

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

UNE ÉTUDE DU STYLE DE LEADERSHIP : L'INFLUENCE DU STYLE DE  
LEADERSHIP SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL  
ET SUR LE PRÉSENTÉISME

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
ÉLIANE HINSE

JUILLET 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directrice de recherche
--	-------------------------

**Jury d'évaluation :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directrice de recherche
--	-------------------------

---

Marcos Balbinotti, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	président du jury
--	-------------------

---

Andrée-Ann Deschênes, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	évaluatrice interne
---	---------------------

---

Éric Girard, Ph. D. Université Laval	évaluateur externe
---	--------------------

Thèse soutenue le 3/06/2022

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (138) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité d'études de cycles supérieurs en psychologie. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

## Sommaire

Le leadership est un facteur incontournable au succès organisationnel (Stokes & Jolly, 2010). Les organisations étant en perpétuel changement, les leaders n'ont d'autre choix que de s'adapter rapidement et par conséquent, de travailler à développer leurs connaissances et surtout, leurs compétences interpersonnelles (Whitmore, 2004) et de valoriser les travailleurs en encourageant le développement et le dépassement (Bass & Avolio, 1993). Le leadership se définit donc comme étant l'habileté d'influencer et de motiver les travailleurs pour favoriser l'efficacité organisationnelle, en s'adaptant au contexte et aux situations (McShane & Steen, 2009). Ainsi, le comportement du travailleur se voit influencé par sa perception sur le style de leadership de ce dernier (Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011). Le modèle de Avolio et Bass (1991) pour mesurer le leadership, soit le « Full Range Leadership Model », est composé de trois styles de leadership (*Transformationnel*, *Transactionnel* et *Laissez-Faire*) et ce modèle est reconnu dans la littérature (Greyvenstein & Cilliers, 2012). Chacun des styles est composé de ses particularités desquelles les impacts perçus sur le travailleur sont abondamment étudiés et démontrés scientifiquement (Campbell & Kodz, 2011). Plus précisément, le style *Laissez-Faire* se caractérise par l'évitement à intervenir qui réfère à « l'absence de leadership » (Bass & Avolio, 1994) qui se caractérise par de faibles habiletés interpersonnelles (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007) alors que le style *Transactionnel* se définit par la transaction référant à la récompense (Burns, 1978) où la punition est issue d'une relation instrumentale qu'il entretient avec le travailleur (Bass, 1985). Finalement, le style *Transformationnel* se distingue par la considération

individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation, l'inspiration et l'influence idéalisée (Avolio & Bass, 2004). Il possède des habilités qui lui permettent d'avoir « un effet extraordinaire sur ses subalternes » (Burns, 1978, p. 189) [traduction libre]. Il apparaît clair que selon le style de leadership exercé par le supérieur, l'impact sur le travailleur au niveau de la satisfaction au travail et du présentisme est fort différent. Incidemment, le style *Transformationnel* a une influence positive sur la satisfaction au travail (Avolio & Bass, 2004; Bono & Judge, 2003) et sur le bien-être (Gilbreath & Benson, 2004; Kelloway & Barling, 2010). À contrario, le style *Laissez-faire* a une influence positive sur le présentisme alors qu'il a un effet négatif sur la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015; Skogstad et al., 2014). Selon Bass, le style *Transactionnel* ne peut induire la satisfaction au travail (Bass, 1999). Afin de mieux comprendre l'impact des différents styles de leadership sur les travailleurs, il est important de tenir compte de la culture (Bass & Avolio, 1993) et des facteurs organisationnels (Brown & Campbell, 1990; Hart, Wearing, & Headey, 1995) qui façonnent l'environnement de travail. De fait, le contexte organisationnel policier est complexe (Pearson-Goff & Herrington, 2014) et très hiérarchisé (Cowper, 2000). La culture policière a une forte influence sur le style de leadership (Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2021) où l'on retrouve en plus grand nombre des leaders au style *Transactionnel* (Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007) et *Laissez-faire* (Densten, 2003). En plus de la complexité et de la culture organisationnelle, les organisations policières sont paralysées par une lourdeur bureaucratique qui contribue au stress des policiers (Liberman et al., 2002; Zhao, He, & Lovrich, 2002). Le leadership est un des sujets qui est le plus étudié

en gestion (Greyvenstein & Cilliers, 2012) où la performance passe nécessairement par la satisfaction au travail (Petty, McGee, & Cavender, 1984) et le bien-être du travailleur (Gilbreath & Benson, 2004). Or, les articles qui composent la présente thèse proposent deux études comparatives incluant des travailleurs policiers avec des travailleurs de la fonction publique afin d’apprécier de façon plus spécifique l’impact des différents styles de leadership sur le travailleur et la satisfaction au travail et sur le présentéisme. À notre connaissance, il s’agit des deux premières études comparatives effectuées sur le leadership policier en fonction de la satisfaction au travail et du présentéisme, qui est un phénomène qui est étudié depuis peu (Cancelliere, Cassidy, Ammendolia, & Côté, 2011; Hemp, 2004; Vänni, Neupane, & Nygård, 2017). Incidemment, cette thèse amène un angle nouveau de par les différents groupes d’échantillonnage permettant de mettre en lumière l’importance du style de leadership pour le travailleur, et ce, en considérant les différents contextes organisationnels et les différents niveaux hiérarchiques.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux .....	xi
Remerciements .....	xii
Introduction .....	1
Définition et mesure du leadership .....	5
Définition et mesure de la satisfaction au travail .....	9
Définition et mesure du présentéisme .....	9
Leadership et culture policière .....	10
Impact du leadership perçu sur la satisfaction au travail (cols bleus) .....	12
Impact du leadership perçu sur la satisfaction au travail des policiers .....	13
Impact du leadership perçu sur le présentéisme (cols bleus) .....	13
Impact du leadership perçu sur le présentéisme des policiers .....	15
Limites des recherches à ce jour .....	16
Objectifs de la recherche .....	19
Chapitre 1. Article 1 – Étude comparative de l’influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers .....	23
Résumé .....	25
Abstract .....	26
Introduction .....	27
Définition et mesure du leadership .....	28
Culture organisationnelle et style de leadership policier .....	30



Satisfaction au travail.....	33
Styles de leadership et satisfaction au travail .....	34
Matériel et Méthode .....	37
Participants et procédure.....	37
Mesures .....	38
Satisfaction au travail (MSQ) .....	38
Leadership (MLQ) .....	38
Résultats .....	39
Analyse préliminaire .....	39
Corrélations entre les variables pour les policiers et les cols bleus .....	40
Régressions linéaires hiérarchiques des variables indépendantes (MLQ) sur la satisfaction au travail des policiers et des cols bleus .....	41
Comparaison des résultats des policiers et des cols bleus à la norme MLQ.....	43
Discussion .....	44
Limites et recommandations .....	46
Conclusion .....	47
Références .....	48
Chapitre 2. Article 2 – The impact of leadership on employee presenteeism: A comparison between police and non-police samples .....	54
Abstract .....	56
Introduction .....	57
Stress and presenteeism at work .....	59
Stress at work.....	59

Presenteeism .....	61
Leadership and Presenteeism .....	62
Leadership style (MLQ).....	64
Presenteeism and leadership style.....	66
Leadership style and police contex .....	68
Presenteeism and police leadership .....	72
Material and Method.....	76
Participants and Procedure.....	76
Instruments.....	76
Presenteeism .....	76
Leadership (MLQ) .....	77
Results.....	78
Correlations between the variables for the police and the blue-collar group ....	78
Hierarchical multiple regressions of independent variables (MLQ) on work presenteeism in the police group and the blue-collar group .....	79
Discussion .....	81
Limits .....	83
Limits and recommendations .....	83
Conclusion .....	84
References .....	87
Chapitre 3. Article 3 – Liens entre le coaching, le leadership et la satisfaction au travail.....	97
Résumé.....	99

Abstract .....	100
Introduction .....	101
Coaching .....	103
Compétences nécessaires au coach .....	105
Coaching et développement du leadership.....	108
Leadership et satisfaction au travail.....	110
Leadership Transformationnel et satisfaction au travail .....	112
Leadership Transformationnel, coaching et satisfaction au travail .....	114
Perspectives d’avenir du coaching .....	119
Conclusion et recommandations .....	120
Recommandations .....	121
Bibliographie.....	125
Discussion générale.....	133
Sommaire des résultats .....	136
Importance du travail de recherche .....	145
Limites de la thèse .....	149
Conclusion générale .....	151
Références générales .....	154
Appendice. Certificat éthique.....	166

## Liste des tableaux

### Tableau

1	Corrélations entre les variables des policiers et des cols bleus (N = 252).....	41
2	Régressions multiples hiérarchiques des variables indépendantes sur la satisfaction au travail des policiers et des cols bleus (N = 252) .....	42
3	Comparaison des normes du MLQ avec les résultats des policiers et des cols bleus (N = 252) .....	44
4	Correlations between MLQ leadership styles and presenteeism for police officers and blue-collar workers (N = 252).....	79
5	Hierarchical linear regressions of presenteeism for both samples (Police, <i>n</i> = 116 and Blue-collar workers, N = 136) .....	80

## Remerciements

*Les folies sont les seules choses qu'on ne regrette jamais*  
Oscar Wilde

Ma folle aventure doctorale a commencé par un rêve que je n'aurais pu réaliser sans vous... Apprentie curieuse, les professeurs du département de psychologie de l'UQTR qui ont croisé ma route tout au long de mon aventure doctorale ont été comme un phare pour moi. Vous m'avez éclairée de vos connaissances et de vos conseils et je vous en remercie! Je souhaite remercier Claire Montplaisir qui veille sur tous les doctorants du département de psychologie pour son professionnalisme, sa patience et son soutien constant à mon égard, et ce, depuis l'automne 2014.

Je souhaite remercier les membres de mon jury d'évaluation de thèse pour leur dévouement, leur soutien et leur implication. Je ne peux passer sous silence l'enseignement de mon professeur de stratégies d'analyse quantitative en psychologie II, Marcos Balbinotti, qui a su vulgariser et donner un sens concret au monde complexe des statistiques. Merci à Andrée-Ann Deschênes qui s'intéresse également au domaine policier et qui a généreusement accepté de faire partie de mon jury d'évaluation. Merci à Eric Girard, qui a été mon professeur à l'Université Laval à la maîtrise. Tu incarnes le professionnalisme et ta vivacité d'esprit est inspirante. Tu es pour moi un modèle à suivre. Merci pour ta confiance et ton support depuis toutes ces années.

Des mercis chaleureux sont dédiés à toute ma famille, à mes amis et collègues qui m'ont soutenue et encouragée sans relâche. Plus particulièrement, je souhaite remercier

mes tantes Madeleine et Jacynthe qui m'ont hébergée et encouragée. Je vous remercie tellement. À mes parents Madeleine et Benoît que je remercie si chaleureusement pour avoir toujours cru en moi. À mon père qui m'a appris du plus loin que je me souviens, que les rêves sont faits pour être réalisés... Merci Michel pour ton infinie patience, pour ton support indéfectible et pour tes encouragements au quotidien, et ce, malgré mes doutes.

Je serai à jamais reconnaissante envers ma directrice de thèse, Cynthia Mathieu. Tu es l'incarnation du leader idéal aux traits *Transformationnels*, ce qui est rarissime, comme il m'a été donné de lire dans la littérature depuis les dernières années. Enseignante inspirante et dévouée comme il s'en fait peu, tu as su me guider, me rassurer et m'encourager tout au long de ce parcours si passionnant et intéressant, mais qui à la fois fut parsemé d'embûches. Il va sans dire que sans toi, je me serais très certainement perdue en chemin.... Tu es pour moi une source d'inspiration et un modèle à suivre et sans le savoir, tu m'as poussée au dépassement. C'est grâce au phare que tu as éclairé sur ma route depuis l'automne 2014 si je suis finalement arrivée à bon port! C'est aussi grâce à toi si j'ai persisté et je t'en suis infiniment reconnaissante. Pour moi, tu fais partie de ces gens exceptionnels qui auront marqué à jamais la trajectoire de ma vie.

Mes derniers remerciements sont pour mes enfants à qui je dédie cette thèse, Mariane et Julien qui m'inspirent et pour qui je me fais un devoir de toujours donner le meilleur de moi-même et d'être une meilleure personne.

## **Introduction**

Les organisations doivent être performantes pour demeurer compétitives et assurer leur survie. Ce faisant, les dirigeants doivent porter une attention particulière aux travailleurs ainsi qu'aux gestionnaires qui les orientent et les soutiennent dans l'accomplissement de leur travail. Le leadership est fondamental pour les organisations et son influence se reflète sur la culture organisationnelle, l'environnement de travail (Hantula, 2015) et sur les travailleurs (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005). Selon le style de leadership perçu, des effets positifs ou négatifs sont à prévoir, notamment sur la satisfaction au travail (Bass & Avolio, 1994; Densten, 2003; Sarver & Miller, 2014; Schafer, 2009) ainsi que sur le présentéisme (Gilbreath & Karimi, 2012).

Actuellement, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, le marché de l'emploi est favorable aux travailleurs, et ce, dans la majorité des domaines (Fayol, 2016). Il est donc d'autant plus important pour les organisations d'attirer les meilleurs talents et de fidéliser le capital humain qui est impératif à la performance organisationnelle. Nécessairement, la fidélisation des ressources passe par les dirigeants et les gestionnaires qui dirigent et collaborent étroitement avec les travailleurs. Les vertus associées au style de leadership *Transformationnel* sont nombreuses. Le style *Transformationnel* a une influence positive sur la satisfaction au travail, le bien-être au travail (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001), la performance des travailleurs et sur la performance organisationnelle (Bass, 1998; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), d'où



l'importance de favoriser l'engagement du travailleur qui est un meilleur prédicteur sur l'intention de quitter que la satisfaction au travail (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). À contrario, les comportements négatifs du gestionnaire ont une influence encore plus importante sur le travailleur que les comportements positifs (Gilbreath & Karimi, 2012; Skogstad et al., 2014). Les styles de leadership négatifs qualifiés de type destructeur sont encore plus dommageables lorsque les comportements perdurent dans le temps (Skogstad et al., 2014). Or, le style de leadership *Laissez-Faire* est reconnu comme étant un orme passif de leadership de type destructeur qui influence de façon importante l'état émotionnel et comportemental du travailleur, sur son attitude et sur sa santé. Le style *Laissez-Faire* a une influence négative sur le bien-être (Skogstad et al., 2007) des militaires (Fosse, Skogstad, Einarsen, & Martinussen, 2019) et affecte négativement la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015; Skogstad et al., 2014).

L'environnement et la nature du travail des policiers comportent son lot de risque et de stress (Brown & Campbell, 1990; Dantzer, 1987), ce qui n'est pas sans conséquence sur la santé et le bien-être (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010) des policiers (Leineweber et al., 2011) où les styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* se retrouvent en plus grand nombre. La culture (Bass & Avolio, 1993), la structure organisationnelle (Bass, 1990), la nature du travail (Densten, 2003) ainsi que le manque de formation et de développement pour le leadership des policiers (Densten, 1999; Schafer, 2010) ont favorisé ces styles de leadership au détriment du style *Transformationnel*. En plus des effets dommageables sur le travailleur, le style *Laissez-Faire* entraîne une diminution de

la productivité et de la profitabilité organisationnelle (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Skogstad et al., 2007). Considérant la nature du travail des policiers et du contexte organisationnel qui contribuent de façon importante au stress (Brown & Campbell, 1990; Dantzer, 1987), les styles de leadership qui prédominent dans les organisations policières favorisent également l'augmentation du stress (Bass, 1998; Skogstad et al., 2007). Plusieurs études font état des effets négatifs du style *Laissez-faire* au niveau de l'ambiguïté des rôles, des conflits interpersonnels qui peuvent mener à l'intimidation, favorisent la détresse psychologique du travailleur (Skogstad et al., 2007), l'insatisfaction au travail et l'augmentation de l'absentéisme, qui est intimement lié au présentéisme (Cancelliere et al., 2011).

Bien que le leadership soit un sujet des plus étudiés, l'importance du leadership sur le travailleur est souvent sous-estimée par les dirigeants (Kelloway et al., 2005). De fait, en plus de considérer l'influence des styles de leadership perçu par le travailleur, il est impératif de tenir compte de la culture et du contexte organisationnel. Pour ces raisons, cette thèse qui est composée de deux études comparatives, desquelles deux groupes de travailleurs provenant de différents milieux de travail sont étudiés, permettra d'apprécier et de comprendre davantage l'influence des différents styles de leadership sur le présentéisme et la satisfaction au travail chez les travailleurs fonctionnaires et policiers.

### Définition et mesure du leadership

Encore aujourd'hui, tous ne s'entendent pas sur la définition du leadership qui suscite encore les débats (Fetzer, 2005) quant aux différentes théories ayant été développées au fil du temps (Greyvenstein & Cilliers, 2012). Les comportements du leader émanent de sa personnalité, forgeant ainsi son style de leadership qui lui est propre. La catégorisation des comportements observés sur un échantillonnage important de gestionnaires provenant de différents secteurs d'activités et de différents pays a permis de développer un outil servant à mesurer le leadership. Le leadership a donc été catégorisé en trois styles distincts qui ont été associés à différents traits de personnalité qui sont propres à chacun des styles (Avolio, & Bass, 2004). Les trois différents styles de leadership s'articulent autour des « tendances comportementales relativement stables démontrées par les leaders » (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003, p. 569) [traduction libre]. Ainsi, le « Full Range Leadership Model » (Avolio & Bass, 1991) est l'un des modèles les plus utilisés dans les recherches empiriques sur le leadership (Campbell & Kodz, 2011) et cet outil permet également d'obtenir des résultats sur la satisfaction au travail (Hinkin & Schriesheim, 2008). Le modèle est composé des trois styles de leadership suivants : le style *Transformationnel*, *Transactionnel* et le style *Laissez-faire*. L'instrument psychométrique qui est utilisé pour procéder à l'évaluation des comportements qui s'effectue par le biais du questionnaire se nomme *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass & Avolio, 1995). La validité externe de l'outil, qui a été démontrée par des études conduites au niveau international, confirme que le style *Transformationnel* est associé à l'efficacité, l'engagement, l'« extra-effort », la satisfaction et à la performance au travail (Avolio &

Bass, 2004). Les comportements associés aux différents styles de leadership soulèvent l'intérêt dans le milieu de la recherche (Greyvenstein & Cilliers, 2012) et plus spécifiquement à l'égard du style *Transformationnel*, pour lequel l'efficacité a été abondamment démontrée, et ce, dans différents secteurs d'activités (affaires, éducation, militaire et gouvernemental) (Bass, 1998).

Le leader *Transformationnel* se distingue par la considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation, l'inspiration et l'influence idéalisée (Avolio & Bass, 2004). Ce style peut construire une vision et il encourage les gens à s'exprimer, ce qui favorise la cohérence organisationnelle (Avolio & Bass, 1995). Il accorde de l'importance au sens du travail, qui lui sert de levier à l'amélioration de la performance (Bono & Judge, 2003). Ce dernier favorise le dépassement de soi (Bass & Avolio, 1994), se traduisant par la stimulation intellectuelle qui encourage le développement, tout en tenant compte des considérations individuelles (Bass, 1998). On associe le style *Transformationnel* à l'engagement du travailleur qui, à son tour, influence la satisfaction au travail (Avolio & Bass, 1995). En plus de ce qui précède, le style *Transformationnel* accorde une attention particulière aux enjeux éthiques (Avolio & Bass, 1995). Or, bien que l'environnement et la nature du travail des policiers se distinguent des autres milieux de travail (Dantzer, 1987), les policiers, tout comme les autres travailleurs, sont influencés positivement par les comportements associés au leader *Transformationnel* (Bass & Avolio, 1994; Sarver & Miller, 2014) et selon Burns (1978, p. 189), ce leader possède les habilités requises lui permettant d'avoir « un effet extraordinaire sur ses subalternes »

[traduction libre]. Finalement, le leader *Transformationnel* recherche les contextes organisationnels flexibles et changeants (Bass & Avolio, 1993) lui permettant de partager sa nouvelle vision (Bass, 1985). Le style *Transformationnel* est composé de quatre sous-échelles : l'influence idéalisée (II); motivation inspirante (IM); stimulation intellectuelle (IS); considération individuelle (IC). Les quatre composantes énumérées contribuent à l'extra-effort (EE), l'efficacité (EFF) et la satisfaction au travail (SAT).

Le leader *Transactionnel* se reconnaît par la transaction référant à la récompense (Burns, 1978) ou à la punition (Avolio & Bass, 1995), qui s'inscrit dans une relation instrumentale (Bass, 1985) qu'il entretient avec son subordonné dans le but de servir ses propres intérêts (Bass & Avolio, 1993). La relation mutuellement dépendante est modulée par les demandes du supérieur (Kuhnert & Lewis, 1987) qui induit inévitablement un style de gestion par exception; sous-composante du style *Transactionnel* (Bass, 1985). On associe les comportements du style *Transactionnel* aux compétences de gestion de base (Densten, 1999) et au maintien du statu quo (Campbell & Kodz, 2011). Ce style recherche les organisations de type mécanique, qui sont régies par des règles et des normes (Bass, 1985) et qui présentent un contexte d'affaires plus stables et qui exigent une gestion au jour le jour (Bass, 1990). Le style *Transactionnel* est composé de deux sous-échelles : la récompense (CR); la gestion par exception (actif – MBEA).

Le style *Laissez-Faire* se caractérise par l'évitement à intervenir qui réfère à « l'absence de leadership » (Bass & Avolio, 1994) qui se caractérise par de faibles

habiletés interpersonnelles (Skogstad et al., 2007) et qui évite toutes formes de responsabilités (Antonakis et al., 2003). Le leader *Laissez-Faire* éprouve de la difficulté à déléguer et à prendre des décisions (Noblet, Rodwell, & Allisey, 2009; Skogstad et al., 2007). Les caractéristiques passives associées à ce style de leadership sont très dommageables et les répercussions de ce style se constatent sur la baisse de productivité et de profitabilité organisationnelle (Nelson & Hogan, 2009; Skogstad et al., 2007). De par ses comportements, le leader *Laissez-Faire* encourage l'augmentation du stress et l'augmentation des conflits interpersonnels, provoquant ainsi l'augmentation du niveau de stress interpersonnel chez les travailleurs (Skogstad et al., 2007). Ce style de leadership accorde peu d'attention et de présence à ses subordonnés, se traduisant par un manque de communication. En plus de ne pas être à la hauteur des attentes minimales fixées par ses supérieurs, il n'est pas à la hauteur des attentes de ses subordonnés (Skogstad et al., 2007). Finalement, les caractéristiques passives reconnues du style *Laissez-Faire* sont des plus nuisibles et inefficaces pour la productivité et de la profitabilité organisationnelle (Antonakis et al., 2003; Skogstad et al., 2007). Le leadership *Laissez-Faire* est composé de deux sous-échelles : la gestion par exception (passif – MBEP); le *Laissez-Faire* (LF).

Un bon leader peut être à la fois *Transactionnel* et *Transformationnel* (Bass, 1985). Ainsi, la promesse de récompense du leader *Transactionnel* tranche avec l'influence idéalisée du style *Transformationnel* qui stimule l'adhésion volontaire (Bass, 1985). Le leader *Transformationnel* encourage la motivation intrinsèque par l'implication, le développement et la valorisation du travailleur (Bass & Avolio, 1993) en mettant à

contribution son plein potentiel (Burns, 1978). En contrepartie, le leader *Transactionnel* oriente ses comportements et/ou ses choix en fonction de composantes extrinsèques; bonis – promotion (Howell & Avolio, 1993) qui serviront ultimement ses propres intérêts (Bass & Avolio, 1993).

### **Définition et mesure de la satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est l'un des sujets les plus étudiés en ressources humaines (Iglesias, Renaud, & Tschan, 2010). Elle se définit par un état émotionnel positif résultant des expériences de travail (Locke, 1976), duquel les actions du travailleur sont déclenchées par l'émotion qu'il ressent (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998), en fonction des différents aspects associés au travail (Spector, 1997).

Le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Logquist, 1967) est un outil psychométrique qui est largement utilisé pour mesurer la satisfaction au travail. Cet instrument de mesure validé est composé de 20 items gradués (version courte) sur l'échelle de Likert où 1 = *Satisfaction très faible* et 6 = *Satisfaction très élevée*.

### **Définition et mesure du présentéisme**

Le présentéisme se traduit par la présence physique du travailleur qui est toutefois absent mentalement (Gilbreath & Karimi, 2012). Le présentéisme se manifeste lorsque le travailleur ne s'est pas nécessairement absenté du travail pour des raisons médicales, mais

chez qui on remarque une baisse de productivité, puisque ce dernier n'utilise qu'une portion limitée de son énergie cognitive pour effectuer son travail (Schultz & Edington, 2007). Souvent interreliés, l'absentéisme et le présentéisme s'inscrivent dans un continuum d'absences et de présences chez le travailleur qui fluctue dans le temps (Cancelliere et al., 2011). L'outil de mesure utilisé (*Job-Stress-Related Presenteeism*) est fiable et valide. Une corrélation positive entre le stress au travail et le présentéisme a été confirmée (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001; Gilbreath & Karimi, 2012). L'échelle de mesure (*Job-Stress-Related Presenteeism*) graduée de (5) *Toujours* à (1) *Jamais*, a été conçue par Gilbreath et Frew (2008). L'outil de mesure est composé de six items qui sont associés au stress (*Job-Stress-Related Presenteeism*). Les employés ont eu à répondre aux questions suivantes : « Je n'arrive pas à me concentrer au travail à cause du stress au travail »; « J'utilise une bonne partie de mon temps à tenter de composer avec le stress au travail »; « Le stress au travail distrait mon attention des tâches que j'ai à effectuer »; « Plutôt que de dédier mon énergie mentale au travail, mon énergie est plutôt gaspillée sur le stress au travail »; « Je tarde à débiter de nouveaux projets à cause du stress ». Finalement, « Je prends de mon temps pour discuter avec mes collègues au sujet des situations stressantes au travail ».

### **Leadership et culture policière**

Le leadership directif a longtemps été associé aux organisations de type militaire et les recherches de l'époque se concentraient davantage sur ce style (Jermier & Berkes, 1979). Les études démontrent que les organisations policières sont surtout représentées



par les styles de leadership *Transactionnel* (Bass, 1985; Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007) et *Laissez-Faire* (Densten, 2003) qui s'apparentent tous deux au style directif (Sarver & Miller, 2014). Ces constats sont le reflet de la culture policière (Bass & Avolio, 1993) qui n'est pas reconnue pour ses leaders visionnaires (Schafer, 2010) pas plus que pour des leaders de style *Transformationnel* (Densten, 1999).

La lourdeur administrative des institutions policières, le manque de ressources et de formation ont contribué à entretenir l'incompétence managériale observée chez les policiers (Densten, 1999; Schafer, 2010) pour qui les années de service font foi d'un bon leadership (Österlind & Haake, 2010). Le statu quo provoqué par cette lourdeur administrative favorise grandement une gestion par exception qui est associée au style *Transactionnel*, qui s'observe par des comportements réactifs qui surviennent après les faits (Densten, 1999). Aussi, on remarque que les policiers ont peu de tolérance pour les leaders qui sont confrontés à l'échec et/ou pour ceux qui ne sont pas performants (Schafer, 2010), en référence au leadership *Laissez-Faire* qui s'avère être le style le moins efficace (Campbell & Kodz, 2011) et le plus dommageable (Skogstad et al., 2007). Tout comme le style *Laissez-Faire*, le style *Transactionnel* a une influence négative sur le travailleur (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012) et peut contribuer à l'augmentation du stress (Bass, 1999).

### **Impact du leadership perçu sur la satisfaction au travail (cols bleus)**

Le leadership a une influence sur l'environnement de travail (Hantula, 2015) et en fonction du style de leadership perçu, il est possible de remarquer des impacts positifs sur la satisfaction au travail et sur l'engagement du travailleur (Rad & Yarmohammadian, 2006) qui influencent à leur tour la performance au travail (Bass, 1998; Bass et al., 2003; Lowe et al., 1996; Petty et al., 1984). Bien entendu, au contraire des travailleurs satisfaits, les travailleurs insatisfaits vont quitter leur emploi (Hellman, 1997; Padilla-Velez, 1993), ce qui n'est pas sans conséquence sur le taux de roulement de personnel (Tett & Meyer, 1993) et sur la performance organisationnelle.

Les comportements du leader qui sont associés au style *Transformationnel* ont une influence positive sur l'environnement de travail, l'engagement et la satisfaction au travail (Avolio & Bass, 1995) au contraire des comportements du leader *Transactionnel* et *Laissez-Faire*. Ces deux styles de leadership provoquent plusieurs effets négatifs sur le travailleur, en plus de favoriser l'insatisfaction au travail (Kelloway et al., 2012). D'ailleurs, on qualifie le style *Laissez-Faire* de passif et de destructeur (Fosse et al., 2019) duquel les comportements destructeurs sont de meilleurs prédicteurs à la satisfaction au travail, en comparaison au leadership plus positif (Mathieu & Babiak, 2015). Autrement dit, « le mauvais est plus fort que le bon » (Skogstad et al., 2014, p. 229).

### **Impact du leadership perçu sur la satisfaction au travail des policiers**

Les leaders de style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* se retrouvent en plus grand nombre dans les organisations policières (Densten, 1999). Bien que les comportements associés au style *Transactionnel* puissent parfois générer des résultats positifs chez les policiers (Campbell & Kodz, 2011), le leader *Transactionnel* est plus limité par rapport au style *Transformationnel* (Bass & Avolio, 1993). Incidemment, le style *Transactionnel* ne peut favoriser la satisfaction au travail (Bass, 1999) qui, de plus, est contre-productif au développement organisationnel (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Il est démontré que les policiers ont un grand besoin d'autonomie (Johnson, 2012) qui influence considérablement la satisfaction au travail de ces derniers (Irvine & Evans, 1995). Or, la gestion réactive qui est associée au style *Transactionnel* et qui réfère également aux compétences de base en gestion (Densten, 1999) encourage plutôt le contrôle sur le travail que l'autonomie (Crank, 1998). Tout comme les travailleurs des autres secteurs d'activités, les comportements associés au style *Laissez-Faire* provoquent également des effets négatifs importants sur la satisfaction au travail des policiers (Crank, 1998).

### **Impact du leadership perçu sur le présentéisme (cols bleus)**

Au contraire du bien-être, un climat de travail négatif contribue à l'augmentation du stress chez le travailleur (Kelloway et al., 2005) et par conséquent, à l'augmentation de l'absentéisme/du présentéisme qui sont interreliés (Cancelliere et al., 2011). Les raisons

pouvant expliquer le présentéisme chez le travailleur sont multifactorielles. La condition médicale doit être considérée (Collins et al., 2005; Hemp, 2004) ainsi que les facteurs personnels, qui sont propres à chaque individu. Finalement, l'environnement de travail doit également être considéré (niveau de stress élevé, mauvaises relations avec les collègues et le management) (Cancelliere et al., 2011). Par exemple, lorsque l'on observe un environnement psychosocial qui est déficient au travail (c.-à-d. : les attentes qui ne sont pas claires, les demandes excessives, le peu de contrôle et le manque de support), le présentéisme est plus à risque de survenir (Whysall, Bowden, & Hewitt, 2018). D'ailleurs, une étude confirme que les comportements du gestionnaire sont associés de façon significative au bien-être psychologique du travailleur (Gilbreath & Benson, 2004) et que le support du supérieur contribue à la diminution du stress (Moyle, 1998). Or, l'employeur a une influence considérable sur le stress organisationnel par le fait d'encourager un leadership efficace, qui présente une influence positive sur le climat de travail et qui ultimement aura un impact positif sur la santé organisationnelle (Greller, Parsons, & Mitchell, 1992).

En plus d'être considéré comme étant le style de leadership le plus efficace (Bass, 1997), le leader *Transformationnel* a une influence positive sur le bien-être du travailleur (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007). Ainsi, les comportements associés à ce style contribuent également à la diminution des risques pour absence maladie ainsi qu'à la diminution des symptômes associés à la dépression (Munir, Nielsen, & Carneiro, 2010). Cependant, ni le style *Transactionnel* (Medley & Larochelle, 1995) ni le style

*Laissez-Faire* ne favorisent le bien-être chez le travailleur (Kelloway et al., 2012). Au contraire, ces styles de leadership contribuent à l'augmentation du stress (Bass, 1999), des conflits interpersonnels ainsi qu'à l'augmentation de la détresse psychologique (Skogstad et al., 2007) ayant pour résultante, l'augmentation de l'absentéisme et du présentéisme (Cancelliere et al., 2011).

### **Impact du leadership perçu sur le présentéisme des policiers**

Le métier de policiers est identifié parmi les cinq métiers les plus stressants à travers le monde (Dantzer, 1987) qui comportent un niveau de stress et de tension élevé (Brown & Campbell, 1994). De plus, les policiers travaillent dans un environnement qui est qualifié de négatif (Johnson, 2012) où la lourdeur bureaucratique est considérable, ce qui ajoute au stress de ces derniers (Lieberman et al., 2002; Zhao et al., 2002). Bien que le niveau de stress soit élevé chez les policiers (Brown & Campbell, 1990), les conditions de travail sont très favorables (Flynn, 2010) et le taux de roulement est relativement faible (Flynn, 2010; Giblin, 2016).

Néanmoins, les différents facteurs relatifs à l'environnement de travail (c.-à-d. : manque de collaboration, manque d'équité organisationnelle, discrimination et insatisfaction) ont un impact plus important sur le stress perçu des policiers que les incidents critiques qui influencent à leur tour, tant la santé physique (migraine et insomnie) que la santé psychologique des officiers (c.-à-d. : anxiété, dépression, burnout et somatisation) (Gershon, Barocas, Canton, Li, & Vlahov, 2009). Tout comme les autres

catégories de travailleur, l'environnement de travail (c.-à-d., manque de support des collègues et du supérieur et mauvais leadership, peu de contrôle, stress élevé) influence la santé et le bien-être des policiers qui, à son tour, exerce une influence significative sur le présentéisme (Leineweber et al., 2011) et sur les symptômes associés à la maladie mentale (Arial, Gonik, Wild, & Danuser, 2010).

### **Limites des recherches à ce jour**

On ne peut sous-estimer l'importance du leadership. De fait, le leadership est le prédicteur le plus important à considérer pour les dirigeants qui souhaitent faire évoluer l'organisation dans un environnement dynamique et efficace (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009). Bien que l'outil servant à mesurer le leadership (FRLM) (Avolio & Bass, 1991) soit validé et reconnu dans le milieu académique (Campbell & Kodz, 2011), certaines variables mériteraient que l'on s'y attarde davantage. Or, la culture policière (Bass & Avolio, 1993) et le milieu de travail (Dantzer, 1987), sont des facteurs incontournables qui gagneraient à être considérés plus en détail afin d'obtenir une appréciation plus juste sur la contribution du style de leadership sur le travailleur.

Les particularités entourant le milieu policier sont très spécifiques à ce milieu. De fait, les organisations policières sont composées de structures très rigides et hiérarchisées (Cowper, 2000) où le code d'honneur et le respect pour la hiérarchie sont établis (Deluga & Souza, 1991). Il n'est donc pas surprenant de constater que les styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* s'y retrouvent en plus grand nombre, par rapport au style *Transformationnel*.

(Densten, 1999). Cependant, bien que le leadership policier suscite l'intérêt des chercheurs depuis longtemps (Kerr & Jermier, 1978), encore aujourd'hui aucune étude ne circonscrit précisément les traits associés au leader policier efficace (Campbell & Kodz, 2011; Dobby, Anscombe, & Tuffin, 2004; Pearson-Goff & Herrington, 2014; Schafer, 2010). Il est vrai que les études qui traitent du leadership sont majoritairement quantitatives, desquelles les résultats sont pour la plupart basés que sur les perceptions du travailleur (Pearson-Goff & Herrington, 2014) qui se soldent par des connaissances plus limitées dans le domaine.

À notre connaissance, les études comparatives qui composent la présente thèse représentent les premières études comparatives effectuées sur le leadership policier, la satisfaction au travail et le présentéisme. C'est dire que peu d'études comparatives traitent du milieu policier. Chez les policiers, le respect de l'autorité est établi et à cet égard, les études indiquent que le style de leadership est associé au niveau hiérarchique (Densten, 2003). Considérant les particularités organisationnelles associées au milieu policier, aucune étude comparative ne permet d'examiner les différents styles de leadership, d'une organisation policière avec une organisation provenant d'un secteur d'activité différent, qui permettrait de fournir des connaissances plus spécifiques sur les différents niveaux hiérarchiques policiers en comparaison avec des niveaux équivalents. Certes, les recherches sur le leadership policier suscitent l'intérêt. Néanmoins, beaucoup reste encore à découvrir et approfondir sur la culture et le contexte organisationnel policier, qui est tributaire du style de leadership. La présente thèse vise à approfondir les connaissances

sur l'impact du leadership en milieu policier en testant un modèle d'impact du leadership dans un milieu policier ainsi que dans une organisation publique afin d'effectuer une comparaison.

Les études sur le présentéisme sont relativement récentes et hétérogènes (Cancelliere et al., 2011), et les coûts associés à ce phénomène représentent pour la plupart des coûts cachés qui sont souvent sous-estimés (Hemp, 2004). Ce faisant, peu d'outils ont été développés pour mesurer les impacts associés au présentéisme (Gilbreath & Karimi, 2012). Puisque l'outil psychométrique (*Job-Stress-Related Presenteeism*) n'a été développé que récemment par Gilbreath et Frew (2008), la reconnaissance de l'outil dans le milieu scientifique reste à faire, en comparaison aux questionnaires qui sont plus reconnus (MLQ; Bass & Avolio, 1995 et le MSQ; Weiss et al., 1967), et ce, même si la validité et la fidélité de l'outil ont été démontrées (Baumeister et al., 2001; Gilbreath & Karimi, 2012).

Cette thèse soutient que l'influence du gestionnaire peut présenter des effets tant positifs que négatifs pour le travailleur, selon le style de leadership sur la satisfaction au travail et sur le présentéisme (Sparks et al., 2001). La culture organisationnelle, l'environnement de travail ainsi que les facteurs organisationnels entraînent une pression considérable sur le travailleur desquels les dirigeants et les gestionnaires ont une influence considérable. Ces constats justifient la présente thèse qui est constituée de deux études comparatives qui sont composées de travailleurs provenant de différents secteurs



d'activités. Les études comparatives présentées dans cette thèse permettront de mettre en valeur l'importance de l'influence des différents styles de leadership perçu sur les différentes variables examinées.

### **Objectifs de la recherche**

La présente thèse traite des différents styles de leadership et de l'influence attribuée pour chacun des styles de leadership perçu par le travailleur. Le contexte organisationnel et l'environnement de travail ne peuvent être dissociés du leadership. Ce faisant, la particularité de cette thèse repose sur deux études comparatives comprenant deux différents groupes de travailleurs provenant du secteur public (cols bleus) et des travailleurs policiers, provenant du secteur municipal. Les études examinent l'influence des différents styles de leadership perçus sur la satisfaction au travail et sur le présentéisme qui, à notre connaissance, sont les premières dans le domaine. Incidemment, nous souhaitons approfondir les connaissances sur le leadership et plus particulièrement sur le leadership policier.

Cette thèse par articles comprend deux articles empiriques ainsi qu'un article théorique. Le premier article empirique qui porte le titre « Étude comparative de l'influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers », publié dans la revue *Psychologie du Travail et des Organisations*, traite de l'influence des trois différents styles de leadership sur la satisfaction au travail pour les deux groupes de travailleurs. Le modèle de leadership de Avolio et Bass (1991), qui est composé de trois

styles de leadership (*Transformationnel*, *Transactionnel* et *Laissez-Faire*), a été utilisé pour mesurer le leadership. À partir de ce modèle, les études dans le domaine indiquent que les styles de leadership *Transactionnel* et *Laissez-Faire* se retrouvent en plus grand nombre dans les organisations policières, alors que l'on dénombre peu de leaders au style *Transformationnel* (Densten, 1999). Ce faisant, en plus de l'analyse des variables effectuées sur les deux groupes, une comparaison des résultats sur les styles de leadership des policiers et des cols bleus à la norme MLQ a été effectuée. Les analyses de régression confirment l'influence positive du style *Transformationnel*, qui est très significative pour les policiers (Singer & Singer, 1990) et pour les cols bleus. Cependant, les comparaisons de moyenne à la norme MLQ confirment également que le style *Transformationnel* est inférieur à la norme pour les policiers. On observe que l'influence négative du style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* sur la satisfaction au travail est moins importante pour les policiers, comparativement au groupe de travailleurs cols bleus.

Le deuxième article intitulé « Comparative study of the influence of leadership style on presenteeism of police officers » (article présentement en révision) traite de l'influence du style de leadership perçu sur le présentéisme, tant pour les policiers que pour les travailleurs de la fonction publique. Les résultats suggèrent que le style *Transactionnel* n'a pas d'influence sur le présentéisme des policiers contrairement au groupe des cols bleus pour qui ce style présente une influence positive qui, de plus, est significative pour ce groupe. Ces résultats confirment l'importance que peut avoir la culture policière qui est associée au style *Transactionnel* (Crank, 1998; Densten, 1999) si on compare à d'autres

types d'organisation. Les résultats obtenus au style *Laissez-Faire* témoignent de l'impact potentiel important de ce style sur le présentéisme, et ce, peu importe le type d'organisation. Ce style est associé positivement et de façon significative au présentéisme des cols bleus et des policiers pour qui ce style, rappelons-le, domine les organisations policières.

Finalement, l'article théorique en complément, intitulé « Liens entre le coaching, le leadership et la satisfaction au travail », examine le lien potentiel de l'influence du coaching sur le leadership du supérieur qui, à son tour, influence la satisfaction au travail. Cet article théorique explore la possibilité d'une influence positive sur la satisfaction au travail qui serait encouragée par le développement des compétences de gestion du gestionnaire, par le biais du coaching. Encore une fois, cet article démontre que le leadership est au centre des intérêts et des préoccupations organisationnelles. En plus d'influencer les comportements du travailleur, les leaders influencent la culture et l'environnement de travail. Les trois articles énoncés proposent un examen sur l'évaluation de l'influence du style de leadership sur le travailleur, tout en tenant compte des différents types d'organisation.

La présente thèse, qui est composée de trois articles, traite de différentes composantes spécifiques relatives à la problématique de recherche. Une discussion générale fera suite aux articles, où la contribution scientifique, les limites de la thèse ainsi que les

propositions de recherches futures seront abordées. Finalement, une section discussion et conclusion viendra compléter cette thèse doctorale.

## **Chapitre 1**

Article 1 – Étude comparative de l'influence du style de leadership  
sur la satisfaction au travail chez les policiers

Étude comparative de l'influence du style de leadership sur la satisfaction  
au travail chez les policiers<sup>1</sup>

Eliane Hinse, Doctorante

Université du Québec à Trois-Rivières

[Eliane.Hinse@uqtr.ca](mailto:Eliane.Hinse@uqtr.ca)

Cynthia Mathieu, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

[Cynthia.Mathieu@uqtr.ca](mailto:Cynthia.Mathieu@uqtr.ca)

Adresse de correspondance : Eliane Hinse, Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, bld. des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada

---

<sup>1</sup> Article publié dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*, 27(1), 33-41.

### Résumé

C'est bien connu, le style de leadership a un impact significatif sur la satisfaction au travail. Cependant, peu d'études portent sur le leadership policier (officier) et la satisfaction au travail. La recherche vise à démontrer la relation du style de leadership (MLQ) des officiers sur la satisfaction au travail (MSQ). Les résultats ont été comparés entre les deux groupes composés de 252 employés : policiers et cols bleus (organisation publique). Les résultats obtenus pour le leadership *Transactionnel* et *Laissez-Faire* sont plus élevés que la norme MLQ pour les officiers en comparaison au style *Transformationnel* qui est inférieur. Le style *Transformationnel* a un impact plus significatif que les deux autres styles sur la satisfaction au travail des policiers.

*Mots-clés* : Style de leadership, satisfaction au travail, MLQ

### **Abstract**

Leadership style (MLQ) has a significant impact on employee's job satisfaction. The purpose of this research is to demonstrate the relationship according to the leadership style exercised by officers vs employee's on job satisfaction. A total of 252 Employees: police and blue collars (public organization) completed a self-report measure of job satisfaction (MSQ). The results showed that *Transactional* and *Laissez-Faire* among officers were higher than the norm MLQ while the *Transformational* Leadership was below. For blue collars, *Transactional* and *Laissez-Faire* Leadership have a negative influence on job satisfaction while *Transformational* Leadership has a positive influence for the two groups. As expected, officer's scores are lower than the norm on *Transformational* Leadership. Implications for research and practice will be addressed.

*Keywords:* Leadership style, job satisfaction, MLQ



## **Introduction**

Les organisations ont tout intérêt à porter une attention particulière au capital humain qui est la ressource organisationnelle la plus importante pour demeurer compétitives. Or, la satisfaction au travail est une composante incontournable qui doit être considérée par les dirigeants qui souhaitent attirer et fidéliser les meilleures ressources à défaut de quoi, les impacts associés à l'insatisfaction au travail devront être adressés.

Plusieurs facteurs influencent la satisfaction et sont associés aux caractéristiques du travail (l'autonomie, la routine et le feedback), au rôle (ambiguïté et conflits des rôles) et à l'environnement (leadership, stress, participation, opportunités et promotion) (Irvine & Evans, 1995). D'ailleurs, le style de leadership perçu est associé à la satisfaction au travail et à l'engagement (Rad & Yarmohammadian, 2006) qui influence à son tour la performance du travailleur (Bass, 1998; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Petty, McGee, & Cavender, 1984). L'environnement et la nature du travail des policiers comportent son lot de risques et de stress (Dantzer, 1987), ce qui ajoute à l'importance qui doit être accordée au style de leadership des gestionnaires policiers (officiers) sur la satisfaction au travail.

La littérature sur le leadership policier soulève le fait que peu d'études précisent le style de leadership policier qui est efficace (Campbell & Kodz, 2011; Dobby, Anscombe, & Tuffin, 2004; Schafer, 2010). En contrepartie, les enjeux de développement, de formation et de relève sont clairement identifiés (Densten 1999; Schafer, 2010). Plusieurs

recherches sur le leadership font mention de l'influence positive du style *Transformationnel* sur la satisfaction au travail, la performance des employés et la performance organisationnelle (Bass, 1998; Bass et al., 2003; Lowe et al., 1996). À contrario, les organisations policières sont reconnues pour encourager le leadership *Transactionnel* (Bass, 1985) qui a une influence limitée sur la satisfaction au travail (Bass, 1999) et le style *Laissez-Faire* (Densten, 2003) qui a une influence négative sur la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015; Skogstad et al., 2014). De plus, les résultats sur l'influence du style sur la satisfaction au travail des policiers sont mitigés.

L'étude comparative propose de mesurer l'influence du style de leadership selon le modèle d'Avolio et Bass (1991), qui est composé de trois styles de leadership, sur la satisfaction au travail des policiers et d'employés civils. Nous croyons que la pertinence de cette recherche tient du fait qu'à notre connaissance, il s'agit de la première étude comparative effectuée sur le leadership policier et la satisfaction au travail qui permettra d'en apprendre davantage sur le leadership policier.

### **Définition et mesure du leadership**

Le leadership est étudié depuis plusieurs années dans le domaine de la psychologie et des affaires. On le définit comme étant l'habileté à influencer et à motiver les travailleurs pour favoriser l'efficacité organisationnelle, en s'adaptant au contexte et à la situation (McShane & Steen, 2009). On comprend pourquoi le leadership est le prédicteur le plus

important pour favoriser un environnement organisationnel dynamique et efficace (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009).

L'étude est basée sur le modèle de leadership « Full Range Leadership Model » (FRLM; Avolio & Bass, 1991) qui est composé de trois styles de leadership : *Transformationnel*, *Transactionnel* et *Laissez-Faire*. Le leadership *Laissez-Faire* se définit par l'absence de leadership (Bass & Avolio, 1994) qui se caractérise par de faibles habiletés interpersonnelles (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007) et il évite toutes formes de responsabilités (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Il éprouve de la difficulté à déléguer et à prendre des décisions (Noblet, Rodwell, & Allisey, 2009; Skogstad et al., 2007). Les caractéristiques passives associées à ce style sont très dommageables et influencent négativement la productivité et la profitabilité organisationnelle (Nelson & Hogan, 2009; Skogstad et al., 2007). Le leader *Transactionnel* se reconnaît à une gestion par exception qui s'inscrit dans une relation instrumentale avec le subordonné, à qui il impose ses propres objectifs (Bass, 1985) en utilisant la punition et/ou la récompense (Avolio & Bass, 1995). Le leader *Transformationnel*, quant à lui, se distingue par la considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation, l'inspiration et l'influence idéalisée (Avolio & Bass, 2004). Il possède des habiletés qui lui permettent d'avoir « un effet extraordinaire sur ses subalternes » (Burns, 1978, p. 189) [traduction libre]. Selon Bass (1985), un bon leader peut être à la fois *Transactionnel* et *Transformationnel*. Cependant, le leader *Transactionnel* est plus limité comparativement au leader *Transformationnel*, puisque les

motivations extrinsèques guident ses intérêts et objectifs (Bass & Avolio, 1993) alors que les composantes intrinsèques guident les actions du leader *Transformationnel* (Bass, 1997). La promesse de récompense du leader *Transactionnel* tranche avec l'adhésion volontaire du style *Transformationnel* par son influence idéalisée (Bass, 1985).

Le leader *Transformationnel* recherche les contextes organisationnels plus flexibles et changeants (Bass & Avolio, 1993) qui lui permettent de partager sa nouvelle vision (Bass, 1985), alors que le leader *Transactionnel* recherche les organisations mécaniques qui présentent un contexte d'affaires plus stable et qui sont encadrées par des règles et des normes (Bass, 1985) exigeant une gestion au jour le jour (Bass, 1990).

### **Culture organisationnelle et style de leadership policier**

Les policiers doivent composer avec les risques du métier où le danger fait partie intégrante du quotidien (Lieberman et al., 2002), où l'environnement de travail est négatif et même cynique (Johnson, 2012), où le contexte organisationnel est complexe (Pearson-Goff & Herrington, 2014) et très hiérarchisé (Cowper, 2000) et qui de plus, est régi par une lourdeur bureaucratique qui contribue au stress des policiers (Lieberman et al., 2002; Zhao, He, & Lovrich, 2002). Ces constats impactent nécessairement la satisfaction au travail des policiers (Crank, 1998) et l'efficacité organisationnelle (Schafer, 2010).

Le leadership directif a longtemps été associé aux organisations de type militaire. Malgré le fait que les recherches se concentraient surtout sur ce style (Jermier &

Berkes, 1979), les chercheurs faisaient déjà mention des bienfaits du leadership de soutien, qui s'apparente au leadership *Transformationnel*, sur l'engagement organisationnel et sur la satisfaction au travail des policiers. Cependant, des études plus récentes observent que les organisations policières sont surtout caractérisées par le leadership *Transactionnel* (Bass, 1985; Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007) et *Laissez-Faire* (Densten, 2003), qui s'apparentent tous deux à un style directif (Sarver & Miller, 2014), à l'exception de la Nouvelle-Zélande où le style *Transformationnel* est prédominant par rapport au style *Transactionnel* (Singer & Singer, 1990). Pour la plupart, ces constats représentent bien la culture organisationnelle policière (Bass & Avolio, 1993) qui n'est certes pas reconnue pour avoir des leaders visionnaires (Schafer, 2010).

La lourdeur administrative des institutions policières, le manque de ressources et de formation contribuent à entretenir l'incompétence managériale observée chez les policiers (Densten, 1999; Schafer, 2010), pour qui les années de service font foi d'un bon leadership (Österlind & Haake, 2010). Le statu quo provoqué par la lourdeur administrative favorise grandement une gestion par exception qui s'observe par des comportements réactifs qui surviennent après les faits (Densten, 1999). On observe également que les policiers ont peu de tolérance pour les leaders qui sont confrontés à l'échec et/ou pour ceux qui ne sont pas performants (Schafer, 2010). D'ailleurs, les études sur le style *Laissez-Faire* confirment que c'est le style le moins efficace (Campbell & Kodz, 2011) et le plus dommageable (Skogstad et al., 2007).

Dans leur revue de littérature, on fait l'énumération des caractéristiques qui ont été identifiées par des officiers pour illustrer le leader policier efficace; le sens éthique, la fiabilité, la légitimité, être un modèle, la communication, la prise de décisions, le sens critique, la créativité et la pensée stratégique (Pearson-Goff & Herrington, 2014). On remarque que plusieurs de ces caractéristiques correspondent aux traits associés au style *Transformationnel*. D'ailleurs, des entrevues réalisées auprès de 28 officiers de la Gendarmerie royale du Canada ont permis de confirmer les bienfaits du style *Transformationnel* sur l'engagement, la motivation et la satisfaction au travail (Murphy & Drodge, 2004). Isenberg (2008) a également réalisé des entrevues avec 26 officiers américains qui ont exprimé vouloir un leader capable de donner du feedback, de les supporter en situation de changements, en plus de partager une vision, tout en encourageant la collaboration avec la communauté. Force est de constater qu'un écart important subsiste entre les styles adoptés par les officiers en comparaison au style que l'on souhaiterait voir évoluer dans les organisations policières.

Bien que la volonté des officiers à tendre vers un leadership plus *Transformationnel* soit clairement nommée, les recherches démontrent que les constats actuels sur le leadership policier sont similaires à ceux de Jermier et Berkes (1979). En effet, les citoyens qualifient le leadership policier d'impersonnel, d'autoritaire (Densten, 1999), qui est majoritairement masculin (Silvestri, 2007), où l'égo et l'indifférence des policiers alimentent une culture organisationnelle de « gars macho » Densten (1999). Il ne faut donc pas s'étonner de constater que les organisations policières sont aux prises avec un manque

criant de leaders efficaces (Crank, 1998; Schafer, 2010) et que la satisfaction au travail s'en trouve affectée (Crank, 1998).

### **Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est l'un des sujets les plus étudiés en ressources humaines (Iglesias, Renaud, & Tschan, 2010) et on la définit par un état émotionnel positif qui résulte des expériences de travail (Locke, 1976) où les actions du travailleur sont déclenchées par l'émotion qu'il ressent (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998) en fonction des différents aspects associés à son travail (Spector, 1997). De plus, les études démontrent que la motivation intrinsèque est associée au plaisir éprouvé par le travailleur lorsqu'il effectue certaines tâches qui, par ricochet, améliore la satisfaction (Deci & Ryan, 1985). De fait, une étude révèle que les policiers accordent une grande importance à l'autonomie qui influence la motivation intrinsèque (Johnson, 2012).

Bien entendu, les travailleurs insatisfaits vont quitter leur emploi plus souvent que leurs collègues satisfaits (Hellman, 1997; Padilla-Velez, 1993). On associe une faible satisfaction au roulement de personnel (Tett & Meyer, 1993) qui impacte la performance organisationnelle en plus d'engendrer des coûts relatifs au remplacement, que l'on estime au double du salaire de l'employé (Hinkin & Tracey, 2000). À contrario, la satisfaction au travail favorise la productivité, la performance (Bass, 1998; Bass et al., 2003; Lowe et al., 1996; Petty et al., 1984), la fidélisation des employés (McNeese-Smith, 1997) et la fidélisation des clients (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000).

Autrement dit, si les besoins et les désirs du travailleur sont comblés, le niveau d'affectivité et d'engagement envers l'organisation sera plus grand (Williams & Hazer, 1986). Une étude indique que l'engagement est un meilleur prédicteur sur l'intention de quitter (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) que la satisfaction au travail, et le style *Transformationnel* influence l'engagement qui est associé à la satisfaction au travail (Avolio & Bass, 1995). Il apparaît clair que si les dirigeants souhaitent influencer la satisfaction au travail, ces derniers doivent se préoccuper du style de leadership (Griffin, 1980; Rad & Yarmohammadian, 2006).

### **Styles de leadership et satisfaction au travail**

Il est important de connaître les caractéristiques associées au style de leadership qui influence la satisfaction au travail tout autant que de connaître les facteurs qui provoquent une baisse de satisfaction.

En effet, le style *Laissez-Faire* est reconnu pour avoir une influence négative sur la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015; Skogstad et al., 2014). Les recherches mettent en évidence les impacts négatifs de ce style, qui sont d'autant plus destructeurs lorsque les effets perdurent dans le temps, comparativement aux styles plus constructifs où le temps a peu d'effet. Les styles destructeurs sont de meilleurs prédicteurs sur la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015) et confirment ainsi que « le mauvais est plus fort que le bon » (Skogstad et al., 2014, p. 229).



Bien au contraire du style *Laissez-Faire*, le style *Transformationnel* sait communiquer l'importance des tâches à accomplir et encourage par le fait même le sens au travail qui influence la satisfaction (Bono & Judge, 2003). L'influence positive du style *Transformationnel* sur la satisfaction au travail n'est plus à faire (Avolio & Bass, 2004; Bono & Judge, 2003), et les études sur le leadership policier le confirment également (Dobby et al., 2004; Schwarzwald, Koslowsky, & Agassi, 2001; Singer & Singer, 1990). Au contraire du besoin d'autonomie exprimé par les policiers (Johnson, 2012), qui est associé à la satisfaction au travail (Irvine & Evans, 1995), une étude démontre que le style *Transactionnel* exerce du contrôle sur le travail des policiers (Crank, 1998). Néanmoins, les policiers australiens manifestent un niveau de satisfaction plus élevé que la norme MLQ (voir Avolio & Bass, 1991) pour le style *Transactionnel* (Densten, 1999).

À la lumière des constats sur le leadership policier, il ne fait aucun doute sur le virage que devraient prendre les institutions policières sur le leadership. Le style *Laissez-Faire* est associé aux organisations policières et présente des impacts importants sur la satisfaction au travail (Crank, 1998). Aussi, en plus de reconnaître le style *Transactionnel* comme étant un style qui prédomine (Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007) dans les organisations policières, les recherches confirment que ce style est contre-productif au développement organisationnel (Avolio, Bass, & Jung, 1999) et ne peut à lui seul induire la satisfaction au travail (Bass, 1999).

Incidentement, l'étude comparative qui est proposée a pour objectif d'identifier le style de leadership qui a le plus d'influence sur la satisfaction au travail des policiers et connaître le style qui est prédominant dans l'organisation policière dans le but de mieux comprendre et tenter de fournir davantage d'explications sur le leadership. Une comparaison des résultats du groupe des policiers aux résultats du groupe des employés civils provenant d'une organisation publique (cols bleus) sera effectuée. L'analyse des résultats permettra de savoir si le style de leadership identifié par les policiers, comme étant celui qui a le plus d'influence sur la satisfaction au travail, correspond au style qui prédomine. La comparaison des résultats permettra également de savoir si le style qui a la plus grande influence pour les policiers sera le même que le style identifié par les cols bleus. Ultimement, l'étude comparative permettra aux chercheurs dans le domaine ainsi qu'aux dirigeants des organisations policières de sélectionner le meilleur style de leadership pour favoriser la satisfaction au travail des policiers et, par conséquent, la performance organisationnelle.

Tel que mentionné, l'influence positive du leadership *Transformationnel* sur la satisfaction au travail n'est plus à faire (Avolio & Bass, 2004; Bono & Judge, 2003). Par conséquent, il est justifié de croire que le style *Transformationnel* puisse avoir une influence positive plus importante que le style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* pour les policiers. Aussi, puisque plusieurs études constatent que le style *Transactionnel* (Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007) et *Laissez-Faire* (Densten, 2003) sont présents en plus grand nombre dans les organisations policières, il est justifié de prétendre que les

résultats des policiers pour le style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* soient supérieurs à la norme MLQ comparativement aux résultats des cols bleus.

H1 : Le style *Transformationnel* aura une influence plus importante sur la satisfaction au travail des policiers en comparaison aux styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire*.

H2 : Les résultats du groupe des policiers seront supérieurs à la norme MLQ pour les styles *Transactionnel* et *Laissez-faire* et inférieurs à la norme pour le style *Transformationnel*.

## **Matériel et Méthode**

### **Participants et procédure**

Deux organisations canadiennes situées au Québec ont participé à la recherche pour un total de 252 participants. Le groupe des cols bleus est composé de 136 travailleurs syndiqués qui inclut des gestionnaires de niveau contremaître qui travaillent pour une organisation publique. La moyenne d'âge est de 46 ans dont 94,6 % sont des hommes et 5,4 % sont des femmes. Les employés sont à l'emploi de cette organisation depuis 15 ans en moyenne. De ce nombre, 13,9 % ont un diplôme d'études secondaires non complété alors que 41,6 % ont obtenu leur diplôme et 24,7 % ont un diplôme d'études collégiales et 18,1 % ont rapporté avoir un diplôme professionnel, finalement, 1,6 % sont bacheliers. Chez les policiers, on dénombre 116 participants provenant d'une organisation parapublique municipale. La moyenne d'âge est de 36 ans et 75,4 % représentent des hommes alors que 23,7 % sont des femmes. Les policiers travaillent pour cette même

organisation depuis 13 ans en moyenne. De ce nombre, 2,5 % ont un diplôme d'études secondaires, 80,5 % ont un diplôme d'études collégiales, 10,2 % ont un certificat universitaire, 5,9 % ont obtenu un baccalauréat et 0,8 % sont détenteurs d'une maîtrise. Les employés et les gestionnaires ont rempli le questionnaire de recherche pendant leur quart de travail, sur une base volontaire. Un certificat d'éthique a été obtenu pour cette étude (voir Appendice).

## Mesures

**Satisfaction au travail (MSQ).** Le questionnaire utilisé pour mesurer la satisfaction au travail est le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ; Weiss, Dawis, England, & Logquist, 1967). Le MSQ est un instrument de mesure composé de 20 items gradués sur l'échelle de Likert où 1 = *Satisfaction très faible* et 6 = *Satisfaction très élevée*. L'alpha de Cronbach est ( $\alpha = 0,90$ ) pour l'échantillon policier et ( $\alpha = 0,90$ ) pour l'échantillon de l'organisation publique.

**Leadership (MLQ).** Des outils de mesures robustes ont été utilisés pour mesurer la satisfaction au travail et les mesures du MLQ ont été intégrées dans les différentes sections du questionnaire sélectionné pour mesurer la satisfaction au travail. L'outil psychométrique qui a servi à mesurer le leadership est le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass & Avolio, 1995). Le MLQ mesure la fréquence des comportements perçus par les employés et par les leaders eux-mêmes. L'outil est composé de 45 items qui sont inclus dans neuf sous-échelles associées au modèle de leadership

(FRLM) (Avolio & Bass, 1991) qui est composé de trois styles de leadership : *Transformationnel*, *Transactionnel* et *Laissez-Faire*. Chaque item est mesuré à l'aide de l'échelle de Likert à 5 points répartis comme suit : 1 = *Pas du tout d'accord* à 5 = *Tout à fait d'accord*. En plus d'être utilisé dans la plupart des recherches empiriques sur le leadership (Campbell & Kodz, 2011), le MLQ permet d'obtenir des résultats sur la satisfaction au travail (Hinkin & Schriesheim, 2008) et permet également d'effectuer une comparaison des résultats sur les styles de leadership des policiers et des cols bleus à la norme MLQ. L'alpha de Cronbach est indiqué respectivement pour chacun des styles *Transformationnel* ( $\alpha = 0,94$ ) pour l'échantillon policier et col bleu ( $\alpha = 0,89$ ); *Transactionnel* ( $\alpha = 0,51$ ) pour l'échantillon policier et col bleu ( $\alpha = 0,62$ ); *Laissez-faire* ( $\alpha = 0,72$ ) pour l'échantillon policier et col bleu ( $\alpha = 0,79$ ). Lorsque le MLQ a été administré aux participants, voici la consigne qui leur a été communiquée : 45 énoncés descriptifs sont énumérés sur les pages suivantes. Jugez de la fréquence avec laquelle chaque énoncé s'applique à la personne que vous évaluez. Veuillez utiliser l'échelle de notation suivante, en référence à l'échelle de Likert.

## Résultats

### Analyse préliminaire

Afin de vérifier la multicolinéarité des variables, les facteurs d'inflation de variance (FIV) ont été examinés et se situent entre 1,12 et 2,16, respectant un seuil inférieur à 10 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998). Des corrélations et des régressions

linéaires hiérarchiques ont été exécutées afin de vérifier la contribution spécifique pour chacun des styles du modèle sur la satisfaction au travail des policiers et des cols bleus.

### **Corrélations entre les variables pour les policiers et les cols bleus**

Tableau 1 – Les corrélations obtenues indiquent que les dimensions du style *Transactionnel* ( $r = 0,229^*$ ,  $p < 0,05$ ) sont corrélées de façon significative avec un lien modéré sur la satisfaction au travail des policiers. Le style *Transformationnel* est positivement corrélé ( $r = 0,541^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) à la satisfaction des policiers et présente un lien fort. Par ailleurs, en comparaison au groupe des cols bleus ( $r = 0,149$ ,  $p > 0,001$ ), le lien associé au style *Transactionnel* est modérément plus fort et s'avère significatif pour les policiers ( $r = 0,229^*$ ,  $p < 0,05$ ). Toutes les corrélations associées aux dimensions du style *Laissez-Faire* sont significatives et négativement corrélées à la satisfaction au travail, pour les deux groupes. On remarque également que le lien est plus fort pour les cols bleus ( $r = -0,403^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) que pour les policiers ( $r = -0,271^{**}$ ,  $p < 0,01$ ).

**Tableau 1***Corrélations entre les variables des policiers et des cols bleus (N = 252)*

Variables	1.	2.	3.	4.
1. Satis. Tr. (Pol)		0,541**	0,229*	-0,271**
2. Lead. Transf. (Pol)			0,680**	-0,384**
3. Lead. Transac. (Pol)				-0,170
4. Lead. Laiss-f. (Pol)				
1. Satis. Tr. (C.bl.)		0,501**	0,149	-0,403**
2. Lead. Transf. (C.bl.)			0,698**	-0,464**
3. Lead. Transac. (C.bl.)				-0,199*
4. Lead. Laiss-f.(C.bl)				

*Notes.* Satis. Tr. = Satisfaction au Travail, (Pol.) = Officiers et Policiers, Lead. = Leadership, Transf. = Transformationnel, Transac. = Transactionnel, Laiss-f. = Laissez-faire, (C.bl.) = Cols bleus

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

### **Régressions linéaires hiérarchiques des variables indépendantes (MLQ) sur la satisfaction au travail des policiers et des cols bleus**

Tableau 2 – Des régressions ont été réalisées dans le but de connaître la contribution pour chacun des styles dans le modèle. Le modèle global  $F(3, 116)$  permet d'expliquer 30 % de la variance totale. L'examen des coefficients de régression révèle que le leadership *Transformationnel* a un apport très significatif sur la satisfaction au travail des policiers ( $\beta = 0,655^{***}$ ,  $p < 0,001$ ) et des cols bleus ( $\beta = 0,653^{***}$ ,  $p < 0,001$ ), alors que le leadership *Transactionnel* a une influence négative qui est significative uniquement pour les cols bleus ( $\beta = -0,342^{**}$ ,  $p < 0,01$ ).

**Tableau 2**

*Régressions multiples hiérarchiques des variables indépendantes sur la satisfaction au travail des policiers et des cols bleus (N = 252)*

Variabiles	Stdβ
Police	
Leadership transformationnel	0,655***
Leadership transactionnel	-0,199
Leadership Laissez-faire	-0,057
R <sup>2</sup>	0,319
<i>n</i>	116
Col bleu	
Leadership transformationnel	0,653***
Leadership transactionnel	-0,342**
Leadership Laissez-faire	-0,189*
R <sup>2</sup>	0,354
<i>n</i>	136

Notes. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Par ailleurs, l'influence du style *Transactionnel* est négative sans être significative ( $\beta = -0,199, p > 0,001$ ) pour les policiers, et le style *Laissez-Faire* a une influence négative tant pour les policiers ( $\beta = -.057, p > 0,001$ ) que pour les cols bleus et qui est significative uniquement pour les cols bleus ( $\beta = -0,189*, p < 0,05$ ). Donc, conformément à notre première hypothèse, le style *Transformationnel* est le style qui a la plus grande influence sur la satisfaction des policiers et des cols bleus. Le style *Transactionnel* semble avoir une influence significative négative sur la satisfaction des cols bleus, mais pas pour les policiers.



### **Comparaison des résultats des policiers et des cols bleus à la norme MLQ**

Tableau 3 – La deuxième hypothèse formulée stipule que les résultats associés au style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* devraient être supérieurs à la norme alors que les résultats au style *Transformationnel* seraient inférieurs à la norme pour les policiers. Les résultats confirment la deuxième hypothèse, sauf pour la dimension de la récompense qui est associée au style *Transactionnel* qui est inférieur à la norme alors que la gestion par exception (MBEA-active) est supérieure. Pour les cols bleus, les résultats sont inférieurs à la norme aux deux dimensions du style *Transactionnel*. Tel que prévu, les résultats au style *Transformationnel* sont inférieurs à la norme MLQ sur les quatre dimensions du style et les résultats des policiers sont légèrement supérieurs aux résultats des cols bleus et que la satisfaction est inférieure à la norme pour les deux groupes. Finalement, la composante de la gestion par exception (MBEP-passive) correspondant à la dimension du style *Laissez-Faire* se situe à 75 % du percentile pour les deux groupes de l'échantillonnage, en comparaison à la gestion par exception-active du style *Transactionnel* qui est à 55 % du percentile pour les policiers.

**Tableau 3**  
*Comparaison des normes du MLQ avec les résultats des policiers et des cols bleus (N = 252)*

	MLQ	Perc.	MLQ	Perc.	MLQ
	Police		Cols bleus		Normes
<b>Leadership transformationnel</b>					
Influence idéalisée (IIa-attribuée)	2,50	30 %	2,30	20 %	2,94
Influence idéalisée (IIb-comportement)	2,10	15 %	2,00	15 %	2,77
Motivation inspirante (IM)	2,50	25 %	2,04	25 %	2,92
Stimulation intellectuelle (SI)	2,30	20 %	2,10	15 %	2,78
Considération individuelle (IC)	2,10	25 %	2,00	20 %	2,85
<b>Leadership transactionnel</b>					
Récompense (CR)	2,30	20 %	2,00	15 %	2,87
Gestion par exception (MBEA-active)	1,80	55 %	1,60	50 %	1,67
<b>Leadership Laissez-faire</b>					
Gestion par exception (MBEP-passive)	1,60	75 %	1,50	75 %	1,03
Leadership Laissez-faire	0,80	65 %	1,00	75 %	0,65
Extra effort (EE)	2,20	25 %	2,00	20 %	2,74
Efficace (EFF)	2,70	35 %	2,50	30 %	3,07
Satisfaction (SATIS)	2,70	25 %	2,60	20 %	3,08
<i>n</i>	116		136		

### Discussion

Le premier objectif de la recherche était de connaître le style de leadership ayant l'influence la plus importante sur la satisfaction des policiers. En lien avec l'hypothèse, les analyses de régression confirment l'influence positive du style *Transformationnel*, qui

est très significative pour les policiers (Singer & Singer, 1990) et pour les cols bleus. Cependant, au style *Transactionnel* et *Laissez-Faire*, on observe une influence négative moins importante pour les policiers comparativement aux cols bleus. Ce constat peut s'expliquer par la prédominance de ces styles dans les organisations policières et par conséquent, on peut présumer qu'une certaine tolérance pour ces styles a pu se développer. La seconde hypothèse avait pour objectif de savoir si les styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* seraient supérieurs à la norme et inférieurs au style *Transformationnel* pour les policiers. Toutes les comparaisons ont permis de confirmer l'hypothèse, sauf pour le style *Transactionnel* sur la composante de la récompense qui est inférieure (Densten, 1999). Ce résultat peut s'expliquer par les règles et conventions collectives inhérentes à l'organisation municipale policière qui fait partie de l'étude. Incidemment, il est possible que le pouvoir et la possibilité de récompenser les policiers soient plus limités. Par ailleurs, que ce soit pour la gestion par exception active ou passive, les résultats des policiers sont supérieurs à la norme, en plus d'être supérieurs aux résultats des cols bleus pour la gestion par exception-passive, alors que pour la gestion par exception active, les résultats pour les cols bleus sont inférieurs. Une étude suggère que le niveau hiérarchique exerce une influence sur le style de leadership (Densten, 2003). Or, considérant le fait que l'échantillonnage policier englobe tous les niveaux hiérarchiques, qui sont supérieurs au niveau de contremaître qui est très opérationnel, les résultats démontrent l'importance à la gestion par exception-passive chez les policiers. Pour le style *Laissez-Faire*, les résultats sont supérieurs à la norme et témoignent de la prépondérance du style chez les policiers (Densten, 1999) qui peut s'expliquer par le manque de formation et de développement

(Densten, 1999; Schafer, 2010). Le résultat des cols bleus au style *Laissez-Faire* est légèrement supérieur à celui des policiers et supérieur à la norme. Il est également possible de justifier ce résultat par la nature du travail très opérationnelle du contremaître. En outre, les policiers ont obtenu des résultats supérieurs au style *Transformationnel* en comparaison aux cols bleus. Ce constat peut s'expliquer par les niveaux hiérarchiques qui sont supérieurs pour ce groupe (Densten, 1999). Ultimement, l'élément le plus important à retenir de l'étude tient du fait que le style *Transformationnel* est le plus significatif pour expliquer la satisfaction au travail des policiers, alors que ce style est inférieur à la norme MLQ, qui est composée de gestionnaires provenant d'autres types d'organisation. Ces différents constats confirment que le contexte policier (Singer & Singer, 1990), la culture (Bass & Avolio, 1993), la structure organisationnelle (Bass, 1990) la nature du travail (Densten, 2003) ainsi que le manque de formation et de développement du leadership (Densten, 1999; Schafer, 2010) favorisent les styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* au détriment du style *Transformationnel*.

### **Limites et recommandations**

La présente étude comporte certaines limites notamment, l'alpha présente un faible coefficient au style *Transactionnel* (0,67) qui peut s'expliquer par la structure qui englobe les facteurs du MLQ (Heinitz, Liepmann, & Felfe, 2005). Les deux groupes qui composent l'échantillonnage sont issus du secteur public. Il serait recommandé d'orienter les recherches futures vers d'autres types d'organisation et permettrait d'obtenir des résultats plus spécifiques (LeRoux & Feeney, 2013). Aussi, puisque les niveaux hiérarchiques qui

composent l'échantillonnage ne sont pas équivalents, une comparaison entre niveaux équivalents n'a pu être possible et aurait été pertinente. Finalement, la méthode utilisée a permis de recueillir des données basées sur des perceptions alors qu'une approche mixte aurait permis de valider les perceptions recueillies pour avoir des données plus robustes.

## **Conclusion**

Plusieurs défis organisationnels exigent des dirigeants d'agir en priorité sur le leadership (Schafer, 2010) pour effectuer un virage vers un leadership *Transformationnel* auquel ils aspirent et du coup, favoriseraient l'intégration des changements (Bass, 1999) et permettraient d'ébranler le statu quo (Densten, 1999) tout en encourageant la satisfaction (Avolio & Bass, 2004).

Pour ce faire, il est impératif que les dirigeants communiquent le style de leadership qui est encouragé pour sélectionner les officiers qui sont davantage orientés vers les gens (Mathieu, 2012). Il serait tout aussi important de favoriser le développement des compétences associées au style *Transformationnel* et de mesurer les compétences interpersonnelles lors des évaluations afin d'éviter des impacts importants sur la satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015). À défaut de quoi, le statu quo sera maintenu et le leadership policier restera le fidèle représentant de son environnement actuel (Schafer, 2010).

## Références

- Antonakis, J., Avolio, B., & 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.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & 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., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3<sup>e</sup> éd.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Research*, 72(1999), 441-462. doi: 10.1348/0963179999166789
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Laurence 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., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Cowper, T. J. (2000). The myth of the military model of leadership in law enforcement. *Police Quarterly*, 3(3), 228-246.
- Crank, J. P. (1998). *Understanding police culture*. Cincinnati, OH: Anderson.
- Dantzer, M. L. (1987). Police-related stress: A critique for future research. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 3(3), 43-48.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-determination and intrinsic motivation in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(Issue 1), 45-57.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing*, 26(3), 400-418.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: Expectations and impact*. London: Home Office.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, R. W. (1980). Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23(4), 665-683.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190. doi: 10.1027/1015-5759.21.3.182
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Iglesias K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16, 245-270.
- Irvine, D. M., & Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-253.
- Isenberg, J. B. (2008). *Police leadership in a democracy... a conversation with America's police chiefs*. Berkeley, CA: University of California.
- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi- model military. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 1-23.
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157-176.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- LeRoux, K., & Feeney, M. K. (2013). Factors attracting individuals to nonprofit management over public and private sector management. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 43-62.



- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25, 421-441. doi: 10.1108/13639510210429446
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. D. Dunette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Mathieu, C. (2012). How can managers' personality and behaviors affect employees' well-being? *International Journal of Science in Society*, 3(3), 1-16.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12.
- McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *JONA*, 27(9), 47-55.
- McShane, S. L., & Steen, S. (2009). *Canadian organizational behavior* (7<sup>e</sup> éd.). Toronto, ON: McGraw-Hill Ryerson.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The Four I's of Police Leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.
- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the dark side. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 7-19.
- Noblet, A. J., Rodwell, J. J., & Allisey, A. F. (2009). Police stress: The role of the psychological contract and perceptions of fairness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(4), 613-630.
- Österlind, M., & Haake, U. (2010). The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(16), 1-16, 24.
- Padilla-Velez, D. (1993). *Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico* (Thèse de doctorat inédite). The Ohio State University, Ohio, États-Unis.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing (Oxford)*, 8(1), 14-26.

- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28. doi: 10.1108/13660750610665008
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., Jr., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police strategies and Management*, 37, 126-143.
- Schafer, J. A. (2010). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 737-746.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & 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.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" Police leadership: Enter the "New smart macho." *Policing and Society*, 17(1), 38-58.
- Singer, M. S., & 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.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Advanced Topics in Organizational Behavior, SAGE Publications, Inc.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Logquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(1974), 219-231.
- Zhao, J. S., He, N., & Lovrich, N. (2002). Predicting five dimensions of police officer stress: Looking more deeply into organizational settings for sources of police stress. *Police Quarterly*, 5(1), 43-62.

## **Chapitre 2**

Article 2 – The impact of leadership on employee presenteeism: A comparison between police and non-police samples

The impact of leadership on employee presenteeism:  
A comparison between police and non-police samples

Eliane Hinse, Doctorante

Université du Québec à Trois-Rivières

[Eliane.Hinse@uqtr.ca](mailto:Eliane.Hinse@uqtr.ca)

Cynthia Mathieu, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

[Cynthia.Mathieu@uqtr.ca](mailto:Cynthia.Mathieu@uqtr.ca)

Adresse de correspondance : Eliane Hinse, Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, bld. des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada

### Abstract

Leader support is an essential factor influencing the health and stress of the worker. Police officers are part of a class of workers who must deal with a high level of stress. Significant stress can lead to the onset of symptoms of psychological distress which can lead to presenteeism (employees are present but suffer from mental health symptoms). However, we note that few studies focus on police leadership and job-related-stress presenteeism. Therefore, the current research is relevant and aims to demonstrate the link between the leadership style (MLQ) on presenteeism (JSRP) for police and non-police samples. A total of 252 employees, police officers (municipal organization), and blue-collar workers (public organization) completed the questionnaires. Results indicated that, for both samples, *Transformational* leadership did not significantly influence job-stress presenteeism. *Laissez-Faire* leadership had a strong negative effect on police and non-police employees' job-related stress presenteeism scores. Finally, for blue-collar workers, the *Transactional* leadership style predicted higher levels of job-related stress presenteeism for our non-police sample; it did not significantly influence job-related stress presenteeism for our police sample. These results highlight the importance of leadership style on employee well-being, and the implications of these results will be discussed.

*Keywords:* Leadership style, stress, presenteeism, well-being, MLQ

## **Introduction**

Studies on presenteeism emerged in the 1990s (Cancelliere, Cassidy, Ammendolia, & Côté, 2011; Hemp, 2004; Vänni, Neupane, & Nygård, 2017), and literature on the subject is relatively young and heterogeneous (Cancelliere et al., 2011). Presenteeism is explained by the physical presence of employees who otherwise do not have the cognitive energy to perform their work (Gilbreath & Karimi, 2012). Organizations are interested in this issue since the hidden costs (Cooper, 1994) associated with presenteeism are considerable (Chapman, 2012), and several researchers emphasize the need for further research on this phenomenon (Brouwer, van Exel, Koopmanschap, & Rutten, 2002).

Since organizational performance is at the heart of managers' concerns, they have no other choice than to adapt quickly to face competitiveness in an environment that is constantly changing (Metzger, 2012; Sanchez, 2004; Whitmore, 2004). The development of management skills is essential to promote the well-being and performance of workers and the organization (Whitmore, 2004). It is therefore justified to study presenteeism in a work environment where stress is omnipresent.

Literature teaches us that certain leadership styles are predominant in police organizations (Bass, 1985). The environment and the nature of the work involve their share of risk and stress (Brown & Campbell, 1990; Dantzer, 1987). Consequently, impacts on the health and well-being of police officers may occur (Leineweber et al., 2011; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). However, studies show that supervisor support

reduces stress (Moyle, 1998) while inappropriate leadership style and supervision increase stress (Brown & Campbell, 1990). Furthermore, the supervisor's negative behaviors are associated with presenteeism (Gilbreath & Karimi, 2012). These findings attest to the importance that must be given to the leadership style of police managers on presenteeism.

Although stress levels are high among police officers (Brown & Campbell, 1990), turnover rate is relatively low (Flynn, 2010; Giblin, 2016). This may be explained by the strong influence of police culture on police officers (Deluga & Souza, 1991) which is seen as masculine and tough where showing fragility is badly perceived. Although policies and efforts to address mental health in the workplace have been helpful at destigmatizing mental health in many types of organizations including police forces, physical sick leave is still culturally more acceptable than leave associated with psychological distress in police organizations (Turner & Jenkins, 2019). Indeed, police officers may not be inclined to be absent for reasons related to psychological distress. It, therefore, becomes essential to measure presenteeism for this category of workers. Police officers who suffer from mental health disorders caused by stress at work and who remain at work can present significant consequences for their teammates and, ultimately, for the population they serve.

This comparative study is relevant and aims to measure the influence of leadership style on police officers' presenteeism compared to civilian employees, based on Avolio and Bass's « Full Range Leadership Model » (1991). To operationalize their leadership



model, the authors developed the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) which measures three major leadership constructs (briefly described in a section below): *Transformational* Leadership, *Transactional* Leadership, and *Laissez-Faire* Leadership. The MLQ was used as the measure of leadership style in the present study. To our knowledge, this is the first comparative study on police leadership and presenteeism and it will shed light on this phenomenon where much remains to be understood.

### **Stress and presenteeism at work**

**Stress at work.** Mental health disorders are among the problems that generate the highest costs within organizations (Stephens & Joubert, 2001). In 2011, the Mental Health Commission of Canada estimated the costs associated with loss of productivity related to workplace absences at over \$6 billion per year, including absenteeism and presenteeism (Smethanin, Stiff, Briante, Adair, Ahmad, & Khan, 2011). Stress at work costs \$200 billion a year to American companies through absenteeism, declining productivity, accidents, and medical insurance (Sosik & Godshalk, 2000). The cost of presenteeism alone is estimated at over \$150 billion per year for Americans, and the indirect costs associated with this phenomenon are underestimated (Hemp, 2004). Indirect costs can be observed, among other things, in reduced productivity and job dissatisfaction (Goldberg & Steury, 2001; Hemp, 2004; Stephens & Joubert, 2001).

The nature of the work, organizational changes, workload, management style, disparate treatment of teams and pressure are organizational factors that must be

considered to better understand psychological distress at work (Mathieu, 2012; Michie & Williams, 2003). Managerial behaviors can contribute to increased stress and, therefore, affect worker well-being (Skakon et al., 2010). In fact, authors have found that a manager's positive behaviors have a more significant influence on the worker's well-being, than the influence of colleagues, family, or friends (Gilbreath & Benson, 2004). Managers' positive behaviors also help prevent social stress, animosity, and conflicts between colleagues and supervisors (Dormann & Zapf, 1999). On the other hand, poor management behaviors are associated with stress (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Indeed, lack of supervision, which is characterized by a lack of support, poor communications, and a lack of feedback, causes a decrease in the well-being of the worker and contributes to a substantial increase in employee stress (Cartwright & Cooper, 1994).

Gilbreath and Benson (2004) emphasize the importance of the link between leadership style and positive managerial behaviors on the psychological well-being of employees. Weak leadership leads to high absenteeism costs and reduced productivity (Goldberg & Steury, 2001). Considering the very nature of their job, what about police stress?

For New Zealand police officers, supervisor support is associated with job satisfaction and intention to quit (Brough & Frame, 2004). In a study of 486 civilian workers and 2,078 American police officers, McCarty and Skogan (2013) found that social support, supervisor support, support from colleagues, justice in applying personnel policies, and

individual components are common factors associated with burnout. Other studies specify that police organizations, with particular reference to the organizational structure, and leadership style have a more significant impact on police stress than the stress caused by front-line operational work (Brown & Campbell, 1990; Shane, 2010) referring to violence or the death of a suspect (Biggam et al., 1997). Thus, it appears that organizational experiences have a more significant influence on the psychological well-being of police officers than operational experiences (Hart, Wearing, & Headey, 1995). Organizational risk factors such as management behaviors are associated with stress and the risk of illness among police officers (Greller, Parsons, & Mitchell, 1992) that can influence the rate of absenteeism and presenteeism (Gilbreath & Karimi, 2012).

**Presenteeism.** Presenteeism occurs when the employee is not necessarily absent for medical reasons. There is a decrease in productivity since the employee uses only a limited portion of their cognitive energy to perform their work (Schultz & Edington, 2007). Often interrelated, absenteeism and presenteeism are part of a continuum of absences and presences for the worker that fluctuates over time (Cancelliere et al., 2011). For some researchers, absenteeism (Schultz & Edington, 2007) and presenteeism (Hemp, 2004) are attributable only to illness and disability, while for Mathieu (2012), these problems can also be explained by personal factors associated with the worker. Moreover, sickness presenteeism cannot only be measured by the medical condition (Collins et al., 2005; Hemp, 2004), workplace factors such as the superior's leadership style that influences the

worker's behavior must also be taken into consideration (Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson, & Theorell, 2008).

The reasons leading to presenteeism are multifactorial and can be explained by a medical condition (Collins et al., 2005; Hemp, 2004), personal factors and a negative work environment, high-stress level, poor relations with colleagues, and management behaviors (Cancelliere et al., 2011). Studies show that absences due to illness are associated with lack of support, psychological stress, management style, the ambiguity of roles and tasks (Greller et al., 1992), lack of participation in decisions, lack of control, and tolerance for absenteeism (Michie & Williams, 2003), which are similar to the factors that contribute to presenteeism.

Considering the importance of supervisor support for presenteeism, we believe that the influence of leadership style (Gilbreath & Karimi, 2012), health, and stress at work (Nyberg et al., 2008), should be investigated in relation to presenteeism.

**Leadership and Presenteeism.** Although there are few studies on presenteeism (Cancelliere et al., 2011; Hemp, 2004; Vänni et al., 2017), it is clearly shown that supervisor leadership has a considerable influence on employee well-being (Gilbreath & Benson, 2004; Kelloway & Barling, 2010) and on job satisfaction (Hinse & Mathieu, 2020), on health and psychological distress (Barling, 2005; Kelloway, Sivanathan,

Francis, & Barling, 2005; Tepper, 2000), which can be seen in the drop in productivity caused by presenteeism (Gilbreath & Karimi, 2012).

A study carried out on 847 participants confirms that good leadership is not associated with presenteeism. In contrast, poor leadership increases the risks associated with presenteeism, which is more strongly associated with men than women (Vänni et al., 2017). A study by Prottas (2008) shows that the perceived integrity of the leader is associated with stress, health, and absenteeism, and lack of integrity is associated with presenteeism (Nyberg et al., 2008). However, a study on absenteeism (illness) and presenteeism (illness) was carried out in an attempt to identify the distinctions between the two phenomena. Researchers found that absenteeism does not tend to substitute for presenteeism, but rather the two manifestations tend to coincide. This study also indicated that presenteeism occurs when the psychosocial environment at work is deficient. A deficient work environment includes unclear expectations, excessive demands, a low level of control, and a lack of support (Whysall, Bowden, & Hewitt, 2018). Symptoms of depression are also associated with a lack of support (Repetti, 1993). The adage is well known; a happy employee is a productive employee; the reverse is also true.

Beyond the worker's medical condition, there is no doubt that the work environment and various organizational factors have a significant influence on absenteeism (Johansson & Lundberg, 2004). However, depending on perceived leadership, adverse effects on the physical and psychological health of the worker can be observed by an increase in

absenteeism and/or presenteeism, which ultimately affects organizational effectiveness (Nyberg et al., 2008).

### **Leadership style (MLQ)**

More specifically, leadership theories focus on the traits a leader should possess and the behaviors to adopt, depending on the context and the situation (Bass, 1997). The present study is based on the « Full Range Leadership Model » (FRLM; Avolio & Bass, 1991), which allows the categorization of the following three leadership styles: *Transformational*, *Transactional*, and *Laissez-Faire* (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) measures using the MLQ (see *Multifactor Leadership Questionnaire*, Bass & Avolio, 1995). The *Laissez-Faire* leadership style is characterized by avoidance of intervention, which refers to “the absence of leadership” (Bass & Avolio, 1994). This style is associated with stress and interpersonal conflicts, contributing to increased interpersonal stress level (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). This passive leader has difficulty delegating and making decisions and avoids all forms of responsibility (Antonakis et al., 2003). The *Laissez-Faire* leader pays little attention and presence to subordinates, which results in a lack of communication. Finally, the passive characteristics associated with the *Laissez-Faire* leadership style are most damaging and ineffective, necessarily causing a decrease in productivity and organizational profitability (Antonakis et al., 2003; Skogstad et al., 2007).

*Transactional* leadership is composed of a constructive form of leadership (setting up and defining agreements or contracts to achieve goals, specifying compensations and rewards for achievement of goals) as well as a corrective form of leadership that focuses on setting standards (monitoring the occurrence of mistakes). This leadership style is based on punishments and rewards (Burns, 1978). Thus, the mutually dependent relationship between supervisor and employee is modulated by the demands of the superior (Kuhnert & Lewis, 1987), where the reward or the punishment is typical to the particular relation, which inevitably provokes a management style by exception; subcomponent of *Transactional* leadership (Bass, 1985). Moreover, behaviors associated with the *Transactional* style refer more to basic management skills and maintaining the status quo (Campbell & Kods, 2011; Densten, 1999).

The foundation of the *Transformational* leader rests on idealized influence, which inspires trust in the leader. It is defined by the leader's ability to build a vision and encourage people to express themselves, thus promoting consistency in communication (Avolio & Bass, 1995). In addition to the above, the *Transformational* leadership style promotes surpassing oneself (Bass & Avolio, 1994; Bono & Judge, 2003), which results in intellectual stimulation that motivates development while taking into account individual considerations (Bass, 1998).

Furthermore, *Transformational* leaders guide actions on intrinsic components; through the involvement, development, and valuation of the worker (Bass &

Avolio, 1993). In return, the behaviors of the *Transactional* leader are oriented according to extrinsic components; bonuses - promotion (Howell & Avolio, 1993). The *Transactional* leader uses punishment or reward in the instrumental relationship with the subordinate to serve their interests (Bass & Avolio, 1993). Incidentally, *Transactional* leaders are limited compared to *Transformational* leaders since extrinsic motivations guide their actions (Bass, 1997), while intrinsic components guide the actions of *Transformational* leaders (Bass, 1997). Finally, the promise of rewards associated with the *Transactional* style contrasts with the voluntary adherence to the *Transformational* style, which is notable for its idealized influence (Bass, 1985).

Leadership is a key component for organizations wishing to evolve in a dynamic and efficient environment (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009), where the positive influence of the *Transformational* leader is largely demonstrated. It, therefore, becomes justified to understand the impact of different leadership styles on presenteeism.

**Presenteeism and leadership style.** As mentioned, several studies report the virtues associated with *Transformational* leadership, considered to be the most effective leadership style (Bass, 1997). Indeed, *Transformational* leadership is associated with well-being (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007) and job satisfaction for nurses (Medley & Larochelle, 1995) and police officers (Hinse & Mathieu, 2020), with the reduction in symptoms associated with depression, and the reduced risk of sickness absence (Munir, Nielsen, & Carneiro, 2010). It has also been associated with reduced



stress at work (Sosik & Godshalk, 2000). However, this style is not associated with burnout among mental health workers (Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002). Unlike the *Transformational* style, the *Transactional* style is not associated with employee well-being (Medley & Larochelle, 1995) or employee job satisfaction (Hinse & Mathieu, 2020). One study found that the *Transactional* leadership style increased perceived stress in nurses (Stordeur, D'hoore, & Vandenberghe, 2001).

The negative impacts associated with the *Laissez-Faire* leadership style are numerous and promote increased stress in the workplace, role ambiguity, interpersonal conflicts that can even escalate to bullying resulting from increased psychological distress (Skogstad et al., 2007). In addition, the researchers indicate that when these negative impacts persist over time, the effects are more destructive for the worker than positive behaviors. In other words, “Bad is stronger than good” (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Moreover, *Transactional* and *Laissez-Faire* styles are not associated with confidence (mediating variable) or well-being (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012), and these styles can induce more stress (Bass, 1999). However, in police organizations, studies show that *Transactional* and *Laissez-Faire* styles are superior to the MLQ norm, which means that the behaviors associated with these styles are observed in these organizations more than the behaviors related to *Transformational* leadership, which are below the norm for police organizations (Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2020). Therefore, it is relevant to question the influence of these styles on police officers’ stress and mental health and the impacts of presenteeism on this category of employees.

**Leadership style and police context.** Police organizations are known to be rigid and highly hierarchical (Cowper, 2000), where red tape is part of everyday life and contributes to police stress (Lieberman et al., 2002; Zhao, He, & Lovrich, 2002). We recognize that the *Transactional* style is found mainly in more hierarchical organizations where procedures and ways of doing things are more supervised (Bass, 1985). Police leadership is perceived as being more directive, autocratic and task-oriented than people-oriented because of the operational situations that can have positive impacts depending on the circumstances (Campbell & Kodz, 2011; Davis & Bailey, 2018). According to the rank, officers may respond positively to more *Transactional* leadership when dealing with poor standards and performance (Campbell & Kodz, 2011).

Police leadership has sparked interest in researchers for many years (Kerr & Jermier, 1978) and more recently, an interest in qualitative research has arisen (Bryman et al., 1996). Although the Jermier and Berkes study refers to 1979, researchers mention the perceptions maintained by citizens on police leadership portrayed as an impersonal, directive, and driven by authoritarian leaders which corresponds to a predominantly male working environment as still relevant (Silvestri, 2007). Besides, the characteristics raised by citizens correspond to the traits of *Transactional* and *Laissez-Faire* leadership styles. According to Densten (1999), the limits of police leadership are attributable to *Transactional* leadership and a conservative approach in which behaviors of mistrust and authority are perceived (Densten, 1999). Unlike their male counterparts, female leaders use more *Transformational* (Rosener, 1990; Silvestri, 2007) approach and more

*Transactional* leadership depending on the situation (Österlind & Haake, 2010). Indeed, police culture is oriented toward making quick decisions, as opposed to *Transformational* leadership, which is people-oriented and requires more time at the risk of being perceived as less effective or not strong enough, with consequences for officers who aspire to a promotion (Silvestri, 2007). Moreover, researchers note that police recruit manifest traits of dominance, self-confidence, autonomy, social pressure, and masculinity (Topp & Kardash, 1986) to adapt to a “macho tough-guy” culture (Deal & Kennedy, 1983) that is encouraged in law enforcement organizations (Deluga & Souza, 1991).

In an effort to learn more about police leadership, Murphy and Drodge (2004) conducted 28 interviews with officers of the Royal Canadian Mounted Police, who occupy different hierarchical positions. During the meetings, the officers expressed their desire for more human and, therefore, more *Transformational* leadership behaviors from their superiors. In their literature review, Pearson-Goff and Herrington (2014) listed the different characteristics corresponding to the effective police leader identified by police officers as ethical sense, reliability, legitimacy, being a role model, communication, decision making, critical thinking, creativity, and strategic thinking. In this same literature review, the authors mention that effective officers must share their vision to create meaning at work. They must also offer the necessary support while encouraging collaboration and feedback. In addition, the importance of developing and caring for the well-being of subordinates is emphasized by engaging them in coaching and mentoring. American officers refer specifically to traits associated with *Transformational* leadership

when asked to describe the ideal leader (Andreescu & Vito, 2010). In summary, the skills and traits listed by officers from different police organizations to exemplify the effective or productive officer correspond in many ways to the characteristics associated with *Transformational* leadership. A significant gap remains between the traits perceived regarding police management compared to the traits listed by police officers to illustrate effective leadership.

For officers, operational effectiveness and motivation to put in the extra effort are both associated with rank (Densten, 2003; Schafer, 2009). Rank is also associated with structure as a task-oriented approach in reference to a “task not ask” leadership style (Davis & Bailey 2018; Densten, 2003), years of service (Österlind & Haake, 2010), and integrity (Anderson, Gisborne, & Holliday, 2006). However, police say they identify more with a leader when they can share experiences (Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019) as well as with a leader for whom honesty and integrity are essential (Schafer, 2010a). This observation can be explained by the fact that the *Transactional* leadership style is the dominant leadership style used in police organizations (Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2020). The ability of *Transactional* leaders to build trust and develop motivation to promote employees’ full potential is limited compared to the *Transformational* leader (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Moreover, demonstrating genuine concern for the well-being and development of police officers is associated with perceived positive effects at the psychological level (Dobby, Anscombe, & Tuffin, 2004).

Conversely, ineffective police managers are characterized by a lack of work ethics, failed acts, ineffective communication, micro-management, deficiency in interpersonal skills, and a lack of integrity (Schafer, 2010b). These characteristics are similar to those associated with *Laissez-Faire* leadership style and are not associated with job satisfaction for police officers (Hinse & Mathieu, 2020). The passive (*Laissez-Faire*) and active forms of destructive leadership create the same negative impact on the military's emotional and behavioral level, attitude, health, and well-being (Fosse, Skogstad, Einarsen, & Martinussen, 2019). According to researchers, destructive leadership is identified as the most severe social stressor in the workplace (Skogstad et al., 2007). In return, a visionary leader contributes to reducing burnout by supporting the supervisor in a quest for meaning, reducing frustrations, and contributing to the sense of efficiency and self-esteem, as perceived by Australian officers (Densten, 2005). US officers participated in a study that confirmed the correlation between leadership style and emotional intelligence, which consists of the following emotional traits: self-control, sociability, and well-being. The results demonstrated a positive relationship between *Transformational* leadership and emotional intelligence, which positively influences work stress, perceived control, engagement, retention, satisfaction, and effectiveness of police officers. Finally, the study results confirmed that there was no statistically significant relationship between *Laissez-Faire* and *Transactional* leadership style (except for the reward) with emotional intelligence (Campbell & Kodz, 2011). *Transformational* leaders are recognized for their effectiveness by Texas police chiefs (Sarver & Miller, 2014). They are also known for

maintaining better relationships with their subordinates, thus promoting retention and reducing police stress (Campbell & Kodz, 2011).

The importance of leadership on worker behavior is too often underestimated (Kelloway et al., 2005). Therefore, it is crucial and necessary to question the impact of *Laissez-Faire*, and *Transactional* styles on police officers' psychological health and presenteeism since these leadership styles predominate in this type of organization (Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2020).

**Presenteeism and police leadership.** As a profession, police work is among the top 5 most stressful jobs worldwide (Brown & Campbell, 1994; Dantzer, 1987). Nevertheless, research indicates that organizational factors are the leading causes of officers' distress (Brown & Campbell, 1990; Hart et al., 1995). Indeed, a study shows that work-related stress such as lack of collaboration, lack of fairness at the organizational level, perceived discrimination, and dissatisfaction are associated more significantly with police stress than critical incidents. These different organizational factors exert an influence both on the physical health (migraine and insomnia) and on the psychological health of officers (anxiety, depression, burnout, and somatization) (Gershon, Barocas, Canton, Li, & Vlahov, 2009). The lack of support from the supervisor including ambiguity and confusion in the communication of orders is associated with chronic stress at work; furthermore, poor work climate is related to the symptoms of mental illness identified by the Swiss police (Arial, Gonik, Wild, & Danuser, 2010).

A study of Australian officers indicated that personality traits were the main determinants of psychological distress and well-being. Thus, organizational experience regarding supervision, communication, administration, ethics, workload, and co-workers is more important than the operational experience for police officers' well-being and psychological distress (Hart et al., 1995). The results of another study underlined the importance of managerial support, which appeared to be the only variable capable of reducing police officers' stress levels (Greller et al., 1992). The lack of social support, work pressure, lack of autonomy, and role ambiguity are associated with depression among police officers (Fusilier, Ganster, & Mayes, 1987). A large study carried out among Swedish police officers also shows that certain factors relating to the work environment, such as poor leadership, high stress, lack of control, lack of support from colleagues and supervisors, are significantly associated with presenteeism (Leineweber et al., 2011). Danish police officers also stress the importance of organizational factors on presenteeism, such as overwork, lack of resources, and inadequate communications. Over 70% of Danish police officers reported working at least once during the year while being ill (Hansen & Andersen, 2008).

Studies that focus on police leadership and stress show benefits associated with *Transformational* leadership behaviors on stress reduction (Sosik & Godshalk, 2000), job satisfaction (Hinse & Mathieu, 2020) and engagement (Dobby et al., 2004). Moreover, *Transformational* leadership behaviors create a feeling of security (Bass, 1998) and contribute to the well-being of police officers (Dobby et al., 2004). The employer has a

considerable influence on organizational stress, where effective leadership positively influences the work climate and organizational health (Greller et al., 1992). As aforementioned, leadership style and superior support have a significant influence on the health and well-being of police officers (Santa Maria, Wolter, Gusy, Kleiber, & Renneberg, 2019) and, therefore, on presenteeism.

Several reasons lead us to believe that the present study is relevant. First, research on presenteeism is young and there is little or no research on presenteeism among police officers (Cancelliere et al., 2011; Lohaus & Habermann, 2019). Second, police officers have to work in a context where stress is omnipresent (Dantzer, 1987). Third, the work environment (Johnson, 2012) and organizational factors present several shortcomings (Biggam et al., 1997; Brown & Campbell, 1990; Hart et al., 1995). There is no doubt that the impacts associated with leadership style on presenteeism are considerable (Gilbreath & Karimi, 2012) and deserve attention since *Transactional* (Densten, 1999) and *Laissez-Faire* styles are predominant in police organizations (Hinse & Mathieu, 2020). In addition, studies show that the *Transactional* leadership style is associated with increased stress in workers (Bass, 1998) and that the *Laissez-Faire* leadership style promotes interpersonal conflicts and psychological distress (Skogstad et al., 2007), which contribute to the increase in absenteeism, a construct closely related to presenteeism (Cancelliere et al., 2011). Moreover, considering the influence of police culture on leadership (Densten, 1999) which does not encourage officers to disclose any signs of vulnerability (Turner & Jenkins, 2019), it is justified to claim that many police officers may be hesitant to take a



sick leave for mental health reasons. Therefore, it is all the more critical to measure presenteeism, since it can be dangerous for police officers who suffer from mental health issues caused by stress to remain on the job, both for themselves and for their teammates and, ultimately, for the population.

The first objective of the proposed study is to compare the different leadership styles measured with the MLQ on police presenteeism. The second objective is to compare the results of the police group to those of blue-collar workers to compare both samples on presenteeism scores. Ultimately, the comparative study will allow researchers in the field as well as leaders of police organizations to pay particular attention to the leadership style that promotes stress reduction and job satisfaction for police officers in order to reduce presenteeism. Based on studies that deal with the subject and considering the above, we formulate the following hypotheses:

H1: *Laissez-Faire* leadership will positively influence the presenteeism of blue-collar employees and police officers. *Transactional* leadership will have a positive influence on the presenteeism of blue-collar employees only.

H2: *Transactional* leadership will have a negative influence on the presenteeism of police officers, while *Transformational* leadership will have a negative influence on the presenteeism of blue-collar and police officers.

## Material and Method

### Participants and Procedure

A total of 252 participants from two Canadian organizations make up the sample for this study. The blue-collar group comprises 136 unionized workers, including foreman-level managers who work for a public organization. The average age is 46 years, of which 94.6% are men and 5.4% are women. Employees have been with their organization for an average of 15 years. Of these, 13.9% have an uncompleted high school diploma, while 41.6% have completed high school, 24.7% have a college diploma, 18.1% reported having a professional certificate, and 1.6% have a bachelor's degree. The police sample comprises 116 participants, including police officers and managers at all levels of the organization. The average age is 36 years old, and 75.4% are men while 23.7% are women. Police officers have worked for their organization for an average of 13 years. Of the police sample, 2.5% have a high school diploma, 80.5% have a college diploma, 10.2% have a university certificate and 5.9% have a bachelor's degree, and .8% hold a master's degree. Employees and managers completed the research questionnaire during their work shifts voluntarily. Ethics approval was obtained for this study.

### Instruments

**Presenteeism.** The *Job-Stress-Related Presenteeism* measure (Gilbreath & Frew, 2008) uses a Likert-type scale from 1 = *Never* to 5 = *Always*. This measure contains six items on *Job-Stress-Related Presenteeism*. Employees were asked the following questions: "I'm unable to concentrate on my job because of work-related stress"; "I spend

a significant proportion of my workday coping with work stress”; “Work stress distracts my attention away from my job tasks “; “Mental energy I’d otherwise devote to my work is squandered on work stressors”; “I delay starting on new projects at work because of stress “; “I spend time talking to co-workers about stressful work situations.” The measurement tool (*Job-Stress-Related Presenteeism*) is reliable and valid. The results obtained attest to a positive correlation between stress at work and Presenteeism (Baumeister et al., 2001; Gilbreath & Karimi, 2012). Cronbach’s alpha for *Job-Stress-Related Presenteeism* is ( $\alpha = .83$ ) for the police sample and ( $\alpha = .90$ ) for the blue-collar sample.

**Leadership (MLQ).** Leadership style of employees’ immediate supervisor was measured using the *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio & Bass, 2004). The questionnaire includes 45 items and 9 subscales associated with the three leadership styles of the model; full-range leadership, that is *Transformational*, *Transactional*, and *Laissez-Faire* styles (Avolio & Bass, 1991). *Transformational* leadership is made up of 4 subscales: idealized influence (II), inspirational motivation (IM); intellectual stimulation (IS); individual Consideration (IC); the five components listed contribute to employee extra-effort (EE), effectiveness (EFF), and satisfaction (SAT). *Transactional* leadership is made up of 2 subscales: reward (CR); management by exception (active - MBEA). The *Laissez-Faire* leadership is made up of 2 subscales: management by exception (passive - MBEP); Leave it to be (LF), which is measured using the 5-point Likert scale, which is broken down as follows: (1 = *Strongly disagree* to 5 = *Strongly agree*). The MLQ is used

in several empirical studies on leadership (Campbell & Kodz, 2011) and the leadership style subscales provide interesting and accurate information. Cronbach's alpha for *Transformational* leadership: ( $\alpha = .94$ ) for the police sample and ( $\alpha = .89$ ) for the blue-collar sample. For *Transactional* leadership: ( $\alpha = .51$ ) for our police sample and: ( $\alpha = .62$ ) for our blue-collar sample. Finally, for *Laissez-Faire* leadership: ( $\alpha = .72$ ) for the police sample and ( $\alpha = .79$ ) for the blue-collar sample.

## **Results**

### **Correlations between the variables for the police and the blue-collar group**

As can be seen in Table 4, the results obtained indicate that the dimensions associated with *Laissez-Faire* leadership are positively and significantly correlated with presenteeism for both blue-collar workers and police officers. However, *Transformational* leadership is not significantly correlated with presenteeism for either blue-collar or police. Concerning the *Transactional* style, the results indicate no significant correlation between this leadership style and employee presenteeism for the two groups.

**Table 4**

*Correlations between MLQ leadership styles and presenteeism for police officers and blue-collar workers (N = 252)*

Variables	Mean	SD	1	2	3
Police					
1. Transformational leadership	11.51	3.55			
2. Transactional leadership	4.08	1.00	.680**		
3. Laissez-faire leadership	2.42	1.06	-.384**	-.170	
4. Presenteeism	5.55	4.35	-.176	-.048	.362
Blue-collar workers					
1. Transformational leadership	10.86	3.19			
2. Transactional leadership	3.63	1.15	.698**		
3. Laissez-faire leadership	2.49	1.28	-.464**	-.199*	
4. Presenteeism	4.61	3.75	-.128	.072	.342**

Note: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### **Hierarchical multiple regressions of independent variables (MLQ) on work presenteeism in the police group and the blue-collar group**

As can be seen in Table 5, regressions were conducted to find out the contribution of each style of the model on presenteeism at work. Examination of the regression coefficients reveals that *Laissez-Faire* leadership has a positive influence on presenteeism which is significant for both police groups: ( $\beta = .338^{**}$ ,  $p < .01$ ) and blue-collar workers ( $\beta = .267^{**}$ ,  $p < .01$ ). In line with our hypotheses, the results confirm that *Transactional* leadership style has a significant positive influence on blue-collar workers ( $\beta = .277^{*}$ ,  $p < .05$ ). In contrast, the influence of *Transactional* leadership is negative for police officers ( $\beta = -.070$ ,  $p > .001$ ).

**Table 5**

*Hierarchical linear regressions of presenteeism for both samples  
(Police,  $n = 116$  and Blue-collar workers,  $N = 136$ )*

Variables	Std $\beta$
Police	
Transformational leadership	-.094
Transactional leadership	-.070
Laissez-faire leadership	.338**
R <sup>2</sup>	.136
$n$	116
Blue-collar workers	
Transformational leadership	-.213
Transactional leadership	.277*
Laissez-faire leadership	.267**
R <sup>2</sup>	.135
N	136

Note : \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Finally, the results confirm that *Transformational* leadership style does not significantly influence presenteeism for the two groups studied within the model tested. The study results also show that the impact of the *Laissez-Faire* style is greater on presenteeism than for the other two leadership styles in both groups. These results confirm the findings of Gilbreath and Karimi (2012), which indicate that negative behaviors from supervisors have greater impacts on employees than positive behaviors. Therefore, it is justified to claim that behaviors associated with poor leadership behaviors associated with

*Laissez-Faire* leadership style may have a more significant impact on presenteeism than the impact of a superior who demonstrates positive behaviors.

### Discussion

The study's first objective was to assess the impact of the model's leadership styles (MLQ): *Transactional*, *Transformational*, and *Laissez-Faire*, on presenteeism for police officers and blue-collar workers. The results of the study confirm both hypotheses. First, unlike blue-collar workers, the results indicate that *Transactional* style does not influence police presenteeism. These results demonstrate the importance of police culture that has a hierarchical rank structure and operational needs which require basic management associated with *Transactional* leadership style (Bass, 1990; Campbell & Kods, 2011; Densten, 1999). Although the blue-collar group foremen perform very operational work, for whom the task component is associated with *Transactional* leadership style (Schwarzwald, Koslowsky, & Agassi, 2001), we still observe a positive and significant influence on presenteeism for blue-collar workers.

Studies have widely reported the benefits of *Transformational* leadership style on employees and organizational performance (Bass, 1998; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). The results obtained are consistent with the literature and confirm that *Transformational* leadership style is not associated with presenteeism for either group. Finally, *Laissez-Faire* leadership style is positively and significantly related to presenteeism for blue-collar workers and police officers. The

results demonstrate once again that *Laissez-Faire* leadership style left significant negative impacts in its wake, regardless of the type of organization. Indeed, bad leadership is associated more significantly with presenteeism (Gilbreath & Karimi, 2012) compared to more positive styles (Vänni et al., 2017), which confirms, once again, that “Bad is stronger than good.” (Baumeister et al., 2001).

The essential element to take away from the study is that the *Transactional* leadership style does not influence presenteeism for police officers. The components associated with *Transformational* leadership style have less influence on police officers than on blue-collar employees. Interestingly, although *Laissez-Faire* leadership style results were significant for both groups, there was a slightly greater influence on police presenteeism than on the blue-collar group. Moreover, a recent study indicates that police officers obtained a score higher than the MLQ standard for the components associated with *Laissez-Faire* leadership style (Hinse & Mathieu, 2020) and, consequently, confirm the predominance of this style in police circles. *Laissez-Faire* leadership, as mentioned, is the absence of leadership and support for employees, this result may be explained by the fact that police managers are selected among the officers inside the organization. They are, thus, already imprinted with the culture and most of them did not study management. Therefore, the influence of culture on their leadership style may be a result of what they think is expected of them as leaders, namely, to manage several tasks while neglecting important leadership behaviors such as supporting, and taking care of employees.



In light of the results obtained and the studies on the subject, it is justified to claim that the police culture (Bass & Avolio, 1993), the organizational structure (Bass, 1990), the police context (Singer & Singer, 1990), the nature of the work (Densten, 2003), the gaps in leadership development and police academia (Densten, 1999; Schafer, 2010b; Watkinson-Miley, Cox, & Deshpande, 2021) favor the use of *Transactional* and *Laissez-Faire* styles to the detriment of *Transformational* leadership style. Finally, the results obtained raise questions and lead us to believe that police officers have adapted to the behaviors associated with *Transactional* leadership style. They present a better resistance to presenteeism, which is certainly not foreign to the culture. On the other hand, our results confirm that police officers are more sensitive to *Laissez-Faire* style, which has a more significant influence on presenteeism for this type of worker. These various findings should raise questions in police circles about the leadership style that should be implemented and supported.

## **Limits**

**Limits and recommendations.** The study has some limitations. The MLQ scale corresponding to *Transactional* leadership indicates a relatively low alpha coefficient (.67) which can be explained by the structure of the MLQ (Heinitz, Liepmann, & Felfe, 2005; Tracey & Hinkin, 1998). Nevertheless, the MLQ is considered one of the most widely used measuring instruments to measure each of the three styles of the model. Although different, the composition of the two sample groups came from the public sector. We recommend directing future research toward other types of organizations which would

allow more specific results to be obtained (LeRoux & Feeney, 2013). Since the hierarchical levels that make up the study sample are not equivalent, a comparison between levels was not possible. The method used made it possible to collect data based on perceptions, while a mixed approach would have made it possible to validate the perceptions gathered to have more robust data. As a recommendation, it would be interesting to investigate more on disability departures of police officers than other types of workers (non-police) to compare the results on presenteeism between the different groups. Finally, to obtain more information on the subject, it would be relevant to do a comparative study on the influence of organizational culture and leadership styles in different sectors of activity (private and public), particularly within police samples.

### **Conclusion**

Administrative burdens (Densten, 1999; Schafer, 2009), organizational imperatives (Zhao et al., 2002), and organizational factors (Brown & Campbell, 1990; Hart et al., 1995) have their share of significant stress for employees. Police organizations were *Transactional* (Densten, 1999) and *Laissez-Faire* leadership styles dominate to the detriment of the *Transformational* style (Hinse & Mathieu, 2020). Nevertheless, *Transactional* leadership behaviors known to be directive and task-oriented, may be appropriate depending on the situation (Campbell & Kodz, 2011; Davis & Bailey, 2018). Studies also show that supervisor support is associated with well-being and organizational effectiveness related to *Transformational* style (Sparks et al., 2001). Furthermore, *Transformational* leadership contributes to stress reduction (Sosik & Godshalk, 2000),

mainly when very stressful events occur (Gilbreath & Karimi, 2012). In light of the literature on the subject and the present study's results, while supervisors need to be task and goal-oriented in a police organization due to the nature of the work, it is also relevant and crucial for organizations' leaders to develop emotional intelligence skills and for organizations to consider these people-oriented skills when selecting managers.

Because *Transactional* and *Laissez-Faire* leadership styles are not associated with well-being but with stress (Skogstad et al., 2007) and presenteeism, police organizations must address these issues and focus on developing officers' skills based on the *Transformational* leadership behaviors which are related to employee well-being (Dobbin et al., 2004) and stress reduction (Sosik & Godshalk, 2000). As Kelloway et al. (2005) point out, managers' impact on employees' well-being is often underestimated. Providing training to make officers aware of the importance of their impact on others (Sparks et al., 2001) and offering ongoing leadership development programs is crucial if organizations wish to provide the best leadership to their employees (Schafer, 2009). Police organizations will need to adjust quickly to promote recruitment and retention of their officers. As this study reveals, young recruits want to see better leadership that promotes teamwork, transparency, and development to promote retention. Also, work-family balance is an important retention criterion that contributes to well-being. Therefore, a greater emphasis on interpersonal skills development is needed to be able to guide and support police officers in their role and promote their wellbeing (Williams & Sondhi, 2022).

As mentioned above, it is crucial to develop participative and relational approaches by providing a flattened structure to foster communication, relationships, and decision making (Shane, 2010). To do so, Davis and Bailey (2008) propose creating low-risk situations, which is a kind of “safe space” or less visible situations (more operational) to make it possible to operate a change in leadership style towards a more people-oriented/relational style. Such an approach would make it possible to put forward actions to encourage *Transformational* leadership behaviors. While resistance to change is strong within command-based police organizations (Davis & Bailey, 2018), Bill Bratton, official commissioner for the NYC police, mentioned in his interview with The Guardian newspaper that bureaucrats change processes while leaders change the culture (Dodd & Stratton, 2011). There is no doubt that a shift towards a more *Transformational* leadership style would help transform police culture (Mastrofski, 2004), therefore increasing employee well-being.

## References

- Anderson, T. D., Gisborne, K., & Holliday, P. (2006). *Every officer is a leader*. Victoria, BC: Trafford Publishing.
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on Ideal Leadership Behavior: The opinions of American Police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567-583.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arial, M., Gonik, V., Wild, P., & Danuser, B. (2010). Association of work related chronic stressors and psychiatric symptoms in a Swiss sample of police officers; A cross sectional questionnaire study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(3), 323-331.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B. J. (1991). The full range leadership development programs: basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals Binghamton*. NY: Bass & Avolio.
- Avolio, B. J., & 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., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3<sup>e</sup> éd.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Laurence 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., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Biggam, F. H., Power, K. G., Macdonald, R. R., Carcary, W. B., & Moodie, E. (1997). Self-perceived occupational stress and distress in a Scottish police force. *Work & Stress*, 11(2), 118-133.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-18.
- Brouwer, W. B. F., van Exel, N. J. A., Koopmanschap, M. A., & Rutten, F. F. (2002). Productivity costs before and after absence from work: As important as common? *Health Policy*, 61(2), 173-187.
- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1990). Sources of occupational stress in the police. *Work & Stress*, 4(4), 305-318.

- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1994). *Stress and policing: Sources and strategies*. New York, NY: John Wiley.
- Bryman, A., Stephens, M., & à Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Bums, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C., & Côté, P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health*, 11(1), 1-11.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). *No hassle!: Taking the stress out of work*. New York, NY: Random House.
- Chapman, L. S. (2012). Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2012 update. *American Journal of Health Promotion*, 26(4), 1-12.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., ... Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(6), 547-557.
- Cooper, C. L. (1994). *The costs of healthy work organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(2), 97-108.
- Cowper, T. J. (2000). The myth of the military model of leadership in law enforcement. *Police Quarterly*, 3(3), 228-246.
- Dantzer, M. L. (1987). Police-related stress: A critique for future research. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 3(3), 43-48.
- Davis, C., & Bailey, D. (2018) Police leadership: The challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13-23.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Deluga, R. J., & 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.
- Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(Issue 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.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16(2), 105-118.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: Expectations and impact*. London: Home Office.
- Dodd, V., & Stratton, A. (2011). *Bill Bratton says he can lead police out of 'crisis' despite budget cuts* [en ligne]. Repéré à <https://www.theguardian.com/uk/2011/aug/14/bill-bratton-police-crisis-cuts>
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884. doi: 10.1037/0021-9010.84.6.874.
- Flynn, M. (2010). Mandatory retirement in the police service: The case of the London MPS. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722.
- Fusilier, M. R., Ganster, D. C., & Mayes, B. T. (1987). Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of Management*, 13(3), 517-528.
- Gershon, R. R., Barocas, B., Canton, A. N., Li, X., & Vlahov, D. (2009). Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 36(3), 275-289.



- Giblin, M. J. (2016). *Leadership and management in police organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gilbreath, B., & Frew, E. J. (2008). The stress-related presenteeism scale [measurement instrument]. *Pueblo, CO: Hasan School of Business, Colorado State University*.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Goldberg, R. J., & Steury, S. (2001). Depression in the workplace: Costs and barriers to treatment. *Psychiatric Services*, 52(12), 1639-1643.
- Greller, M. M., Parsons, C. K., & Mitchell, D. R. D. (1992). Additive effects and beyond: Occupational stressors and social buffers in a police organization. In J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell Jr. (Eds), *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 33-47). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work—What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., & 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.
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Hinse, E., & Mathieu, C. (2020). Étude comparative de l'influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers. *Psychologie du travail et des organisations*, 27(1), 33-41.
- Hoggett, J., Redford, P., Toher, D., & White, P. (2019). Challenges for police leadership: Identity, experience, legitimacy and direct entry. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34(2), 145-155.

- Howell, J. M., & 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), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi- model military. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 1-23.
- Johansson, G., & Lundberg, I. (2004). Adjustment latitude and attendance requirements as determinants of sickness absence or attendance. Empirical tests of the illness flexibility model. *Social Science & Medicine*, 58(10), 1857-1868.
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157-176.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Éds), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA SAGE Publications.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luukkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), 17-22.

- LeRoux, K., & Feeney, M. K. (2013). Factors attracting individuals to nonprofit management over public and private sector management. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 43-62.
- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25, 421-441. doi: 10.1108/13639510210429446
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Mastrofski, S. D. (2004). Controlling street-level police discretion. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1), 100-118.
- Mathieu, C. (2012). How can managers' personality and behaviors affect employees' well-being? *International Journal of Science in Society*, 3(3), 1-16.
- McCarty, W. P., & Skogan, W. G. (2013). Job-related burnout among civilian and sworn police personnel. *Police Quarterly*, 16(1), 66-84.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ.
- Metzger, J. L. (2012). Le changement perpétuel au cœur des rapports de domination. *SociologieS*. doi:10.4000/sociologies.3942
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occupational and environmental Medicine*, 60(1), 3-9.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, 12(1), 29-49.
- Munir, F., Nielsen, K., & Carneiro, I. G. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of affective Disorders*, 120(1-3), 235-239.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The Four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.

- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(8), 803-811.
- Österlind, M., & Haake, U. (2010). The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(16), 1-16, 24.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing (Oxford)*, 8(1), 14-26.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Prottas, D. J. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322.
- Repetti, R. L. (1993). The effects of workload and the social environment at work on health. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 368-385). Free Press.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 13(2), 186-200.
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police strategies and Management*, 37, 126-143.
- 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.
- Schafer, J. A. (2010a). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33, 644-663.

- Schafer, J. A. (2010b). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 737-746.
- Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & 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.
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807-818.
- Silvestri, M. (2007) "“Doing” Police leadership: Enter the “New Smart Macho”". *Policing and Society* 17(1), 38-58.
- Singer, M. S., & 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.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & 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.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C. E., Ahmad, S., & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. [online]. Risk Analytica on behalf of Mental Health Commission of Canada. Retrieved from <https://www.mentalhealthcommission.ca>
- Sosik, J. J., & 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.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509.
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). The economic burden of mental health problems in Canada. *Chronic Dis Can*, 22(1), 18-23.

- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Topp, B. W., & Kardash, C. A. (1986). Personality, achievement, and attrition: Validation in a multiple-jurisdiction police academy. *Journal of Police Science & Administration*, 14(3), 234-241.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Turner, T., & Jenkins, M. (2019). 'Together in work, but alone at heart': Insider perspectives on the mental health of British police officers. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 13(2), 147-156.
- Vänni, K. J., Neupane, S., & Nygård, C. H. (2017). Associations between perceived leadership and presenteeism in an industrial population. *Occupational Medicine*, 67(9), 672-677.
- Watkinson-Miley, C., Cox, C., & Deshpande, M. (2021). A new generation of police officers: Experiences of student officers undertaking the police constable degree apprenticeship in one UK Police Force. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 16(1), 122-134.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: 'change management' as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.
- Whysall, Z., Bowden, J., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: Measurement and management challenges. *Ergonomics*, 61(3), 341-354.
- Williams, E., & Sondhi, A. (2022). A narrative review of the literature on the recruitment of younger police officers in age and in service: What are the implications for the police in England and Wales? *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Article paac001. doi: 10.1093/police/paac001
- Zhao, J. S., He, N., & Lovrich, N. (2002). Predicting five dimensions of police officer stress: Looking more deeply into organizational settings for sources of police stress. *Police Quarterly*, 5(1), 43-62.

### **Chapitre 3**

Article 3 – Liens entre le coaching, le leadership et la satisfaction au travail

Le coaching de gestion et la satisfaction au travail; liens entre le coaching,  
le leadership et la satisfaction au travail

[Executive coaching and job satisfaction; links between coaching, leadership  
and job satisfaction]

Eliane Hinse

Département de psychologie

Université du Québec à Trois-Rivières

[Eliane.Hinse@uqtr.ca](mailto:Eliane.Hinse@uqtr.ca)

Cynthia Mathieu

Département des Ressources Humaines

Université du Québec à Trois-Rivières

[Cynthia.Mathieu@uqtr.ca](mailto:Cynthia.Mathieu@uqtr.ca)

Adresse de correspondance : Eliane Hinse, Département de psychologie, Université du  
Québec à Trois-Rivières, 3351, bld. des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3,  
Canada



### Résumé

Le lien entre le leadership et la satisfaction au travail a été abondamment étudié. Ce faisant, le coaching est devenu un moyen efficace pour développer et améliorer le leadership. On sait que le leadership *Transformationnel* est associé au coaching et à la satisfaction au travail. Qui plus est, les recherches confirment que le coaching favorise le développement du style *Transformationnel*, variable qui jusqu'alors a été étudiée indépendamment de la satisfaction au travail des employés. Or, à notre connaissance, peu d'études se sont attardées sur le lien possible entre le coaching, le style de leadership et la satisfaction au travail. La présente réflexion théorique a donc pour objectif de démontrer un lien potentiel entre le coaching, le style *Transformationnel* et la satisfaction au travail des employés. Des recommandations seront proposées quant à l'importance du coaching et l'approche à privilégier pour le développement du leadership *Transformationnel* dans le but d'augmenter la satisfaction au travail des employés.

*Mots-clés* : Coaching, style de leadership, leadership transformationnel, compétence émotionnelle et sociale, satisfaction au travail.

### **Abstract**

The relationship between leadership and employees' job satisfaction has been extensively studied. In doing so, coaching has been shown an effective way to develop and improve leadership. *Transformational* leadership is known to be associated with coaching and job satisfaction. Moreover, research confirms that coaching promotes the development of *Transformational* style, a variable that until now has been studied independently of employee job satisfaction. To our knowledge, few studies have examined the possible link between coaching, leadership style and job satisfaction. The objective of this theoretical reflection is therefore to demonstrate a potential link between coaching, *Transformational* style and employee job satisfaction. Recommendations will be offered in regard to the importance of executive coaching and the approach to be used according to *Transformational* leadership development in order to increase employees' job satisfaction.

*Keywords:* Coaching, leadership style, transformational leadership, emotional and social competence, job satisfaction.

## Introduction

Dans le monde du travail où l'environnement est en perpétuel changement (Raelin, 2000) et où la compétitivité occupe une place importante (Sanchez, 2004), le rôle des dirigeants et des gestionnaires est nécessairement en constante évolution (Whitmore, 2004). Un tel contexte de changement oblige ces derniers à s'adapter rapidement et à miser sur le développement du leadership, tant au niveau des compétences émotionnelles et sociales (Evers, Brouwers, & Tomic, 2006) qu'au niveau des apprentissages (Raelin, 2000), pour faire face aux exigences de l'environnement (Sanchez, 2004).

Bon nombre d'études confirment que le style de leadership a une influence positive sur la satisfaction au travail (Rad & Yarmohammadian, 2006), la performance (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), les communications, la productivité et l'amélioration des compétences de gestion (Scamardo & Harnden, 2007). Plus spécifiquement, le style de leadership *Transformationnel* a une influence positive sur la performance organisationnelle et sur celle des employés ainsi que sur la satisfaction au travail (Bono & Judge, 2003; Hinse & Mathieu, 2021). Considérant les retombées du leadership, tant au niveau organisationnel que sur le travailleur, une stratégie organisationnelle de développement du leadership devient incontournable. Ce n'est donc pas surprenant de constater que l'évolution du coaching soit plus rapide que la connaissance scientifique sur le sujet (Castel-Girard & Baron, 2015). Bien que peu d'études scientifiques portent sur le coaching de gestion (Baron & Morin, 2010a), on reconnaît que cette démarche procure des retombées positives, tant pour le coaché que pour l'organisation (Anderson, 2001), en

plus de contribuer à la satisfaction professionnelle du coaché (van Oosten, McBride-Walker, & Taylor, 2019). Par conséquent, cette étude théorique propose un lien possible entre le développement du leadership *Transformationnel* par l'entremise du coaching, sur l'augmentation de la satisfaction au travail des employés.

Grâce à la littérature sur le sujet, le présent article a pour premier objectif de démontrer l'influence positive du coaching sur le leadership (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) et la satisfaction au travail des employés (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Rad & Yarmohammadian, 2006) et plus spécifiquement, le lien démontré entre le coaching et le style *Transformationnel* (Cerni, Curtis, & Colmar, 2010; Pels, 2011) qui est associé à la satisfaction au travail des employés (Bono & Judge, 2003; Hinse & Mathieu, 2021).

Considérant le fait que le coaching contribue au développement du leadership (Cerni et al., 2010) et la satisfaction au travail (Luthans & Peterson, 2003). Considérant également que le style *Transformationnel* est associé à certaines compétences de coaching (Pels, 2011) et positivement associé à la satisfaction au travail (Bono & Judge, 2003; Hinse & Mathieu, 2021). Nous considérons que l'influence du coaching orienté sur le développement des compétences associées aux caractéristiques du style *Transformationnel* peut contribuer à l'augmentation de la satisfaction au travail des employés.

En lien avec ce qui précède, van Oosten et al. (2019) recommandent de s'intéresser davantage au développement des compétences sociales et émotionnelles des dirigeants et gestionnaires, par le biais du coaching qui favorise grandement la performance. Le dernier objectif vise donc à proposer une approche de coaching orientée sur le développement des compétences sociales et émotionnelles (ESC) en fonction des caractéristiques associées au style *Transformationnel* pour, ultimement, influencer positivement la satisfaction au travail. Nous croyons que cette réflexion théorique pourra apporter un éclairage nouveau sur l'importance du coaching de gestion, et ce, tant pour les chercheurs que pour les professionnels dans le domaine. La particularité du présent article tient de l'appréciation du coaching effectuée dans le cadre d'une analyse holistique, en tenant compte de son impact sur les compétences associées au style *Transformationnel*, qui sont des variables jusqu'alors étudiées indépendamment de la satisfaction au travail des employés.

### **Coaching**

Whitmore (2010) définit le coaching comme suit : « Le coaching consiste à libérer le potentiel d'une personne afin de maximiser ses propres performances. C'est l'aider à apprendre plutôt que de lui enseigner » [traduction libre]. D'autres auteurs s'entendent pour dire que le coaching est une méthode d'accompagnement qui sert à créer un lien solide au niveau de l'apprentissage et du développement, en assistant les individus ou les équipes dans l'atteinte de leur plein potentiel (Moen & Skaalvik, 2009).

Un sondage réalisé par Coutu et al. (2009) sur le coaching nous apprend que les organisations font appel aux services d'un coach dans 48 % des situations pour favoriser le développement des individus et pour l'identification des talents à haut potentiel et pour la transition personnelle. Dans 12 % des cas, les organisations utilisent le coaching afin de rectifier certains comportements jugés dysfonctionnels chez les dirigeants ou gestionnaires, pouvant même être de nature disciplinaire. À cet égard, certains chercheurs sont d'avis que le coaching ne doit pas être utilisé pour faire de la gestion de personnel (Garvey, Stokes, & Megginson, 2010). Au contraire, le coaché doit démontrer de l'intérêt à vouloir se développer en tant que leader et non pas présenter des problèmes de performance (Wasylyshyn, 2003) puisque fondamentalement, le coaching favorise le développement volontaire (Baron & Morin, 2010a).

Ainsi, le coaching de gestion s'inscrit dans une démarche d'accompagnement qui vise notamment l'amélioration du leadership (Sperry, 2008) qui est orientée vers l'élaboration de solution (Garvey et al., 2010). Cependant, une démarche de coaching va bien au-delà du développement des compétences ou de l'état d'esprit des gestionnaires. Ce faisant, dans une perspective organisationnelle plus globale, le changement vers une culture organisationnelle de coaching doit nécessairement être endossé par les hauts dirigeants (Lawrence, 2017), en plus de fournir le soutien organisationnel (Thach & Heinselman, 1999) et le soutien du supérieur qui sont favorables au développement (Baron & Morin, 2010b).

Voici donc les trois principaux éléments qui sont nécessaires au retour sur investissement : (1) établir les objectifs d'affaires alignés au coaching; (2) arrimer le coaching aux objectifs et bien communiquer les objectifs du coaching; et (3) établir un partenariat entre le coach et le coaché (Bower & DSL, 2012).

En plus de la démarche de développement, le coaching peut servir de levier vers une nouvelle orientation organisationnelle transformative pour faire la promotion du développement des leaders, qui ont pour objectif de contribuer à l'augmentation de l'efficacité individuelle et organisationnelle (Judge & Cowell, 1997). Évidemment, le succès de cette implantation dépendra, entre autres choses, des compétences du coach.

### **Compétences nécessaires au coach**

On le sait, le coaching de gestion a pris un essor important au cours des dernières années (Smither, London, Flautt, Varagas, & Kucine, 2003). Ce faisant, il devient donc pertinent de savoir quelles sont les compétences que devraient posséder un coach qui doit, entre autres choses, faire preuve d'écoute, de présence et d'empathie (Wasylyshyn, 2003). Le *Harvard Business Review* a publié les critères identifiés comme étant les plus importants pour les dirigeants lors de la sélection du coach : l'expérience du coach dans une situation similaire à la sienne (61 %); les qualités de ses références (50 %) et l'importance accordée au retour sur investissements (32 %). Bien que 32 % des répondants jugent important de quantifier le ROI suite aux interventions de coaching, les chercheurs n'indiquent pas les critères sur lesquels les répondants se sont basés pour obtenir le ROI.

Or, 70 % des coachs interrogés fournissent de l'information qualitative sur les progrès du coaché et moins du quart des coachs disent communiquer de l'information quantitative sur les résultats d'affaires. À ce sujet, Passmore (2009) précise que la réalité du monde des affaires est fort différente du monde de la thérapie où la transition vers un changement pour le coaché va bien au-delà de la connaissance du monde des affaires. D'ailleurs, le modèle intégratif de coaching qu'il propose s'adresse spécifiquement aux coachs/psychothérapeutes (Passmore, 2007). Le chercheur est d'avis, comme beaucoup d'autres, que la formation en psychologie est nécessaire à la crédibilité du coach (Bozer, Sarros, & Santora, 2014) et à son efficacité (McKenna & Davis, 2009; Passmore, 2009; Wasylyshyn, 2003), alors que pour d'autres chercheurs, le coach doit comprendre la réalité d'affaires du coaché pour pouvoir parler le même langage que lui (Coutu et al. 2009; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Bono, Purvanova, Towler et Peterson (2009) sont d'avis que les coachs/psychothérapeutes utilisent plusieurs méthodes et ressources pour adresser le développement du leadership de façon stratégique. Selon eux, les coachs qui ne sont pas psychothérapeutes se concentrent sur une seule méthode et ressource vers l'accomplissement des objectifs individuels du coaché, qui sont davantage orientés sur ses propres besoins. En contrepartie, certains défendent que l'expérience du coach avec des hauts dirigeants est un facteur important à ne pas négliger (Peltier, 2001), en plus d'une bonne compréhension de la réalité d'affaires (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), des dynamiques organisationnelles et des impacts à anticiper pour le travailleur (Peltier, 2001). En lien avec ce qui précède, Bono et al. (2009) mentionnent que pour être talentueux, un coach doit posséder des connaissances approfondies en affaires et en



psychologie et que finalement, la différence est très minime entre un coach/psychothérapeute et un coach qui n'est pas psychologue. Au final, tous s'entendent pour dire que l'alliance de travail est incontournable au succès du coaching (Avolio & Hannah, 2009; Baron & Morin, 2010b; Graßmann, Schölmerich, & Schermuly, 2020; Judge, Weiss, Kammeyer, Mueller, & Hulin, 2017; Passmore, 2007; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Concernant cette polémique, Stern (2009, p. 271) ajoute : « ...il est préférable de remettre en question les hypothèses sur le sujet et se tourner vers d'autres disciplines professionnelles pour en tirer le meilleur pour le client et non pas s'attarder sur qui savent le mieux ou sur ce qui fonctionne le mieux. » [traduction libre]. En référence aux différentes positions sur le sujet, il est recommandé de choisir un coach/psychothérapeute lorsque le dirigeant ou le gestionnaire manifeste des comportements agressifs ou inadéquats, alors que le coaching de gestion est plus approprié pour le développement ou l'accompagnement professionnel (Smither et al., 2003).

En plus des différents profils, l'organisation peut choisir de faire appel à un coach interne ou un coach externe. Les coachs en milieu organisationnel sont moins coûteux et possèdent une meilleure connaissance de la culture et des politiques organisationnelles (Carey, Philippon, & Cummings, 2011). Ces derniers sont plus accessibles et possèdent une meilleure connaissance de l'environnement de travail (Wasylyshyn, 2003). Cependant, certaines réticences sont soulevées au niveau de la confidentialité et des potentiels conflits d'intérêts (Wasylyshyn, 2003). Certaines études démontrent que le coach externe est plus bénéfique que le coach interne (Moen & Skaalvik, 2009) et qu'il

est plus objectif en plus de détenir une expérience du monde des affaires qui est plus variée (Wasylyshyn, 2003). Finalement, en plus de proposer un modèle hybride entre un coach externe et un coach interne permettant de l'objectivité et de l'impartialité, tout en ayant la connaissance des politiques et de la culture organisationnelle (Carey et al., 2011), d'autres chercheurs soulignent qu'il y a peu de consensus et encore moins de preuves qui indiquent que le coaching externe est supérieur au coaching interne (McNally & Lukens, 2006).

### **Coaching et développement du leadership**

Dans la foulée engendrée par le coaching de gestion, certains auteurs se sont attardés, entre autres choses, sur l'influence du coaching sur les apprentissages (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997), l'efficacité et la performance des leaders (Moen & Skaalvik, 2009) pour tenter de comprendre plus spécifiquement en quoi réside l'efficacité du coaching dans le processus de développement. On apprend alors que le feedback communiqué au coaché enclenche un processus de réflexion et d'analyse (Gregory, Levy, & Jeffers, 2008; Smither et al., 2003) qui, à son tour, encourage des changements sur les comportements (Gregory et al., 2008).

Ainsi, en plus d'encourager les changements, le coaching contribue à l'amélioration de l'attitude (van Oosten et al., 2019) et permet aux dirigeants d'en apprendre davantage sur eux. L'étude a permis de démontrer que le coaching favorise également l'acquisition de nouvelles compétences et l'atteinte de meilleurs résultats (Evers et al., 2006). D'autres résultats confirment que le coaching exerce une influence sur l'engagement (van Oosten

et al., 2019), sur une diminution de l'intention de quitter et sur la satisfaction au travail (Luthans & Peterson, 2003). L'étude de Judge et Cowell (1997) supporte l'idée que le coaching contribue à augmenter la capacité d'introspection permettant par la suite d'effectuer certaines modifications au niveau des interactions et de composer plus efficacement avec les changements organisationnels (Halliwell, Mitchell, & Boyle, 2021). Il va sans dire que le coaching procure son lot de bienfaits. Voici quelques retombées quantitatives provenant d'une étude commandée par le Fortune 500, effectuée par Anderson (2001). Les résultats du sondage indiquent que le coaching a un impact favorable à 60 % sur la productivité, à 30 % sur les résultats et à 40 % sur la qualité du travail. Wasylyshyn (2003) a identifié les trois principales pistes de développement soulevées par les dirigeants suite au coaching : (1) le changement de comportement soutenu (63 %); (2) l'augmentation de la conscience de soi (48 %); (3) un leadership plus efficace (45 %) qui s'explique par l'augmentation de l'optimisme, de la confiance et par la capacité à motiver. En plus de contribuer à l'amélioration de la performance, sur le plan personnel, le coaching contribue également à fournir une meilleure expérience de vie et permet de stimuler la prise en charge des apprentissages (Gatling, 2014).

Or, les différentes études sur le sujet confirment que le coaching est une démarche efficace de développement qui permet d'améliorer les compétences de gestion, la productivité, la communication (Scamardo & Harnden, 2007) et qui favorise la réalisation des objectifs (Grant, 2019), qui contribue au bien-être (Grant, 2019) et à l'augmentation de la satisfaction au travail (Anderson, 2001).

## **Leadership et satisfaction au travail**

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les dirigeants ne peuvent passer outre l'influence du leadership sur le bien-être (Gilbreath & Benson, 2004) et la satisfaction au travail des employés (Bono & Judge, 2003; Hinse & Mathieu, 2021). D'abord, il est important de définir la satisfaction personnelle pour ensuite expliquer la satisfaction au travail. La satisfaction personnelle se comprend par l'accomplissement et le succès de l'individu (Argyle & Martin, 1991) alors que la satisfaction au travail s'explique par un état émotionnel positif issu de l'évaluation du travail et des différents aspects associés au travail (Spector, 1997) ou aux expériences de travail (Locke, 1976), par lesquelles les actions du travailleur sont déclenchées par l'émotion ressentie (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998). Par conséquent, les humeurs et les émotions ont une influence considérable sur la satisfaction au travail (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Or, les résultats d'une recherche soulignent l'importance des émotions par le fait que la fréquence des émotions positives est plus importante que l'intensité des émotions sur la satisfaction au travail (Fisher, 2000). Une étude portant sur l'évaluation de soi (l'autoefficacité, le locus de contrôle et le non-névrosisme) a permis de démontrer que l'évaluation de soi est associée à la satisfaction au travail, et ce, indépendamment des attributs relatifs au travail en soi. Ce qui revient à dire que les personnes qui ont une image positive d'elles-mêmes sont plus satisfaites, non seulement parce qu'elles se sentent plus heureuses ou plus en contrôle, mais bien parce qu'elles voient plus de variétés, de défis et de valeur intrinsèque dans leur travail (Judge et al., 1998). Dans le même ordre d'idée, les résultats d'une méta-analyse démontrent que les employés qui sont émotionnellement plus stables, extravertis et

consciencieux sont plus heureux au travail parce qu'ils sont plus susceptibles d'obtenir des résultats satisfaisants au travail (Judge, Heller, & Mount, 2002). Cependant, les chercheurs s'entendent pour dire que les composantes relatives à la nature du travail (défi, autonomie, variété et champ d'action) s'avèrent être le meilleur prédicteur sur la satisfaction au travail (Saari & Judge, 2004). Finalement, une recherche portant sur la satisfaction au travail et sur les comportements des citoyens organisationnels (OCB) démontre que les OCB sont davantage associés à l'aspect cognitif du travail qu'à l'affect. Par ailleurs, les résultats peuvent varier en fonction de l'outil utilisé pour mesurer la satisfaction au travail sur le OCB. Essentiellement, l'étude démontre que le OCB découle d'une décision contrôlée et non pas de l'effet de l'humeur (Moorman, 1993).

Ce n'est que récemment que les études ont démontré que les composantes de l'environnement social, telles que les relations avec les collègues et les superviseurs, sont étroitement liées à la satisfaction au travail (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Par exemple, des changements effectués au niveau des pratiques de gestion visant à augmenter la satisfaction des employés peuvent, par ricochet, accroître les résultats et les bénéfices (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Par conséquent, il ne faut pas sous-estimer l'importance que représente l'influence, tant positive que négative, du leader sur les travailleurs.

De fait, lorsque le supérieur fait preuve de considération à l'égard de son subordonné qui se démontre par de l'intérêt et du respect, on observe une augmentation sur la

satisfaction au travail, sur la motivation du travailleur en plus de favoriser l'efficacité du leader (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). À contrario, une supervision abusive provoque des impacts négatifs chez l'employé et une baisse de performance organisationnelle en plus d'être associée à l'intention de quitter (Mathieu & Babiak, 2015).

Sachant que les actions du travailleur sont déclenchées par l'émotion ressentie (Judge et al., 1998) qui, par la suite, influence la satisfaction au travail, et considérant les impacts organisationnels sur la baisse de performance associée à l'insatisfaction au travail (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), l'organisation a donc tout intérêt à considérer un style de leadership qui favorise la performance et la satisfaction au travail des employés.

### **Leadership Transformationnel et satisfaction au travail**

On sait que le style de leadership influence la satisfaction au travail (Rad & Yarmohammadian, 2006) et plus spécifiquement, d'autres études confirment que le style de leadership *Transformationnel* est associé à la satisfaction au travail (Bono & Judge, 2003; Hinse & Mathieu, 2021).

Selon Adair (2004), l'enthousiasme, la ténacité, l'équité, l'intégrité, la chaleur humaine, l'humilité et la confiance regroupent les sept traits les plus importants du leadership. Or, plusieurs de ces traits sont associés au style *Transformationnel* pour qui l'efficacité de ce style n'est plus à faire (Bass, 1997). Ce style de leadership se caractérise par la considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation, l'inspiration

et l'influence idéalisée (Avolio & Bass, 2004). Ce leader est reconnu pour être respectueux et attentif au bien-être des travailleurs, pour qui la relation est importante (Judge et al., 2004). À la différence du leader *Transactionnel*, qui est davantage orienté vers la tâche (Schwarzwald, Koslowsky, & Agassi, 2001) et qui n'est pas associé à la satisfaction au travail (Hinse & Mathieu, 2021), le charisme et les caractéristiques associées au style *Transformationnel* le distinguent par son efficacité à favoriser la réceptivité du subordonné grâce à ses habiletés interpersonnelles à initier un échange « social » lui permettant de bâtir une relation forte (Wang et al., 2005). Le leader *Transformationnel* est reconnu pour favoriser l'engagement organisationnel (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004), en plus d'exercer une influence positive au quotidien sur les émotions des employés. Il contribue par le fait même à atténuer les émotions négatives qui provoquent de l'insatisfaction au travail (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007) et qui sont associées au style de leadership *Laissez-Faire* (Hinse & Mathieu, 2021; Mathieu & Babiak, 2015).

En lien avec ce qui précède, plusieurs chercheurs sur le leadership ont établi que le style *Transformationnel* correspond à la façon de faire la plus efficace pour diriger les gens. À cet égard, les recherches indiquent que le style *Transformationnel* est associé à l'intelligence émotionnelle (IE) (Mandell & Pherwani, 2003) qui se définit par la capacité à reconnaître et réguler ses propres émotions et celles des autres, en référence à la réussite personnelle et professionnelle qui se décline en deux types de compétence : compétences personnelles (conscience de soi et gestion de soi) et sociales (conscience sociale et gestion des relations) (Goleman, 2001).

Les composantes émotionnelles et sociales sont incontournables au développement du leadership, tant pour l'efficacité du leader (Bass, 1990) que pour la satisfaction au travail des employés. Or, une étude démontre que le coaching contribue favorablement au développement des compétences émotionnelles et sociales (van Oosten et al., 2019).

### **Leadership Transformationnel, coaching et satisfaction au travail**

En référence aux études sur le style *Transformationnel*, il n'est pas surprenant que ce style soit associé à l'IE (Hur, van der Berg, & Wilderom, 2011), au coaching (Pels, 2011) et à la satisfaction au travail (Hinse & Mathieu, 2021).

À la lumière de la littérature sur le leadership, le coaching et la satisfaction au travail, on remarque que les recherches se sont davantage orientées sur l'impact du style de leadership sur la satisfaction au travail et sur l'influence du coaching sur le leadership. Cependant, peu d'études se sont attardées sur l'influence directe et indirecte du coaching et du leadership *Transformationnel* sur la satisfaction au travail pour en confirmer le lien. On sait que le coaching a une influence positive sur le développement du leadership (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), sur la performance du leader (Moen & Skaalvik, 2009) et des employés (Ellinger et al., 2003), sur la satisfaction professionnelle du coaché (van Oosten et al., 2019) et sur la satisfaction au travail des employés (Ellinger et al., 2003; Rad & Yarmohammadian, 2006). Par conséquent, il devient pertinent d'expliquer plus spécifiquement en quoi le lien entre les trois variables est possible. Il est aussi pertinent de se questionner sur les compétences et l'approche à privilégier pour soutenir



le développement du leadership *Transformationnel* du coaché, pour ultimement favoriser la satisfaction au travail.

Autant il est important de se questionner sur les compétences nécessaires au coach, tel que discuté précédemment, autant il est important de se questionner sur les compétences nécessaires au coaché pour favoriser son propre développement.

En effet, le style *Transformationnel* est reconnu pour encourager le développement de ses subordonnés par le biais du mentorat et du coaching (Avolio & Bass, 2004). À preuve, une étude démontre que trois des cinq dimensions du coaching (soutien émotionnel, apprentissage actif et orientation à l'apprentissage) sont positivement corrélées au style *Transformationnel* dont le soutien émotionnel et l'orientation à l'apprentissage sont des prédicteurs significatifs aux résultats associés à ce style (Pels, 2011).

En lien avec l'IE qui regroupe l'aspect personnel et social, les résultats d'une étude basée sur le développement des ESC en référence aux compétences émotionnelles (conscience de soi et gestion de soi) et sociales (conscience des autres et gestion des relations) indiquent que lorsque les ESC sont combinées au coaching, un impact significatif sur la performance et l'engagement au travail des dirigeants est observé. Les résultats de l'étude ont également démontré un lien direct entre la qualité de la relation de

coaching sur la vision personnelle, l'engagement au travail et la satisfaction professionnelle des dirigeants (van Oosten et al., 2019).

La théorie du leadership self-efficacy (LSE) tient compte de l'autoefficacité du leader : confiance du leader en ses propres capacités à diriger, en plus de l'efficacité collective qui réfère aux supérieurs, aux subordonnés et aux pairs pour finalement considérer le volet de l'environnement et des ressources à supporter le leadership du dirigeant. Les résultats de l'étude sur le LSE indiquent que la conscience professionnelle et l'extraversion sont étroitement liées au LSE (Hannah, Avolio, Luthans, & Harms, 2008). Une autre recherche sur le LSE confirme l'existence d'une relation positive entre l'amélioration de l'IE sur le LSE qui révèle également que le coaching contribue à l'augmentation de la conscience de soi, à l'efficacité personnelle et favorise le leadership orienté vers la tâche (Halliwell et al., 2021).

Une étude sur la théorie CEST (Cognitive-Experiential Self theory; Epstein, 1998) utilise des systèmes de traitement de l'information, en référence au système rationnel et expérientiel du coaché, servant à apporter des changements sur le style de leadership. Le programme de coaching basé sur la pensée constructive (Epstein, 1998) a permis de démontrer après dix semaines de coaching que l'approche CEST est positivement associée au leadership *Transformationnel*. Les résultats qualitatifs démontrent que le coaching a permis de prendre davantage conscience de leur processus de pensée et de faire usage de l'utilisation des stratégies de choix intentionnel dans le but de développer une

communication plus efficace. Ultimentement, l'étude fournit une première démonstration qui confirme que le changement au niveau du style de traitement de l'information peut influencer le style de leadership qui est associé au style *Transformationnel* (Cerni et al., 2010).

Les recherches démontrent que l'intelligence émotionnelle contribue à la performance et à la satisfaction au travail des gestionnaires et des employés (Miao, Humphrey, & Qian, 2016; Wong & Law, 2002). On sait également que le coaching favorise le développement de l'intelligence émotionnelle (Halliwell et al., 2021) qui peut s'apprendre et se développer (Dulewicz & Higgs, 2000). Finalement, les études indiquent que le coaching (Pels, 2011) et l'IE (Mandell & Pherwani, 2003) sont tous deux associés au style leadership *Transformationnel*.

Or, en plus des compétences associées à l'IE, Nelson et Low (2011) avancent que l'apprentissage émotionnel passe nécessairement par une meilleure connaissance de soi (Gatling, 2014) qui sert ensuite de levier à l'amélioration des comportements ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles compétences. Pour ce faire, « l'apprentissage dans l'action et dans l'expérimentation est la clé vers l'apprentissage des compétences associées à l'intelligence émotionnelle » (Nelson & Low, 2011, p. xxiv) [traduction libre].

L'intelligence émotionnelle est centrale au modèle intégratif de coaching proposé par Passmore (2007) qui met l'emphasis sur l'importance de la relation de partenariat entre le

coach et le coaché. Ce faisant, le modèle tient compte de l'aspect cognitif, et ce, tant au niveau conscient qu'inconscient. Or, par le biais de techniques cognitivo-comportementales, les coachs/psychothérapeutes sont en mesure de proposer des défis intéressants dans le but d'influencer les comportements du coaché.

En référence aux différentes études portant sur le coaching et sur le développement des compétences associées à l'intelligence émotionnelle (IE). Considérant que le coaching favorise le développement de l'IE (Mandell & Pherwani, 2003) qui est associé au leadership *Transformationnel* (Mandell & Pherwani, 2003). Considérant également que plusieurs caractéristiques du style *Transformationnel* sont associées au coaching (Pels, 2011). Considérant que l'IE est associée à la satisfaction au travail des gestionnaires et des employés (Wong & Law, 2002). Considérant également que le développement des ESC effectué par l'entremise du coaching influence de façon significative la performance, l'engagement au travail et finalement, sur l'importance que peut avoir la relation de coaching sur la satisfaction professionnelle (van Oosten et al., 2019). Par conséquent, en lien avec ce qui précède, il est pertinent et justifié de déduire que le développement des ESC, par le biais du coaching, aura une influence positive tant sur le développement du style *Transformationnel* que sur la satisfaction au travail (voir Figure 1).

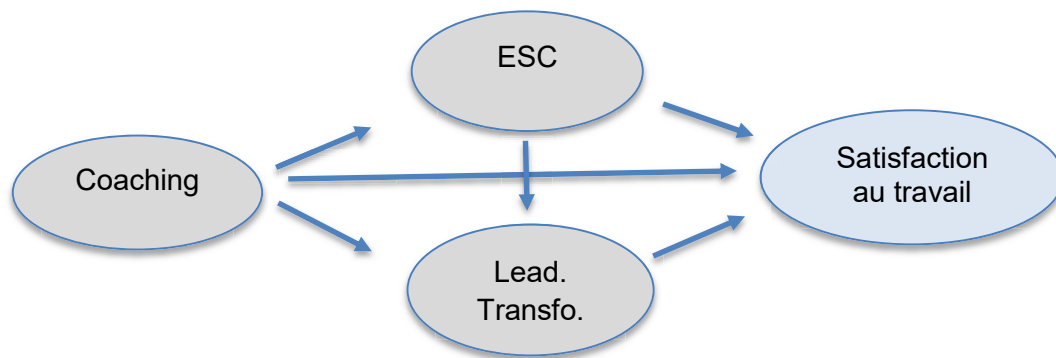


Figure 1. Modèle Conceptuel.

### Perspectives d'avenir du coaching

Un survol de quelques approches a été présenté tout au long du présent article théorique afin d'illustrer l'importance des compétences qui influencent positivement la satisfaction au travail en favorisant le développement du leadership *Transformationnel*, et ce, par l'entremise du coaching.

L'approche Cognitive-Experiential Self Theory (CEST; Epstein, 1998) qui repose sur l'aspect rationnel et expérientiel, est la seule des trois approches présentées qui ne fait pas référence à l'intelligence émotionnelle. Cependant, l'étude confirme que le changement au niveau du système de traitement de l'information peut influencer le style de leadership. L'étude démontre également que le programme de coaching basé sur la pensée constructive (Epstein, 1998) a permis de favoriser le développement du style *Transformationnel* (Cerni et al., 2010). D'autre part, l'étude sur le LSE (LSE : leadership self-efficacy) confirme le lien positif avec l'IE. Pour les interventions de coaching, le modèle GROW de Whitmore (2002) a été utilisé. Ainsi, le coaching a contribué à

l'augmentation de la conscience de soi et l'efficacité personnelle. De plus, les résultats démontrent également que le coaching est associé au ICT (Intentional change theory; Boyatzis, 2009) qui s'observe par le fait de faciliter les changements à long terme (Halliwell et al., 2021). Le modèle de Passmore (2007) (ICM: Integrative Coaching Model), qui repose sur l'IE, est composé de six volets qui s'appliquent par des techniques cognitivo-comportementales qui sont pratiquées par des coaches/psychothérapeutes. Finalement, pour mener à bien la recherche sur le coaching et les ESC, la complétion en ligne des questionnaires 360-degree feedback a permis d'orienter les interventions de coaching, alignées au ICT (Boyatzis, 2009). L'étude orientée sur le développement des compétences personnelles et sociales (ESC), qui tient compte de plusieurs composantes de l'IE, a permis de confirmer que le coaching contribue de façon significative à l'engagement au travail ainsi qu'à la performance du leader (van Oosten et al., 2019).

### **Conclusion et recommandations**

L'influence du coaching sur le leadership ainsi que l'influence du leadership sur la satisfaction au travail ont été abondamment étudiées. Cependant, peu d'études se sont penchées sur l'impact du coaching sur les caractéristiques associées au leadership *Transformationnel* pour ultimement favoriser la satisfaction au travail des employés.

Il est démontré depuis longtemps que l'intelligence émotionnelle est associée au leader efficace (van Oosten et al., 2019). Tout comme le leadership, des études confirment que l'intelligence émotionnelle est également associée à la satisfaction au travail (Luthans

& Peterson, 2003; Miao et al., 2016), qui plus est, le leader *Transformationnel* est associé à ces deux variables. Or, des études confirment que le coaching favorise de façon considérable l'intelligence émotionnelle (Mandell & Pherwani, 2003). À la lumière des études sur le sujet, nous croyons que la combinaison du développement des ESC orientées sur le développement du style *Transformationnel*, par l'entremise du coaching, pourra influencer la satisfaction au travail, d'autant que les résultats d'une étude confirment que le coaching a permis de développer les ESC et de contribuer de façon significative à la performance du leader et son engagement au travail (van Oosten et al., 2019).

### **Recommandations**

D'un point de vue académique, une étude plus approfondie sur l'influence du coaching sur le développement des ESC, spécifiquement orientée sur les caractéristiques du style *Transformationnel* sur la satisfaction au travail, aurait intérêt à être explorée. Considérant l'ampleur du coaching de gestion, des études comparatives portant sur la formation du coach (coach/psychothérapeute - certifié ICF en comparaison à un coach – certifié ICF) et sur le coaching interne en comparaison avec un coach externe (tous deux certifiés) pourraient être explorées. Or, l'étude comparative portant sur le coaching interne versus le coaching externe aurait avantage à cibler des gestionnaires de premier niveau, compte tenu de la notion de confidentialité et des potentiels conflits d'intérêts (Wasylyshyn, 2003). Cependant, les mêmes méthodes de développement et de coaching devraient être utilisées pour les études comparatives qui seraient pertinentes et justifiées.

Pour les praticiens dans le domaine, tenir compte du lien possible entre le coaching, le leadership *Transformationnel* et la satisfaction au travail des employés en ces temps de pénurie de main-d'œuvre où la fidélisation et le bien-être des employés s'avèrent incontournables est tout à fait pertinent. Considérant les coûts importants engendrés par l'insatisfaction au travail (Goldberg & Steury, 2001), il est justifié de bien identifier les compétences associées à l'intelligence émotionnelle et les méthodes à privilégier pour favoriser le développement du leadership *Transformationnel* par le coaching dans le but d'observer une influence positive sur la satisfaction au travail.

Considérant les bienfaits associés au leader *Transformationnel* et sachant que le coaching est associé à l'amélioration des attitudes, à de meilleurs comportements de gestion, à une diminution sur l'intention de quitter et à l'augmentation de la satisfaction au travail (Luthans & Peterson, 2003), il serait recommandé d'éviter l'influence de style de leadership négatif qui possède peu ou pas de compétences interpersonnelles (Babiak & Hare, 2006). Les comportements du leader négatif influencent l'intention de quitter, l'attitude négative, la baisse de motivation et l'insatisfaction au travail des employés (Mathieu & Babiak, 2015) pour qui tenter de changer leurs comportements par une démarche de coaching s'avère être une perte de temps et d'argent (Mathieu & Babiak, 2016). En contrepartie, Gaddis et Foster (2015) suggèrent de concentrer les efforts de coaching sur les capacités intrapersonnelles (la confiance, l'attitude positive, la fiabilité et l'adaptabilité) et les comportements critiques qui, selon eux, peuvent contribuer à atténuer les effets négatifs.



Dans le but d'éviter la présence de style de leader négatif, il serait recommandé d'intégrer l'IE dans le processus de sélection des nouveaux dirigeants et gestionnaires (Hur et al., 2011; Miao et al., 2016). Considérant ce qui précède, il serait d'autant plus important de mesurer l'efficacité du leadership ainsi que la propension des dirigeants et gestionnaires à développer leur propre leadership. Issu de la théorie du LSE, le questionnaire *Leader's Efficacy Questionnaire* (LEQ; Hannah & Avolio, 2013) sert à mesurer l'efficacité du leadership par l'autoefficacité des leaders, la croyance de leurs pairs et des hauts dirigeants, en tenant compte des moyens et ressources provenant de leur environnement pour soutenir leur leadership. Aussi, afin d'évaluer la capacité de développement, le *Developmental Readiness* (DR; Hannah et al., 2008) est un outil intéressant. En plus de mesurer la capacité de développement du leader, l'outil permet également de mesurer la capacité de développement organisationnel, qui se veut une étape préalable au développement positif des leaders. Les résultats démontrent que l'utilisation du DR influence le niveau de développement sur l'efficacité du leadership, authentique et *Transformationnel* (Hannah & Avolio, 2007) qui, de plus, est positivement associé au coaching de gestion (Halliwell et al., 2021).

Cependant, afin d'assurer un réel succès organisationnel à long terme, tant pour le développement du leadership (Hannah et al., 2008) que pour encourager une culture de coaching, un alignement organisationnel à haut niveau est nécessaire (Lawrence, 2017).

En guise de mot de la fin, en tant que coach, il est important d'être sensibilisé au fait que « ...les coachs peuvent procurer de l'espoir, de l'engagement et de la positivité dans la vie de leurs clients » (Grant, 2019, p. 52) [traduction libre].

### Bibliographie

- Adair, J. (2004). *John Adair: The handbook on management and leadership*. London, England: Thorogood.
- Anderson, M. C. (2001). *Case study on the return on investment of executive coaching* [en ligne]. Repéré à [http://ottawacoaches.ca/pdf\\_files/CoachingROI-Merrill.pdf](http://ottawacoaches.ca/pdf_files/CoachingROI-Merrill.pdf)
- Argyle, M., & Martin, M. (1991). The psychological causes of happiness. Dans F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Éds), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 77-100). Oxford, Royaume-Uni: Pergamon Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3<sup>e</sup> éd.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2009). Leader developmental readiness. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 284-287.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Baron, L., & Morin, L. (2010a). Le coaching de gestionnaires: mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*, 35(1), 47-55.
- Baron, L., & Morin, L. (2010b). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Bower, K. M., & DSL, P. (2012). Leadership coaching: Does it really provide value. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 1-5.
- Boyatzis, R. E. (2009). Leadership development from a complexity perspective. Dans A. Stamatiou, G. Antoniou, C. L. Cooper, G. P. Chrousos, C. D. Spielberger, & M. W. Eysenck (Éds), *Handbook of managerial behavior and occupational health* (Chapitre 3). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781848447219.00010
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43, 841-897. doi: 10.1108/PR-10-2013-0171
- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69.
- Castel-Girard, M. G., & Baron, L. (2015). Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits. *Humain et organisation*, 1(1), 30-37.
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 81-85.
- Coutu, D., Kauffman, C., Charan, R., Peterson, D. B., Maccoby, M., & Scoular, P. A. (2009). What can coaches do for you. *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence—A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341-372. doi: 10.1108/02683940010330993
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Santa Barbara, CA: Greenwood Publishing Group.

- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Gaddis, B. H., & Foster, J. L. (2015). Meta-analysis of dark side personality characteristics and critical work behaviors among leaders across the globe: Findings and implications for leadership development and executive coaching. *Applied Psychology*, 64(1), 25-54.
- Garvey, R., Strokes, P., & Megginson, D. (2010). Coaching and mentoring: Theory and practice. *NRHD Network Journal*, 3(2), 79-81. doi: 10.1177/0974173920100214
- Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-46.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Goldberg, R. J., & Steury, S. (2001). Depression in the workplace: Costs and barriers to treatment. *Psychiatric Services*, 52(12), 1639-1643.
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: Issues in paradigm building*. Dans D. Goleman & C. Cherniss (Éds), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 13-26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58.
- Grant, A. M. (2019). Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners. *Coaching Psychologist*, 15(2), 44-53.
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56. doi:10.1037/1065-9293.60.1.42

- Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2021). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—a leadership coaching study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 39-56. doi: 10.1108/lodj-01-2021-0036
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2007, avril). Developmental readiness: A construct to accelerate leader development. Dans S. T. Hannah (Éd.), *Leadership for critical response organizations*. Symposium conducted at the 22nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2013). *Leader efficacy questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & 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), 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hinse, E., & Mathieu, C. (2021). Étude comparative de l'influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers. *Psychologie du travail et des organisations*, 27(1), 33-41.
- Hur, Y., van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.530.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. doi: 10.1037/apl0000181
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-78.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.205
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43-65.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. D. Dunette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(3), 243-256.
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260.
- McNally, K., & Lukens, R. (2006). Leadership development: An external-internal coaching partnership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(3), 155-161.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12.

- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24.
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Nelson, D. B., & Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence*. Boston, MA: Prentice Hall.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78. doi: 10.1037/1065-9293.59.1.68
- Passmore, J. (2009). Seeing beyond the obvious: Executive coaching and IO psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 272-276.
- Pels, C. R. (2011). *The relationship between executive coaching dimensions and transformational leadership behaviors: A validation of key coaching dimensions* [en ligne]. Repéré à [https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=education\\_etd](https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=education_etd)
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Hove, UK: Brunner Routledge.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28. doi: 10.1108/13660750610665008
- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Boston, MA: Addison-Wesley.



- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Scamardo, M., & Harnden, S. C. (2007). A manager coaching group model: Applying leadership knowledge. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(2-3), 127-143.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & 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.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sperry, L. (2008). Executive coaching: An intervention, role function, or profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 33-37. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.33
- Stern, L. R. (2009). Challenging some basic assumptions about psychology and executive coaching: Who knows best, who is the client, and what are the goals of executive coaching?. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 268-271.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training & Development*, 53(3), 34-40.
- van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249-269. doi: 10.1037/cpb0000141
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & 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.

- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106. doi: 10.1037/1061-4087.55
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. London, England: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: 'Change management' as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Hachette UK.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

## **Discussion générale**

Principalement, l'objectif de la présente recherche avait pour but d'analyser l'impact des différents styles de leadership selon le modèle d'Avolio et Bass (1991) en comparant les résultats sur deux groupes de travailleurs provenant de deux milieux organisationnels différents. En plus des analyses comparatives des styles de leadership sur la satisfaction au travail et sur le présentéisme, tant pour le groupe des employés provenant d'une organisation publique que pour le groupe des policiers, ce projet de recherche est l'un des premiers à considérer une comparaison des styles de leadership à la norme MLQ (Bass & Avolio, 1995).

Bien que le leadership policier suscite l'intérêt des chercheurs depuis longtemps (Kerr & Jermier, 1978) et que la satisfaction au travail ait aussi été largement étudiée (Iglesias et al., 2010), la comparaison des styles de leadership entre différents groupes de travailleurs sur les variables étudiées rend cette étude unique et permet du même souffle d'apprécier les distinctions entre les différents milieux organisationnels. Considérant les particularités relatives à la culture policière ainsi que les facteurs organisationnels qui lui sont propres (Cowper, 2000; Deluga & Souza, 1991), la majorité des études portant sur le leadership policier sont composées d'un échantillonnage spécifique de travailleurs policiers ne permettant pas de mettre en valeur les différences organisationnelles et culturelles sur le leadership. Traditionnellement, les études portant sur le leadership militaire et/ou policier se concentraient davantage sur le leadership plus directif considéré

comme étant un fondement intégré à la culture policière qui n'était pas vraiment remis en question (Cowper, 2000; Jermier & Berkes, 1979). Cependant, les études dans le domaine considèrent non seulement l'influence du style directif, mais également l'influence de d'autres styles de leadership, qui sont fort différents pour en évaluer l'impact chez les policiers. Néanmoins, on remarque que peu d'études précisent le style de leadership correspondant au leader policier efficace (Campbell & Kodz, 2011; Dobby et al., 2004; Schafer, 2010). Dans le cadre de ce projet de recherche, différents milieux de travail et différents styles de leadership ont été considérés pour d'abord évaluer la satisfaction au travail des policiers et des travailleurs fonctionnaires sur les styles de leadership perçus, qui influencent ultimement la performance au travail et par ricochet, influencent la performance organisationnelle (Bass, 1998; Bass et al., 2003; Lowe et al., 1996).

Le second objectif du projet de recherche était d'évaluer l'influence du style de leadership perçu sur le présentéisme des policiers et des travailleurs fonctionnaires, puisque le présentéisme est étudié depuis peu (Cancelliere et al., 2011) et que très peu d'études traitent de ce phénomène dans le milieu policier. La culture policière a une influence importante sur le leadership policier (Crank, 1998; Deluga & Souza, 1991) qui est reconnu pour encourager une gestion réactive et le statu quo (Densten, 1999) où la nature du travail et l'environnement ont une influence significative sur le stress des policiers (Gershon et al., 2009). Par conséquent, le projet de recherche propose une analyse de la tendance pour les policiers de demeurer en poste plutôt que de s'absenter

pour des raisons de troubles de santé psychologique (concept de présentéisme), qui est probablement plus important en comparaison à un autre groupe de travailleurs.

### **Sommaire des résultats**

Le premier article scientifique avait pour objectif de mesurer l'influence pour chacun des trois styles de leadership du « Full Range Leadership Model » sur la satisfaction au travail pour identifier lequel des trois styles pourrait avoir le plus d'influence sur la satisfaction au travail des policiers. En parallèle à cette première analyse comparative, les scores obtenus pour chacun des styles de leadership ont été comparés à la norme établie au MLQ (Densten, 1999) qui est composé d'un échantillonnage comprenant des résultats sur plusieurs questionnaires et provenant de différents milieux. Le second objectif était de procéder à l'analyse de l'impact des différents styles du modèle sur le présentéisme des travailleurs cols bleus et policiers. Pour ce faire, des régressions linéaires multiples hiérarchiques ont été effectuées sur un échantillon total de 252 travailleurs (N = 252), comprenant 136 travailleurs syndiqués, incluant des gestionnaires de niveau contremaître, travaillant pour une organisation publique. On compte également 116 policiers et officiers qui sont représentés par tous les niveaux hiérarchiques, provenant d'une organisation parapublique municipale. Les résultats ont permis d'identifier le leadership *Transformationnel* comme étant le style de leadership le plus significatif pour expliquer la satisfaction au travail des policiers et des travailleurs cols bleus. Or, la comparaison des moyennes obtenues pour chacun des trois styles de leadership à la norme MLQ a permis de démontrer que le style *Transformationnel* était inférieur à la norme pour les policiers.

Finalement, les résultats indiquent que le style *Transactionnel* et le style *Laissez-Faire* ont tous deux une influence négative sur la satisfaction au travail et qui est moins importante pour les policiers en comparaison aux cols bleus. Ces résultats confirment l'importance que peut avoir l'influence de la culture policière sur le leadership (Bass & Avolio, 1993). De fait, bien que le style *Transformationnel* ait une influence significative positive sur la satisfaction au travail des policiers, les résultats suggèrent également que les styles de leadership plus négatifs en référence au style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* ont moins d'impacts négatifs sur la satisfaction au travail des policiers en comparaison à l'autre groupe de travailleurs. En cohérence avec ces résultats, les scores obtenus pour ces deux styles de leadership sont supérieurs à la norme MLQ pour les policiers.

Les résultats de cette première étude confirment que peu de leaders de style *Transformationnel* dirigent les organisations policières (Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2021) et que les styles *Transactionnel* (Bass, 1999) et *Laissez-Faire*, qui ne sont pas associés à la satisfaction au travail (Hinse & Mathieu, 2021; Mathieu & Babiak, 2015; Skogstad et al., 2014) s'y retrouvent en plus grand nombre (Bass, 1985; Crank, 1998; Densten, 1999; Silvestri, 2007). Plus précisément, aux deux sous-échelles associées au style *Transactionnel* (gestion par exception active ou passive), les résultats des policiers se sont avérés supérieurs à la norme, en plus d'être supérieurs aux résultats des cols bleus pour la gestion par exception-passive. D'abord, les résultats issus de cette première étude suggèrent que les policiers sont plus tolérants aux comportements correspondant aux styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire*, qui sont prépondérants dans le milieu policier

(Densten, 1999; Hinse & Mathieu, 2021). Aussi, il a été démontré que le niveau hiérarchique exerce une influence sur le style de leadership (Densten, 2003). Dans notre étude, l'échantillonnage policier englobait tous les niveaux hiérarchiques, considérés comme étant supérieurs au niveau de contremaître correspondant au groupe de travailleurs de la fonction publique qui était qualifié de très opérationnel. En fonction des différents niveaux hiérarchiques pour les deux groupes de l'étude, les résultats ajoutent à l'importance de la gestion par exception-passive pour les policiers, et ce, nonobstant le niveau hiérarchique. Finalement, les scores qui ont été obtenus pour le style *Laissez-Faire* se sont avérés supérieurs à la norme, ce qui témoigne également de la prépondérance de ce style chez les policiers (Densten, 1999). Il est important de noter que, contrairement à plusieurs milieux, dans un milieu policier, la majorité des gestionnaires n'ont reçu aucune formation en gestion, puisque le processus de promotion se fait toujours à l'interne. Ceci peut expliquer, en partie, les différences des scores MLQ en comparaison à la norme qui inclut des gestionnaires de différents types d'organisation. L'absence de formation en gestion rend l'influence de la culture organisationnelle encore plus importante sur les attentes des policiers face aux comportements de gestion et sur les comportements des gestionnaires qui évoluent, depuis le tout début de leur carrière, dans cette organisation.

Les résultats mettent en évidence l'influence des styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* sur l'environnement de travail qui alimente la culture policière où ces styles prédominent et par le fait même, induisent une tolérance chez les policiers pour ces styles de leadership qui, ultimement, ont un effet négatif sur la satisfaction au travail. Ces



résultats sont importants tant pour les chercheurs que pour les professionnels dans le domaine, puisque seuls les résultats du style *Transformationnel* se sont avérés significatifs pour justifier la satisfaction au travail des policiers où ce style est sous-représenté. Il s'avère important que les dirigeants communiquent le style de leadership qui est encouragé pour les milieux policiers, ce qui permettrait par la suite de sélectionner des officiers qui sont davantage orientés vers les gens (Mathieu, 2012) et de développer les compétences interpersonnelles pour les officiers en poste pour tendre vers un style *Transformationnel*.

Le deuxième article avait pour objectif premier de procéder à une comparaison des différents styles de leadership (MLQ) sur le présentéisme des policiers pour ensuite comparer les résultats des policiers à ceux des travailleurs de l'autre groupe (cols bleus) pour mieux comprendre le phénomène du présentéisme. Le même échantillon (N = 252) a été utilisé pour effectuer cette étude. Les résultats obtenus nous apprennent que le style *Transactionnel* n'a pas d'influence sur le présentéisme des policiers, contrairement aux cols bleus, et ce, considérant le fait que les contremaitres (issus du groupe des cols bleus) exercent un travail très opérationnel duquel la composante des tâches est associée au leadership *Transactionnel* (Schwarzwald, Koslowsky, & Agassi, 2001). Bien que la nature de la tâche pour ce groupe de travailleurs soit très opérationnelle, nos résultats ont permis d'observer une influence positive qui est significative sur le présentéisme de ces travailleurs. Une fois de plus, ces résultats confirment l'importance de l'ascendant que peut avoir la culture policière qui est associée au style *Transactionnel* (Densten, 1999) et

*Laissez-Faire* (Crank, 1998) pour les policiers, en comparaison aux travailleurs provenant d'un milieu organisationnel différent. Les résultats que nous avons obtenus pour le style *Transformationnel* correspondent aux études sur le sujet et confirment que ce style n'est pas associé au présentisme, et ce, pour les deux groupes de travailleurs. De plus, les recherches sur le leadership indiquent que le style *Transactionnel* et *Laissez-Faire* ne sont associés ni à la confiance ni au bien-être (Kelloway et al., 2012) et contribuent à l'augmentation du stress chez le travailleur (Bass, 1999) et pour finir, le style *Laissez-Faire* est associé aux conflits interpersonnels (Skogstad et al., 2007). Outre le fait que notre étude nous ait permis d'apprendre que le style *Transactionnel*, tout comme le style *Transformationnel*, n'ont pas une influence significative sur le présentisme des policiers, notre étude se distingue par la comparaison des résultats sur les deux groupes de travailleurs permettant de mettre en lumière l'influence du style *Transactionnel* sur les policiers. À l'inverse, les résultats nous permettent surtout d'apprendre que les composantes associées au style *Transformationnel* n'ont pas d'effet significatif sur le présentisme des policiers en comparaison aux travailleurs cols bleus. En d'autres mots, les organisations policières encouragent les comportements associés aux styles de leadership qui génèrent du stress et qui ne favorisent pas le bien-être, et ce, au détriment du style *Transformationnel* qui est reconnu pour diminuer le stress et favoriser le bien-être au travail. Nos résultats ont également permis de confirmer que non seulement le style *Laissez-Faire* était associé positivement et de façon significative au présentisme pour les deux groupes, mais qu'il est aussi légèrement plus significatif pour le groupe des policiers que pour les cols bleus. Il est important de noter que comme mentionné plus haut dans

l'étude 1, notre échantillon policier a obtenu des scores plus élevés que la norme de l'échelle MLQ sur le leadership *Laissez-Faire*, indiquant ainsi que les gestionnaires issus de ce milieu font davantage preuve de comportements associés à ce style de leadership qui prédit le présentéisme des employés et policiers.

Cette étude présente de nouvelles avenues de recherche et des implications pour les professionnels du milieu policier. En matière de recherche, nos résultats confirment l'importance considérable de la culture policière et du leadership *Transactionnel* chez les policiers comparativement à l'autre groupe de travailleurs pour qui le leadership *Transactionnel* est associé au présentéisme. En plus de ce qui précède, les résultats ont également démontré que le style *Transformationnel* a moins d'influence sur les policiers que pour les autres travailleurs et le style *Laissez-Faire* est associé significativement au présentéisme pour les deux groupes.

Pour les professionnels en ressources humaines, nos résultats confirment que les organisations ont avantage à déployer des efforts pour favoriser la santé organisationnelle considérant que les résultats obtenus suggèrent que la majorité des policiers ne seront pas enclins à s'absenter pour des raisons de troubles de santé psychologique et seront plutôt enclins à tolérer le stress par le présentéisme, au sein d'un environnement de travail malsain. Or, le présentéisme pourrait s'avérer particulièrement dangereux pour un policier qui souffre de troubles de santé mentale causés par le stress au travail et qui déciderait de

demeurer en fonction, tant pour lui-même que pour ses coéquipiers et ultimement, pour la population.

Le troisième article théorique se voulait une proposition sur le lien potentiel entre le coaching, le style de leadership et l'influence sur la satisfaction au travail. Cet article nous permettait de mettre en lumière l'importance du développement de compétences des gestionnaires sur le style de leadership adopté, ce qui répond à un besoin notamment dans le milieu policier où, comme mentionné plus haut, les gestionnaires obtiennent des postes de gestion au terme d'un processus de sélection à l'interne et sans pour autant avoir de formation en gestion. Dans un premier temps, une revue de littérature sur le coaching et son influence sur les dirigeants ainsi que sur les travailleurs a été effectuée. La revue de littérature sur le coaching a été effectuée en lien avec les styles de leadership (MLQ) et la satisfaction au travail. D'ailleurs, les recherches sur le sujet révèlent que le coaching permet d'améliorer le potentiel et les compétences (Moen & Skaalvik, 2009; Scamardo & Harnden, 2015) qui se constatent sur la performance organisationnelle (Popper & Lipshitz, 1992) ainsi que sur la satisfaction au travail (Anderson, 2001). La recherche sur le coaching organisationnel nous apprend que le supérieur immédiat pourrait lui-même intervenir en utilisant une approche de coaching avec le travailleur, permettant de créer une dynamique de développement de part et d'autre, en plus de favoriser la motivation intrinsèque (Amundsen & Martinsen, 2014). Les recherches sont nombreuses à faire l'éloge du style de leadership *Transformationnel* qui est associé à la satisfaction au travail (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007; Miao, Humphrey, & Qian, 2016) ainsi qu'à

l'intelligence émotionnelle (EI) qui est une composante importante du leadership. D'ailleurs, le style *Transformationnel* est associé à certaines dimensions du coaching (Pels, 2011) dont les résultats sont reconnus pour favoriser le développement en fonction des considérations individuelles de chacun (Bass, 1998). Ce faisant, le développement des compétences encouragerait la motivation intrinsèque chez le travailleur qui, à son tour, influencerait la satisfaction au travail de ce dernier (Bono & Judge, 2003). Le supérieur, sans être officiellement un coach, adopterait une approche de coaching face au travailleur dans le but d'encourager l'autonomie et l'empowerment qui sont des composantes associées à la satisfaction au travail (Moen & Federici, 2012).

Le coaching de gestion a pris un essor important auprès des dirigeants depuis les dernières années (Evers, Brouwers, & Tomic, 2006; Sperry, 2008). Les études portant sur le coaching de gestion font mention de la réelle valeur ajoutée par son rayonnement positif sur le dirigeant (coaché), le travailleur (Liu & Batt, 2010) et ultimement sur la performance organisationnelle (Popper & Lipshitz, 1992) et la satisfaction au travail (Anderson, 2001). À la suite de ces constats, nous avons convenu d'explorer de façon théorique le lien potentiel de l'influence combinée du coaching sur les comportement et le style de leadership et, ultimement, sur la satisfaction au travail.

Les études suggèrent que le coaching peut avoir l'effet d'augmenter l'efficacité et la performance des leaders par le biais du feedback qui induit un processus de réflexion, d'analyse et de mise en pratique (Gregory, Levy, & Jeffers, 2008; Smither, London, Flautt,

Vargas, & Kucine, 2003). Ainsi, le coaching contribue à rendre le leadership du coaché plus efficace (45 %), qui peut s'observer par l'augmentation au niveau de l'optimisme, par une meilleure confiance en soi et par la capacité à motiver (Wasylyshyn, 2003). En bout de piste, il est possible de constater des changements sur les comportements du leader (Gregory et al., 2008) qui, par effet ricochet, se déclineront nécessairement sur le style de leadership (Scamardo & Harnden, 2015). Les études confirment de l'apport important du coaching sur la satisfaction au travail, à condition de miser sur l'autonomie et le développement du leadership du coaché (Moen & Federici, 2012) par le biais d'une relation de partenariat qui est déterminante aux résultats cognitifs et affectifs de celui-ci (Graßmann, Schölmerich, & Schermuly, 2020).

Dans les faits, deux facteurs communs gravitent autour du coaching et de la satisfaction au travail. D'une part, la démarche de coaching encourage le développement des compétences interpersonnelles qui influence la prise en charge qui sert de levier à l'empowerment (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Moen & Federici, 2013). D'autre part, le support du supérieur est nécessaire à l'intégration des apprentissages et au transfert des compétences du coaché. De facto, le support émotionnel et l'apprentissage sont des dimensions associées au coaching et au style *Transformationnel*, et ces dimensions sont prédictives des résultats du leader (Pels, 2011). À contrario, les traits psychopathiques du leader sont prédicteurs d'une supervision abusive qui est associée à l'insatisfaction au travail ainsi qu'à l'influence négative sur l'attitude et sur la motivation du travailleur (Mathieu & Babiak, 2015). D'ailleurs, puisque cette catégorie de leader ne fait pas usage

des compétences interpersonnelles (Gaddis & Foster, 2015), les chercheurs recommandent de n'investir ni temps ni argent à essayer de les coacher (Mathieu & Babiak, 2016).

Bien que l'article traitant du coaching se soit alors inscrit dans une réflexion théorique, nous avons jugé pertinent de recommander que des études empiriques qui traiteraient des trois variables dont il a été mention puissent être effectuées dans le futur. En attendant une étude empirique sur le sujet, nos réflexions et analyses nous portent à croire qu'il est justifié de prétendre que le coaching puisse influencer positivement le développement associé au style *Transformationnel* (Bass, 1998) pour influencer davantage la satisfaction au travail par le biais de l'empowerment (Amundsen & Martinsen, 2014). Finalement, tout comme plusieurs chercheurs, nous avons proposé aux professionnels d'intégrer un modèle de développement du leadership aligné sur les compétences associées au style *Transformationnel* (Pels, 2011), pouvant servir de levier à l'instauration d'une culture de coaching organisationnel, en intégrant des évaluations sur la personnalité (Gaddis & Foster, 2015) ou sur l'intelligence émotionnelle (Miao et al., 2016) pour favoriser la satisfaction au travail.

### **Importance du travail de recherche**

Cette thèse s'inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre l'impact du leadership sur le travailleur. Plus précisément, en considérant tout au long des différentes analyses comparatives non pas uniquement l'impact des différents styles de leadership sur

le travailleur, mais en tenant compte également de l'influence du milieu organisationnel sur le leadership et sur le travailleur.

Le style *Transformationnel* est associé depuis longtemps à la satisfaction au travail, alors que le style *Transactionnel* et le style *Laissez-Faire* ne le sont pas, tant pour les policiers que pour les travailleurs provenant de différents milieux organisationnels. La première étude a permis de confirmer ces constats. Plus spécifiquement, l'analyse comparative sur les styles de leadership et sur la norme MLQ a su mettre en lumière le fait que le style *Transformationnel* a une influence plus significative sur la satisfaction au travail des policiers comparativement à l'autre groupe de travailleurs. Cependant, fait intéressant, on remarque que le score des policiers au style *Transformationnel* est inférieur à la norme. Ces résultats sont d'autant plus importants considérant l'influence que peut avoir la culture organisationnelle sur le leadership policier. Dans le même ordre d'idée, la première étude comparative a également rendu possible une évaluation plus approfondie de l'impact des différents styles de leadership pour les deux groupes de travailleurs. Bien que les styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* ne soient pas significativement associés à la satisfaction au travail, l'étude a su démontrer que ces deux styles avaient une influence négative moins importante sur la satisfaction au travail des policiers comparativement à l'autre groupe de travailleurs de l'étude.

Les études démontrent que pour la majorité des travailleurs, le style *Transactionnel* est significativement associé au présentéisme tout comme le leadership *Laissez-Faire*



alors que le leadership *Transformationnel* n'est pas associé au présentéisme. Compte tenu des particularités associées à la culture policière et au contexte organisationnel, les résultats de la deuxième étude concordent avec les hypothèses formulées, justifiant ainsi le fait que le style *Transactionnel* n'est pas associé au présentéisme. En plus de confirmer l'hypothèse, la seconde étude a permis de démontrer que le style *Transformationnel* a moins d'influence pour expliquer le présentéisme des policiers. Cependant, en plus de l'influence considérable du style *Transactionnel* chez les policiers, seules les caractéristiques du style *Transformationnel* permettent d'expliquer de façon significative la satisfaction au travail de ces derniers.

La présente thèse s'avère d'une grande importance pour les professionnels en ressources humaines et en psychologie organisationnelle. En plus de contribuer à la recherche, nos résultats mettent en lumière l'importance que peut avoir le style de leadership et l'environnement organisationnel, et ce, tant pour le travailleur que pour l'organisation, d'où l'importance de tendre vers un style *Transformationnel* qui démontre de l'ouverture à développer ses compétences interpersonnelles tout en favorisant l'autonomie et le développement des compétences des travailleurs qui contribuent de façon significative à la satisfaction au travail des policiers. En plus de ce qui précède, les caractéristiques du leader *Transformationnel* favorisent le bien-être au travail et contribuent à faire diminuer le stress et à encourager la santé organisationnelle pour pouvoir observer une diminution des risques associés au présentéisme. Les dirigeants auraient avantage à avoir des réflexions fondamentales sur le style de leadership qu'ils

souhaitent voir encourager par l'organisation pour ensuite le communiquer clairement à tous les travailleurs, en précisant les comportements qui sont attendus et encouragés autant que les comportements qui ne sont pas tolérés. Nos résultats rappellent aux professionnels dans le domaine l'importance d'inclure des évaluations psychométriques au processus de sélection qui se veut rigoureux, tout en tenant compte de la mission et des valeurs organisationnelles. Finalement, nos constats issus des différentes analyses rappellent également l'importance qui doit être accordée au développement des compétences interpersonnelles ainsi que la rigueur et la vigilance qui doit être portée aux évaluations de performance des dirigeants et gestionnaires, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Les résultats de notre étude suggèrent que la réalité organisationnelle policière implique de considérer non seulement les styles de leadership qui sont représentés en plus grand nombre, mais surtout de considérer la culture organisationnelle afin que des changements durables puissent voir le jour pour promouvoir un style plus *Transformationnel* qui, par ricochet, aura une influence sur les différentes composantes organisationnelles qui génèrent un stress important chez les policiers. On ne peut passer sous silence l'influence des styles *Transactionnel* et *Laissez-Faire* qui sont prépondérants dans les organisations policières. Bien que le style *Transactionnel* n'explique pas significativement le présentisme des policiers, il n'en demeure pas moins que l'influence négative de ce style et du style *Laissez-Faire* sur le stress et le bien-être des policiers a été démontrée. Une fois de plus, les résultats obtenus permettent de mettre en évidence

l'influence positive du style *Transformationnel* pour expliquer la satisfaction au travail des policiers, et ce, nonobstant la culture organisationnelle et le milieu de travail.

Différentes pistes de réflexion en prévision de futurs travaux de recherche surgissent des différentes études. D'abord, considérant l'importance de l'environnement organisationnel policier, des recherches comparatives avec des organisations provenant de différents milieux organisationnels devraient être effectuées, en tenant compte respectivement de tous les niveaux hiérarchiques, avec les niveaux équivalents. Considérant la complexité du milieu policier, il s'avère difficile de généraliser une étude qui porte sur la perception des travailleurs nommément les travailleurs policiers, malgré le fait que l'échantillon de la présente étude était composé de travailleurs provenant d'un milieu organisationnel différent. Une recherche comparative entre différentes organisations policières, incluant une analyse des résultats sur les différents niveaux hiérarchiques entre eux, ajouterait à la robustesse des résultats et permettraient de mieux comprendre l'impact pour chacun des styles de leadership du modèle (MLQ) sur les variables à l'étude.

### **Limites de la thèse**

Ce projet de recherche n'est pas sans limites. D'abord, il est vrai que les études qui traitent du leadership sont majoritairement quantitatives, desquelles les résultats ne sont basés que sur les perceptions du travailleur, limitant jusqu'à un certain point la connaissance dans le domaine. Il ne fait aucun doute que l'apport de données qualitatives

aux données quantitatives ajouterait à la robustesse des résultats. Aussi, la fiabilité de la mesure au style *Transactionnel* est relativement faible pour les deux études. Cependant, des études font mention de ce constat qui s'explique par la structure des facteurs du MLQ (Heinitz, Liepmann, & Felfe, 2005; Tracey & Hinkin, 1998). Néanmoins, le MLQ demeure l'un des outils les plus utilisés à l'échelle internationale pour étudier le leadership en milieu organisationnel.

Aussi, les travailleurs issus des différentes organisations devaient fournir eux-mêmes les informations relatives à l'étude, augmentant ainsi les risques de variance de la méthode commune. Bien qu'il soit important de minimiser au maximum les effets potentiels de la variance commune (MacKenzie & Podsakoff, 2012), certains chercheurs avancent que les effets de la variance seraient surévalués (Brannick, Chan, Conway, Lance, & Spector, 2010). Dans le cadre de la présente étude, les participants ont répondu volontairement et de façon anonyme aux questions, offrant ainsi davantage de latitude à fournir leurs « réelles » perceptions, attitudes et intentions. Finalement, des échelles de mesure robustes ont été utilisées en prenant soin d'inscrire les mesures de satisfaction et de présentéisme ainsi que les variables dépendantes aux différentes sections du questionnaire.

## **Conclusion générale**

De nombreux efforts sont déployés par les organisations pour modifier l'environnement de travail et pour développer les comportements de leadership afin de favoriser la satisfaction au travail et de promouvoir la santé organisationnelle, dans le but ultime d'augmenter la performance organisationnelle. Très souvent, les initiatives organisationnelles déployées correspondent à plusieurs égards aux meilleures pratiques de gestion et malgré les bonnes intentions des dirigeants, force est d'admettre que ces initiatives ne sont pas toujours à la hauteur des résultats attendus. Or, les résultats obtenus témoignent du fait que l'impact du leadership sur l'environnement de travail et sur le travailleur est trop souvent sous-estimé par les dirigeants. Les professionnels en ressources humaines, les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle essentiel sur le développement et la transformation des organisations afin d'offrir un environnement de travail sain et stimulant pour les travailleurs. En référence au milieu policier, il est impératif pour les professionnels et dirigeants de ne pas sous-estimer l'importance de la culture policière qui attire et encourage depuis fort longtemps, des styles de leadership qualifiés de plus directif et de destructeur, au détriment d'un leadership plus positif et axé sur l'humain, desquels les comportements ont une influence négative sur la satisfaction au travail et qui par le fait même, augmenterait le présentéisme des policiers, ce que ne serait pas sans risque.

Les résultats des deux premières études empiriques effectuées dans deux milieux de travail différents confirment le lien entre le style *Transformationnel* et la satisfaction au

travail pour les cols bleus et les policiers, et ce, malgré l'influence de la culture policière. De fait, bien que le style *Laissez-Faire* et *Transactionnel* soient associés aux organisations policières, et que le style *Transactionnel* ne soit pas associé au présentéisme des policiers, aucun de ces styles de leadership ne présente une influence significative sur la satisfaction au travail des policiers. D'ailleurs, le style *Transactionnel* est reconnu pour avoir une influence négative sur plusieurs variables en plus de contribuer à l'augmentation du stress. Finalement, les résultats confirment que le style *Transformationnel* n'est pas associé au présentéisme des travailleurs cols bleus et des policiers, ce qui confirme une fois de plus l'influence positive de ce style pour le travailleur, et ce, bien au-delà des particularités organisationnelles. Il est donc capital de s'attarder sur les compétences interpersonnelles, tout en intégrant une démarche de développement des compétences, à tous les niveaux de gestion dans le cheminement de carrière des gestionnaires. En plus d'un processus de sélection rigoureux, une telle démarche est essentielle à la performance organisationnelle. Il est donc impératif de ne pas sous-estimer l'importance du style de leadership sur le travailleur et sur l'environnement de travail pour aspirer à la pérennité et au succès organisationnel.

## Références générales



- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Anderson, M. C. (2001). *Case study on the return on investment of executive coaching* [en ligne]. Repéré à [http://ottawacoaches.ca/pdf\\_files/CoachingROI-Merrill.pdf](http://ottawacoaches.ca/pdf_files/CoachingROI-Merrill.pdf)
- Antonakis, J., Avolio, B., & 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.
- Arial, M., Gonik, V., Wild, P., & Danuser, B. (2010). Association of work related chronic stressors and psychiatric symptoms in a Swiss sample of police officers; a cross sectional questionnaire study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(3), 323-331.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & 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., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3<sup>e</sup> éd.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Research*, 72(1999), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Laurence 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., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420.
- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1990). Sources of occupational stress in the police. *Work & Stress*, 4(4), 305-318.

- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1994). *Stress and policing: Sources and strategies*. New York, NY: John Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C., & Côté, P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health*, 11(1), 1-11.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., ... Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(6), 547-557.
- Cowper, T. J. (2000). The myth of the military model of leadership in law enforcement. *Police Quarterly*, 3(3), 228-246.
- Crank, J. P. (1998). *Understanding police culture*. Cincinnati, OH: Anderson.
- Dantzer, M. L. (1987). Police-related stress: A critique for future research. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 3(3), 43-48.
- Deluga, R. J., & 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. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00540.x
- Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(Issue 1), 45-57.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing*, 26(3), 400-418.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: Expectations and impact*. London: Home Office.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Tbilisi, Georgia: Ravenio Books.
- Fetzer, J. (2005). Leadership. *Analytical and Bioanalytical Chemistry*, 381, 1311-1312.
- Flynn, M. (2010). Mandatory retirement in the police service: The case of the London MPS. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(2), 376-391.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722.
- Gaddis, B. H., & Foster, J. L. (2015). Meta-analysis of dark side personality characteristics and critical work behaviors among leaders across the globe: Findings and implications for leadership development and executive coaching. *Applied Psychology*, 64(1), 25-54.
- Gershon, R. R., Barocas, B., Canton, A. N., Li, X., & Vlahov, D. (2009). Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 36(3), 275-289.
- Giblin, M. J. (2016). *Leadership and management in police organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gilbreath, B., & Frew, E. J. (2008). *The stress-related presenteeism scale [measurement instrument]*. Pueblo, CO: Hasan School of Business, Colorado State University.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.

- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58.
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56. doi:10.1037/1065-9293.60.1.42
- Greller, M. M., Parsons, C. K., & Mitchell, D. R. (1992). Additive effects and beyond: Occupational stressors and social buffers in a police organization. Dans J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell Jr. (Éds), *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 33-47). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greyvenstein, H., & Cilliers, F. (2012). Followership's experiences of organisational leadership: A systems psychodynamic perspective. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 38(2), Art. #1001, 10 p.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hantula, D. A. (2015). Job satisfaction: The management tool and leadership responsibility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1-2), 81-94.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., & 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.
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190. doi: 10.1027/1015-5759.21.3.182
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248.

- Hinse, E., & Mathieu, C. (2021). Étude comparative de l'influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers. *Psychologie du travail et des organisations*, 27(1), 33-41.
- Howell, J. M., & 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), 891-902.
- Iglesias K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16, 245-270.
- Irvine, D. M., & Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-253.
- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi- model military. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 1-23.
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157-176.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Éds), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA SAGE Publications.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kerr S, & Jermier J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behaviour of Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luukkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), 17-22.
- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25, 421-441. doi: 10.1108/13639510210429446
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. D. Dunette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Mathieu, C. (2012). How can managers' personality and behaviors affect employees' well-being? *International Journal of Science in Society*, 3(3), 1-16.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- McShane, S. L., & Steen, S. (2009). *Canadian organizational behavior* (7<sup>e</sup> éd.). Toronto, ON: McGraw-Hill Ryerson.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ-64LL.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24.

- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The effect of external executive coaching and coaching-based leadership on need satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3), 63-74.
- Moen, F., & Federici, R. (2013). Coaches' coach competence and influence on organizational learning. *Journal of Education and Learning*, 2. doi: 10.5539/jel.v2n1p240
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, 12(1), 29-49.
- Munir, F., Nielsen, K., & Carneiro, I. G. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120(1-3), 235-239.
- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the dark side. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 7-19.
- Noblet, A. J., Rodwell, J. J., & Allisey, A. F. (2009). Police stress: The role of the psychological contract and perceptions of fairness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(4), 613-630.
- Österlind, M., & Haake, U. (2010). The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(16), 1-16, 24.
- Padilla-Velez, D. (1993). *Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico* (Thèse de doctorat inédite). The Ohio State University, Ohio, États-Unis.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing (Oxford)*, 8(1), 14-26.
- Pels, C. R. (2011). *The relationship between executive coaching dimensions and transformational leadership behaviors: A validation of key coaching dimensions* [en ligne]. Repéré à [https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=education\\_etd](https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=education_etd)
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.



- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13, 15-18. doi: 10.1108/01437739210022865
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28. doi: 10.1108/13660750610665008
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police strategies and Management*, 37, 126-143.
- Scamardo, M., & Harnden, S. C. (2015). A manager coaching group model: Applying leadership knowledge. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 5240(December), 127-143. doi: 10.1300/J490v22n02
- 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.
- Schafer, J. A. (2010). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 737-746.
- Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Schwarzwalld, J., Koslowsky, M., & 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.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" Police leadership: Enter the "New smart macho." *Policing and Society*, 17(1), 38-58.
- Singer, M. S., & 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.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & 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.

- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. Results from two prospective and representative studies *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Advanced Topics in Organizational Behavior, SAGE Publications, Inc.
- Sperry, L. (2008). Executive coaching: An intervention, role function, or profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 33-37. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.33
- Stokes, J., & Jolly, R. (2010). Executive and leadership coaching. Dans E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Éds), *The complete handbook of coaching* (pp. 245-256). London, SAGE Publications.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Vänni, K. J., Neupane, S., & Nygård, C. H. (2017). Associations between perceived leadership and presenteeism in an industrial population. *Occupational Medicine*, 67(9), 672-677.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106. doi: 10.1037/1061-4087.55

- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Logquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: 'Change management' as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.
- Whysall, Z., Bowden, J., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: Measurement and management challenges. *Ergonomics*, 61(3), 341-354.
- Zhao, J. S., He, N., & Lovrich, N. (2002). Predicting five dimensions of police officer stress: Looking more deeply into organizational settings for sources of police stress. *Police Quarterly*, 5(1), 43-62.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.

**Appendice**  
Certificat éthique

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS**

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** Vers une nouvelle modélisation de la santé psychologique au travail

**Chercheur(s) :** Cynthia Mathieu  
Département de gestion des ressources humaines

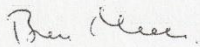
**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT :** CER-10-158-04.02.03

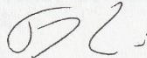
**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 17 juin 2019 au 17 juin 2020

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.



Bruce Maxwell  
**Président du comité**



Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 10 juin 2019

## LETTRE D'INFORMATION

---

*Invitation à participer au projet de recherche*

« Portrait du bien-être au travail »

**Cynthia Mathieu Ph. D., Département des sciences de la gestion,  
Université du Québec à Trois-Rivières**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les variables liées au bien-être au travail, serait grandement appréciée.

### **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'identifier et de comprendre les variables qui sont liées au bien-être au travail afin de pouvoir proposer des pistes de solution. Les employés de plusieurs entreprises au Québec seront appelés à remplir un questionnaire portant sur la santé au travail. Par la suite, les données seront compilées et analysées et chaque organisation recevra un portrait global du bien-être de son entreprise. Des pistes de solutions et des suggestions seront proposées à ces entreprises comme plan d'intervention. Il sera cependant impossible pour ces entreprises d'identifier les employés, puisqu'ils ne recevront que des résultats globaux.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation de manière à ce que vous puissiez prendre une décision éclairée. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser avant de décider de participer ou non à l'étude.

### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir le questionnaire ci-joint d'une durée de 45 minutes.

### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 45 minutes, demeure le seul inconvénient.

**Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du bien-être au travail sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

**Confidentialité**

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en identifiant votre questionnaire par un code numérique. Les résultats de la recherche seront diffusés sous forme de conférences, de présentations et d'articles, mais ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé dans le bureau de la professeure Cynthia Mathieu et les seules personnes qui y auront accès seront l'équipe de recherche de madame Mathieu. Elles seront détruites en juin 2015 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Cynthia Mathieu Ph. D., professeure au département des sciences de la gestion, tél : (819) 376-5011 poste 3165; courriel : [cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-13-192-07.03.07.03 a été émis le 17 juin 2013. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).

## **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

### **Engagement de la chercheuse ou du chercheur**

Moi, Cynthia Mathieu, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### **Consentement du participant**

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet portant sur le bien-être psychologique au travail. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucune pénalité.

### **J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participant(e) :	Chercheuse ou chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :