transformationnel au travers de l'engagement au travail sur les variables résultats.....	351
Figure 49 : Modélisation des liens de modérations .....	355
Figure 50 : Effet modérateur des stressseurs organisationnels sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel .....	359
Figure 51 : Effet modérateur de la charge de travail sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel .....	364
Figure 52 : Effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale sur la relation entre l'engagement au travail et le niveau de leadership transformationnel.....	369
Figure 53 : Modélisation des liens directs et de médiation du climat de leadership transformationnel.....	374
Figure 54 : Modélisation des effets directs du climat de leadership transformationnel sur les variables au niveau individuel .....	380
Figure 55 : Modélisation de l'effet médiateur de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultats.....	384
Figure 56 : Modélisation de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel et l'engagement au travail .....	388
Figure 57 : Les actions possibles pour améliorer l'engagement au travail.....	424

## Table des tableaux

Tableau 1 : Vue d'ensemble des différences entre la psychologie et la sociologie.....	4
Tableau 2 : Distinction organisation privée / publique.....	34
Tableau 3 : Définitions du leadership.....	61
Tableau 4 : Les différentes dimensions, comportements et rôles des managers policiers.....	64
Tableau 5 : Comparaison entre le leader et leadership.....	66
Tableau 6: Les traits et compétences de leadership.....	70
Tableau 7 : Les différentes approches du leadership dans le contexte policier.....	92
Tableau 8 : Comportements spécifiques au leadership transactionnel.....	110
Tableau 9 : Les différents modèles de leadership transformationnel .....	114
Tableau 10 : Comportements spécifiques au leadership transformationnel.....	120
Tableau 11 : Les principaux médiateurs du leadership transformationnel en fonction de différentes variables de résultats.....	135
Tableau 12 : Les principaux modérateurs du leadership transformationnel en fonction de différentes variables de résultats.....	137
Tableau 13 : Les différences entre la culture et le climat.....	185
Tableau 14 : Exemples des dimensions du climat organisationnel selon les principaux auteurs..	188
Tableau 15 : Principaux climats spécifiques .....	189
Tableau 16 : Les conséquences des climats spécifiques au niveau individuel.....	191
Tableau 17 : Les conséquences des climats spécifiques au niveau du groupe.....	192
Tableau 18 : La typologie de Chan (1998) .....	198

Tableau 19 : Traitement de l'échantillon.....	278
Tableau 20 : Présentation de l'échantillon au niveau individuel.....	278
Tableau 21 : Présentation de l'échantillon au niveau de l'équipe.....	279
Tableau 22 : Les niveaux d'analyse des variables de notre étude.....	284
Tableau 23 : Principaux indices de l'AFE et règles de décisions.....	297
Tableau 24 : Principaux indices de l'AFC et règles de décisions.....	298
Tableau 25 : Règles de décisions et normes de la validité convergente et discriminante.....	299
Tableau 26 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire du leadership transformationnel.....	301
Tableau 27 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles de leadership transformationnel.....	302
Tableau 28 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'engagement au travail.....	304
Tableau 29 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles d'engagement au travail.....	305
Tableau 30 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'implication affective à l'égard de l'organisation.....	306
Tableau 31 : Résultats de l'analyse exploratoire de la satisfaction au travail.....	307
Tableau 32 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des deux modèles de comportements de citoyennetés organisationnels.....	308
Tableau 33 : Résultats de l'analyse exploratoire de l'efficacité potentielle de l'équipe.....	309
Tableau 34 : Résultats de l'analyse exploratoire de les stressseurs opérationnels.....	310
Tableau 35 : Résultats de l'analyse exploratoire de les stressseurs organisationnels.....	311
Tableau 36 : Résultats de l'analyse exploratoire de la charge de travail.....	312
Tableau 37 : Résultats de l'analyse exploratoire du conflit vie professionnelle-vie familiale.....	313
Tableau 38 : Fiabilité et validité convergente des construits.....	314
Tableau 39 : Indice d'ajustement pour les stressseurs.....	316
Tableau 40 : Indice d'ajustement pour l'engagement au travail, l'implication affective et la satisfaction au travail.....	317
Tableau 41 : Indice d'ajustement global de notre modèle.....	317
Tableau 42 : Synthèse des variables de notre modèle.....	319
Tableau 43 : Les modèles de médiation-modérée de Hayes (2013) appliqués à notre modèle.....	331
Tableau 44 : Matrice des corrélations au niveau individuel.....	346



Tableau 45 : Matrice des corrélations au niveau collectif.....	347
Tableau 46 : Synthèse de la validation des hypothèses des liens directs .....	349
Tableau 47 : Test des effets directs par la méthode des régressions.....	350
Tableau 48 : Synthèse des hypothèses de médiation.....	352
Tableau 49 : Résultats des effets de médiation .....	353
Tableau 50 : Récapitulatif des effets directs, indirects et totaux de la relation médiatisé entre le leadership transformationnel et les variables de résultats.....	354
Tableau 51 : Résultat de l'effet modérateur des stressseurs opérationnels.....	356
Tableau 52 : Résultat de l'index de médiation modérée des stressseurs opérationnels .....	357
Tableau 53 : Résultat de l'effet modérateur des stressseurs organisationnels .....	358
Tableau 54 : Effets conditionnels des stressseurs organisationnels sur l'engagement au travail....	359
Tableau 56 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail .....	361
Tableau 57 : Résultat de l'effet modérateur de la charge de travail.....	363
Tableau 58 : Effets conditionnels de la charge de travail sur l'engagement au travail .....	363
Tableau 59 : Résultat de l'index de médiation modérée de la charge de travail .....	365
Tableau 60 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail .....	366
Tableau 61 : Résultat de l'effet modérateur du conflit vie professionnelle/vie familiale.....	368
Tableau 62 : Effets conditionnels du conflit vie professionnelle/vie familiale sur l'engagement au travail.....	368
Tableau 63: Résultat de l'index de médiation modérée du conflit vie professionnelle/vie familiale .....	370
Tableau 64 : Effets conditionnels indirects du leadership transformationnel sur les variables de résultats au travers de l'engagement au travail .....	371
Tableau 65 : Synthèse des hypothèses de modération .....	372
Tableau 66 : Récapitulatif des indices d'accord de nos variables climats .....	373
Tableau 68 : Synthèse des hypothèses sur les effets directs climat de leadership transformationnel .....	375
Tableau 69 : Résultats de l'effet de médiation du climat d'engagement au travail.....	376
Tableau 70 : Synthèse des hypothèses sur l'effet de médiation du climat d'engagement au travail .....	377

Tableau 71 : Résultats des analyses de variance des effets de groupe.....	378
Tableau 72 : Effets du leadership transformationnel sur les variables de résultats .....	381
Tableau 73: Effets directs du climat de leadership transformationnel (page suivante) .....	382
Tableau 74 : Résultats des effets de médiation de l'engagement au travail entre le climat de leadership transformationnel et les variables de résultat .....	386
Tableau 75: Synthèse des hypothèses effets de médiation entre les niveaux.....	385
Tableau 76 : Résultat de l'effet modérateur de la force du climat de leadership transformationnel .....	389
Tableau 77 : Récapitulatif des hypothèses .....	390
Tableau 78. Processus de développement d'une relation de qualité (LMX élevé).....	419