



HAL
open science

L'incertitude au travail : comment la réguler par le leadership dans l'optique d'améliorer la qualité de vie au travail ?

Anthony Clain

► To cite this version:

Anthony Clain. L'incertitude au travail : comment la réguler par le leadership dans l'optique d'améliorer la qualité de vie au travail?. Psychologie. Université Bourgogne Franche-Comté, 2022. Français. NNT : 2022UBFCH035 . tel-04020109

HAL Id: tel-04020109

<https://theses.hal.science/tel-04020109v1>

Submitted on 8 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE
PREPAREE A L'UNIVERSITE DE BOURGOGNE**

Ecole doctorale n°594

Ecole Doctorale Sociétés, Espaces, Pratiques, Temps (SEPT)

Doctorat de Psychologie Sociale

Par

Monsieur Anthony Clain

L'incertitude au Travail

Comment la Réguler par le Leadership dans l'Optique d'Améliorer la Qualité de Vie au Travail ?

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 12 décembre 2022

Composition du Jury :

Monsieur Auzoult-Chagnault Laurent	Professeur des Universités	Université de Bourgogne	Examineur
Madame Vayre Emilie	Professeure des Universités	Université Lumière Lyon 2	Rapporteuse
Monsieur Steiner Dirk	Professeur des Universités	Université Côte d'Azur	Rapporteur
Monsieur Dagot Lionel	Maître de Conférences HDR	Université Paris Nanterre	Examineur
Madame Salès-Wuillemin Edith	Professeure des Universités	Université de Bourgogne	Directrice de thèse
Monsieur De Oliveira Pierre	Maître de Conférences	Université de Bourgogne	Codirecteur de thèse



Titre : L'Incertitude au Travail - Comment la Réguler par le Leadership dans l'Optique d'Améliorer la Qualité de Vie au Travail ?

Mots clés : Incertitude, Qualité de Vie au Travail (QVT), Leadership, Régulations

Résumé : Ce travail de thèse s'intéresse aux facteurs de régulation de l'incertitude des individus au travail. L'incertitude, de par l'évolution constante du monde organisationnel, s'impose de plus en plus comme un facteur avec lequel conjuguer, et ce dans différents contextes autour du travail. Ce facteur constitue un risque pour les individus de par sa nature aversive. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés, dans un premier temps aux théories portant sur le concept d'incertitude. Cela nous a permis de mieux comprendre et délimiter le concept. Dans un deuxième temps, nous avons été chercher dans les théories autour du concept de leadership les moyens de réguler l'incertitude. Ce qui nous a conduits à envisager cette régulation comme étant soit potentiellement possible par une forme directive de leadership, soit au contraire par une forme participative du leadership. Après avoir étayé ces deux pistes, nous nous sommes fixés trois objectifs : (1) identifier quelle forme de leadership est la plus à même de réguler l'incertitude ; (2) vérifier si cette forme de leadership peut contribuer au bon fonctionnement psychologique de l'individu ; et enfin (3) mettre à jour les mécanismes inhérents à ladite forme de leadership permettant de comprendre par quels moyens s'opère cette régulation. Ces objectifs ont guidé une série de sept études. Les trois premières études nous ont permis de répondre à nos deux premiers objectifs. Les résultats de ces études ont indiqué globalement que le leadership participatif contribuait à réguler l'incertitude, ce qui permettait d'alimenter

un ensemble de variables positives pour le bon fonctionnement psychologique des salariés, ou bien la recherche d'emploi pour les demandeurs d'emplois. Trois autres études ont-été réalisées, dans l'optique cette fois de répondre à notre troisième objectif. Chaque étude se concentrait sur un aspect du leadership participatif que nous avons assimilé à un levier. Toutefois, même si nous avons obtenu quelques résultats intéressants, nous n'avons pas considéré cet objectif comme atteint. C'est pourquoi nous avons réalisé une dernière étude destinée à répondre aux limites identifiées précédemment. Cette dernière étude nous a permis de répondre à un troisième objectif, et de rendre plus manifestes les mécanismes relatifs à la régulation de l'incertitude. Les apports, tant théoriques, que méthodologiques et bien sûr pratiques, sont discutés. La conclusion que nous pouvons apporter à cette discussion, et à ce travail de recherche plus généralement, est que la régulation de l'incertitude n'est pas une simple démarche individuelle, mais requiert plutôt un effort mis en place par les organisations de travail. Selon nous, une organisation peut être évaluée selon trois critères d'importance quant à la régulation de l'incertitude : l'affiliation de l'individu à un réseau relationnel, le partage d'informations, et la projection dans le futur. Il s'agit des trois pistes par lesquelles, selon nous, ce travail de thèse pourrait être poursuivi.

Title : Uncertainty at Work - How to Regulate it through Leadership in order to Improve the Quality of Work Life ?

Keywords : Uncertainty, Quality of Work Life (QWL), Leadership, Regulations

Abstract : This thesis manuscript investigates the factors that can regulate uncertainty in the workplace. Given the ever-changing nature of the organizational world, uncertainty is becoming increasingly prevalent and poses a risk to individuals due to its aversive nature. To better understand and delimit the concept of uncertainty, we explore relevant theories. We also consider leadership as a means of regulating uncertainty, examining both directive and participative forms of leadership.

Our research aims to achieve three objectives: (1) to identify the most effective form of leadership in regulating uncertainty, (2) to determine whether this form of leadership can contribute to the psychological well-being of individuals, and (3) to uncover the underlying mechanisms of this regulation. We conduct seven studies, with the first three studies answering our first two objectives. The results demonstrate that participative leadership, overall, is the most effective form in regulating uncertainty. Moreover, this regulation contributes to positive factors linked to the psychological well-being of employees or job seekers.

To address our third objective, we conduct three additional studies, each focusing on a particular aspect of participative leadership as a factor. While these studies provide some interesting results, we do not consider our third objective achieved. Therefore, we conduct a final study to address the identified limitations of the previous studies. This last study allows us to answer our third objective, shedding light on the mechanisms involved in regulating uncertainty.

We discuss the theoretical, methodological, and practical contributions of our research in the discussion section. Overall, we conclude that the regulation of uncertainty is not solely an individual process but requires organizational efforts. We identify three important criteria for evaluating an organization's ability to regulate uncertainty: an individual's affiliation to a relational network, the sharing of information, and the projection into the future. These criteria present avenues for future research.

Remerciements

Au fond, je pense qu'il y a une part de vérité dans la théorie de Joseph Campbell, la théorie du monomythe. Dans *The Hero's Journey*, il propose que la plupart des récits que nous nous racontons suivent la même structure narrative. L'originalité d'une histoire ou sa singularité vis-à-vis des autres récits ne sont, en somme, que des pas de côté par rapport à ce schéma minimal. Et s'il y a bien une chose que j'ai comprise après ces quelques années, c'est que le passage en doctorat est, en tout point, une aventure. Un rite initiatique même. L'interface entre un monde connu et un autre à venir. Tout comme la théorie de Campbell, cette histoire démarre dans le monde ordinaire par un appel à l'aventure. A ce moment-là de la structure narrative de Campbell, le héros reçoit une quête et comprend qu'il doit tout abandonner pour se lancer à sa poursuite. Il hésite à franchir le pas, refuse même une première fois. Car cette quête implique de sortir de ce qui est familier, exige du héros qu'il développe ce qui lui manque pour la réussir et, surtout, ne peut pas se faire seul. C'est pour cela qu'un ou des guides apparaissent sur son chemin pour lui transmettre un pouvoir, un objet, une aide de manière générale. Sur ce dernier point, j'aimerais remercier tout particulièrement mes directeurs de thèse, Edith Salès-Wuillemin et Pierre De Oliveira. Edith, vous m'avez systématiquement gardé une porte ouverte peu importe le moment, et toujours pour la durée dont j'avais besoin. Les conseils que vous m'avez transmis m'ont grandement aidé à développer de la hauteur professionnelle. Pierre, ton soutien depuis le départ a toujours été décisif, et ceci à de nombreux égards. Le principal étant sûrement d'avoir toujours été une personne de confiance et me dire les choses avec franchise. Cela m'a énormément aidé à garder le cap.

D'après la théorie, c'est après cette rencontre avec le(s) guide(s) que le passage est franchi vers le monde extraordinaire. Un univers inconnu, porteur de dangers et dont les limites ne sont pas tracées. C'est à ce moment-là que les premières résistances se font ressentir, que les défis à relever deviennent plus clairs et les efforts à fournir, plus conséquents. C'est aussi à ce moment-là que le héros rencontre plusieurs personnages hauts en couleur qui lui confèrent de l'aide, font preuve de soutien et participent aux moments plus légers. Il peut s'agir des compagnons de route rencontrés lors des projets de recherche au CHU, je pense à toi Samuel. Ces moments ont-été super mais je suis surtout content que nous en ayons d'autres en dehors

du cadre organisationnel. Ce sont aussi des doctorants au Pôle-AAFE, avec lesquels j'ai connu tant les franches rigolades, que des périodes intenses en termes de travail, ou d'autres moments à refaire le monde tout simplement. Anaïs, qui a toujours su rayonner par sa présence et son humour. Morgan, qui aura toujours su s'illustrer par sa bonne humeur. Mais bien sûr aussi ceux que j'ai rencontrés un peu plus sur le tard : Auriane, Jeremy, Céline, Quentin, Emile, Antoine, Dora. Vous avez largement égayé tous mes vendredis pendant mes derniers mois au Pôle. Soit par votre humour toujours au rendez-vous, soit par votre capacité à vous interroger sur le monde qui nous entoure et être capable d'en débattre intelligemment. Comment terminer ce tour d'horizon sans oublier ce lieu à part où d'autres règles s'appliquent. Je parle bien sûr du Pôle Staps, où je me suis toujours senti accueilli chaleureusement. Ces moments trop rares passés chez vous m'ont toujours beaucoup apporté. J'aurais aimé en connaître d'autres en votre compagnie Julien, Roxane, Guillaume et Yohan. Et vous connaître davantage, Tita et Lou, pendant la « grande époque ». Cette « grande époque » où nous nous retrouvions tous lors des fameuses « bières doctorales » du vendredi soir, ou en d'autres occasions festives. Je n'oublie pas non plus mes collègues enseignants-chercheurs comme Fabrice, dont la présence bienveillante a été toujours été appréciée. Tout comme celle de mes autres collègues, Julien et Brigitte.

**

Ce périple, toujours selon Campbell, conduit au plus profond de la caverne (ou du ventre de la baleine), précédant l'épreuve ultime. Ces étapes n'ont pas toujours été évidentes à gérer, c'est pourquoi elles m'ont énormément apporté. Leur déroulement a été rendu en partie possible grâce à des amitiés fortes. Je pense à vous les gars : Vincent, Aurélien, Julien. Merci à vous d'avoir été là tout au long de ces années. Et merci d'avoir encouragé mes ambitions tout en me rappelant qu'il existe d'autres lieux que le bureau, d'autres temporalités que les journées de travail. Pour conclure ces remerciements d'une manière plus conventionnelle, je tiens à remercier les membres de mon jury : Dirk Steiner, Emilie Vayre et Lionel Dagot pour avoir accepté d'évaluer mon travail. Et tout particulièrement Laurent Auzoult pour avoir accepté de présider ce jury. Je tiens à remercier encore une fois mes directeurs de thèse qui, par leur bienveillance et leur patience à mon égard, m'ont permis de réaliser ce travail de thèse. Mes amis et mes collègues qui m'ont soutenu et apporté toute l'aide dont j'avais besoin. Je remercie également tous les stagiaires avec qui j'ai travaillé, que ce soit sur ma thèse directement, ou bien sur d'autres projets. Ainsi que tous ceux qui ont été là pour moi de manière générale, que je les ai cités ou non, qu'ils s'en rendent compte ou non.

Table des Figures

Figure 1. Les sources d'incertitude. Figure traduite issue de Hillen et al. (2017).	30
Figure 2. L'évolution des Approches du Leadership (Day et Antonakis, 2012 ; 2013)	49
Figure 3. La grille de leadership de Blake & Mouton (1964)	55
Figure 4. Modèle des réponses individuelles face à la menace (Staw et al., 1981)	80
Figure 5. Modèle de Jahoda (1981, 1982)	91
Figure 6. Les trois premières sous-théories constituant la Théorie de l'Autodétermination.	96
Figure 7. Les processus décrits dans la Théorie de l'Intégration Organismique. Figure adaptée de Ryan et Deci (2000b) et Slemp et al. (2018).	98
Figure 8. L'architecture des théories de la TAD (issu de Mastagli, 2021 ; Sarrazin et al., 2011)	103
Figure 9. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et émotions positives/négatives.	130
Figure 10. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et satisfaction/frustration des besoins psychologiques au travail.	132
Figure 11. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et motivation autonome/amotivation.	149
Figure 12. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et sentiment d'auto-efficacité.	151
Figure 13. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et qualité de vie au travail.	168
Figure 14. Schéma de l'analyse de médiation séquentielle testant le rôle médiateur de l'incertitude et de la satisfaction des besoins psychologiques dans le lien entre leadership participatif et qualité de vie au travail.	171
Figure 15. Support accordé au leader en fonction de la perception de considération et de l'incertitude perçue.	189
Figure 16. Histogramme des moyennes de perception de justice pour chaque condition expérimentale.	202
Figure 17. Efficacité perçue de l'enseignant en fonction de sa capacité à soutenir l'autonomie et de l'incertitude des sujets.	210
Figure 18. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la qualité de vie au travail comme variable dépendante.	228
Figure 19. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la perception de sens comme variable dépendante.	230
Figure 20. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la perception de justice comme variable dépendante.	232
Figure 21. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la satisfaction des besoins psychologiques comme variable dépendante.	234
Figure 22. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec l'appréciation générale envers le leader comme variable dépendante.	236
Figure 23. Les six mini-théories de la TAD (issu de Mastagli, 2021 ; Standage & Ryan, 2020)	301

Table des Tableaux

Tableau 1. Tour d'horizon des définitions données au concept d'incertitude en psychologie sociale et du travail.....	25
Tableau 2. Les principaux auteurs de l'approche trait (Adapté de French & Raven, 1962 Dans D. Cartwright (Ed), Group Dynamics: Research and Theory (pp 259-269), New-York: Harper and Row, Zaccaro, Kemp & Bader (2004).....	52
Tableau 3. Les Travaux Classiques de l'Approche Comportementale du Leadership (Bowers et Seashore, 1966).....	54
Tableau 4. Leadership Transformationnel et Transactionnel (Bass, 1990).....	58
Tableau 5. Les trois styles de leadership selon White & Lippitt (1968).	88
Tableau 6. Distinction du soutien à l'autonomie par rapport au soutien au contrôle à propos de leurs définitions, conditions de mise en place, et comportements pédagogiques (Reeve, 2009).....	93
Tableau 7. Tableau résumé des trois études du Chapitre V.	120
Tableau 8. Moyennes, écarts-type et corrélations entre les différentes variables (N = 108).....	128
Tableau 9. Rôle médiateur de l'ambiguïté de rôle dans l'impact du leadership participatif sur les émotions ressenties (positives et négatives).	131
Tableau 10. Rôle médiateur de l'ambiguïté de rôle dans l'impact du leadership participatif sur les émotions ressenties (positives et négatives) et sur la satisfaction/frustration des besoins psychologiques au travail.	133
Tableau 11. Moyennes, écarts-type et corrélations entre les différentes variables (N = 94).....	145
Tableau 12. Moyennes, écarts-type et corrélations spécifiques aux dimensions de la motivation à (re)travailler.....	147
Tableau 13. Rôle médiateur de l'ambiguïté de rôle dans l'impact du leadership participatif sur la motivation autonome et l'amotivation.....	150
Tableau 14. Rôle médiateur de l'ambiguïté de rôle dans l'impact du leadership participatif sur le sentiment d'auto-efficacité.	152
Tableau 15. Corrélations entre les différentes variables (n=367).....	164
Tableau 16. Résultat des analyses corrélationnelles entre le leadership participatif, le leadership directif, l'incertitude, et les différentes dimensions de la QVT contenues dans l'échelle WRQoL (n = 367).....	166
Tableau 17. Rôle médiateur du ressenti d'incertitude dans l'impact du leadership participatif sur la qualité de vie au travail.	169
Tableau 18. Rôle médiateur du ressenti d'incertitude et de la satisfaction des besoins psychologiques de base dans l'impact du leadership participatif sur la qualité de vie au travail.	172
Tableau 19. Résumé des études 4, 5 et 6.....	183
Tableau 20. Analyses de régressions avec comme variable dépendante le support accordé.	188
Tableau 21. Analyses de régressions avec comme variable dépendante la confiance accordée.	190
Tableau 22. Analyses de régressions avec comme variable dépendante la prototypicalité perçue.	191
Tableau 23. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'état mental induit, le type de leader, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante le support accordé au leader.	199
Tableau 24. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'Etat mental induit, l'expression de l'avis, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante la confiance accordée au leader.	200

Tableau 25. Modèle Linéaire Général avec comme prédictors l'Etat mental induit, l'expression de l'avis, l'interaction entre ces deux prédictors, et comme variable dépendante la perception de justice dans les échanges.....	201
Tableau 26. Modèle Linéaire Général avec comme prédictors l'Incertitude, l'Autonomie, l'interaction entre ces deux prédictors, et comme variable dépendante l'efficacité perçue de l'enseignant présenté.	209
Tableau 27. Modèle Linéaire Général avec comme prédictors l'Incertitude, l'Autonomie, l'interaction entre ces deux prédictors, et comme variable dépendante la confiance envers l'enseignant présenté.	211
Tableau 28. Modèle Linéaire Général avec comme prédictors l'Incertitude, l'Autonomie, l'interaction entre ces deux prédictors, et comme variable dépendante l'adéquation perçue entre les étudiants et l'enseignant présenté.	212
Tableau 29. Corrélation entre les différentes variables (n=866).	226
Tableau 30. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la qualité de vie au travail.....	227
Tableau 31. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la perception de sens.....	229
Tableau 32. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la justice perçue.	231
Tableau 33. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la satisfaction des besoins psychologiques.	233
Tableau 34. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur l'appréciation générale du leader.....	235
Tableau 35. Conceptions de l'autonomie selon Auzoult (2008 ; 2021).	252

Table des Matières

Introduction Générale	15
Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l’Incertitude.	23
I-Qu’est-ce que l’incertitude ?.....	24
1. Définition sémantique de l’incertitude	24
2. Définitions psychosociales de l’incertitude.....	25
3. Que retenir de ces définitions ?	28
4. Une méta-définition de l’incertitude.....	30
II-Les Théories classiques de l’Incertitude.....	33
1. La Théorie de l’Identité Incertaine (<i>Uncertainty Identity Theory</i>).....	33
2. L’Ambiguïté de Rôle (<i>Role Ambiguity</i>).....	35
3. Le Besoin de Clôture (<i>Need for Closure</i>).....	37
4. La Théorie de l’Intolérance à l’Incertitude (<i>Intolerance to Uncertainty Theory</i>)	38
5. La Théorie de l’Orientation à l’Incertitude (<i>Uncertainty Orientation Theory</i>)	40
6. La Théorie de l’Incertitude Causale (<i>Causal Uncertainty Theory</i>)	40
III-Le Mécanisme de Régulation de l’Incertitude.	42
Chapitre II – L’émergence d’un Biais d’Autocratie comme Réponse Face à l’Incertitude.	48
I-Les Théories Classiques du Leadership	49
1. Définir le leadership	49
2. L’évolution du Concept de Leadership	51
3. Le leadership directif	58
II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit	62
1. La Théorie de l’Identité Sociale du Leadership (<i>Social Identity Theory of Leadership</i>)	62
A-Une Théorie Identitaire du Leadership.....	62
B-Les Trois Processus au Cœur de la Théorie.....	63
2. Un Modèle d’Identité Sociale de l’Efficacité du Leadership dans les Organisations (<i>A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations</i>)	65
A-Un Modèle Intégratif du Leadership et un Creuset des Approches Identitaires.....	65
B-La Prototypicalité Perçue Comme Moyen d’Améliorer l’Efficacité du Leadership.....	66
C-L’orientation Pro-Groupe Comme Moyen d’Améliorer l’Efficacité du Leadership.....	67
3. Résumé de l’Approche Identitaire.....	68
III-Le Biais d’Autocratie.....	71
1. La Continuité de la Prototypicalité : Une Voie Vers l’Extrême	71
2. Le Dépassement de la Prototypicalité : Le Leadership à Tout Prix !	75

3. Un Biais d'Autocratie comme Réponse Automatique Face à l'Incertitude ?	78
4. Résumé du Chapitre II	82
Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude.....	86
I-Le Leadership Participatif.....	87
1. A l'Origine : les Travaux de Kurt Lewin	87
2. Les Développements Ultérieurs du Concept.....	89
3. Leadership participatif et ressources psychologiques	90
II-La Théorie de l'Autodétermination.....	95
1. Les grandes conceptions de la motivation	95
2. La Théorie de l'Évaluation Cognitive	96
3. La Théorie de l'Intégration Organismique.....	97
4. La Théorie de l'Orientation de Causalité	99
5. La Théorie des Besoins Fondamentaux	100
6. Leadership Participatif et Motivation Intrinsèque	104
III-La Perception de Justice dans les Echanges.....	105
1. La Théorie de la gestion de l'incertitude par l'équité/justice (<i>Uncertainty-Management Theory of Fairness</i>)	105
2. La Prise en Compte de l'Individu dans le Processus de Prise de Décision	106
Chapitre IV – Problématique de la thèse	108
Chapitre V – Participation ou Direction ?.....	117
I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi	121
Objectifs et Hypothèses	121
Méthode.....	123
Participants.....	123
Matériel.....	124
Procédure	126
Résultats	127
Analyse de Corrélations.....	127
Analyses de Médiation	129
Discussion.....	134
Rappel des Objectifs et Hypothèses.....	134
Processus Associés à la Régulation de l'Incertitude.....	135
Leadership Participatif et Fonctionnement Psychologique Positif au Travail.....	136
Limites et Ouverture.....	137
II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d'Emplois à Pôle-Emploi	138
Objectifs et Hypothèses	138

Méthode.....	141
Participants.....	141
Matériel.....	141
Procédure.....	143
Résultats.....	143
Analyses de Corrélations.....	143
Analyses de Médiation.....	149
Discussion.....	153
Rappel des Objectifs et Hypothèses.....	153
Processus Associés à la Régulation de l'Incertitude.....	154
Le Soutien à l'Autonomie.....	155
Limites et ouverture.....	156
III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant.....	157
Objectifs et Hypothèses.....	157
Méthode.....	160
Participants.....	160
Matériel et Procédure.....	160
Résultats.....	162
Analyses Corrélationnelles.....	162
Analyses de Médiation Simple.....	167
Analyse de Médiation Séquentielle Exploratoire.....	170
Discussion.....	173
Rappel des Objectifs et Hypothèses.....	173
Processus Associés à la Régulation de l'Incertitude.....	174
Une Démarche QVT Basée sur notre Modèle.....	174
Limites et Ouverture.....	175
Discussion Générale Chapitre V.....	176
Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?.....	179
I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle.....	184
Cadre Théorique.....	184
Méthode.....	185
Participants.....	185
Matériel et Procédure.....	186
Résultats.....	187
Analyse Factorielle Exploratoire.....	187
Analyses de régression.....	188

Discussion	191
II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l’avis du salarié	193
Cadre Théorique	193
Méthode	194
Participants.....	194
Matériel et Procédure	194
Résultats	197
Contrôles de manipulation.....	197
Analyses de Régression	198
Discussion	202
III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l’autonomie de l’employé	204
Cadre Théorique	204
Méthode	205
Participants.....	205
Matériel	206
Procédure	208
Résultats	209
Discussion	212
IV-Discussion de chapitre	214
Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l’incertitude.....	217
I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant.....	218
Cadre Théorique	218
Méthode	221
Participants.....	221
Matériel	222
Procédure	224
Résultats	225
Analyses corrélationnelles.....	225
Analyses de médiation	226
Discussion	236
Chapitre VIII – Discussion Générale	240
Rappel des objectifs et hypothèses.....	241
Apports théoriques.....	242
Limites théoriques.....	247
Apports méthodologiques.....	248
Limites méthodologiques	249

Apports pratiques.....	249
Conclusion	255
Bibliographie.....	257
Annexes	293
Annexe 1. Résultats des analyses corrélationnelles partielles de l'Etude 3 en contrôlant plusieurs facteurs.....	293
Annexe 2. Les scénarios présentés aux sujets de l'Etude 4.....	295
Annexe 3. Le script utilisé lors des échanges entre le compère et les sujets lors de l'Etude 5. .	297
Annexe 4. Contrôle de manipulation après la première phase de l'Etude 5.	298
Annexe 5. Items créés à partir de Gastil (1994b).	299
Annexe 6. Les six mini-théories constituant la Théorie de l'Auto-Détermination.	301
Annexe 7. Récapitulatif des valorisations de ce travail de thèse.	302

Introduction Générale

Le changement est au cœur de la mécanique du travail moderne. Les décennies qui ont suivi les événements relatifs à Mai 1968 ont véhiculées un certain nombre de mutations du travail. Pour situer de prime abord cette période, gardons en tête déjà que ces mutations font suite à l'organisation du travail Tayloriste puis post-Tayloriste.

Le Taylorisme est né au début du XX^{ème} siècle et s'est appuyé sur une division du travail en une suite de tâches dans une optique de rendement maximum. Les relations au travail étaient hiérarchiques, et peu enclines à une orientation vers la qualité de vie. Le post-Taylorisme désigne les modes d'organisation du travail pendant la période des Trente Glorieuses. Cette période de développement économique et d'augmentation générale du niveau de vie façonna une organisation du travail plus prompt à l'implication du salarié dans les décisions qui lui incombent. A titre d'exemple, sur la période 1958-1975, le taux de salariés syndiqués oscillait entre 17 à 20%¹, et était bien plus élevé au sortir de la seconde guerre mondiale. Ce chiffre ne fera que chuter après la fin des Trente Glorieuses (environ 1975). Ainsi, nous en arrivons à l'organisation « moderne » du travail, c'est-à-dire celle qui fait suite à mai-68, à la fin des Trente Glorieuses, et marquée du sceau de la révolution néolibérale de la fin des années 1970. Selon Marchand & Minni (2019), trois facteurs ont eu un impact majeur sur le marché du travail français pendant cette période : la mondialisation des économies, l'avènement des technologies de l'information et de la communication, et l'automatisation du travail. Ces trois facteurs sont de prime importance car ils ont une portée systémique. Cependant d'autres facteurs également importants sont à citer en relation avec les mutations du monde du travail. Le premier est déjà la tertiarisation de l'économie : en 2018 76,1% des emplois sont issus du secteur tertiaire². Mais nous pourrions également parler de la féminisation du travail : tandis qu'elles représentaient 31,3% de la population active en 1968, les femmes représentent désormais 49% de la population active en 2016³. La course au diplôme est une autre mutation du travail : En 2018, la catégorie des 25-34 ans ayant fait plus de deux années d'études après le BAC est de 36,1% pour les femmes et de 29,6% pour les hommes. Pour la catégorie des 55-64 ans en revanche, elle est

¹ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-025.pdf>

² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277675?sommaire=4318291>

³ <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/2021-egalite-04-depuis-les-annees-1970-la-feminisation-de-la-population-active-concerne>

respectivement de 12,1% et 14,5%⁴. Une mutation beaucoup plus récente est le développement de l'entrepreneuriat. En 2021, le nombre d'immatriculation de sociétés en France a été de 17% supérieure à celui de 2020, sachant que ce nombre est en augmentation depuis 2015⁵.

Il résulte de cet ensemble de mutations profondes du monde du travail de nouveaux enjeux, corollaires aux injonctions modernes pesant sur les individus évoluant dans les organisations de travail. La première et, peut-être, la plus emblématique, est celle de flexibilité. D'aucuns diraient même « d'agilité ». Manifestement, la conception du contrat de travail comme dimension pérenne de la vie individuelle s'est effacée au profit d'une conception beaucoup plus fugace de celui-ci. Bien que le CDI demeure le type de contrat de travail le plus utilisé par les employeurs (environ 88% des salariés ont un CDI), la plupart des nouvelles embauches se font plutôt via des CDD⁶. Ces contrats représentent désormais 87% des nouvelles embauches, dont 30% ne durent qu'une seule journée. En cela, le contrat n'est plus un élément stable et durable dans la vie professionnelle. Son évolution que nous venons de décrire ne peut que favoriser les transitions, et autres chemins professionnels à court terme, entraînant la recherche de nouveaux contrats, et ainsi le développement de compétences dans différents domaines. C'est ce qui est appelé de plus en plus les « formes atypiques de travail » ou « parcours atypiques », qui s'apparente à un autre enjeu du travail moderne, et sonne comme une autre de ses injonctions. Car ce qui est véhiculé par l'idéal du parcours atypique est une forme d'autonomisation de l'individu au travail. En cela nous entendons que les individus ont de moins en moins accès à des types « classiques » d'emploi, mais de plus en plus créent leur propre emploi ou adhèrent à de nouveaux types d'emploi. Loin d'être un phénomène isolé, cette réalité concerne 65% des 15-24 ans au travail qui peuvent être concernés par les contrats d'intérim, les contrats aidés, les CDD, voire plusieurs de ces formes à la fois, et pour des durées bien souvent à temps partiel. Si l'on tient compte en plus du contexte de chômage de masse (environ 7,3% des actifs au premier trimestre 2022⁷), bien plus important d'ailleurs chez les populations étudiantes (16% chez les 15-24 ans), il en résulte un contexte sociologique difficilement tenable : par exemple, un jeune peut étudier, alterner des périodes de travail et de chômage en parallèle de ses études, et poursuivre après ses études par la multiplication de contrats précaires dans l'optique, de moins en moins réalisable, d'obtenir un CDI. Et du reste, comme le soulignait Robert Castel dans *La Montée des Incertitudes* (Castel, 2009, p162-169),

⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238409?sommaire=4238781>

⁵ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6041208>

⁶ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-026v2.pdf>

⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6443412>

l'époque n'est peut-être plus tant à la stabilité de l'emploi qu'à l'instabilité de l'emploi. Rendant ainsi les formes d'emplois « atypiques » d'une certaine façon canoniques par rapport à l'époque. Car c'est bien l'installation dans le temps de ce principe de précarité de l'emploi qui amène l'auteur à ne plus parler de salariat, où le statut de l'emploi de la société salariale, mais de précarité, où le registre propre de l'organisation du travail basée sur la précarité. En somme, le travail dans sa forme actuelle est une course de tous contre tous, dans laquelle chaque individu reçoit l'injonction d'être autonome dans son parcours, et tous évoluant dans un contexte offrant de nombreuses résistances et ambiguïtés pouvant rendre cette situation difficilement tenable sur un plan psychologique, tant pour les salariés (précaires ou non), que pour les étudiants (donc futurs salariés), que pour les demandeurs d'emploi.

Ainsi, les mutations du monde du travail conduisent vers des impératifs toujours plus lourds sur les épaules des salariés ou de ceux qui recherchent un emploi (demandeurs d'emplois) ou de ceux qui devront en chercher plus tard (étudiants). On parle d'enjeux de constante adaptabilité, c'est-à-dire vivre des changements constants tant dans le fonctionnement des organisations que dans les savoirs-êtres à mobiliser, allant de la compétence au jargon spécifique à un domaine, lui aussi en constante évolution. Accepter le changement, ne pas le juger négatif (ne pas être réactant psychologiquement en somme) est un des impératifs du monde du travail. Le deuxième, est que c'est à l'individu de s'adapter à ce changement, et qu'il doit mobiliser en lui les ressources nécessaires pour accueillir ce changement. Les corollaires de ces impératifs comme nous les nommons sont par exemple les restructurations, les fusions/acquisitions, les changements de procédures, les changements de logiciels, etc. Ces différents exemples que nous venons de citer sont générateurs de profondes incertitudes chez les individus et véhiculent un niveau élevé de stress (Lancry, 2007). La crise du covid nous donne un bel exemple de l'impact délétère des contextes et événements particulièrement incertains et du lot d'affects négatifs, de dépressions, de burnout, ou de tentatives de suicides qui accompagnent ces contextes et événements. A titre d'exemple, la prévalence des syndromes dépressifs a plus que doublé parmi les 15-24 ans entre 2019 et mai 2020⁸. Même sans aller jusqu'aux exemples les plus extrêmes, les contextes de fusions-acquisitions, par exemple, véhiculent un grand nombre d'affects négatifs et des taux élevés de stress. Steiler & Rüling (2010), en s'appuyant sur les travaux de Cartwright & Hudson (2000), proposent d'expliquer les conséquences négatives des fusions-acquisitions par quatre sources de stress majeures : le

⁸<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/confinement-du-printemps-2020-une-hausse-des-syndromes-depressifs>

sentiment de perte de contrôle sur des aspects importants de la vie quotidienne au travail, le sentiment de détachement et de deuil relatif à la dissolution de l'identité organisationnelle dans une nouvelle organisation, le changement de relations entre les individus de la nouvelle organisation, impliquant nécessairement de nouvelles relations de pouvoir entre les individus, et la quatrième source étant le stress lié aux processus d'acculturation. D'autres phénomènes liés aux changements organisationnels permettent de dresser des constats analogues. Les privatisations notamment, lesquelles véhiculent de fortes incertitudes, font décliner significativement la satisfaction au travail, la santé physique et la santé mentale (Nelson et al., 1995). Surtout, cet effet pernicieux des privatisations est non seulement ressenti lorsqu'il est en train de se dérouler, mais également avant qu'il ait eu lieu, par anticipation, et après qu'il ait eu lieu, par effet de persistance. Dans la même veine, d'autres études indiquent que ces changements organisationnels sapent les ressources psychologiques telles que la perception de contrôle, et charrient tout un ensemble d'affects négatifs comme l'anxiété, la peur et la frustration (Barner, 2008). L'incertitude est donc étroitement associée à ces contextes de changement et d'adaptation permanente. Bien que celle-ci puisse être vectrice de conséquences positives pour les individus au travail ou bien pour les organisations de travail, la littérature scientifique l'associe très souvent à des conséquences délétères, ou potentiellement délétères pour l'individu. L'incertitude génère une forte pression psychologique diminuant la satisfaction au travail et augmentant les intentions de quitter l'organisation (Bordia, Hunt, et al., 2004). En somme, l'incertitude est une charge mentale et émotionnelle constituant un risque pour les salariés mais également pour les organisations de travail. Après tout, cela semble plutôt logique : comment évoluer sereinement dans des environnements astreints aux changements perpétuels ? Comment réduire l'ambiguïté lors de l'exécution de nouvelles tâches, ou lors de l'adoption de nouvelles méthodes de travail ? Faut-il que l'individu au travail apprenne à réguler ses émotions ? Ou bien d'autres formes de régulations sont-elles possibles ?

Ce constat pose question tant il semble contradictoire avec les enjeux plus qualitatifs relatifs au marché de l'emploi actuellement. Car bien loin de la vision Taylorienne et des relations sociales très pauvres qui en découlaient assez logiquement, toute entreprise qui se veut « moderne », « dans l'air du temps », se doit d'investir dans un programme de développement de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Actuellement, les recommandations de l'ANACT quant au développement de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail dans les organisations de travail renvoient à plusieurs dimensions fondamentales⁹ : les conditions de travail, c'est-à-dire la

⁹ <https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-indicateurs-de-sante-et-qualite-de-vie-au-travail>

qualité du contenu du travail proposé et de son organisation, et la qualité de l'environnement physique dans lequel évolue le salarié ; les relations, entendues comme la qualité des relations de travail, des relations sociales, de l'échange d'informations, et de l'engagement partagé ; la possibilité de réalisation et de développement, donc la formation interne, le parcours mené par l'individu ; le respect de l'égalité professionnelle ; et la possibilité de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Ainsi l'enjeu n'est plus de favoriser la performance par le recours à la coercition, et de contrôler tous les aspects de la vie professionnelle des salariés. Au contraire, l'idée majeure des démarches QVT/SQVT est plutôt de mettre en place des conditions de travail favorisant l'autonomie de l'individu, ainsi que son bien-être psychologique, de manière à obtenir de bonnes performances individuelles. D'une manière plus globale, différentes autres variables peuvent être comprises comme des indicateurs d'une bonne QVT. Par exemple, la présence d'émotions positives et l'absence d'émotions négatives sur le lieu de travail. Les émotions positives contribuent à l'émergence d'un ensemble d'attitudes favorables comme l'engagement ou le sens au travail, conduisant à une bonne satisfaction générale (Dreer, 2021). D'autres conséquences positives incluent un certain succès dans la carrière (des évaluations plus favorables du superviseur, une meilleure paye ultérieurement) et davantage de support du superviseur et des collègues (Staw et al., 1994). Créer des environnements de travail adéquats sur le plan psychologique est également important dès qu'il s'agit de QVT. En cela, garantir la satisfaction des besoins psychologiques des individus est d'une très grande importance. Dans la perspective de la Théorie de l'Auto-Détermination (TAD), ils sont au nombre de trois : le besoin de compétence, d'autonomie, et d'affiliation. La satisfaction de ces trois besoins permet de générer des conséquences positives organisationnelles, parmi lesquelles la motivation au travail et la performance (Arshadi, 2010). De même, la satisfaction de ces trois besoins prédit l'engagement au travail, tout comme des variables plus proches de la santé mentale comme l'ennui et le burnout (Sulea et al., 2015). Un autre indicateur d'importance que nous pouvons inclure dans la sphère QVT est la confiance/efficacité accordée au leader. Il s'agit d'un prédicteur important, par exemple du dévouement envers le leader, lui-même associé à plusieurs conséquences positives (Paillé et al., 2013). Il en va de même pour d'autres variables importantes comme le sens au travail. Cette variable semble concrètement agir comme un facteur protecteur face aux affects négatifs (tristesse, dépression, colère, etc.) et véhicule également des affects positifs comme la joie, l'amour, la satisfaction, etc. (Steger et al., 2006). De la même manière, le sentiment de justice fait partie des variables que nous pouvons ranger dans la sphère QVT. Le fait de percevoir de la justice sur son lieu de travail amène par exemple à davantage de satisfaction et est lié négativement aux arrêts maladie (Schmitt & Dörfel, 1999).

Tous ces indicateurs que nous venons de citer sont des variables clés attestant d'une bonne QVT chez les salariés. Le type de supervision est d'ailleurs un puissant levier, permettant de générer des émotions positives (Bono et al., 2007), tout comme de satisfaire les besoins psychologiques des individus au travail (Slemp et al., 2018), de renforcer le sentiment de justice (Rahaman et al., 2022) ou la perception de sens des salariés (Ghadi et al., 2013). De la même manière, les organisations de travail ayant pour mission le retour à l'emploi sont également soumises à ces enjeux très proches du développement de la QVT. Par exemple, le projet de management par la confiance initié par Pôle-Emploi depuis quelques années repose sur ces fondamentaux : libérer l'expression individuelle, générer des émotions positives authentiques, affilier les individus autour d'une identité commune, impliquer l'individu dans les décisions dans l'optique de développer son autonomie, bref... croire en l'humain.

Ainsi, ce travail de recherche compte articuler ces différents constats et pistes de réflexion. Notre point de vue par rapport à ces constats, et notre manière de comprendre ces enjeux, peut se résumer par le fait que participer à l'atteinte de ces objectifs de QVT implique de lever les freins pouvant saper les efforts menés par les organisations de travail. Qu'il s'agisse d'organisations privées, dont l'objectif est la production de richesses, ou bien d'organisations dont le but est le retour à l'emploi. Visiblement, ces démarches visant à fournir aux individus les ressources nécessaires à leur épanouissement, garantissant aux uns des niveaux de performance intéressants pour les organisations de travail, aux autres les moyens de poursuivre leur objectif de retour à l'emploi, se heurtent au facteur incertitude, qui semble s'être installé comme principe avec lequel toute organisation doit désormais conjuguer. Selon nous, le travail n'est pas exclusivement restreint à la sphère salariale, c'est pourquoi les réflexions que nous élaborons peuvent s'appliquer à différents contextes. Ainsi ce travail de recherche propose d'examiner les mécanismes permettant de réguler l'incertitude des individus, dans l'optique d'améliorer leur qualité de vie de manière générale. Ce travail de recherche va donc s'intéresser aux moyens identifiés dans la littérature scientifique pour réguler l'incertitude. Le levier qui semble le plus efficace est celui du leadership, mais ce constat fait le lit d'un débat d'importance : faut-il privilégier une approche participative du leadership ? Ou bien faut-il privilégier une approche directive au contraire ? En cela, la littérature scientifique alimente tant la première que la deuxième proposition, et implique donc que nous passions en revue ces différentes approches de manière à pouvoir nous-même nous positionner sur ces débats. Ensuite, l'enjeu sera de comprendre un peu plus finement les mécanismes à l'origine de cette régulation. D'un côté, Bordia, Hobman, et al. (2004), qui optaient pour la première approche,

ont conclu leur travail sur le fait que différents mécanismes étaient à l'origine de conséquences différentes. De l'autre, Rast (2015), qui optait plutôt pour la deuxième approche, expliquait lui que ces mécanismes à l'origine de la régulation de l'incertitude fonctionnaient un peu comme une « boîte noire », et méritaient un développement plus poussé.

Première Partie : **Considérations Théoriques**

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

Résumé.

Dans la première partie de ce chapitre, nous allons explorer le concept d'incertitude. Ce terme est polysémique et ses définitions psychosociales, particulièrement fournies. Nous allons donc tenter de comprendre sur quels invariants nous pourrions nous appuyer pour nos futures recherches. Cette incertitude semble systématiquement associée à un état aversif chez les individus qui lui font face. Différentes théories en Psychologie Sociale ont analysé les antécédents et conséquences de cet état aversif.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous passerons en revue plusieurs concepts permettant de mesurer l'incertitude. Il s'agit de concepts fréquemment utilisés en Psychologie Sociale et Psychologie du Travail. Notre définition de l'incertitude nous permettra d'aborder cette littérature plus simplement, et au passage, de repérer des concepts utilisables lors des prochaines études. Cela nous permettra par ailleurs d'avoir une vue sur la façon dont est opérationnalisée l'incertitude. Enfin, dans la dernière partie de ce chapitre, après avoir passé en revue les définitions ainsi que les théories classiques autour du concept d'incertitude, nous proposerons d'isoler un mécanisme que nous qualifierons de régulateur face à l'incertitude. Ce mécanisme a pour fonction de corriger l'état aversif vécu par les individus, d'où sa propriété régulateur.

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

1. Définition sémantique de l'incertitude

Dans un premier temps, il nous incombe de comprendre un peu mieux ce que l'on peut entendre par le mot *incertitude*. Car ce terme peut revêtir différents sens au gré des conceptualisations des dernières décennies. De plus, la psychologie sociale n'a pas le monopole de ce concept : bien au contraire ! L'incertitude peut se comprendre dans un sens médical, mais également économique, physique, bien évidemment philosophique, mais également sociologique. Comme certains chercheurs nord-américains l'ont fait (Han et al., 2011 ; Anderson et al., 2019), une manière de circonscrire le terme *incertitude* est déjà de regarder ce que les dictionnaires ont proposé comme façons de le définir. Le dictionnaire qu'ils ont utilisé est celui de Merriam-Webster, semblant faire autorité de ce côté de l'Atlantique. Ce dictionnaire définit l'incertitude comme « l'état de ce qui est incertain », et propose un champ lexical étendu de synonymes pouvant correspondre au mot *incertain* : indéfini, indéterminé, pas certain de se produire, problématique, non fiable, indigne de confiance, pas connu sans aucun doute, douteux, pas clairement identifié ou défini, pas constant, variable et irrégulier. Une autre source, le dictionnaire de psychologie de l'APA, propose deux définitions de l'incertitude : « Etat ou condition dans lequel quelque chose (par exemple, la probabilité d'un résultat particulier) n'est pas connu avec exactitude ou précision » et « Le manque de confiance ou de clarté dans ses idées, ses décisions ou ses intentions. » De notre côté de l'Atlantique, si l'on se réfère au sens commun, on peut s'appuyer sur un dictionnaire comme le Petit Robert qui propose trois définitions : « Etat de ce qui est incertain » ; « Chose imprévisible » et « Etat d'une personne incertaine, qui ne sait pas ce qu'elle doit faire ». Ce dictionnaire propose en outre trois champs lexicaux distincts renvoyant tous au mot *incertitude*. Premièrement, ce qui est de l'ordre du doute, de l'hésitation. Deuxièmement, une dimension versatile, précaire, fluctuante. Et troisièmement, quelque chose lié aux aléas, au hasard, au risque.

Nous pourrions résumer cette première tentative de circonscrire le mot *incertitude* par ces différents points. Première chose, l'incertitude est un état. Et un état renvoyant à plusieurs dimensions. Nous en voyons quatre. Une dimension de doute ou d'indécision. L'incertitude serait donc l'état d'une personne devant prendre une décision mais sans savoir quoi faire. Une autre dimension est celle du caractère fluctuant de l'incertitude. Auquel cas, l'incertitude serait un état versatile d'une personne, d'un objet, ou d'une situation. Encore une autre dimension

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

serait celle de ce qui est aléatoire. C'est-à-dire que l'incertitude pourrait renvoyer à ce qui n'est pas prévisible, comme un résultat dépendant des aléas, et parfois même quantique. La quatrième serait celle de la confiance. Ainsi, l'incertitude serait l'état que l'on ressent lorsque l'on ne peut pas avoir confiance en quelque chose ou quelqu'un. Ces quatre proto définitions nous renseignent un peu mieux sur ce qu'est l'incertitude et comment la définir.

2. Définitions psychosociales de l'incertitude

Comme nous l'avons dit, ce concept a été mobilisé maintes fois et dans plusieurs disciplines. Concernant la psychologie sociale et la psychologie du travail, de nombreuses entrées peuvent être trouvées, et celles-ci renvoient à différentes réalités qui ont été investiguées par les auteurs. Nous allons en présenter un aperçu, et tenterons ensuite d'en isoler une propriété stable sur laquelle nous élaborerons notre réflexion.

Tableau 1. Tour d'horizon des définitions données au concept d'incertitude en psychologie sociale et du travail.

Concept	Auteurs	Définition
Ambiguïté	Budner (1962)	Trois aspects fondamentaux d'un stimulus : la nouveauté, la complexité et l'insolubilité.
Intolérance à l'ambiguïté	(Budner, 1962) Dans MacDonald (1970)	L'intolérance à l'ambiguïté peut être considérée comme une tendance générale à percevoir les objets ou les situations nouvelles, complexes, ou insolubles comme menaçantes.
Intolérance à l'incertitude	Carleton (2016a ; p. 31)	L'incapacité dispositionnelle d'un individu à endurer la réponse aversive déclenchée par l'absence perçue d'information saillante, clé ou suffisante, et soutenue par la perception associée de l'incertitude.
Peur de l'inconnu	Carleton (2016b)	La peur de l'inconnu (FOTU) sera définie ici comme « la propension d'un individu à éprouver de la peur causée par l'absence perçue d'information à n'importe quel niveau de conscience ou point de traitement ».
Incertitude	Carleton et al. (2010, p. 106)	La notion que des événements négatifs peuvent se produire et qu'il n'existe aucun moyen définitif de prédire de tels événements.
Incertitude	Dugas et al., 2001; Freeston et al., 1994	La possibilité qu'un événement négatif ou potentiellement nuisible puisse se produire.
Intolérance à l'incertitude	(Grenier et Ladouceur,	Une tendance excessive de l'individu à considérer inacceptable les événements incertains, à croire que les événements imprévus sont négatifs

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

	2004 ; Dugas et al., 2005)	et devraient être évités et à penser qu'il est injuste d'être incertain vis-à-vis du futur.
Ambiguïté	Durrheim and Foster, 1997	L'existence simultanée de caractéristiques positives et négatives dans un même objet.
Incertitude sociale	FeldmanHall & Shenhav (2019)	La mesure selon laquelle l'incertitude d'une personne concernant (c'est-à-dire son incapacité à prédire avec précision) ses propres états et actions futurs dépend de son incertitude concernant les états et actions des autres.
Ambiguïté	Furnham and Ribchester (1995)	Le manque de familiarité, la complexité et l'incongruité des situations.
Incertitude	Gerrity et al. (1990)	Les situations qui ne sont pas familières ou qui ne sont pas faciles à résoudre.
Incertitude	Greco and Roger, 2001; Monat et al., 1972	La période d'anticipation précédant un événement.
Ambiguïté	Han et al., 2009, p. 557	Le manque de fiabilité, crédibilité ou adéquation des informations sur les risques et les résultats potentiels des décisions.
Incertitude	Han et al. 2011	Trois sources d'incertitude : ambiguïté, probabilité, complexité.
Ambiguïté	Hancock et al., 2015, p. 114	L'imprécision et l'incertitude du sens.
Incertitude	Hirsh et al. (2012)	(a) L'incertitude représente un défi adaptatif critique pour tout organisme, de sorte que les individus sont motivés pour la maintenir à un niveau gérable ; (b) l'incertitude émerge en fonction du conflit entre les affordances perceptives et comportementales concurrentes ; (c) l'adoption d'objectifs et de structures de croyance clairs contribue à limiter l'expérience de l'incertitude en réduisant la propagation des affordances concurrentes ; et (d) l'incertitude est vécue subjectivement comme une anxiété et est associée à une activité dans le cortex cingulaire antérieur et à une libération accrue de noradrénaline.
Incertitude identitaire	Hogg (2007)	Se sentir incertain sur ses perceptions, attitudes, valeurs ou sentiments est inconfortable. Au mieux, il s'agit d'un défi exaltant à relever et à résoudre. [...] Dans le cas contraire, l'incertitude est très anxiogène et stressante. Elle nous donne le sentiment d'être impuissants et incapables de prédire ou de contrôler notre monde et ce qui va nous arriver. Se perdre dans un endroit dangereux, être isolé socialement, ne pas savoir clairement de qui nous

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

		sommes ou de comment nous nous intégrons, tout cela suscite l'incertitude, dans le mauvais sens du terme.
Incertitude	Kagan (1972)	L'incertitude renvoie à l'impossibilité pour un individu à prédire le futur, et également à une incompatibilité entre deux cognitions, une cognition et une expérience, ou une cognition et un comportement. Afin de réduire l'incertitude, l'individu peut s'engager dans deux stratégies : atteindre une forme de clarté ou maintenir une forme de clarté.
Ambiguïté de rôle et conflit de rôle	Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964)	L'ambiguïté de rôle désigne un manque d'informations claires associées à un rôle. Le conflit de rôle est défini comme l'occurrence simultanée de deux (ou plus) ensembles de pressions faisant que le fait de se conformer à l'un rendrait plus difficile le fait de se conformer à l'autre.
Incertitude	Keren & Gerritsen, 1999	L'état d'incertitude fait référence au doute qui existe sur le fait qu'un résultat particulier se produira ou non.
Besoin de clôture	Kruglanski (1989) ; Kruglanski, Orehek, Deschesne, & Pierro (2010)	Le besoin d'une clôture non-spécifique reflète le désir d'une réponse ferme à une question, n'importe quelle réponse, comparée à la confusion et l'ambiguïté. Le besoin d'une clôture spécifique reflète une motivation à atteindre une réponse à une question spécifique, et personnellement désirable.
Intolérance à l'incertitude	Ladouceur et al. (1997)	La façon dont un individu perçoit les informations dans des situations ambiguës et y réponds avec un ensemble de réactions cognitives, émotionnelles et comportementales.
Incertitude informationnelle et incertitude personnelle	Lind & van den Bos (2002) ; van den Bos & Lind (2002)	L'incertitude informationnelle correspond à l'incertitude ressentie lorsqu'un individu manque d'informations pour élaborer un jugement social. L'incertitude personnelle correspond à l'incertitude à propos de soi-même. Cela peut comprendre l'image de soi, les croyances, les connaissances à propos de soi, les émotions, etc.
Ambiguïté	McLain (1993, p194)	Ce qui est peu familier, complexe, dynamiquement incertain ou sujet à de multiples interprétations contradictoires.
Ambiguïté	Norton (1975)	Plusieurs sources d'ambiguïté : le flou, l'incomplétude, la fragmentation, la probabilité, le manque de structure, le manque d'information, l'incertitude, l'incohérence, la contradiction, la contrariété et le manque de clarté.
L'orientation à l'incertitude	(Sorrentino & Short, 1986 ;	Les individus orientés à l'incertitude cherchent activement des informations pouvant remettre en cause leur système de croyance. Tandis que les individus orientés à la certitude préfèrent éviter les informations à

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

	Smith & Bristor, 1994)	propos d'eux-mêmes et de leur environnement pouvant modifier leur système de croyances.
Incertitude	Smithson, 1999	L'incertitude comme conscience métacognitive de l'ignorance.
Incertitude causale	(Weary & Edwards, 1994 ; Weary et al., 2001)	L'échec à comprendre la relation causale entre différents événements est la plus grande source d'incertitude.

3. Que retenir de ces définitions ?

Toutes ces définitions nous permettent de mieux appréhender le concept d'incertitude. Toutes ne renvoient pas aux mêmes réalités cependant. Déjà, il existe bien des manières de donner un label au même construit. Comme nous le voyons, les termes *ambigüité* et *intolérance à l'ambigüité/incertitude* peuvent être utilisés. Également, le mot *incertitude* peut être accompagné de différents adjectifs : sociale, personnelle, identitaire ou informationnelle. Et parfois, des labels très différents peuvent être employés (*peur de l'inconnu*, *besoin de clôture*) mais tout de même renvoyer plus ou moins fortement au même construit. Face à ce constat, il nous semble donc important d'essayer d'isoler certaines propriétés communes à toutes ces manières de définir l'incertitude de manière à tendre vers une définition plus générale, laquelle nous sera utile pour baser notre réflexion.

1/ L'incertitude peut être conceptualisée comme un trait

Les théoriciens du trait renvoient souvent l'incertitude à ce qui pourrait s'apparenter à une forme de rigidité dans le fonctionnement psychologique des individus, comme par exemple ce qui est de l'ordre du dogmatisme (Rokeach, 1954) ou de l'autoritarisme (Adorno et al., 1950). Il faut y voir une différence-interindividuelle pouvant motiver des comportements dysfonctionnels ou favoriser la présence d'affects négatifs. Pour le besoin de clôture (Kruglanski, 1989) il s'agit d'une tendance à l'urgence dans la prise de décision (*seize on closure*), et une tendance à la permanence de celle-ci dans le temps (*freeze on knowledge* - Kruglanski & Webster, 1996). Cette tendance psychologique peut amener à différentes conséquences dysfonctionnelles au travail. Par exemple, le besoin de clôture est un prédicteur de la mauvaise adaptation face aux changements organisationnels (Kruglanski et al., 2007). Un construit proche du besoin de clôture, l'intolérance à l'incertitude (Ladouceur et al., 1997),

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

amène à des constats à peu près identiques. Ce biais qui « affecte la manière de percevoir, interpréter et répondre aux situations incertaines » (Dugas et al., 2004) peut conduire à des manifestations négatives chez l'individu. Vis-à-vis de ce concept, nous pouvons relever de nombreuses études établissant des liens entre celui-ci et de hauts niveaux d'anxiété et de dépression (Carleton et al., 2010 ; Carleton et al., 2012). Ce faisant, cette disposition psychologique constitue un réel risque pour les organisations de travail, non seulement en termes de productivité, mais également sur la dimension du risque humain.

2/ L'incertitude peut aussi être conceptualisée comme un état

De l'autre côté, d'autres conceptualisations de l'incertitude permettent de l'appréhender plutôt comme un état. L'insécurité de l'emploi notamment (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), définie comme « l'impuissance perçue à maintenir la continuité souhaitée dans une situation professionnelle menacée » est associée à de nombreuses finalités négatives. La revue de De Witte (2005) offre à ce propos un horizon complet de ces-dernières. L'insécurité de l'emploi y est associée de prime abord à un « stresser » au travail. Mais également à un facteur ayant un impact sur le bien-être au travail, la santé et la satisfaction au travail des salariés. Sans surprises, des liens avec des taux élevés de burnout sont observables. Ainsi que des liens avec une mauvaise satisfaction quant à sa vie. Dans la même logique, l'ambiguïté de rôle, qui correspond à un manque d'informations claires associées à un rôle, est également associée à différentes conséquences négatives. Parmi celles-ci, la dépression a été assez bien mise en évidence par la méta-analyse de Schmidt et al. (2014). Les résultats des 27 études comptant plus de 13000 sujets ont indiqué un lien entre l'ambiguïté de rôle et la dépression ($r = .249$).

3/ Il manque une définition claire de l'incertitude

Comme nous l'avons dit, il existe de nombreux labels pouvant être utilisés pêle-mêle pour qualifier la même idée. Une grande confusion peut donc facilement s'installer autour du concept d'incertitude. D'autant plus que, pour rajouter un niveau de complexité supplémentaire, certains auteurs considèrent leurs concepts comme étant à la fois un trait et un état (Hogg, 2007 ; Kruglanski, 1989).

Afin de réduire au maximum la confusion, et d'établir une première base de travail, nous proposons de nous appuyer sur la classification de Hillen et al. (2017). Cette classification (voir Figure 1) nous permet d'isoler trois sources d'incertitude que sont la probabilité, l'ambiguïté et la complexité. Ainsi, ces trois termes sont à mettre sur le même plan, tandis que l'incertitude serait une méta-catégorie englobant les trois. Il s'agit donc d'une première manière de

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

circonscire ce qui était encore dès lors de l'ordre de l'éthéré. Ceci dit, il nous reste encore à définir ce qu'est, ontologiquement, l'incertitude. Ce que nous ferons prochainement.

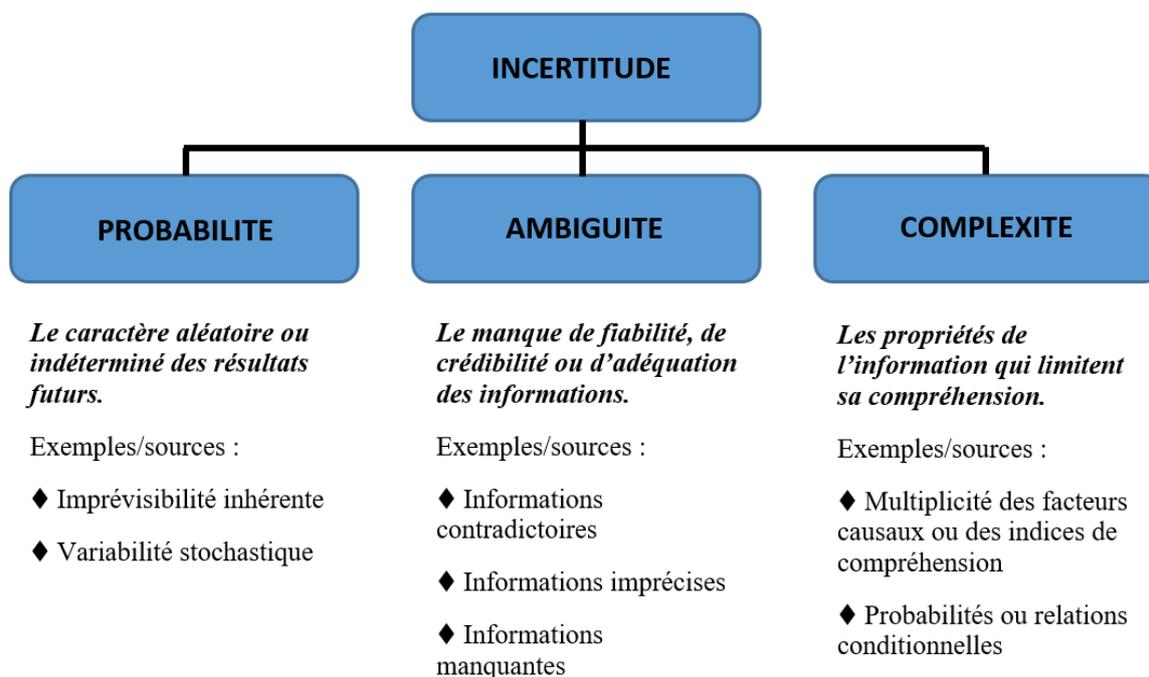


Figure 1. Les sources d'incertitude. Figure traduite issue de Hillen et al. (2017).

4/ L'incertitude est vécue négativement par les individus

Bien sûr, l'incertitude peut être vécue positivement, mais elle est presque à chaque fois présentée comme pouvant amener des conséquences négatives. La quasi-totalité des définitions que nous avons présentées évoque une dimension négative inhérente à l'incertitude. Ce point résume les deux premiers que nous venons de présenter : l'incertitude, qu'elle soit dispositionnelle ou contextuelle est un facteur ayant un impact sur le fonctionnement optimal des individus. Plus exactement, l'incertitude déclenche un état aversif se traduisant par un niveau d'anxiété élevé (Carleton et al., 2012), par des affects négatifs (De Cremer et Sedikides, 2005) ou plus généralement par un sentiment de menace.

4. Une méta-définition de l'incertitude

Les points 3 et 4 que nous avons soulevés dans la partie précédente nous semblent intéressants. Car, respectivement, ils nous font comprendre que l'incertitude s'élabore sur au moins deux composantes : une composante cognitive et une composante affective. Ces quelques points font écho à un champ de la psychologie sociale dont nous n'avons pas encore

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

parlé. Mais qui pourtant propose une conceptualisation proche, et qui pourrait nous permettre de cette fois définir l'incertitude. Nous parlons de la psychologie existentielle. Plus particulièrement, nous faisons référence au *Meaning Maintenance Model* (Heine, Proulx, & Vohs, 2006). Dans ce champ théorique, l'incertitude, ou plutôt la certitude, est considérée comme une source de sens. La notion de sens est au cœur du modèle. Il propose que les individus aient un besoin de se percevoir, ainsi que le monde, et le soi en interaction avec le monde, à travers un prisme de représentations mentales de relations attendues, permettant d'organiser leur perception du monde (Heine et al., 2006 ; Proulx et Heine, 2006). Ce modèle repose sur trois propositions. La première, est que le sens est indissociable de la notion de relation¹⁰ (« *meaning is relation* »). Ces mots sont d'ailleurs considérés comme interchangeables par les auteurs dans la mesure où « le sens est une relation ou association attendue que les humains construisent et imposent dans leurs mondes. » Ces relations liant le soi au monde extérieur, renforcent la perception de cohérence. Toute rupture de ces représentations mentales induira le besoin de les reconstruire. La deuxième proposition est que les humains sont créateurs de sens (« *humans are meaning makers* »). Pour les auteurs, le fait de lier des éléments entre eux (objets, temporalités, idées, lieux, individus, etc.), et surtout de lier ces éléments au soi, est une capacité humaine automatique. Ainsi, plus la rupture de cohérence entre ces représentations mentales est forte, et plus il apparaît comme important de reconstruire des relations attendues entre objets. Enfin, la troisième proposition, centrale dans le modèle, est que la rupture de cohérence dans les représentations mentales de relations attendues mène à l'affirmation de réseaux de relations alternatifs. En somme, il n'est nul besoin de regagner un sentiment de cohérence sur le domaine spécifique menacé par la rupture de sens. Au contraire, l'affirmation de sens dans un domaine non lié par la rupture de cohérence agit de manière « hydraulique », et permet en soi de faire face à cette menace. Plus exactement, les auteurs parlent de ce mécanisme en des termes de « compensation fluide ». Cette affirmation de réseaux alternatifs, ou compensation fluide, a été mise à jour à travers quatre domaines : le besoin d'estime de soi, le besoin de certitude, le besoin d'affiliation, et le besoin d'immortalité symbolique. Les mécanismes de maintien du sens opèrent lorsqu'une violation de sens est perçue par les individus. La violation de sens dans ce modèle est désignée comme toute expérience en rupture avec les relations attendues (Proulx et al., 2012 ; Proulx et Inzlicht, 2012).

¹⁰ Proulx et Heine (2006) listent d'ailleurs les bases théoriques de cette idée et son développement dans leur article : Ebbinghaus (1885) ; James (1890) ; Bartlett (1932) ; Camus (1955) ; Markus (1977) ; Piaget (1960) ; Kierkegaard (1848) ; Markus et Wurf (1987) ; Heidegger (1953) ; Kuethe, (1962) ; Horowitz (1991) ; Baldwin (1992) ; Bruner et Postman (1949) ; Intraub et al., (1998) ; Park et Folkman, (1997) ; Pyszczynski et al., (2004) ; Thomson et Janigan (1988) ; Janoff-Bulman, (1992)

I-Qu'est-ce que l'incertitude ?

Cette rupture avec les relations attendues est appelée *inconsistance*. Dans le modèle, la (1) détection d'une inconsistance entre les attentes et la réalité, (2) amène les individus à ressentir un état aversif, (3) conduisant à la mise en place d'efforts compensatoires pour réguler l'inconsistance. Ainsi le but poursuivi via ce mécanisme n'est pas tant de réussir à recréer ces relations attendues, mais d'éviter (ou au moins d'atténuer) cet état aversif. Un des points fondamentaux du modèle est qu'il considère que la motivation primaire à compenser l'inconsistance est la réduction du syndrome aversif qu'elle engendre. Ce syndrome aversif est commun à plusieurs théories comme le rappellent Proulx & Inzlicht (2012) : l'incertitude (van den Bos, 2001), la dissonance cognitive (Festinger, 1958), l'incertitude anxieuse (McGregor et al., 2010), etc.

Ce champ théorique nous permet d'emprunter quelques termes bien utiles afin de comprendre encore un peu plus finement ce qu'est l'incertitude. Déjà, la composante cognitive que nous avons identifiée correspond bien à ce que la théorie nomme une *perception d'inconsistance*. Ce terme englobe très bien ce que les mots *probabilité*, *ambiguïté* et *complexité* impliquent dans Hillen et al. (2017). Ensuite, de la même manière, la composante émotionnelle que nous avons identifiée correspond bien au terme *d'état aversif* tel que présenté dans cette théorie. Et tout comme Proulx & Inzlicht (2012) le rappellent à propos de plusieurs théories (plus proches de leur champ), cet état aversif est un élément commun. Tellement commun qu'il s'agit peut-être du plus petit dénominateur commun des théories proches ou lointaines du concept d'incertitude. Le troisième élément important est l'idée que cet état aversif motive des comportements régulatoires de la part des individus en proie à l'état aversif décrit plus tôt. Ce dernier point n'a pour le moment pas été éclairci et mérite un développement. Dans la prochaine partie, nous allons nous intéresser à plusieurs théories « majeures » de l'incertitude. Nous en profiterons pour examiner quel type de régulation est envisageable afin de réduire l'état aversif consécutif à la perception d'inconsistance.

II-Les Théories classiques de l'Incertitude.

1. La Théorie de l'Identité Incertaine (*Uncertainty Identity Theory*)

La Théorie de l'Identité Incertaine (Hogg, 2007) propose que les sentiments d'incertitude, en particulier, ceux adressés à l'identité/au Soi, motive les individus à s'affilier à des groupes sociaux, afin de se protéger de ces sentiments d'incertitude. Nous parlons de sentiments, à savoir, un état aversif sous-tendu par la perception d'une incertitude. Dans cette théorie, la réduction de l'incertitude est considérée comme une motivation fondamentale des comportements humains. Notamment, les individus sont particulièrement motivés à réduire l'incertitude à propos de leur concept de soi. Dans le sens où le soi est le cadre de référence principal des individus (une idée commune avec le MMM – Proulx et al., 2006). Les groupes sociaux, en particulier ceux considérés comme entitatifs, permettent de réguler efficacement l'incertitude (par le phénomène d'identification). Ce terme fait référence aux groupes disposant de certaines propriétés telles que des limites bien définies, une homogénéité interne, une structure interne claire, un destin et des objectifs communs (Hogg, 2005). Ces caractéristiques (ou prototypes) rendent ces groupes singuliers et définissent leur essence. Ces groupes fortement entitatifs, de manière générale, reposent cependant plus sur l'interdépendance perçue et l'influence sociale mutuelle que sur la pure similitude ou homogénéité (Lickel, Rutchik, Hamilton, & Sherman, 2006 dans Hogg, 2007, p88).

L'UIT se base sur le principe d'auto-catégorisation formulé dans la Théorie de l'Auto-Catégorisation (Turner et al., 1987). L'UIT est même considérée comme un complément de la TAC, dans le sens où la motivation à réduire l'incertitude sous-tendrait l'auto-catégorisation, étant donné que l'auto-catégorisation diminue l'incertitude. Cette idée remonte à Tajfel et Billig (1974) qui considéraient que l'identification groupale contribuerait à imposer des structures dans les situations incertaines. Si ce mécanisme tend à réduire l'incertitude, c'est parce que l'identification groupale implique l'adhésion à des prototypes. Les prototypes sont des représentations subjectives des attributs constituant « l'essence » d'un groupe, et sont généralement incarnés par les individus les plus centraux des groupes (les leaders). Ces prototypes sont descriptifs et prescriptifs de la façon de se comporter d'un individu adhérent à un groupe, ainsi que de ses valeurs, attitudes, représentations, sentiments, et perceptions. Par effet de dépersonnalisation¹¹, l'individu intègre le prototype du groupe. Celui-ci devient donc

¹¹ Ce phénomène de dépersonnalisation n'est pas à considérer comme l'effacement d'une ou plusieurs identité(s) (ou auto-catégorisation(s)) mais plutôt comme la création d'une nouvelle.

II-Les Théories classiques de l'Incertitude.

plus ou moins central dans le groupe. Ainsi, l'auto-catégorisation participe à rendre les conduites stéréotypiques et normatives des individus adhérant à un groupe. Tout comme l'hétéro-catégorisation amène à percevoir les conduites d'autrui comme étant stéréotypiques et normatives de son groupe. Par effet de métacontraste¹², l'individu tendra même à percevoir davantage de différences entre lui/son groupe et autrui/les autres groupes. L'auto-catégorisation est donc un moyen efficace de percevoir le monde comme moins incertain, dans le sens où l'individu produit des conduites en accord avec les prototypes qu'il a intégré, et perçoit les conduites d'autrui comme étant en accord avec les prototypes qu'il perçoit de lui. Ainsi, les contextes particulièrement prompts à générer de l'incertitude (les contextes de crise notamment) amènent plus facilement les individus à s'affilier à des groupes, afin de poser des structures délimitant leur identité et celle des autres. A partir de ce constat théorique, l'hypothèse de l'UIT est que plus les individus sont incertains, plus ils s'identifieront fortement à une catégorie sociale.

Conformément aux champs théoriques que nous avons passés en revue (le MMM en particulier), nous pourrions considérer qu'après tout, le fait d'induire de l'incertitude chez les individus pourrait avoir un impact sur leur estime de soi (EDS). Auquel cas, le fait de générer de l'incertitude sur le concept de soi d'un individu pourrait détériorer l'estime de soi de cet individu. Le Soi est, comme nous l'avons évoqué, le cadre de référence le plus important de l'individu. Une menace faite à ce cadre induirait nécessairement une perte de sens. L'hypothèse de l'UIT d'un côté nous amène à considérer qu'une augmentation du sentiment d'incertitude pourrait conduire à une tentative de réduction de l'incertitude, via l'auto-catégorisation. Mais l'hypothèse de compensation fluide telle qu'évoquée dans le MMM pourrait aussi nous laisser supposer qu'une augmentation du sentiment d'incertitude pourrait conduire également à la recherche d'une augmentation de l'estime de soi. Sur ce point, l'UIT formule deux constats (Hogg, 2007). D'une part, les recherches portant sur l'identité sociale indiquent que l'identification améliore, certes, l'estime de soi. Cependant, une estime de soi faible ne motive pas pour autant l'identification groupale. D'autre part, une manipulation d'incertitude n'induit pas systématiquement une détérioration de l'estime de soi. Expérimentalement, la recherche de Hogg et Svensson (2006) citée dans Hogg (2007) porte ces constats. Dans cette étude, les participants rendus incertains s'identifiaient préférentiellement au groupe (vs ceux rendus certains), d'autant plus lorsque le groupe est identitairement pertinent, indépendamment d'une procédure d'auto-affirmation. Ainsi, le phénomène d'identification groupal, et plus largement,

¹² Minimisation des différences intra-groupales et maximisation des différences inter-groupales.

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

celui d'affiliation dont nous dessinons le contour, apporte une compensation au sens du MMM. Il peut en effet augmenter l'estime de soi et réduire l'incertitude. Cependant, il semble que le mécanisme de régulation que nous observons soit déclenché par l'incertitude, et plus particulièrement, par l'état aversif suscité par l'incertitude. Le corollaire de cette idée est que, ce mécanisme de régulation de l'incertitude serait un mécanisme consistant à résoudre une inconsistance, permettant de recouvrir du sens, plutôt qu'un mécanisme « de management de l'égo ». Un autre argument venant étayer cette idée est que l'incertitude motive à l'affiliation groupale, sans pour autant que des considérations en termes de prestige ou de statut lié au groupe n'entrent en ligne de compte par rapport à cette motivation. Nous entendons par là que les individus dont l'EDS a été diminuée recherchent des catégorisations groupales avantageuses permettant de restaurer leur EDS. Il s'agit d'ailleurs par extension du principe de valorisation de soi, à la base des phénomènes d'auto-catégorisation (Turner et al., 1987). Ce n'est pas le cas pour les individus rendus incertains. Plus les individus sont incertains, et moins les caractéristiques attribuées au groupe (prestige, valeur, etc.) ont d'importance pour les sujets. Du moins, seule la perception d'entitativité du groupe semble pertinente dans ces situations (Campbell, 1958 ; Hogg, 2007).

2. L'Ambiguïté de Rôle (*Role Ambiguity*)

L'ambiguïté de rôle (*role ambiguity*) et le conflit de rôle (*role conflict*) sont deux concepts issus de la littérature sur les rôles sociaux. Selon Stoezel (1978, p206) le rôle social correspond à « l'ensemble des comportements auxquels les autres s'attendent légitimement de la part d'un individu ». Ces rôles sociaux sous-tendent des attentes chez les individus les incarnant (Wolfensberger & Thomas, 1983). Mais lorsque l'on manque d'information à propos d'un rôle ou que deux rôles sont contradictoires entre eux, une tension interne survient chez l'individu. Cette tension est captée à travers deux concepts : l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Le premier est défini comme un manque d'informations claires associées à un rôle tandis que le deuxième est défini comme l'occurrence simultanée de deux (ou plus) ensembles de pressions faisant que le fait de se conformer à l'un rendrait plus difficile le fait de se conformer à l'autre (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Plus exactement, l'ambiguïté de rôle est considérée comme un manque d'information à propos des (1) attentes liées au rôle ; (2) moyens pour répondre aux attentes de rôle ; (3) conséquences en termes de performance de rôle (Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Initialement, un fort conflit de rôle induit une performance de rôle faible. Cette relation est médiatisée par l'ambiguïté de rôle (Kahn et al., 1964).

II-Les Théories classiques de l'Incertitude.

Compte tenu du manque d'outils pour mesurer ces concepts, Rizzo, House, & Litzman (1970) développèrent une échelle en 14 items d'ambiguïté de rôle (n=6) et de conflit de rôle (n=8). Cette échelle unidimensionnelle distinguait deux facteurs correspondant au conflit/ambiguïté de rôle. Cet outil permet d'établir des corrélations négatives avec certains indicateurs organisationnels traditionnels comme l'autonomie, la satisfaction au travail, la performance, l'engagement organisationnel, etc. (Jackson & Schuler, 1985). Néanmoins cette échelle suscita certaines critiques, parmi lesquelles figurent la non prise en compte des versants objectifs et subjectifs des concepts et la non-distinction des concepts en construits différents¹³ (Jackson & Schuler, 1985 ; King & King, 1990). D'autre part, malgré l'observation de liens causaux dans les études en laboratoire entre ces concepts et une faible productivité, de l'insatisfaction, de la tension et le retrait psychologique du groupe de travail, d'autres études ne trouvent pas forcément ces mêmes liens (Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Également, la structure factorielle en deux facteurs fit l'objet de critiques, notamment à cause du fait que les six items d'ambiguïté captent *l'absence* d'ambiguïté, alors que les huit items de conflit captent la *présence* de conflit. Ainsi, Tracy & Johnson (1981) supposèrent que cette échelle capta plutôt du stress lié au rôle (*role stress*) à travers deux facteurs de clarté de rôle (*role clarity*) et de confort de rôle (*role confort*).

D'autres travaux ont permis de clarifier ces différents points. L'étude de Kelloway & Barling (1990) a permis de confirmer la structure factorielle en deux facteurs de Rizzo et al. (1970) et écarter la possibilité d'une confusion théorique avec le stress lié au rôle. Plus tard, Eys & Carron, (2001) développèrent une approche multidimensionnelle adaptée au contexte sportif basée sur les quatre facteurs d'ambiguïté de rôle initialement décrits par Kahn et al. (1964). La même année, Beauchamps & Bray (2001) proposèrent également une approche multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle adaptée au contexte sportif basée cette fois sur les travaux de Rhoads, Singh, & Goodel (1994) et Singh (1993) incluant les contextes comportementaux (offensifs et défensifs) dans lesquels l'ambiguïté peut survenir. En se basant sur les points forts des deux approches¹⁴, les auteurs (Beauchamp, Bray, Eys, & Carron, 2002)

¹³ Il s'agit des troisièmes et quatrièmes conclusions/recommandations de la méta-analyse de Jackson & Schuler (1985). Les quatre autres sont dans l'ordre : (1) la variation substantielle observée (écart-type supérieur à .10) et la très large proportion de variance non-expliquée ; (2) la non prise en compte des antécédents et conséquences de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle dans les organisations de travail ; (5) le besoin d'une théorie plus rigoureuse et parcimonieuse sur les causes et conséquences des deux construits ; (6) la non prise en compte de l'ambiguïté/conflit de tâche et de récompense.

¹⁴ Les limites étant que Beauchamp & Bray (2001) ne tiennent pas compte de la théorisation initiale de Kahn et al. (1964) et que Eys & Carron (2001) ne tiennent pas compte des contextes (offensifs et défensifs) dans lesquels surviennent les quatre manifestations d'ambiguïté de rôle.

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

proposèrent une échelle multidimensionnelle d'ambiguïté de rôle en quatre facteurs¹⁵ (1) l'ambiguïté liée à l'étendue des responsabilités ; (2) l'ambiguïté en lien avec l'évaluation du rôle ; (3) l'ambiguïté en lien avec les comportements liés au rôle ; et (4) l'ambiguïté liée aux conséquences du rôle. Ces quatre facteurs tiennent compte des contextes offensifs et défensifs dans lesquels surviennent l'ambiguïté. Toutefois cette approche est limitée uniquement au versant subjectif de l'ambiguïté.

3. Le Besoin de Clôture (*Need for Closure*)

Le besoin de clôture est un concept désignant une tendance psychologique motivée. Cette tendance a été conceptualisée dans la *Theory of Lay Epistemics* (Kruglanski, 1989) comme deux dimensions orthogonales rendant compte de la part motivationnelle des processus d'acquisition de la connaissance : les individus peuvent être orientés à la recherche d'une clôture cognitive (spécifique ou non spécifique) ou au contraire éviter cette clôture. Selon la théorie, les individus rechercheront une forte clôture/cristallisation épistémique (*epistemic freezing*) en situation de pression temporelle tandis qu'ils opteront pour une faible clôture/cristallisation face à la peur du jugement et la possibilité d'une erreur (Kruglanski & Freund, 1983; Freund, Kruglanski, & Shpitzen, 1985). Par ailleurs, l'importance subjective de l'objet pour la personne ou bien l'attractivité qu'il génère déterminera si cette clôture cognitive porte sur cet objet spécifiquement ou non. Pour Kruglanski, Orehek, Deschesne, & Pierro (2010) « Le besoin d'une clôture non-spécifique reflète le désir d'une réponse ferme à une question, n'importe quelle réponse, comparée à la confusion et l'ambiguïté. Le besoin d'une clôture spécifique reflète une motivation à atteindre une réponse à une question spécifique, et personnellement désirable ». Selon la théorie, cette tendance psychologique motivée peut être considérée comme une différence inter-individuelle relativement stable dans le temps, mais également comme un état induit par certaines circonstances comme la pression temporelle (Kruglanski & Freund, 1983) ou le bruit environnant (Kruglanski & Webster, 1991) indépendamment des niveaux d'intelligence. Des différences liées à l'autoritarisme (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson, & Sanford, 1950) ou la culture (Hofstede, 1985) peuvent

¹⁵ « *L'étendue des responsabilités* fait référence à un manque d'informations claires sur l'étendue de ses propres responsabilités. *L'évaluation de son rôle* fait référence à un manque d'informations claires sur la façon dont ses propres responsabilités sont évaluées. *Les comportements liés au rôle* font référence à un manque d'informations claires sur les comportements associés à son propre rôle. *Les conséquences du rôle* sont le manque d'informations claires sur les conséquences d'un manquement de ses responsabilités. » (Beauchamp et al., 2002)

II-Les Théories classiques de l'Incertitude.

également induire un besoin plus fort de clôture. Ce besoin induit deux tendances épistémiques (Kruglanski & Webster, 1996), à savoir, une tendance à l'urgence dans la prise de décision (*seize on closure*), et une tendance à la permanence de celle-ci dans le temps (*freeze on knowledge*).

L'échelle de besoin de clôture (Kruglanski, Webster, & Klem, 1993; Webster & Kruglanski, 1994) est conçue comme un outil permettant de capter cette tendance psychologique. Cet outil était conceptualisé en cinq facteurs (Préférence pour l'ordre ; Préférence pour la prévisibilité ; Inconfort face à l'ambiguïté ; Fermeture d'esprit ; Esprit de décision) sur lesquels une variable latente se projetait. Mais d'autres travaux (Neuberg, Judice, & West, 1997) proposèrent plutôt une conceptualisation en deux dimensions, la première réunissant les quatre premiers facteurs, la deuxième, comprenant le facteur *Esprit de décision*. Selon les auteurs, ces deux facteurs correspondraient aux mécanismes de *Seizing* et *Freezing*. Ces deux approches psychométriques firent le lit de nombreux débats dans la littérature mais finirent par devenir conciliables comptes-tenus des travaux de Mannetti, Pierro, Kruglanski, Taris, & Bezinovic (2002), mettant en lumière des résultats allant dans le sens d'une structure factorielle en un facteur avec deux variables latentes de second-ordre, congruents avec Neuberg, Judice, & West, 1997 et Kruglanski, Atash, DeGrada, Mannetti, & Webster (1997). L'échelle fut plus tard révisée par Roets & Van Hiel (2007), remplaçant les sept items originaux « contaminés » du facteur *Esprit de décision*, lesquels transcrivaient *l'habilité* à atteindre une clôture, par six nouveaux items, qui eux transcrivaient la *motivation* à atteindre une clôture. Cette échelle révisée fut acceptée par les chercheurs travaillant sur le concept comme version améliorée de l'échelle (Kruglanski, Dechesne, Orehek, & Pierro, 2009; p. 151 dans Roets & Van Hiel, 2011).

4. La Théorie de l'Intolérance à l'Incertitude (*Intolerance to Uncertainty Theory*)

Le concept d'Intolérance à l'Incertitude est une composante du modèle du Trouble Anxieux Généralisé (Dugas et al., 1998). Ce modèle comporte trois autres composantes : les croyances erronées face à l'utilité des inquiétudes, la perception ou l'approche inefficace des problèmes, et l'évitement cognitif. Dans ce modèle, l'Intolérance à l'Incertitude est une composante considérée comme centrale, car fortement en lien avec le maintien des inquiétudes excessives. L'Intolérance à l'Incertitude est définie comme « la façon dont un individu perçoit les informations dans des situations ambiguës et y réponds avec un ensemble de réactions cognitives, émotionnelles et comportementales » (Ladouceur et al., 1997). Cette façon de

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

percevoir les informations est même, par ailleurs, considérée comme un biais. Ce biais « affecte la manière de percevoir, interpréter et répondre aux situations incertaines » (Dugas et al., 2004). Une autre manière de définir le concept est de le considérer comme « une tendance excessive de l'individu à considérer inacceptable les événements incertains, à croire que les événements imprévus sont négatifs et devraient être évités et à penser qu'il est injuste d'être incertain vis-à-vis du futur » (Dugas et al., 2002, manuscrit non publié, Grenier et Ladouceur, 2004 ; Dugas et al., 2005). Dans tous les cas, ce concept renvoie au traitement biaisé des situations incertaines, à l'ensemble des réactions aversives s'y rapportant, et aux manifestations comportementales d'évitement ou de rejet¹⁶. Bien que parfois manipulé dans des cadres expérimentaux (Ladouceur et al., 2000 ; Grenier et Ladouceur, 2004), l'Intolérance à l'Incertitude est mesurée à travers l'échelle française de Freestone et ses collègues (Freestone et al., 1994). Cette échelle de 27 items comportait cinq facteurs en lien avec l'idée que l'incertitude est : inacceptable, se reflète mal sur la personne, mène à de la frustration, mène à du stress, et rend inapte à l'action. La version anglaise n'en isolera que quatre (Buhr et Dugas, 2002) en lien avec l'idée que l'incertitude : conduit à l'incapacité d'agir, est stressante et bouleversante, que les événements non attendus sont négatifs et doivent être évités, et qu'être incertain à propos du futur est injuste. Une version courte sera même proposée un peu plus tard (Carleton et al., 2007). Celle-ci ne comporte que douze items et deux facteurs : l'incertitude prospective (donc liée au futur) et l'incertitude inhibitrice.

La littérature scientifique indique que le besoin de clôture, conceptuellement parlant, est assez proche de l'intolérance à l'incertitude. Dans une étude (Berenbaum, Bredemeier, & Thompson, 2008) des liens corrélationnels apparaissent entre les sous dimensions de l'échelle de besoin de clôture (NFCS) et celle d'intolérance à l'incertitude (UIS). C'est le cas entre la dimension *Désir de prévisibilité*¹⁷ (IUS) et les dimensions *Préférence pour l'ordre, Inconfort face à l'ambiguïté* et *Préférence pour la prévisibilité* de la NFCS. C'est également le cas entre la dimension *Détresse liée à l'incertitude* (IUS) et la dimension *Esprit de décision* (NFCS). C'est justement dans la décision ou la résolution de tâches que se manifeste cette intolérance à

¹⁶ Voir à ce propos l'article de Grenier et al., (2005) sur l'évolution des définitions à propos de ce concept. Initialement, la manière de définir l'Intolérance à l'Incertitude était proche de ce que proposait Frenkel-Brunswik (1948, 1949) à travers le concept d'Intolérance à l'Ambiguïté. Mais l'évolution des définitions a plutôt amené les auteurs à accorder une place importante à ce qu'ils considèrent comme un état émotionnel orienté vers le futur.

¹⁷ Dans l'étude de Berenbaum et al., (2008), les labels des facteurs ont-été modifiés suite aux résultats de leur analyse factorielle. Nous parlerons donc, conformément à l'ordre des facteurs de Buhr et Dugas (2002) : paralysie liée à l'incertitude, détresse liée à l'incertitude, désir de prévisibilité, croyances inflexibles liées à l'incertitude.

II-Les Théories classiques de l'Incertitude.

l'incertitude. L'étude de Ladouceur et al., (1997) a montré à ce propos que plus les sujets sont intolérants à l'incertitude, plus ils avaient besoin d'être sûr de leur réponse avant de la donner lors d'une tâche modérément ambiguë.

5. La Théorie de l'Orientation à l'Incertitude (*Uncertainty Orientation Theory*)

La Théorie de l'Orientation à l'Incertitude (Sorrentino & Short, 1986) renvoie à une différence cognitive interindividuelle dans la manière de faire face à l'incertitude. Cette théorie s'appuie sur la définition de l'incertitude de Kagan (1972). Selon cet auteur, la réduction de l'incertitude est une motivation fondamentale. L'incertitude renvoie à l'impossibilité pour un individu à prédire le futur, et également à une incompatibilité entre deux cognitions, une cognition et une expérience, ou une cognition et un comportement. Afin de réduire l'incertitude, l'individu peut s'engager dans deux stratégies : atteindre une forme de clarté ou maintenir une forme de clarté. Selon la théorie (Sorrentino et al., 2007), soit les individus sont orientés à l'incertitude, soit ils sont orientés à la certitude. Les individus orientés à l'incertitude cherchent activement des informations pouvant remettre en cause leur système de croyance. Tandis que les individus orientés à la certitude préfèrent éviter les informations à propos d'eux-mêmes et de leur environnement pouvant modifier leur système de croyances (Sorrentino & Short, 1986 ; Smith & Bristor, 1994). Dans leur manière de faire face à l'incertitude, les individus orientés à l'incertitude vont chercher à s'engager dans des activités pouvant leur permettre d'atteindre une forme de clarté, c'est-à-dire rechercher des informations et/ou de nouvelles pratiques permettant de réduire l'incertitude. Les individus orientés à la certitude quant à eux vont plutôt être dans une stratégie visant à maintenir une forme de clarté. C'est-à-dire qu'ils préféreront s'appuyer sur les jugements d'autrui par phénomène de comparaison sociale, et/ou s'appuyer sur des heuristiques pour réduire l'incertitude (Sorrentino et al., 2007).

6. La Théorie de l'Incertitude Causale (*Causal Uncertainty Theory*)

Une autre théorie de l'incertitude est celle proposée par Weary et Edwards (1996). Elaborée à partir d'une entrée similaire à la Théorie de l'Orientation à l'Incertitude (Kagan, 1972) ainsi que d'autres (Heider, 1958 ; Festinger, 1954), cette théorie part du postulat que l'échec à comprendre la relation causale entre différents événements est la plus grande source d'incertitude (Weary & Edwards, 1994 ; Weary et al., 2001). Selon les auteurs, il existe une différence inter-individuelle chronique portant sur les motivations dispositionnelles à désirer

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

réduire l'incertitude dans l'environnement social (Weary et al., 2001). La Théorie de l'Incertitude Causale propose deux composantes : les croyances d'incertitude causale et les sentiments d'incertitude causale. Les croyances d'incertitude causale sont définies comme « des construits généraux liés au soi à propos de notre propre incertitude, ou de notre compréhension inadéquate, ou bien de notre incapacité à détecter les relations causales dans le monde social » (Weary & Edwards, 1996, p. 159 Dans Weary & Jacobson, 1997). Les sentiments d'incertitude causale en revanche renvoient, non pas à des affects négatifs, mais plutôt à des sentiments métacognitifs à propos du fait de ne pas savoir ou comprendre (Weary & Edwards, 1996 Dans Weary & Jacobson, 1997). D'après le modèle de Weary & Edwards, les croyances et sentiments d'incertitude causale, conjointement saillants, déclenchent une motivation à résoudre l'incertitude causale. Cette régulation passe par la représentation du but désiré, suivi d'actions à mener en vue d'atteindre cet objectif (Weary et al., 1998).

III-Le Mécanisme de Régulation de l'Incertitude.

III-Le Mécanisme de Régulation de l'Incertitude.

A la fin de ce premier chapitre, nous pouvons repérer plusieurs invariants supplémentaires à travers les différentes théories interrogeant le concept d'incertitude. Ces invariants seront exposés dans cette dernière partie via la forme de plusieurs affirmations auxquelles nous apporterons un développement.

1/ Les modalités de régulation sont multiples

Conformément à ce que nous avons dit plus tôt, c'est-à-dire avant de passer en détail les théories majeures relatives à l'incertitude, il est important de pouvoir mieux saisir les processus associés à la régulation de l'incertitude. Ces théories nous offrent un aperçu concret de ces processus. Dans l'ordre d'apparition, nous avons vu qu'elle pouvait prendre la forme de l'affiliation groupale (Hogg, 2007). Mais elle peut également correspondre au fait d'atteindre une clôture non-spécifique, c'est-à-dire une réponse ferme, peu importe laquelle, du moment qu'elle évite l'ambiguïté (Kruglanski et al., 2010). Cette régulation peut sembler possible également via des comportements d'évitement ou de rejet (Dugas et al., 2004). Encore une autre manière de réguler l'incertitude renvoie au fait de s'appuyer sur les jugements d'autrui (comparaison sociale) et/ou de s'appuyer sur des heuristiques de traitement de l'information (Sorrentino et al., 2007). Enfin, la dernière régulation que nous avons relevé dans cette partie passait par la représentation d'un but désiré, suivi d'actions à atteindre pour réaliser le but (Weary et al., 1998). Bien que ces régulations semblent différentes, il est tout de même possible d'isoler semble-t-il quelques éléments communs à plusieurs théories, ce que nous allons faire dans le point suivant.

2/ L'affiliation à un ensemble est une régulation de l'incertitude

Mais pas n'importe quel ensemble. Nous l'avons vu, l'*Uncertainty Identity Theory* en particulier développe cet aspect. L'affiliation à un groupe social constitue une régulation de l'incertitude. D'un point de vue plus méta, la théorie du Besoin d'Appartenance (Baumeister et Leary, 1995) s'inscrit dans ce constat. Dans le cadre de cette théorie, nous parlerons plutôt de création ou de substitution de liens sociaux. Ces comportements régulatoires viennent en réponse à l'état aversif dans lequel se trouve l'individu en réponse à la perception d'un déficit

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

dans les liens qu'il entretient avec son entourage social¹⁸. Nous aurions pu également parler de la *Terror Management Theory* (Greenberg, Pyszczynski, & Solomon 1986) qui théorise l'affiliation à un ensemble idéologique partagé comme un moyen efficace de réguler ce qui s'apparente à une perte de sens dans les cadres de référence créés par les individus. Également, l'*Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002) nous amène d'autant plus à souscrire à ce constat (mais nous développerons cette théorie en fin de Chapitre III). En somme, il existe une dimension sociale/relationnelle dans la régulation de l'incertitude. Mais il en existe une autre également. Selon nous, l'ensemble dans lequel l'individu doit se situer doit pouvoir répondre à un besoin d'informations, ou plus exactement, d'heuristiques de traitement de l'information. C'est un élément commun à plusieurs des théories que nous avons évoqué. Pour Sorentino et Short (1986) il s'agit de comparaison sociale et d'heuristiques de traitement de l'information. Pour Hogg (2007), il s'agit d'informations prototypiques. Pour Lind & van den Bos (2002) il s'agit de jugements d'équité/justice fonctionnant comme des heuristiques de traitement de l'information. Ainsi, l'ensemble dont nous parlons doit à la fois comporter une dimension relationnelle/sociale, mais comporter également une dimension informationnelle.

3/ L'incertitude est indissociable de l'idée de structure à imposer dans le monde

L'*Uncertainty Identity Theory* est, parmi les théories que nous avons passées en revue, celle qui intègre le mieux l'idée selon laquelle la recherche d'un ensemble équivaut à une régulation. Comme nous l'avons dit, l'ensemble est à la fois relationnel et informationnel. Ces idées sont comprises dans l'UIT à travers le principe de catégorisation et celui d'entitativité. La catégorisation, comme dit précédemment, est activement recherchée lorsque les individus sont incertains. Où dit autrement, les individus incertains à propos de leur identité sont motivés à rechercher une catégorisation via l'affiliation groupale. Cette catégorisation est génératrice de sens. Si la catégorisation est génératrice de sens, c'est parce qu'elle permet une définition catégorielle du Soi. A partir de la notion de prototype, et du mécanisme de dépersonnalisation, nous comprenons que l'affiliation à un ensemble n'est pas simplement un mécanisme relationnel. Il n'est pas juste question de se rapprocher des autres, mais aussi et surtout d'adhérer à un prototype rendant les conduites à la fois normatives et stéréotypiques. Nous

¹⁸ De là à considérer que la théorie de Baumeister et Leary (1995) est une théorie décrivant ce qui s'apparente à de l'incertitude relationnelle/sociale, il n'y a qu'un pas.

III-Le Mécanisme de Régulation de l'Incertitude.

parlons donc d'une structure psychologique qui est recherchée à travers cette affiliation. Cette structure permet de clarifier les conduites. La notion d'entitativité va également dans ce sens. Plus un groupe est considéré comme entitatif, et plus les règles véhiculées au sein de ce groupe apparaissent comme claires, et sans ambiguïté. C'est pour cela que ce type de groupe est particulièrement efficace dans la régulation de l'incertitude. La notion d'entitativité, dans le cadre de l'*Uncertainty Identity Theory*, est d'ailleurs le seul critère permettant de hiérarchiser les groupes dans leur capacité à réguler l'incertitude. Autrement, toujours dans ce cadre conceptuel, l'affiliation groupale en soi permet de réguler l'incertitude.

4/ La réduction de l'incertitude est une motivation humaine fondamentale

Cette idée est commune à plusieurs théories que nous avons passées en revue. Qu'il s'agisse du *Meaning Maintenance Model* (Heine, Proulx, & Vohs, 2006), de l'*Uncertainty Identity Theory* (Hogg, 2007), ou du *Need to Belong* (Baumeister et Leary, 1995), cette prémisse fondamentale est systématiquement énoncée. Si la réduction de l'incertitude est une motivation fondamentale, c'est parce que ces théories énoncent également systématiquement que les individus ont besoin de placer du sens dans leur environnement pour pouvoir le comprendre, et le prédire. Le sens, dans la perspective du MMM, est un ensemble de relations attendues. Ainsi, une violation du sens (la perception d'une inconsistance) conduit nécessairement à un état aversif. Il s'agit encore d'un autre invariant des théories que nous venons de mentionner. Cet état aversif est peut-être, davantage que la perception d'inconsistance, encore plus central dans notre réflexion. Les travaux de Proulx et al., (2012) notamment y accordent une part belle, et y trouvent même une genèse biologique. Dans notre réflexion, cela n'est pas étonnant. Quantité de travaux en Psychologie Sociale ou en Psychologie du Travail amènent systématiquement la réflexion à propos de la question de l'incertitude autour de la notion d'affects négatifs, de stress ou de mal-être (Greco et Roger, 2003 ; Carleton et al., 2012 ; Hilton, 1994 ; Yang et al., 2019 ; Godinic et al., 2020 ; Paulsen et al., 2005) Cependant, par rapport à ce que nous avons pu observer dans la littérature, cette question ne peut se comprendre uniquement que comme un risque psycho-social. Cela serait une façon inexacte de traiter ce problème. Inexacte, car cela reviendrait à traiter les symptômes, plutôt que les causes du problème. Où dit autrement, cela correspondrait au fait de ne se focaliser que sur une composante de l'incertitude : son caractère aversif. Au contraire, notre réflexion tente d'articuler trois niveaux d'analyse. Une composante cognitive, correspondant à la perception d'une inconsistance. Une composante affective,

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

correspondant à la nature aversive de l'incertitude. Et une composante comportementale incontournable, lorsque l'on tient compte des deux premiers niveaux d'analyse.

5/ La relation permettant l'affiliation ne doit pas être pauvre

Nous avons vu dans le cadre de l'UIT que l'affiliation, en soi, a fonction de régulation. Dans cette configuration, le groupe visé par le comportement d'affiliation importe peu. Il s'agit justement d'une distinction entre incertitude et estime de soi. L'estime de soi motive à l'affiliation envers des groupes apportant du prestige, ou un statut. Mais la théorie du *Need to Belong* nous permet de nuancer ce premier constat. En effet, deux critères sont importants pour réduire le déficit de NTB (Baumeister et Leary, 1995) : les interactions doivent être plaisantes sur une dimension affective (absence d'affects négatifs) et fréquentes. D'autre part, elles doivent se dérouler dans un cadre de souci affectif réciproque, à la fois temporellement stable et durable. D'un autre côté, l'*Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002) que nous présenterons un peu plus tard, nous amène à considérer la même idée. Les jugements d'équité/justice permettent de réduire l'incertitude de l'individu puisqu'ils offrent la perspective de bénéficier d'un traitement juste, réduisant ainsi le niveau de menace perçue, et donc les affects négatifs qui y sont associés. Ceci nous pousse à envisager que le mécanisme d'affiliation mis à jour pourrait comporter une dimension qualitative. Ainsi, l'affiliation envers un groupe ne garantissant pas ce prérequis ne pourra constituer une régulation optimale. Cette affiliation sur le long terme pourrait être vécue comme insuffisante, ou insatisfaisante.

Conclusion du premier chapitre

A l'issue de ce premier chapitre, nous avons pu appréhender la notion d'incertitude à travers plusieurs angles. Au-delà de notre première approche sémantique, nous avons vite compris que la pléthore de définitions tout comme l'abondance des labels utilisés pour qualifier ce concept posait un problème. S'en est donc suivi un premier travail, déjà, de présentation des différents labels et différentes définitions utilisés. A l'issue de ce travail, nous avons conclu que l'incertitude pouvait être assimilée à un trait, mais également à un état. Nous avons également conclu qu'elle était théorisée quasi systématiquement comme porteuse d'une dimension négative. Nous avons proposé par ailleurs une première façon de circonscrire l'incertitude en isolant ses sources (Hillen et al., 2017), ceci nous permettant de réduire le champ des possibles

III-Le Mécanisme de Régulation de l'Incertitude.

quant aux labels employés. Du moins, ils ne sont plus tous à mettre au même niveau conceptuel : l'incertitude est une méta-catégorie et contient des termes comme *probabilité*, *ambiguïté* et *complexité*. Dans ce chapitre, nous avons également cherché à définir l'incertitude puisqu'encore une fois, le nombre important de définitions différentes rendait la compréhension du concept peu aisée. En cela, nous avons cherché quels invariants pouvaient se dégager de ces définitions. Les premiers que nous avons trouvés étaient les composantes cognitives et affectives de l'incertitude. Pour développer ces points, le recours au champ existentiel de la psychologie sociale via le *Meaning Maintenance Model* de Heine et al. (2006) a été très intéressant. Cela nous a permis de poser que l'incertitude comportait une dimension cognitive, considérée comme la perception d'une inconsistance. Qu'elle comprenait également une dimension affective, à travers ce qui est de l'ordre d'un état aversif. Enfin, qu'elle contenait une part comportementale via les tentatives de régulation de cet état aversif. En poussant plus loin la compréhension des principales théories de l'incertitude, nous avons compris que cette dimension régulatoire pouvait prendre plusieurs formes, même si une en particulier semblait plus présente que les autres. Selon nous, il s'agit d'une forme de régulation de l'incertitude via l'affiliation envers un ensemble à la fois relationnel et informationnel.

Désormais, nous pouvons rendre beaucoup plus manifeste l'ontologie de l'incertitude. Celle-ci est contenue dans la définition que nous proposons de celle-ci :

L'incertitude est la perception d'une inconsistance ou d'un déficit dans les cadres de sens créés par l'individu. Cette inconsistance ou ce déficit induit chez le sujet un état qu'il vit comme aversif. Enfin, cet état aversif conditionne l'expression de comportements d'affiliation en vue de le réguler.

Cette définition de travail nous sera fort utile pour la suite de notre recherche. Concernant la dimension régulatoire de l'incertitude, celle-ci nous pousse à nous intéresser plus étroitement au concept de leadership. Car comme nous l'avons présenté en introduction, le leadership a été souvent associé dans la littérature à un levier permettant de réguler l'incertitude. Toutefois, la nature de l'approche du leadership à mettre en place est discutable. Elle nous amène vers le débat *démocratique/participatif* vs *autocratique/directif*. Les deux prochains chapitres vont tenter de présenter ce débat le plus fidèlement possible en restituant les arguments des deux approches. Nous commencerons bien sûr par présenter le leadership dans

Chapitre I – Vers un Mécanisme Régulateur de l'Incertitude.

son évolution puisqu'il s'agit d'un concept, non seulement ancien à l'échelle de la psychologie sociale, mais de surcroît ayant bénéficié d'un développement particulièrement fourni par les générations successives de chercheurs.

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

Résumé.

Maintenant que nous avons appréhendé l'incertitude et que nous l'avons définie dans ce premier chapitre, nous allons davantage porter notre réflexion sur la manière dont nous pouvons réguler cette incertitude. Etant donné que la régulation de l'incertitude passe par l'affiliation, ce chapitre sera concentré sur la notion de leadership. Nous commencerons ce chapitre par définir ce qu'*est* et ce que *n'est pas* le leadership. Nous ferons également un tour d'horizon des théories du leadership. Ensuite, nous développerons l'approche identitaire du leadership. Cette approche permet de comprendre comment le leadership peut venir en réponse aux besoins des individus, particulièrement lorsque ceux-ci sont incertains. Enfin, nous terminerons ce chapitre vers l'extension des théories identitaires du leadership. Il s'agit d'un ensemble de travaux ayant pour la plupart cette approche comme cadre de référence, et qui par leurs résultats ont laissé poindre l'idée qu'un phénomène extrême pouvait être une directe conséquence du leadership identitaire. Ces diverses réflexions ont fait le lit de l'idée selon laquelle le leadership autocratique pouvait être une manière efficace de réguler l'incertitude.

I-Les Théories Classiques du Leadership

1. Définir le leadership

Le leadership est un des concepts en psychologie ayant connu le plus de développements. En 1978, James MacGregor Burns recensait déjà plus de 130 définitions de ce concept (Burns, 1978). Comme nous pouvons le voir dans la Figure 2, ce concept a été traité de bien des façons à travers différents courants de recherche depuis le début du XXème siècle.

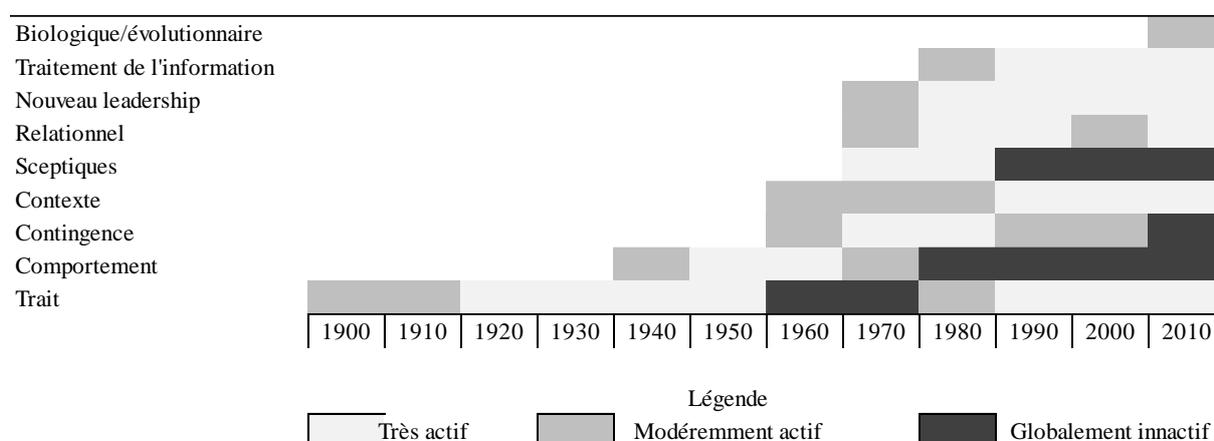


Figure 2. L'évolution des Approches du Leadership (Day et Antonakis, 2012 ; 2013)

Dans ce chapitre, nous ne ferons pas une revue exhaustive de tous les développements théoriques de ce concept¹⁹. Nous proposerons plutôt une courte histoire des courants les plus importants et nous nous attarderons particulièrement sur l'approche identitaire du leadership. Cette approche propose de penser le leadership, non pas en termes de traits de personnalité, de comportements, de situations, ou d'échange entre leaders et collaborateurs, mais plutôt en termes de prototypicalité. Avant cela, commençons par définir de manière générale ce qu'est le leadership. Gandolfi (2016) ; Gandolfi & Stone (2018) proposent qu'une définition opérationnelle du leadership ne puisse être pertinente sans les cinq composantes suivantes : (1) Il doit y avoir un ou plusieurs leaders ; (2) Le leadership implique des suiveurs ; (3) Il doit être

¹⁹ Pour obtenir un aperçu de tous ces développements, nous conseillons au lecteur les deux revues de Gardner et al. (2010) et Gardner et al. (2020).

I-Les Théories Classiques du Leadership

orienté vers l'action ; (4) Il doit avoir un plan d'action légitime ; (5) Il doit avoir des buts et des objectifs.

Au-delà de ces quelques points, nous allons prendre un peu de temps pour expliquer ce que n'est pas le leadership. Déjà, un leader n'est pas un chef. Un chef a une position définie au sein d'une structure formelle. Autrement dit, l'organigramme définit sa position au sein de la structure, lui conférant des droits et des responsabilités. Contrairement à lui, le leader émerge d'une structure ou d'un groupe. Cette structure peut être formelle ou informelle. Selon Beauvois et Oberlé (1995) dans Augustinova & Oberlé (2013), chef et leader se distinguent en ces quelques points : (1) Le leader émerge d'un groupe, alors que le chef est imposé au groupe ; (2) Le pouvoir du leader se situe dans l'endogroupe, alors que le pouvoir du chef se situe dans une délégation de pouvoir issue d'un exogroupe hiérarchiquement supérieur ; (3) Le leader défend les intérêts de son endogroupe, tandis que le chef défend les intérêts d'un exogroupe hiérarchiquement supérieur ; (4) La stabilité du leader dépend de l'appréciation de ses pairs, alors que la stabilité du chef dépend de sa hiérarchie ; (5) Le leader agit sur autrui par influence entraînant l'adhésion à son projet, alors que le chef agit sur autrui par la distribution de renforcements positifs et négatifs conditionnant une réponse de soumission et d'obéissance.

Également, un leader n'est pas un manager. Selon Burns (1996), un manager correspond au versant transactionnel²⁰ du leadership. C'est-à-dire que le management est pour lui « l'exécution de solutions techniques/transactionnelles à des problèmes techniques où aucune adaptation/transformation n'est requise ». Toujours selon Burns, le leadership au contraire renvoie à trois dimensions (transformationnelles) distinctes du management : (1) Une dimension adaptative : Le leader identifie des problèmes et fournit une solution adaptative aux collaborateurs de manière à ce que cette action résolve le problème ; (2) Une dimension inclusive : Un leader n'a pas besoin d'une position organisationnelle formelle. Il peut émerger de positions organisationnelles informelles, ou même n'avoir ni position formelle ou informelle ; (3) Une dimension édifiante : Un leader doit répondre aux besoins authentiques des collaborateurs, sans quoi son leadership ne deviendrait qu'un simple jeu de pouvoir.

Enfin, le leadership n'est justement pas du pouvoir. La notion de pouvoir suppose une relation de dépendance entre deux acteurs, dont l'un peut faire effectuer une action à l'autre qu'il ne ferait pas autrement (Dahl, 1957). Cette définition du pouvoir très souvent utilisée, bien

²⁰ Nous reviendrons sur le continuum Transactionnel-Transformationnel un peu plus tard dans ce chapitre.

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

qu'un peu éculée désormais, résume assez bien la vision du pouvoir comme étant essentiellement des « leviers » à actionner sur un individu ou un groupe. C'est le cas de la conceptualisation du pouvoir par French & Raven (1959). Pour eux, le pouvoir d'influencer l'environnement social est sous-tendu par cinq bases : la coercition, la récompense, la légitimité, la référence, l'expertise²¹.

2. L'évolution du Concept de Leadership

De manière macro-théorique plutôt que micro-théorique, le concept de leadership peut être résumé en quatre courants.

Le premier d'entre eux est celui des traits de personnalité. Un trait, selon Zaccaro, Kemp et Bader (2004) est « l'intégration de caractéristiques personnelles relativement stables et cohérentes, qui fournissent un pattern de performance du leadership à travers différentes situations groupales et/ou organisationnelles [...] incluant la personnalité, le tempérament, les motivations, les habilités cognitives, les compétences et l'expertise ». Initialement, l'objet de recherche des théoriciens du leadership était de mettre à jour les traits de personnalité des individus faisant preuve de leadership. En cela, les recherches portant sur le leadership étaient davantage des constatations de concomitance : les individus faisant preuve de leadership ont généralement tel ou tel trait de personnalité. La revue de Stogdill (1948) offre un très bon aperçu des méthodes utilisées par les études situées dans ce courant-là. Il pouvait s'agir de l'observation des comportements individuels dans des situations de groupe²² ; ou bien de demander à des sujets quelle personne selon eux pourrait occuper une place de leader, et de décrire les caractéristiques personnelles de ce candidat au leadership ; également des leaders peuvent être désignés par des membres qualifiés (enseignants, responsables d'associations, etc.) et comparés à un groupe contrôle ; une autre méthode consiste à sélectionner des personnes occupant une position de responsable et de demander aux individus sous son autorité de quels traits cette personne dispose ; il peut aussi s'agir d'analyser les bibliographies de leaders célèbres. De plus, ces méthodes sont accompagnées de batteries de tests d'intelligence et de personnalité. Cependant cette approche est limitée quant au fait que de très nombreux traits de

²¹ Six, si l'on compte le pouvoir de l'information, qui peut être considéré comme une base supplémentaire, ou bien comme une nuance du pouvoir d'expertise.

²² Il s'agit de la même démarche que l'on trouve de nos jours dans les entretiens collectifs : un petit nombre d'individus liés par une tâche à faire en groupe. L'objectif pour le recruteur étant de déterminer quel(s) personne(s) « sort(ent) du lot ».

I-Les Théories Classiques du Leadership

personnalité peuvent être associés au leadership, bien que ceux-ci puissent être regroupés en facteurs (voir Tableau 2).

Tableau 2. Les principaux auteurs de l'approche *trait* (Adapté de French & Raven, 1962 Dans D. Cartwright (Ed), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp 259-269), New-York: Harper and Row, Zaccaro, Kemp & Bader (2004)).

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, & Bader (2004)
Intelligence	Intelligence	Réussite	Intelligence	Energie	Habilités cognitives
Vigilance	Masculinité	Persistance	Masculinité	Motivation	Extraversion
Intuition	Adaptation	Initiative	Dominance	Intégrité	Caractère consciencieux
Responsabilité	Dominance	Confiance en soi		Confiance	Stabilité émotionnelle
Initiative	Extraversion	Responsabilité		Habilités Cognitives	Ouverture
Persistance	Conservatisme	Coopération		Connaissance du métier	Agréabilité
Confiance en soi		Tolérance			Motivation
Sociabilité		Influence			Intelligence sociale
		Stabilité			Contrôle de soi
					Intelligence émotionnelle
					Résolution de problèmes

C'est le cas de Stogdill (1948) qui a pu en mettre à jour six : les capacités (intellectuelles, sociales, etc.) ; les réussites (diplômes, titres, etc.) ; la responsabilité (sens de l'initiative, confiance en soi, etc.) ; la participation (coopération, humour, etc.) ; le statut (socio-économique) ; les situations/circonstances (intérêt, compétences, etc.). Mais la critique principale de cette approche réside dans le fait qu'elle n'accorde que peu de place aux situations, ramenant le leadership à une dimension trop stable, immuable, et impossible à développer. Dans cette perspective, les travaux de Bird (1940) ; Gibb (1947) ; Jenkins (1947) ou Mann (1959)

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

sonnèrent le glas de ce courant. Stogdill (1948) nota d'ailleurs qu'un individu peut être leader dans une situation, mais pas dans une autre.

Le concept de leadership s'enracine également dans un deuxième courant, clairement héritier du premier, qui est celui des comportements. Le leadership n'est donc plus considéré comme un trait fixe, stable, mais plutôt comme un comportement à déployer et que l'on peut développer. Dans cette perspective, plusieurs modèles ont tenté de proposer une factorisation des types de comportements favorisant l'efficacité ou la satisfaction liée au leadership (Bowers et Seashore, 1964 ; Hemphill et Coons, 1957 ; Halpin et Winner, 1957 ; Katz et al., 1950 ; Katz et Kahn, 1951 ; Kahn, 1958 ; Mann, 1962 ; Cartwright et Zander, 1960).

I-Les Théories Classiques du Leadership

Tableau 3. Les Travaux Classiques de l'Approche Comportementale du Leadership (Bowers et Seashore, 1966)

Bowers & Seashore (1964)	Hemphill & Coons (1957)	Halpin & Winer (1957)	Katz et al. (1950)	Katz & Kahn (1951)	Kahn (1958)	Mann (1962)	Likert (1961)	Cartwright & Zander (1960)
Facilitation du travail	Comportements d'atteinte des objectifs	Initiation de structure	Orientation vers la production	Supervision rapprochée	Permettre l'atteinte de buts	Compétences techniques	Connaissance technique, planification, programmation	Fonctions d'atteinte de buts
Intérêt porté aux buts								
Interactions dans l'optique de faciliter	Interactions de groupe dans l'optique de faciliter	Intérêt sur la production		Différenciation du rôle de supervision	Modifier les buts de l'employé	Compétences administratives		
Soutien	Maintien de la cohésion			Supervision rapprochée	Structurer la voie vers l'atteinte des buts	Compétences dans les relations humaines	Méthodes de supervision de groupe	Relations de support
		Considération	Orientation vers l'employé	Orientation vers l'employé	Assurer une satisfaction directe des besoins			Fonctions de maintien du groupe

De manière à rendre la lecture de ces modèles plus claire, nous proposons d'introduire les travaux issus du programme de recherche sur le leadership de l'Université de l'Ohio. Car ces travaux conduits entre 1946 et 1956, c'est-à-dire au moment où l'approche *traits* était dominante, offrent une très bonne synthèse de ces modélisations du leadership comme des ensembles de comportements. Ce programme de recherche proposa deux ensembles de comportements : les comportements de considération, et les comportements d'initiation de structures. Les comportements de considération renvoient au degré selon lequel l'employé

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

bénéficie de relations au travail caractérisées par la confiance mutuelle, le respect de ses idées, et la considération de ses sentiments. Tandis que les comportements d'initiation de structure renvoient au degré selon lequel un individu définit et structure son rôle et celui de ses collaborateurs de manière à atteindre les objectifs (Fleishman et Peters, 1962, p 43-44 dans Kerr et al., 1974). Les comportements de considération sont fortement liés à la motivation et à la satisfaction, tandis que les comportements de structuration sont liés fortement à la performance (Judge et al., 2004). Bien que ces deux facteurs soient fondamentalement différents, leur utilisation simultanée n'est toutefois pas exclue. Un leader n'est pas que dans la considération, et pas que dans la structuration. Un style mixte est possible. C'est par exemple le cas dans la grille de leadership de Blake et Mouton (1964). A partir du facteur *considération* et *structuration*, cette grille propose cinq styles de leadership (voir Figure 3) : laxiste (ni considérant, ni structurant) ; autoritaire (très structurant mais peu considérant) ; participatif (très considérant mais peu structurant) ; intégrateur (très structurant et très considérant) ; et un style mixte, reposant sur un équilibre entre considération et structuration. Il est à noter que cette conceptualisation du leadership en deux facteurs est assez robuste.

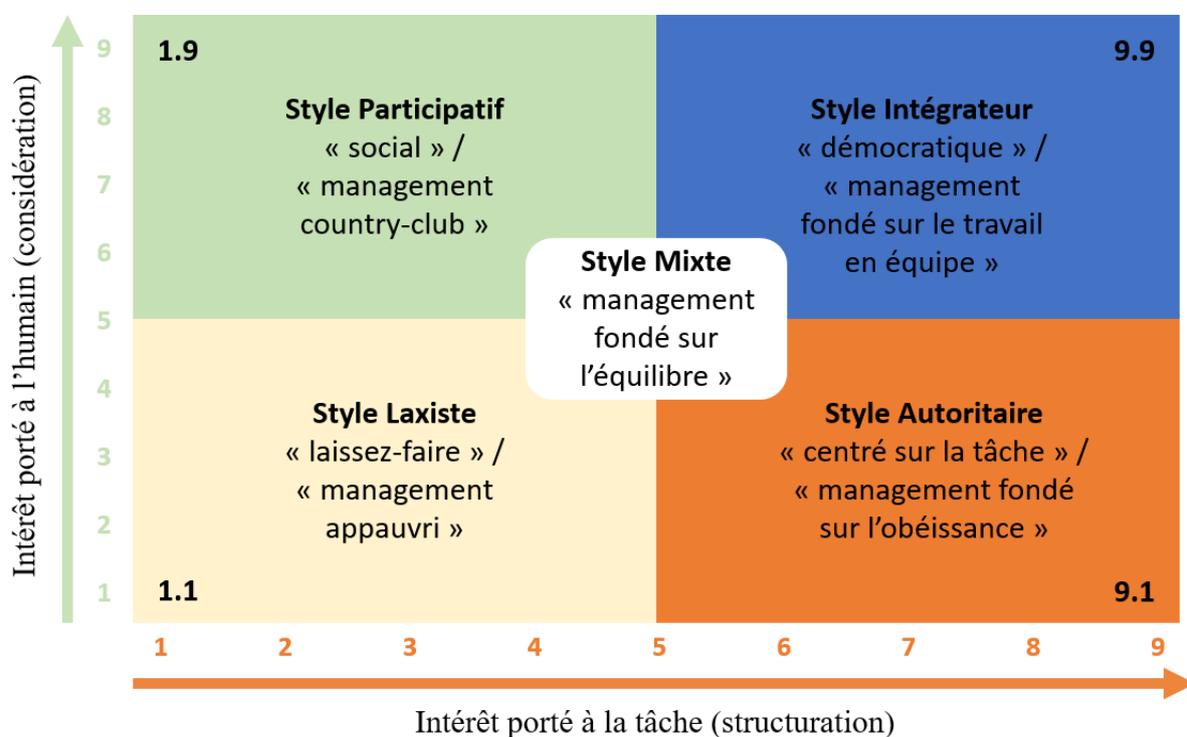


Figure 3. La grille de leadership de Blake & Mouton (1964)

I-Les Théories Classiques du Leadership

D'autres travaux partagent des constats très similaires. La théorie de McGregor (1960) du leadership X/Y considère que le leader peut embrasser deux visions de l'employé. Soit l'employé (Théorie X) est considéré par le leader comme un individu ne voulant pas s'impliquer dans son travail et minimisant son effort, auquel cas un style autocratique est de mise. Soit, l'employé (Théorie Y) est considéré au contraire comme motivé et prêt à s'impliquer pour les intérêts de son entreprise, auquel cas un style démocratique est de mise. Il en va de même pour les travaux du Centre de Recherche du Michigan, conceptualisant les comportements du leader comme soit orientés vers l'employé, soit orientés vers la tâche.

Mais au-delà de cette conceptualisation en styles de leadership ou en comportements types à appliquer, les théoriciens de la contingence proposèrent l'idée qu'il n'y a pas un « bon » style/comportement de leadership à appliquer invariablement. Au contraire, pour ces théoriciens, ce sont les situations qui font émerger les leaders. Le modèle de la contingence de Fiedler (1967) proposa justement de prendre en considération à la fois les collaborateurs, le leader, et les situations dans le même modèle. Dans ce modèle, Fiedler mesure par le biais d'un questionnaire (le LCP – *Least Preferred Questionnaire*) la perception du leader de ce qu'est le pire collaborateur selon lui. En fonction du résultat, le leader est plutôt soit orienté sur la tâche, soit plutôt orienté vers les relations. Concernant les variables situationnelles, il en existe trois : le degré selon lequel le leader se sent accepté ; la clarté de la tâche ; et l'autorité formelle du leader. Ces trois variables déterminent chez le leader sa perception de contrôle situationnel, c'est-à-dire la perception de contrôle qu'il pense avoir sur le groupe et différentes situations. Si le leader ne se sent pas accepté, que la tâche est ambiguë, et qu'il ne pense pas avoir d'autorité sur le groupe, alors sa perception de contrôle situationnel est faible. Au contraire, s'il se sent accepté, que la tâche est claire, et qu'il pense avoir de l'autorité sur le groupe, alors sa perception de contrôle situationnel est forte. Ce modèle indique que les leaders orientés sur la tâche ont de meilleures performances dans les situations de fort contrôle situationnel mais également de très faible contrôle situationnel. En revanche, les leaders orientés sur les relations obtiennent de meilleures performances dans les situations de contrôle situationnel modéré (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004, p277-278). Un autre modèle de la contingence est celui de Hersey & Blanchard (1969). Dans ce modèle, c'est la maturité (à comprendre comme le degré d'autonomie et d'expérience) du collaborateur qui est prise en compte. En fonction de ce facteur, le leader pourra adopter un style issu du croisement entre considération et structuration, et qui sera pertinent vis-à-vis du contexte. Si l'équipe de salariés est peu mature, le leader devra

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

diriger (uniquement de la structuration, pas de considération). Si l'équipe est un peu plus mature, le leader pourra se permettre de coacher (de la structuration et de la considération). Au moment où l'équipe devient bien plus mature, le leader pourra soutenir (de la considération, mais pas de structuration). Enfin, à partir du moment où l'équipe est pleinement mature, le leader pourra déléguer (ni structuration, ni considération).

Afin de terminer ce tour d'horizon, nous finirons par évoquer le nouveau paradigme du leadership. « Nouveau » car, en rupture avec les autres approches, les théoriciens de ce courant considèrent davantage le leader comme un générateur de sens plutôt que comme un individu imposant son influence (Bryman, 1996, p. 280 Dans Bryman et al. 2011). Ce courant est représenté par une vision dichotomique initialement introduite par Burns (1978) dans laquelle le leadership des figures politiques était qualifié soit de *Transactionnel*, soit de *Transformant*. Ce qu'entend James MacGregor Burns par *Transactionnel* est « un processus réciproque de mobilisation, par des personnes ayant certaines motivations et valeurs, de diverses ressources économiques, politiques et autres, dans un contexte de concurrence et de conflit, afin de réaliser des objectifs que se fixent indépendamment ou mutuellement les leaders et les suiveurs. La nature de ces objectifs est cruciale. Ils peuvent être séparés mais liés, c'est-à-dire que deux personnes peuvent échanger des biens, des services, ou d'autres choses afin d'atteindre des objectifs indépendants. Ceci est du leadership transactionnel » (p. 425). Tandis que le leadership *Transformant* renvoie plutôt à « un leader qui reconnaît et exploite un besoin existant ou une demande d'un potentiel suiveur (*follower*). Mais, au-delà de cela, le leader transformant est attentif aux motivations potentielles parmi les suiveurs, cherche à satisfaire les besoins les plus élevés, et engage le suiveur à son plus haut potentiel. Le résultat du leadership transformant est une relation de stimulation mutuelle et d'élévation qui convertit les suiveurs en leaders, et peut même convertir les leaders en agents moraux ». Plus tard, Bass (1985) proposera un développement des travaux de Burns, et préférera le label de leadership *Transformationnel* plutôt que celui de *Transformant*. Selon lui (Bass, 1990), ces deux formes de leadership s'opérationnalisent en quatre caractéristiques chacune : le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle, et la considération individuelle pour le leadership transformationnel. La récompense contingente, le management par exception forme passive, le management par exception forme active, et le laissez-faire pour le leadership transactionnel. Tout comme pour l'approche structuration/considération, l'approche transactionnelle/transformationnelle n'est pas mutuellement exclusive. Un leader peut être à la fois transactionnel et transformationnel.

I-Les Théories Classiques du Leadership

Tableau 4. Leadership Transformationnel et Transactionnel (Bass, 1990)

Leaders Transformationnels
Charisme : fournir une vision et le sentiment d'une mission à accomplir, susciter la fierté et la confiance.
Inspiration : communiquer ses attentes, utiliser des symboles pour concentrer les efforts dans une direction, exprimer des objectifs complexes d'une manière simple.
Stimulation intellectuelle : favoriser l'intelligence, la rationalité, et la résolution méticuleuse des problèmes.
Considération individuelle : donner de l'attention à chacun, traiter les employés de manière individualisée, donner des conseils et du soutien.

Leaders Transactionnels
Récompense contingente : récompenser en fonction des efforts fournis, promettre des récompenses en échange de bonnes performances, reconnaître les réussites.
Management par exception (forme active) : surveiller et traquer les écarts aux règles et aux normes, entreprendre des actions correctives si c'est le cas.
Management par exception (forme passive) : intervenir seulement si les critères ne sont pas remplis.
Laissez-faire : abdiquer les responsabilités, éviter de prendre des décisions.

3. Le leadership directif

Au-delà des différents paradigmes du leadership que nous venons de présenter, une manière plus holistique de comprendre le concept est de s'intéresser au débat entre leadership participatif et leadership directif. Le leadership participatif sera présenté plus tard dans le Chapitre III. Le leadership directif quant à lui peut être perçu comme le fait de fournir aux membres un cadre pour la prise de décision et l'action en accord avec la vision du leader (Somech, 2006). Cette forme de leadership peut être comprise comme un comportement orienté vers la tâche, avec une forte tendance à contrôler les discussions qui deviennent davantage des communications monodirectionnelles, ainsi qu'à dominer les interactions et diriger personnellement l'accomplissement des tâches (Cruz et al., 1999). En cela, le leadership directif peut correspondre à un même versant de plusieurs approches que nous avons passé en revue. Il peut s'agir des comportements d'initiation de structures du programme de recherche de l'Ohio, du style autoritaire de la grille de Blake et Mouton, la théorie X de McGregor, ce qu'Hersey & Blanchard entendent par le fait de *diriger*, etc. De manière à être exhaustif, nous pouvons nous appuyer sur la définition proposée par Wendt et al., (2009) pour circonscrire cette forme de

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

leadership : Le leadership directif est un comportement orienté vers les tâches, avec une focalisation sur les objectifs, une supervision rapprochée et un contrôle des actions des collaborateurs. Le comportement du leader directif place les employés dans un rôle indépendant, les aidant à obéir au manager avant d'agir, à faire preuve de peu d'initiative et de peu d'activités supplémentaires. En ce qui concerne l'exécution du processus, le leader directif précise comment les collaborateurs doivent accomplir les tâches et les supervise étroitement à tous les stades de l'exécution proprement dite ainsi que des résultats finaux. Les leaders non directifs tiennent également les collaborateurs responsables des résultats finaux, mais ils les laissent libres d'exécuter leurs tâches comme ils l'entendent (Muczyk et Reimann, 1987 ; Wendt et al., 2009).

Bien que le fait de s'appuyer sur une forme directive de leadership peut conduire à des conséquences positives, des conséquences négatives sont également largement identifiées dans la littérature. Sur le versant positif déjà, il convient de souligner que le leadership directif peut être associé à la performance d'équipe (Somech & Wenderow, 2006). Dans une perspective situationnelle, adopter un style directif peut s'avérer adéquat pour faire face aux situations critiques (Sims et al., 2009). Une méta-analyse a même montré que certaines dimensions du leadership directif pouvaient conduire à différentes conséquences fonctionnelles : les formes de leadership centrées sur la tâche sont associées à la performance d'équipe, ainsi qu'à la productivité ; plus modestement, les comportements d'initiation de structure sont associés à la qualité et quantité (Burke et al., 2006). Toutefois, les aspects positifs du leadership directif sont assez fortement restreints aux sphères de la production et de la gestion de crise. C'est justement pour cela que le versant négatif de cette forme de leadership peut totaliser un bon nombre d'entrées. Pour le résumer d'entrée de jeu, les conséquences négatives du leadership directif portent essentiellement sur la santé psychologique des salariés. Car même si le leadership directif peut-être très intéressant à mobiliser pour certaines finalités que nous avons résumées (productivité, gestion de crise), les effets sur le long terme de ce dernier peuvent être délétères pour les salariés. Par exemple, un leader présenté comme directif amène plus facilement les individus à déclarer vouloir quitter leur groupe comparativement aux leaders présentés comme participatifs ou laissez-faire (van Vugt et al., 2004). Cette manière de diriger les groupes humains peut donc s'avérer menaçante sur le plan de la stabilité et de la cohésion. Du point de vue des risques liés à la santé, il apparaît également que le leadership directif est associé à l'augmentation du taux de cortisol chez de jeunes athlètes (Jiménez et al., 2019).

I-Les Théories Classiques du Leadership

Toutefois, au-delà de ces constats sans équivoque, tant sur des impacts positifs d'un côté, et sur des impacts négatifs de l'autre, une dimension davantage fonctionnelle semble se dégager des travaux liés au leadership directif. Car lorsque l'on tient compte du facteur incertitude, une nouvelle perspective apparaît. Effectivement, nous avons vu plus tôt que le leadership peut se comprendre, bien sûr, comme des comportements à mettre en avant. Mais d'un autre côté, il est très clair que le leadership à déployer est fortement associé aux contingences (Fiedler, 1967 ; Hersey & Blanchard, 1969). Par exemple, Staw et al. (1981) proposent à travers leur hypothèse de la rigidité de la menace que les organisations de travail réagissent à une menace externe (comme la crise financière) par des actions rigides, c'est-à-dire des actions visant à conjointement renforcer le contrôle de la hiérarchie tout en diminuant la somme des informations partagées par celle-ci. En somme, ce tropisme directif/autocratique serait une réponse, encore aujourd'hui, culturellement dominante. Et son expression serait facilitée en contexte de menace. « Encore aujourd'hui », car les travaux de Stoker et al. (2019) ont récemment confirmé ce lien entre la survenue de crises et l'émergence de pratiques contrôlantes, autocratiques, ou directives dans les entreprises. L'étude de Stoker est importante car celle-ci rassemble les données de plus de 20000 cadres travaillant dans 980 organisations à travers 36 pays différents. Sans conteste, ce qui émerge de ces données est que la réponse post crise financière de 2008 a été le recours au contrôle des salariés, la priorisation de l'efficacité, et la restriction de la prise d'initiative au profit d'une autorité centrale. Bref, le recours à une réponse directive et autocratique. Ainsi, pour reprendre notre point de vue sur ces travaux, le leadership directif pourrait être porteur d'une dimension fonctionnelle, au-delà des dimensions négatives identifiées. Preuve en est, différents travaux appuient cette idée. Par exemple, l'étude de Dolatabadi & Safa (2011) fait apparaître que le leadership directif contribue à clarifier le rôle des salariés, contrairement au leadership participatif. Cela peut s'entendre, après tout, la directivité telle que présentée dans les théories du leadership consiste à très précisément dicter la conduite à tenir aux salariés. Cette forme de leadership pourrait donc en cela contribuer à réguler les incertitudes rencontrées par les salariés lors de l'exécution de leurs tâches. D'autres arguments vont dans le sens de ce constat. Dans la veine des théories de la contingence, l'étude de Stoker (2007) indique que les salariés qu'il avait interrogés déclaraient des niveaux de performance individuelle supérieure lorsque leur superviseur mettait en avant des comportements directifs. Mais cet effet était médiatisé par l'ancienneté des salariés : ce sont les salariés peu expérimentés qui déclaraient plus de performance individuelle en lien avec la directivité perçue de leur superviseur. Visiblement, certaines contingences comme les temps de crise, l'ambiguïté de rôle, ou le manque d'expérience, peuvent guider la préférence vers des

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

comportements directifs venant du superviseur, et même guider la préférence individuelle vers des leaders narcissiques (Nevicka et al., 2013). Ces constats peuvent être renouvelés à partir d'entrées théoriques autres. En effet, un autre courant du leadership que nous n'avons pas encore présenté, le leadership identitaire, permet d'aboutir à des constats à peu près similaires. Les prochaines pages présenteront ce courant et amèneront notre réflexion vers ce qui s'apparente à un *biais d'autocratie*, qui visiblement pourrait être une réponse automatique face à l'incertitude.

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

1. La Théorie de l'Identité Sociale du Leadership (*Social Identity Theory of Leadership*)

A-Une Théorie Identitaire du Leadership

Conçue dans les années 90, mais publiée la décennie suivante, la théorie de l'Identité Sociale du Leadership (Hogg, 2001 ; Hogg & Van Knippenberg, 2003) marque un point de rupture dans les théories « classiques » du leadership, dans le sens où cette approche du leadership articule de surcroît la notion d'identité. En particulier, d'identité sociale²³ et d'auto-catégorisation. Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, les individus se représentent les catégories sociales à partir des prototypes de ces catégories. Les prototypes sont des ensembles d'attributs multidimensionnels qui définissent et prescrivent les attitudes, sentiments et comportements qui caractérisent un groupe et le distinguent des autres groupes (Hogg, 2001 ; 2005). Conséquemment à l'adhésion envers une catégorie sociale (l'adhésion groupale), l'individu fait sien les prototypes de son groupe, ce qui lui permet de se définir et de se délimiter par rapport aux autres groupes. Par effet de méta-contraste, l'individu percevra davantage les ressemblances intra-groupales et les différences inter-groupales. Ce biais de méta-contraste contribue à l'entitativité perçue du groupe. C'est-à-dire sa propriété intrinsèque le faisant apparaître comme distinct des autres groupes, par des normes saillantes, et une cohésion interne. L'auto/hétéro-catégorisation fait apparaître le phénomène de dépersonnalisation (Turner et al., 1987), poussant l'individu à se considérer, et considérer autrui, davantage comme membre d'un groupe plutôt que comme un individu en soi, et à s'auto-assigner, et assigner à autrui, les attributs prototypiques²⁴ du groupe. En d'autres termes, non seulement les individus d'un groupe sont perçus comme interchangeable les uns vis-à-vis des autres, mais les conduites, pensées, sentiments, etc, sont perçus comme à la fois stéréotypiques et normatives du groupe d'appartenance.

La proposition principale de la Théorie de l'Identité Sociale du leadership est que les leaders prototypiques au sein du groupe génèrent davantage de support et de confiance auprès

²³ C'est-à-dire la « connaissance par l'individu de son appartenance à certains groupes sociaux tout comme la signification émotionnelle que revêt pour lui cette appartenance groupale » (Tajfel, 1972, p. 292).

²⁴ Par l'utilisation du terme *prototype*, nous faisons référence, non pas, à une norme groupale, mais plutôt à représentation cognitive individuelle de ce qui est considéré comme normatif au sein du groupe (Turner et al., 1987)

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

des membres²⁵, et sont perçus comme plus efficaces que les leaders non-prototypiques (Hogg, Van Knippenberg, et Rast, 2012). Cet effet est d'autant plus fort que l'appartenance groupale est un aspect saillant et central par rapport à l'identité des membres, et que les membres s'identifient fortement au groupe. Cette théorie comprend le leadership comme un processus co-construit entre leader et membres. En ce sens, le membre le plus prototypique, par sa prototypie seule, n'est pas capable de devenir leader du groupe sans que les autres membres l'investissent et le valident dans cette position de leadership. Cette idée se construit à travers trois phénomènes constituant les prémices du leadership identitaire : la prototypicalité, l'attraction sociale, l'attribution et le traitement de l'information (Hogg, 2001, 2005, Hogg, Van Knippenberg, et Rast, 2012).

B-Les Trois Processus au Cœur de la Théorie

1/ La Prototypicalité

Le premier de ces processus est celui de l'apparence de l'influence liée au caractère prototypique du leader. Comme nous l'avons dit, le phénomène de dépersonnalisation induit une auto-perception (et hétéro-perception) en termes d'attributs partagés au sein du groupe, plutôt que simplement liée aux caractéristiques idiosyncrasiques. En somme, le phénomène de dépersonnalisation traduit le passage d'une identité individuelle à une identité sociale. Et comme nous l'avons dit, plus l'appartenance groupale est centrale et saillante pour l'identité des membres du groupe, plus cet effet devient robuste. Dans cette configuration, l'individu le plus proche des prototypes partagés au sein du groupe apparaît *de facto* comme le membre le plus influent. La réciproque de cette idée est tout aussi juste : le membre le moins proche des prototypes partagés au sein du groupe apparaît comme le moins influent. « Apparaît », car nous parlons bien d'une apparence de départ, et non d'un levier « fixe » sur lequel le leader pourrait s'appuyer pour générer de l'influence.²⁶ Du moins, c'est ce qu'il se passe au départ.

2/ L'Attraction Sociale

²⁵ Également appelés *followers*.

²⁶ Tout comme Dahl (1957) l'entend dans sa définition du pouvoir. Ou comme French et Raven (1959) ont pu le conceptualiser à travers leurs cinq bases du pouvoir, s'apparentant davantage à des leviers qui, une fois actionnés, génèrent de l'influence auprès des membres liés par une relation d'influence.

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

Comme nous l'avons dit, la prototypicalité seule n'explique pas l'accession à une place de leader. Pour comprendre pourquoi le membre le plus prototypique peut devenir le leader, la théorie propose le processus d'attraction sociale. L'attraction sociale correspond au fait que les membres du groupe basent leurs sentiments sur les attributs prototypiques du leader, plutôt que sur ses caractéristiques idiosyncrasiques (ce qui serait de l'attraction personnelle auquel cas). En d'autres termes, ce n'est pas le leader en soi qui a de l'influence, mais le prototype dont il est le plus éminent représentant. Ainsi, les membres du groupe adhèrent plus facilement aux idées du leader. C'est pour cela que le leader a davantage d'influence sur le groupe : grâce au processus d'attraction sociale sous-tendu par la prototypicalité du leader.

3/ L'Attribution et le Traitement de l'Information

Ce troisième processus d'attribution et de traitement de l'information décrit dans la théorie de Hogg, permet de comprendre comment, avec la prototypicalité conjointement associée à l'attraction sociale, l'influence du membre le plus prototypique devient du leadership. Ce processus s'appuie sur la tendance à surestimer les explications dispositionnelles afin de donner une cause aux conduites individuelles, c'est-à-dire, l'erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977). En l'occurrence, l'influence du membre le plus prototypique, du point de vue des membres, n'est pas attribuée aux éléments contextuels, c'est-à-dire la prototypicalité perçue. Au contraire, les membres expliquent cette influence à partir de causalités internes, c'est-à-dire, l'attribution d'une personnalité charismatique au leader. Ainsi, cette théorie ne considère pas le charisme comme une disposition innée, ou un trait de personnalité, comme ont pu le théoriser les approches *traits* du leadership. Mais plutôt comme une construction sociale, dans le sens où les membres/*followers* attribuent du charisme au leader.

Deux conséquences directes sont liées à l'attribution de charisme par les membres du groupe. Premièrement, le leader devient une forte source d'informations dispositionnelles pour les membres. En effet, les membres du groupe seront tentés de prêter une attention forte aux leaders de manière à capter un maximum d'informations (prototypiquement fortes) de manière à réduire l'écart de pouvoir qu'ils perçoivent entre eux et le leader. Deuxièmement, le fait d'attribuer une personnalité charismatique au leader l'isole du reste du groupe. C'est-à-dire que le fait d'attribuer une personnalité charismatique au leader renforce la perception d'un déséquilibre structurel entre le leader et le reste du groupe.

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

2. Un Modèle d'Identité Sociale de l'Efficacité du Leadership dans les Organisations (*A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations*)

A-Un Modèle Intégratif du Leadership et un Creuset des Approches Identitaires

Afin de terminer ce tour d'horizon concernant la question de la part identitaire dans l'émergence du leadership, nous allons présenter le modèle de Van Knippenberg et Hogg (2003), le SIMOL (*Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations*). Ce modèle reprend les mécanismes présentés précédemment, c'est-à-dire ceux liés à la prototypicalité, l'influence et l'attribution, mais propose un dépassement conceptuel des théories classiques du leadership. Selon les auteurs, les théories classiques du leadership placent une emphase particulièrement importante vis-à-vis du fait que le leader oriente les individus. Tandis que le SIMOL considère que, même si le rôle d'un leader est de prime abord d'orienter les individus, il n'en reste pas moins, et avant tout, un membre du groupe. Par conséquent, la capacité du leader à être considéré comme un membre du groupe, et sa capacité à s'adresser aux followers comme tel, revêt une importance toute particulière dans ce modèle. Pour le dire autrement, le SIMOL intègre dans sa perspective la conception d'Haslam et Platow (2001a) d'un leader qui est « l'un des nôtres » (*one of us*) et qui conduit ses actions « au nom du groupe » (*doing it for us*).

Le SIMOL est un modèle intégratif, car il s'appuie sur plusieurs approches passées du leadership. Nous y retrouvons la *Leader Categorization Theory* (Lord & Maher, 1991), les approches transformationnelles/charismatiques du leadership (Bass, 1985, 1999), et la *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995). La *Leader Categorization Theory* (Lord & Maher, 1991) se concentre sur les facteurs poussant les individus à attribuer les événements se déroulant au leadership mis en place par le leader. Selon la théorie, dès lors qu'un individu est catégorisé comme leader, les followers activent des schémas cognitifs de leadership. Si le leader est en adéquation avec les schémas cognitifs des followers, les followers considèreront le leader comme efficace. Ainsi, cette perspective sociale-cognitiviste considère que le leadership est davantage une catégorisation possédant des attributs, sans pour autant inclure le leadership dans une perspective identitaire et groupale. Le leadership serait donc davantage le résultat d'un traitement de l'information, plutôt que le produit d'une appartenance groupale. Le leadership transformationnel/charismatique (Bass, 1985, 1999) désigne les leaders amenant les *followers* à dépasser leurs intérêts personnels immédiats et à gagner en maturité. Cette forme

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

de leadership est fondée sur la stimulation intellectuelle, l'influence idéalisée (charisme), la considération individuelle, et l'inspiration. Les leaders transformationnels motivent les *followers* à se dépasser en vue d'atteindre des buts collectifs. Enfin, la *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995) considère le leadership comme une relation d'échange entre leader et *followers*. Deux types de relations sont possibles selon cette théorie : (1) Une relation pauvre (*low LMX*) où les collaborateurs obtiennent peu du leader, et qui en retour ne soutiennent le leader que par principe. (2) Une relation riche (*high LMX*) où les collaborateurs obtiennent beaucoup du leader, auquel cas la relation dépasse le simple cadre formel, les employés obtiennent de l'autonomie et des responsabilités, et le leader reçoit un fort soutien.²⁷

Le SIMOL, d'une certaine manière, constitue le creuset des approches identitaires modernes du leadership (Hogg, 2001 ; 2005 ; Hogg et Van Knippenberg, 2003 ; Haslam, 2001 ; Haslam et Platow, 2003). Car dans sa proposition principale, le SIMOL reprend l'idée majeure que (Hogg, 2001 ; 2005) plus les membres s'identifient fortement avec leur groupe, et plus l'appartenance groupale devient saillante²⁸, plus les perceptions, les évaluations, et l'efficacité du leadership sont basées sur (1) la prototypicalité du leader et (2) sur la perception que le leader agit au nom des intérêts du groupe (Haslam, 2001).

B-La Prototypicalité Perçue Comme Moyen d'Améliorer l'Efficacité du Leadership

Le SIMOL distingue quatre processus par lesquels un leader prototypique dispose de davantage de chances d'être considéré comme efficace par les *followers* : l'influence, l'attraction sociale consensuelle, l'attribution, et la confiance (Van Knippenberg et Hogg, 2003). Les trois premiers processus ont déjà fait l'objet d'un traitement précédemment, ainsi nous les résumerons rapidement. Concernant *l'influence*, les membres les plus prototypiques fournissent plus d'information que les membres moins prototypiques à propos de la nature du prototype groupal, et remplissent donc un rôle important à propos de la réduction de l'incertitude

²⁷ Concernant ce paragraphe, nous conseillons au lecteur Hogg et Van Knippenberg (2003) pour un résumé de ces trois théories et approches.

²⁸ A ce propos, la Théorie de l'Auto-Catégorisation (Turner et al., 1987) décrit quatre conditions à partir desquelles une catégorisation sociale devient psychologiquement pertinente et saillante pour un individu : (1) La catégorie sociale doit être accessible en mémoire, fréquemment utilisée, pour qu'elle fasse l'objet d'une identification forte ; (2) La catégorie sociale doit être perceptible dans le contexte social immédiat ; (3) La catégorisation endo/exogroupe capte les similarités et différences du contexte immédiat ; (4) La catégorie est descriptive du comportement social (voir Haslam, 2001 ; Van Knippenberg et Hogg, 2003).

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

des membres du groupe. A propos de *l'identification*, les membres de groupes apprécient davantage les membres les plus prototypiques par rapport aux membres les moins prototypiques. Cet effet est dû à l'identification sociale dans la mesure où les membres du groupe apprécient le membre le plus prototypique non pas pour des causes idiosyncrasiques (attraction personnelle), mais du fait de son appartenance groupale (attraction sociale). *L'attribution*, quant à elle, évoque le fait que les *followers* donnent une cause interne aux comportements du leader, plutôt que de les replacer dans un contexte particulier (ce qui serait une explication externe). Auquel cas, si le leader est apprécié et possède de l'influence, les *followers* considèrent que cela est dû à la personnalité du leader, ce qui contribue à investir le leader d'une personnalité charismatique socialement construite. Enfin, et en rupture avec les modèles précédents (Hogg, 2001), *la confiance* est le dernier processus lié à la prototypicalité facilitant l'efficacité du leadership, dont nous allons parler. Pour comprendre ce que signifie la confiance dans ce modèle, il faut déjà considérer que plus l'identification au groupe est forte, plus les membres identifiés ont à cœur de défendre les intérêts du groupe. Ainsi, la confiance désigne le fait de considérer que les actions du leader sont orientées vers le bien-commun plutôt que vers la satisfaction d'intérêts égoïstes. Si le leader parvient à gagner la confiance du groupe quant au fait d'orienter ses actions vers la défense des intérêts du groupe, il obtiendra davantage de support que les leaders perçus comme étant moins orientés vers la défense des intérêts du groupe.

C-L'orientation Pro-Groupe Comme Moyen d'Améliorer l'Efficacité du Leadership

Dans la lignée des travaux ultérieurs à la *Social Identity Theory of Leadership* (SITL), nous parlons notamment de ceux de Haslam (2001), Haslam et al. (2001), Platow et Haslam (2003), le modèle SIMOL a intégré l'idée d'une motivation pro-endogroupe. C'est-à-dire que le leader, au-delà de sa prototypicalité perçue, qui nous l'avons vu est essentielle en vue d'augmenter le support qu'il génère auprès des *followers*, doit également être à l'origine d'attitudes et de comportements en faveur de l'endogroupe. Pour le dire autrement, et comme nous l'avons évoqué précédemment, un leader doit être « l'un des nôtres » (*one of us*) mais également conduire ses actions « au nom du groupe » (*doing it for us*) pour obtenir le soutien des autres membres du groupe. L'importance accordée aux attitudes et comportements orientés vers le groupe est fonction de l'identification au groupe de la part des *followers*. En somme, plus le groupe revêt une importance subjective pour les membres, plus il est impératif que le

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

leader émette des attitudes et comportements en faveur du groupe. Et d'ailleurs, plus cette relation entre identification et comportements pro-groupes est forte, moins les caractéristiques inhérentes au leader, ainsi que les relations interpersonnelles leader-*followers* impactent l'efficacité perçue du leader. Pour appuyer cette idée générale, l'étude de Haslam et Platow (2001b) indique que, lorsqu'un leader affirme une identité partagée, celui-ci obtient davantage de support qu'un leader plus équitable, ou qu'un leader négligeant l'identité partagée. Bien que le leader équitable soit considéré comme plus juste par les participants, celui-ci obtient moins de support que le leader affirmant une identité partagée.

3. Résumé de l'Approche Identitaire

Nous pouvons résumer notre propos précédent à partir de la prédiction centrale du SIMOL de la manière suivante : plus les membres s'identifient fortement avec leur groupe, et plus l'appartenance groupale devient saillante, plus les perceptions, les évaluations, et l'efficacité du leadership sont basées sur (1) la prototypicalité du leader et (2) sur la perception que le leader agit au nom des intérêts du groupe. Les membres prototypiques ont donc plus de chances d'émerger comme des leaders, et plus les leaders seront perçus comme prototypiques et comme agissant au nom des intérêts du groupe, plus ils seront perçus comme efficaces (Hogg, 2001 ; Haslam, 2001 ; Van Knippenberg et Hogg, 2003). Le leadership, selon Hogg, est donc un processus groupal, et donc étroitement associé à une dimension identitaire comprise dans la Théorie de l'Identité Sociale (Tajfel, 1972) et de l'Auto-Catégorisation (Turner et al., 1987). Comme nous l'avons vu lors du premier chapitre, la réduction de l'incertitude est une motivation favorisant la recherche et l'adhésion à des ensembles. Ces ensembles, dans les perspectives que nous avons présentées peuvent désigner les catégories sociales. Plus les individus sont incertains à propos de leur concept de soi à propos de choses importantes pour eux, plus ils sont enclins à s'identifier à des groupes, en particulier des groupes qui ont des prototypes clairement définis et consensuels. Ce sont souvent des groupes qui sont considérés comme extrêmes. Pour reprendre l'analyse précédente concernant le leadership, ces conditions favorisent le leadership basé sur la prototypicalité, pouvant conduire in fine à la recherche de leaders puissants. Car en condition de forte incertitude, les membres ont besoin d'un prototype simple et distinct, sont plus enclins à mener des « chasses aux sorcières » pour purifier le groupe des membres déviants, d'exprimer de l'attraction sociale consensuelle, s'harmoniser facilement avec les prototypes du groupe, et investir le leader d'un grand charisme (Hogg, 2001).

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

Cette dernière idée, celle que l'incertitude (identitaire) amène les individus à rechercher des prototypes simples en la personne du leader ouvrira la voie à d'autres travaux, et en particulier à l'idée que les leaders « perfides » (*nasty*) peuvent constituer une source de régulation fonctionnelle de l'incertitude. En d'autres termes, l'incertitude peut constituer un terreau propice au développement et au maintien de formes de leadership pauvres sur le plan psychologique. En ce sens, deux processus issus des théories que nous avons présentées précédemment permettent de comprendre pourquoi un tel leadership peut s'avérer efficace. Le premier est celui qui consiste, pour les leaders, à modifier le prototype groupal de manière à ce que le leader en soit le plus représentatif. Par cette idée, nous entendons le fait que le leader définisse quel est le prototype en vigueur, le transforme, l'adapte, de manière à être perçu lui-même comme encore plus prototypique. C'est ce que Reicher et Hopkins (1996) appellent être *un entrepreneur de l'identité*, une formulation très souvent reprise dans les travaux d'Haslam. A titre d'exemple, l'étude de Platow et Van Knippenberg (2001) indique que le leader faiblement prototypique obtenait le soutien des membres les plus identifiés au groupe, uniquement lorsqu'il faisait du favoritisme pro-endogroupe. Dans le même ordre d'idée, l'étude (spécifiquement, la deuxième) de Platow et al., (2006) dresse un constat similaire : le leader décrit comme proche de l'exogroupe doit employer une rhétorique pro-endogroupale pour que les followers lui attribuent du charisme. Ces constats appuient l'idée qu'un leader, indépendamment de sa prototypicalité perçue, peut obtenir le soutien du groupe par le fait de manipuler le discours²⁹, voir éventuellement en vilipendant un concurrent potentiel aux positions de leadership en exposant sa faible prototypicalité, ou en désignant un ennemi/exogroupe permettant de maximiser le contraste perçu avec l'endogroupe (Hogg, 2005).

L'autre processus favorisant l'émergence d'un leadership potentiellement nuisible pour les *followers* est celui d'attribution. Comme nous l'avons dit, le membre le plus prototypique bénéficie d'une apparence d'influence sur les *followers* que ceux-ci attribuent à des caractéristiques internes, plutôt que liées au contexte social (externes). Pour le dire autrement, « le prototype consensuel donne l'impression d'être influent de manière durable, socialement

²⁹ Pour situer la perspective sociétale de ces travaux, nous rappelons au lecteur que les travaux que nous recensons s'ancrent dans un narratif bien particulier, à savoir celui de l'après 11 septembre 2001 aux Etats-Unis. Afin de mettre en perspective les approches identitaires du leadership avec le contexte sociétal Américain de l'époque, nous rappelons cette phrase du discours de George W. Bush suite aux attentats de 2001 : « *America was targeted for attack because we're the brightest beacon for freedom and opportunity in the world. And no one will keep that light from shining.* »

II-Le Leadership Comme un Processus Groupal Construit

attrayant, et essentiellement charismatique. » (Hogg, 2005). Mais ce processus tend à séparer le leader du reste du groupe, car il apparaît davantage comme un autrui inaccessible plutôt que comme « l'un des nôtres ». Au final, le leader isolé aura davantage tendance à communiquer avec les autres leaders de rangs inférieurs, plutôt qu'avec les collaborateurs (Treviño, 2005 ; Hogg, 2005). Par conséquent, le leadership autocratique peut être, à travers les analyses de Hogg, sous-tendu par les mécanismes liés à la prototypicalité que nous avons énumérés. Il serait auquel cas une conséquence possible tout du moins. Et l'incertitude, en constituerait un terreau fécond, de par le besoin qu'elle fait naître de rendre saillante l'idée de rechercher une régulation par l'identification groupale.

III-Le Biais d'Autocratie

1. La Continuité de la Prototypicalité : Une Voie Vers l'Extrême

Les développements ultérieurs des travaux issus de l'approche du leadership basée sur la prototypicalité du leader poussèrent encore plus loin la logique que nous avons exposé précédemment. Car dans cette partie, nous allons voir que la recherche de prototypicalité, c'est-à-dire la recherche d'informations consensuelles sur la manière de se comporter et d'agir dans un groupe social, favorise l'adhésion à des groupes offrant la plus grande distinctivité possible (Brewer, 1991). Nous parlons donc de groupes aux frontières particulièrement étanches, aux valeurs consensuelles, poussant même à l'orthodoxie, aux structures hiérarchisées et aux pratiques ritualisées. De manière générale, nous parlons de groupes extrêmes. Les travaux que nous allons présenter proposent une lecture des phénomènes liés à l'extrémisme reposant sur deux entrées : d'une part, la Théorie de l'Identité Incertaine (Hogg, 2001 ; 2007 ; 2012), et, d'autre part, la Théorie de l'Identité Sociale du Leadership et ses développements ultérieurs (Hogg, 2001 ; 2005 ; Hogg et Van Knippenberg, 2003 ; Van Knippenberg et Hogg, 2003). Cette lecture de la notion d'extrémisme peut s'apparenter au corolaire des études que nous avons présentées jusqu'ici. Afin de proposer une synthèse, à la fois des théories que nous avons présentées, et des développements que nous allons exposer dans cette partie, nous proposons de rappeler les cinq prémices formulées dans Hogg (2005) :

Première prémisse : Les individus sont motivés à réduire leurs sentiments d'incertitude à propos de leur concept de soi, ainsi qu'à propos de leurs perceptions, de leurs jugements, de leurs attitudes et de leurs comportements individuels, tout comme à propos de leurs interactions avec d'autres personnes.³⁰

Deuxième prémisse : L'identification à un groupe social réduit l'incertitude car, à partir des processus de catégorisation sociale et de dépersonnalisation, elle assimile le soi à un prototype de groupe, fondé sur un consensus substantiel au sein du groupe. Le prototype est descriptif et

³⁰ Nous reconnâtrons ici le spectre des travaux de Festinger (1954). Ces travaux peuvent s'apparenter à la première théorie psychosociale tenant compte du facteur *incertitude* dans les rapports humains. Bien sûr, le champ lexical utilisé est un peu différent mais l'idée générale demeure la même : Lorsque les individus sont incertains à propos de la pertinence de leurs perceptions, croyances, et attitudes, ils recherchent des individus similaires à eux de manière à faire des comparaisons qui confirment la véracité et l'exactitude de leurs propres attitudes.

III-Le Biais d'Autocratie

prescriptif des perceptions, des attitudes, des sentiments, des comportements, et oriente le cours de l'interaction avec les membres de l'endogroupe et de l'exogroupe.

Troisième prémisse : Les prototypes permettent de réguler l'incertitude dans la mesure où ils sont idéologiquement simples, clairs, non ambigus, prescriptifs, ciblés et consensuels, ainsi que cohérents, intégratifs, autonomes, et explicatifs. Plus l'incertitude subjective est grande, plus l'attrait d'un système de croyance idéologique est grand.

Quatrième prémisse : Les groupes fortement entitatifs possèdent généralement de tels prototypes, et donc des systèmes de croyances idéologiquement plus étayés. Par conséquent, en condition de forte incertitude, les individus préfèrent de tels systèmes idéologiques (les groupes à forte entitativité).

Cinquième prémisse : Etant donné que l'entitativité perçue et les systèmes de croyances idéologiques sont si efficaces pour réduire l'incertitude du concept de soi par l'identification, les individus s'efforcent, cognitivement et comportementalement, à accentuer l'entitativité, la clarté prototypique et la qualité idéologique de leur groupe.

Ces cinq prémisses permettent d'établir une synthèse des travaux que nous avons exposés jusqu'à maintenant. Nous nous permettons de les résumer de cette façon : l'incertitude motive les individus à sa réduction. Cela passe par l'identification groupale, et donc l'assimilation de prototypes. Les prototypes sont efficaces car ils proposent une lecture simple du réel. Les leaders « perfides » et les groupes extrêmes sont les plus habiles à rendre ces prototypes saillants. Ainsi, les individus, pour réduire leur incertitude, donnent du support cognitivement et comportementalement à des tels systèmes.

Concernant les phénomènes liés à l'extrémisme, le radicalisme au sein des campus est un des exemples de recherches permettant de tester les hypothèses dérivées de l'UIT ou de la SITL. Notamment, il était attendu que l'incertitude du concept de soi amène les individus à renforcer leur identification envers des groupes extrêmes et les pousse à se comporter eux-mêmes de manière extrême. La recherche de Hogg et al. (2010) en est un bon exemple. Cette expérience était inscrite dans un contexte de réforme du système universitaire Australien, dont l'une des propositions était que les étudiants s'affranchissent de leurs frais de scolarité à l'avance, plutôt qu'après avoir quitté l'université. Les étudiants, rendus incertains vs certains par une procédure expérimentale, devaient ensuite regarder la vidéo de présentation d'un leader de mouvement de protestation étudiant. Le message du leader était soit modéré, soit extrême. Les résultats font apparaître que, lorsque les étudiants sont confrontés au message de

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

protestation extrême, les étudiants rendus incertains ont davantage d'intentions de s'identifier à ce groupe, et davantage d'intentions de donner une suite comportementale à la protestation comparativement aux étudiants rendus certains. De l'autre côté, l'incertitude n'avait pas d'effet sur l'identification à au groupe modéré. La recherche quasi-identique de Hogg et al. (2012) conforta ces différents résultats.

Dans la même veine, une autre étude s'est plutôt intéressée au support donné aux actions extrêmes au Moyen-Orient. Plus exactement, l'étude 1 de Adelman et al. (2012) citée dans Hogg et Adelman (2013) a pris comme cadre celui du conflit Israélo-Palestinien. Dans cette recherche, les sujets devaient s'identifier comme Israélien ou Palestinien, et devaient ensuite compléter une mesure d'importance de l'identification nationale. Ensuite, l'incertitude et la justification donnée à un ensemble de mesures agressives étaient mesurées parmi ces participants³¹. Les résultats ont fait apparaître un effet d'interaction entre l'incertitude et la centralité de l'identité à propos du support donné à la tactique des attentats suicides chez les participants identifiés comme Palestiniens. En revanche, chez les participants Palestiniens, seul l'effet principal de l'identification nationale prédisait le support donné aux tactiques militaires conventionnelles.

Toujours dans la perspective des travaux faisant le lien entre incertitude et extrémisme, d'autres développements ont amené à considérer que l'incertitude pouvait conduire à une lecture du réel de manière binaire. C'est le cas des travaux portant sur la polarisation politique. La recherche de Sherman et al. (2009) par exemple supposait que l'incertitude allait conduire les participants à percevoir leur endogroupe comme plus entitatif et l'exogroupe comme plus différent. Les résultats ont justement montré que plus les participants, des salariés en grève, étaient incertains à propos de leur futur, et plus ils se considéraient comme faisant partie du groupe des grévistes. De plus, l'incertitude et la perception d'entitativité prédisaient conjointement la polarisation entre les positions attitudeles de l'endogroupe et celles de l'exogroupe. Dans la même recherche, une deuxième étude proposa une réplique mais cette fois avec des groupes d'appartenance différents : Démocrates et Républicains. De manière similaire,

³¹ Etant donné que le TSAHAL est une armée conventionnelle, et le HAMAS un groupe militaire politique non conventionnel, il était attendu que les participants identifiés comme Israéliens supportent davantage les tactiques militaires conventionnelles, et les participants identifiés comme Palestiniens supportent davantage le recours aux attentats suicides. Il s'agit de deux méthodes différentes, correspondant aux ressources dont disposent les deux entités afin de promouvoir leurs agendas politiques respectifs. Du point de vue théorique, il était attendu que ces actions respectives soient prédites par la centralité de l'identité nationale et l'incertitude.

III-Le Biais d'Autocratie

l'incertitude (qui était cette fois manipulée expérimentalement), en interaction avec l'entitativité, prédisait la polarisation idéologique entre endo et exogroupe. L'explication des auteurs est que l'incertitude conduit à associer la perception de son groupe, avec celle de l'exogroupe, de manière à rendre son propre groupe plus homogène, et les frontières intergroupes davantage imperméables. Cette explication repose sur le fait que, selon les auteurs, l'incertitude conduit de manière heuristique à se « reposer » sur les informations les plus accessibles : l'endogroupe donc. Ainsi, les individus utilisent ces informations simples d'accès pour attribuer des différences à l'exogroupe, ce qui conduit à un phénomène de polarisation.

Dans la continuité de l'analyse des facteurs favorisant l'extrémisme, les fraternités Américaines ont constituées un terrain intéressant d'étude. Goldman et Hogg (2016) ont proposé que les attitudes extrêmes qui pouvaient être exprimées au sein de ces corporations estudiantines pouvaient s'expliquer par deux phénomènes : la prototypicalité perçue et la perception d'acceptance. Le cadre expérimental de cette étude manipulait par induction ces deux variables. Il était demandé aux étudiants issus de fraternités de prendre un moment pour expliquer à quel point ils pensent (vs ne pensent pas) partager des traits prototypiques avec les autres membres de leur groupe. Ils devaient également prendre un moment ensuite pour expliquer à quel point ils pensaient (vs ne pensaient pas) qu'il était simple de sécuriser sa place au sein de leur corporation par leurs comportements. Pour finir, les membres de corporations devaient exprimer leurs intentions comportementales de produire certains comportements à partir d'une liste de onze comportements extrêmes³² identifiés au sein des corporations Américaines. Les résultats ont fait apparaître un effet d'interaction de la perception de prototypicalité et de la perception d'acceptance sur les intentions de commettre des comportements extrêmes : les membres périphériques (donc peu prototypiques) qui considéraient qu'il était simple de sécuriser leur place au sein de la corporation par leurs actions, exprimaient davantage d'intentions comportementales extrêmes. Dans cette étude, l'incertitude n'était pas mesurée ou manipulée, mais il était supposé qu'elle était intensément présente chez les membres désirant fortement appartenir à la corporation, tout en pensant qu'ils étaient des membres périphériques par rapport aux autres. Les auteurs proposent donc d'expliquer le fait que les individus donnent du support ou participent à des actions antisociales, agressives, lorsque : (1) Le groupe véhicule des normes ne s'opposant pas (voire encourageant) les attitudes/comportements extrêmes ; (2) Les individus sont hautement identifiés au groupe ; (3)

³² Par exemple, répandre des rumeurs sur la corporation adverse, vandaliser les locaux de la corporation adverse, s'engager dans un combat contre l'un des membres de la corporation adverse, etc.

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

Les membres ont le sentiment d'être périphériques, plutôt que centraux dans le groupe ; (4) Les membres développent la croyance que le fait de développer des comportements extrêmes au nom du groupe leur permettra de sécuriser une place centrale au sein de ce groupe (Hogg et Adelman, 2013).

En guise de conclusion de cette partie, et en vue de dépasser ces premiers constats, nous proposons de résumer de manière générale ces différents travaux de la manière suivante (Hogg, 2004, 2005). L'identification en condition de forte incertitude produit un ensemble d'effets comme (1) une identification forte, sans compromis et une extrême loyauté ; (2) un système de croyance simple, clairement identifiable, homogène, prescrivant et décrivant les comportements des individus, et fournissant une idéologie convaincante pour expliquer et justifier la totalité de la vie du groupe ; (3) l'intolérance de la dissidence et de la déviance aux normes ; (4) une vision unique et simple de la vérité ; (5) une mentalité de type « nous contre eux », fortement ethnocentrique, qui considère les groupes extérieurs comme fondamentalement mauvais, voire immoraux ; (6) une structure interne hiérarchique qui confère l'autorité et le pouvoir à des dirigeants en qui les membres ont toute confiance pour déterminer la destinée du groupe. Cette dernière proposition s'appuie sur un ensemble de travaux que nous n'avons pas encore passé en revue. Pourtant, les développements théoriques de l'IUT et de la SITL dans les années 2000-2010 (Hogg, 2014a ; 2014b ; 2018 ; Hogg et Adelman, 2013 ; Wagoner & Hogg, 2017) les ont placés au même niveau d'analyse que les autres travaux que nous avons énumérés. Il s'agit des travaux sur la directivité du leadership. Ces travaux sont inclus dans le narratif dépeint autour de l'extrémisme sous-tendu par l'incertitude. C'est-à-dire, le fait de rechercher « une lecture simple du réel lorsque l'on fait face à l'incertitude ». Cependant, à plusieurs égards (que nous allons détailler) nous considérons ces travaux comme un point de rupture par rapport à ceux que nous venons d'évoquer. L'une des meilleures façons de s'en rendre compte, sont les travaux des années 2010 dépassant la notion de prototypicalité.

2. Le Dépassement de la Prototypicalité : Le Leadership à Tout Prix !

Le fait que les leaders les plus prototypiques obtiennent plus de support auprès des membres du groupe que les leaders moins prototypiques est, certes, un effet robuste. Nous pensons par exemple à la méta-analyse de Barreto et Hogg (2017). Cette méta-analyse a été conduite à partir de 35 études représentant un total de 6678 sujets, et indique que 25% de la part de variance concernant le support accordé au leader est imputable au facteur *prototypicalité du*

III-Le Biais d'Autocratie

leader ($r = .49$). Ce chiffre monte à 36% lorsque l'on tient compte du facteur *identification au groupe* ($r = .60$). Et il monte jusqu'à 40% lorsque l'on tient compte du facteur *confiance*³³ ($r = .63$). Les leaders prototypiques ont, de manière générale, un droit à l'erreur (*a licence to fail*), que n'ont pas les leaders moins prototypiques (Giessner et Van Knippenberg, 2008).

Cependant, ce développement donnant la part belle à la prototypicalité du leader, voire, considérant la prototypicalité comme une défense, est moins évident lorsque l'on tient compte de l'incertitude, ou de variables de l'ordre des différences interindividuelles. L'étude de Leicht et al. (2013) ne mobilisait pas directement le concept d'incertitude, mais plutôt un construit analogue, à savoir le besoin de clôture (voir Chapitre I). Dans cette étude, le besoin de clôture était mesuré auprès des étudiants participant à l'étude, puis les étudiants étaient confrontés à un étudiant (candidat à une position de leadership) soit prototypique, soit non prototypique³⁴. Ensuite, les participants devaient renseigner plusieurs variables dépendantes : la représentativité perçue du candidat, le choix du candidat, et la confiance accordée au candidat. Les résultats ont fait apparaître que les sujets ayant un haut besoin de clôture percevaient davantage de représentativité chez le leader prototypique, tout comme (dans la deuxième condition) percevaient moins de représentativité chez le leader non prototypique. En retour, cette accentuation de la représentativité conditionnait les attitudes et intentions comportementales à l'égard du leader. Selon les auteurs, le besoin de clôture (à comprendre comme un construit équivalent à l'incertitude) accentue l'importance accordée à une information facilement à disposition (la prototypicalité/non prototypicalité) de manière à prendre une décision. Cette idée est également présente dans la recherche de Rast, Hogg, et Tomory (2015). Dans cette étude, le besoin de cognition³⁵ des participants était mesuré, ainsi que leur incertitude perçue du concept de soi, et le support accordé à un étudiant candidat à une position de leadership présenté comme prototypique vs non prototypique. Les résultats ont montré un effet d'interaction entre l'incertitude et le besoin de cognition : chez les participants ayant un faible besoin de cognition (donc une tendance à baser leurs jugements sur des heuristiques), l'incertitude amène à donner davantage de support au candidat/leader présenté

³³ Pour rappel, le fait que l'on considère que le leader conduise ses actions au nom du groupe.

³⁴ Dans cette étude, la prototypicalité était induite à partir des scores à l'échelle de besoin de clôture, qui était présentée comme un test de personnalité. Le score du leader prototypique était soit similaire à celui de la moyenne des étudiants de l'université, soit, pour le leader non prototypique, différent à celui de la moyenne des étudiants de l'université.

³⁵ Le besoin de cognition est une orientation psychologique correspondant au fait d'apprécier de déployer des efforts cognitifs conséquents dans la résolution de problème, ou au contraire de baser son jugement sur des heuristiques de traitement de l'information (Cacioppo & Petty, 1982).

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

comme prototypique. Cet effet n'est en revanche pas retrouvé chez les participants ayant un fort besoin de cognition (donc la tendance à déployer des efforts cognitifs conséquents dans le traitement de l'information).

Les auteurs considèrent que cet effet est dû au fait que l'incertitude constitue une charge mentale accentuant le besoin de se reposer sur des informations simples d'accès, telles que la prototypicalité. Au final, de Leicht et al. (2013) et Rast et al. (2015) indiquent que le lien entre incertitude-prototypicalité-support n'est pas toujours évident. En tout cas, il peut ne pas être toujours guidé par une dimension identitaire comme nous avons pu l'expliquer, mais correspondre également plus simplement à la recherche d'informations facilement accessibles. Cette analyse est notamment corroborée par la Théorie de la Comparaison Sociale (Festinger, 1954) ou bien le concept de Cognition Avare (*Cognitive Miser*) introduit par Fiske et Taylor (1984). La prototypicalité pourrait être comprise comme « ce qui est connu », et donc ce qui est accessible. Auquel cas, le manque de ressources cognitives au sens large guiderait la préférence individuelle vers le plus économique, comme dans le cadre du stéréotype (Macrae et al., 1994). D'une certaine façon, l'incertitude pourrait induire un certain biais de confirmation.

Dans le même ordre d'idée, la recherche de Rast et al. (2012) apporte également une nuance intéressante au constat classique concernant la prototypicalité. Dans leur recherche (Etude 1), des étudiants d'un campus étaient assignés à l'une ou l'autre de deux conditions expérimentales : celle où un étudiant est présenté comme prototypique ou celle où un étudiant est présenté comme non prototypique. Les sujets de chaque condition devaient lire le discours de l'étudiant de leur condition expérimentale. Il s'agissait d'un discours de présentation en vue d'accéder à une position de leadership au sein de l'université. Ensuite, l'incertitude était mesurée ainsi que le support donné au (potentiel) leader. Conformément aux hypothèses, les résultats ont fait apparaître que le leader prototypique obtenait plus de support que le leader non prototypique. Deuxièmement, les participants fortement incertains donnaient davantage de support aux deux leaders, comparé aux participants faiblement incertains. Troisièmement, une relation d'interaction entre la prototypicalité et l'incertitude a été observée. C'est-à-dire que, en cas de faible incertitude, les participants donnent du support au leader prototypique. Néanmoins, lorsque l'incertitude est haute, cette relation disparaît. La deuxième étude (Etude 2) était une réplique de la première, sauf que cette fois, les participants étaient exposés³⁶ au

³⁶ Dans cette deuxième étude, la prototypicalité du leader était induite par la similarité des réponses entre étudiants et leaders (candidats). Les réponses du candidat A étaient présentées à 82% similaires à celles

III-Le Biais d'Autocratie

leader prototypique et également au leader non prototypique³⁷. Les résultats en lien avec les trois prédictions de la première étude étaient sensiblement les mêmes. En effet, en situation de forte incertitude, la tendance à préférer un leader prototypique disparaît (H3). Les auteurs parleront, pour qualifier cet effet, de *besoin de leadership en soi* face à l'incertitude. C'est-à-dire que les individus faisant face à une forte incertitude donnent du support à un leader, indépendamment de sa prototypicalité. Alors certes, cette recherche se distingue des deux précédemment présentées sur quelques points. Néanmoins, une idée commune semble émerger : lorsque l'incertitude est forte, et qu'un individu doit être choisi pour être investi afin de représenter le groupe, non seulement la prototypicalité n'est pas automatiquement ce qui est recherchée, mais en plus le traitement de l'information peut être d'une certaine façon biaisée, c'est-à-dire basé sur l'économie cognitive.

3. Un Biais d'Autocratie comme Réponse Automatique Face à l'Incertitude ?

Comme nous l'avons dit précédemment, les travaux sur le leadership face à l'incertitude nous paraissent être en rupture avec ce qui a pu être développé dans la littérature sur l'extrémisme. Pour rappel, nous avons vu que l'incertitude pouvait conditionner le besoin d'adhérer à des groupes partageant une lecture extrême du monde, ou favorisant l'émission de comportements extrêmes. Cette explication était celle utilisée pour expliquer le radicalisme sur les campus (Hogg et al., 2010 ; 2012), le soutien aux actions extrêmes au Moyen-Orient (Adelman et al., 2012 citée dans Hogg et Adelman, 2013), la polarisation politique (Sherman et al., 2009), ou bien les intentions de commettre des actes extrêmes au nom d'une fraternité (Goldman et Hogg, 2016 ; Hogg et Adelman, 2013). Dans la continuité de ces travaux, la recherche de Rast et al., (2013) proposa que, en condition de forte incertitude, la préférence classique pour un leader « non autocratique » (Bhatti et al., 2012 ; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007) pouvait s'inverser. Auquel cas, les individus ayant une forte incertitude pourraient préférer un leader autocratique. Contrairement à la plupart des études que nous avons présentées dans ce chapitre, celle-ci est un peu différente. Déjà, les participants n'étaient pas des étudiants d'universités, mais des salariés issus de différentes organisations Anglaises. De plus, la population de sujets était particulièrement hétérogène en termes de diplômes obtenus, d'âge,

des étudiants ayant déjà passé l'étude, tandis que celles du candidat B, à seulement 20%. De plus, contrairement à la première étude qui ne mesurait que l'incertitude du concept de soi, cette deuxième étude mesurait en plus l'incertitude liée au futur, et liée à sa place dans le monde.

³⁷ A noter qu'il s'agit de la première étude issue du champ théorique de la SITL à tester l'effet de la prototypicalité du leader comme une variable intra-sujet.

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

d'ancienneté, et de secteurs d'activité (ouvriers d'usines, salariés de commerces, salariés d'administrations publiques, membres de l'éducation, etc.³⁸). Dans cette étude, toutes les variables étaient mesurées de manière auto-rapportées. L'incertitude et l'autocratie perçue du leader³⁹ étaient les deux prédicteurs de l'étude. Trois variables dépendantes étaient également mesurées : le support donné au leader, la confiance accordée au leader, et sa prototypicalité perçue. Les résultats ont fait apparaître, conformément aux prédictions, que lorsque les sujets sont faiblement incertains, ces derniers donnent davantage de support et font confiance à leur leader lorsqu'il est perçu comme faiblement autocratique (non-autocratique). En revanche, lorsque les sujets sont fortement incertains, ceux-ci donnent davantage de support et font confiance à leur leader lorsqu'ils le perçoivent comme fortement autocratique (autocratique)⁴⁰. Au-delà donc du *besoin de leadership en soi* (Rast et al., 2012), l'incertitude peut amener les individus à donner du support à des leaders autocratiques. Ces travaux indiquent donc que la préférence « traditionnelle » pour le leadership participatif peut être modifiée lorsque l'on tient compte du facteur incertitude.

D'autres travaux dans la littérature vont dans le sens de ce constat, bien que différents par les concepts et la méthodologie utilisés. Les travaux de Bélanger, Pierro, Barbieri, De Carlo, Falco, & Kruglanski (2015) ont par exemple constatés que l'utilisation de stratégies de pouvoir dites « dures » (vs « douces ») par les superviseurs, pouvait mener à un ressenti plus faible de stress et de burnout chez les employés ayant de hautes dispositions à l'incertitude⁴¹. Comme le soulignent les auteurs, l'utilisation de stratégies de pouvoir plutôt coercitives n'est pas systématiquement en lien avec des conséquences organisationnelles négatives. Également, dans l'étude 2 de De Grada, Kruglanski, Mannetti, & Pierro (1999), les auteurs avaient supposé que les sujets ayant un fort besoin de clôture, dans une situation de jeu de rôle reproduisant un contexte organisationnel, allaient exercer une forte pression groupale à l'uniformité et encourageraient l'émergence d'un leadership autoritaire ne permettant que l'expression d'une opinion unique, plutôt qu'une diversité des points de vue. Il s'est avéré que les résultats ont

³⁸ Il s'agit des secteurs les plus représentés dans la population de sujets. Cumulés, ces secteurs équivalaient à 50% de l'échantillon total.

³⁹ Avant de répondre aux questions concernant le leader (ou plutôt le *N+1*), les participants devaient prendre un moment pour penser à leur leader, et renseigner ses initiales.

⁴⁰ Concernant la prototypicalité, comme attendu, plus l'incertitude est forte, plus les sujets perçoivent leur leader comme prototypique. Également, en condition de faible incertitude, plus les sujets perçoivent leur leader comme faiblement autocratique, plus ils le considèrent comme fortement prototypique. En revanche, cette relation disparaît en condition de forte incertitude.

⁴¹ Plus exactement, un fort *besoin de clôture* (Kruglanski, 1989 ; Kruglanski & Webster, 1996)

III-Le Biais d'Autocratie

confirmé cette prédiction, ce qui a été interprété par les auteurs comme la promotion d'un *bias d'autocratie* (*autocracy bias*) sous-tendu par le besoin de clôture. Pierro, Mannetti, De Grada, Livi & Kruglanski (2003) poussèrent plus loin ces travaux. Ils ont observé dans une situation analogue que, les groupes ayant un fort besoin de clôture (dispositionnel), font émerger quelques sujets qui interrompent et conservent plus souvent la parole que les autres (étude 1). Ils ont observé également que les groupes ayant un fort besoin de clôture (situationnel) font émerger quelques sujets qui deviennent centraux en termes d'interactions émises/reçues (étude 2). Le besoin de clôture induit donc dans les groupes sociaux une tendance à faire émerger une structure autoritaire en absence de leadership.

Cette logique identifiée par de Grada et al. (1999), confirmée plus tard par Pierro et al. (2003), celle de l'émergence d'un biais d'autocratie en condition d'incertitude, peut rappeler les travaux de Staw et al. (1981). Nous pensons à l'effet de la rigidité de la menace (*Threat Rigidity Effect*). Ce processus est en lien avec les travaux de Spence (1956) et de Zajonc & Sales (1966) portant sur la facilitation sociale des réponses dominantes. C'est-à-dire le fait qu'en condition de menace, les réponses dominantes (centrales, ancrées) sont émises plus facilement que les réponses non-dominantes (celles plus périphériques, superficielles).

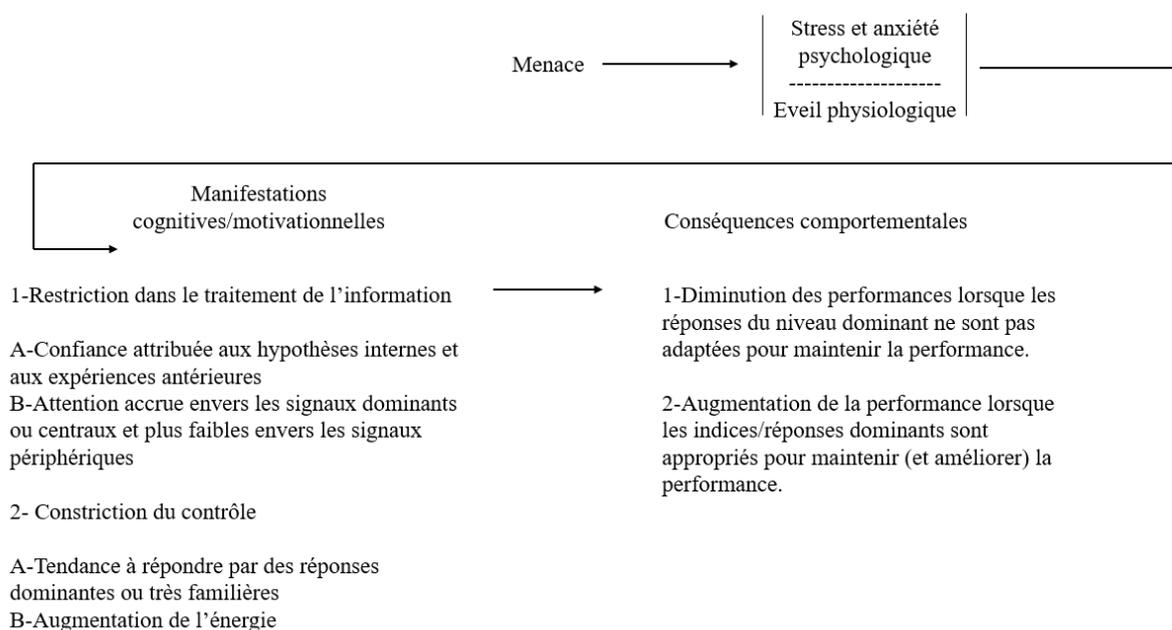


Figure 4. Modèle des réponses individuelles face à la menace (Staw et al., 1981)

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

Selon le modèle de Staw et al. (1981 – voir Figure 4), cet effet de rigidité de la menace correspond à deux manifestations cognitives et motivationnelles sous-tendues par la menace (stress/anxiété déclenchant un état d'activation). La première manifestation est celle de restriction de l'information, c'est-à-dire le rétrécissement du flux d'attention, la simplification des codes employés pour communiquer, et la réduction du nombre de canaux utilisés. La deuxième manifestation est celle de constriction du contrôle, c'est-à-dire que le pouvoir et l'influence deviennent plus concentrés ou placés dans les hauts niveaux de la hiérarchie. Selon le modèle, ces deux manifestations concourent à émettre une réponse dominante en contexte de menace dans une organisation. Cette réponse dominante peut être efficace si elle adaptée au contexte, ou inefficace si elle ne l'est pas. Etant donné que peu d'études ont testé ce modèle, et qu'aucun consensus autour des processus décrits dans Staw et al. (1981) n'a pu émerger de celles-ci, Kamphuis et al. (2011) essayèrent de tester ce modèle dans un contexte organisationnel. A vrai dire, deux études avaient validé l'hypothèse de constriction de contrôle, et deux autres n'avaient pas réussi. Ainsi, dans cette étude, des sujets en trinômes étaient amenés à faire une tâche collaborative dans un espace simulant les conditions de la haute altitude. Il était précisé à la moitié des sujets que ces conditions pouvaient, sans en être certain, impliquer une réduction de l'oxygène pendant la tâche (condition de menace physique), tandis qu'il n'était rien dit à l'autre moitié des sujets (condition de non menace physique). Dans cette étude, la menace physique (donc les conséquences liées à la privation d'oxygène) est accentuée par le fait que les sujets ne savent pas si elle aura lieu (incertitude). Les résultats obtenus corroborent les cinq hypothèses. Premièrement (H1), la condition de menace induit un changement dans le focus attentionnel : les sujets font preuve de moins d'attention périphérique et manquent également de vue globale. Deuxièmement (H2), le leader fait preuve de davantage de leadership contrôlant, plutôt que participatif. Également, le groupe passait moins de temps à délibérer (H3), à se coordonner (H4), à émettre des comportements de soutien (H5) et faisaient davantage d'erreurs (H6).

Ainsi, nous pouvons comprendre le recours à l'autocratie (de manière générale) comme une réponse automatique en situation de menace et/ou d'incertitude. D'un côté, les individus donnent davantage de support à de tels leaders (Rast et al., 2013 ; Bélanger et al., 2015) car l'incertitude renforce le besoin de leadership en soi (Rast et al., 2012). De l'autre côté, le recours à l'autocratie semble être une réponse automatique profondément ancrée dans les organisations de travail. Cette réponse consécutive à l'incertitude peut être émise dans les groupes formels (Staw et al., 1981 ; Kamphuis et al., 2011) comme informels (De Grada et al., 1999 ; Pierro et

III-Le Biais d'Autocratie

al., 2003). Ces différentes études appuient donc l'idée que le recours à l'autocratie en condition d'incertitude s'apparente à une réponse automatique, un biais. Ce biais viendrait en réponse à l'incertitude, lui offrant une régulation. Les travaux de Friesen (2013) nous permettent de conforter cette dernière idée. Les résultats de sa première étude indiquent que les participants associent plus fréquemment les groupes hiérarchiques à des notions telles que la structure, la résistance au changement, le contrôle ou la prédictibilité. Tandis que les groupes égalitaires sont plus largement associés aux notions de justice, mais aussi de chaos, et de non prédictibilité. De surcroît les participants considèrent que les groupes hiérarchiques ont une chaîne de commandement claire, mais que les individus devraient être organisés à travers des groupes égalitaires. Les autres études de Friesen (2013) apportent également un étayage par rapport à cette idée. En effet il apparaît qu'en situation de faible contrôle personnel (vs fort contrôle personnel), les participants perçoivent davantage de hiérarchie dans une situation ambiguë (Etude 2) et également préfèrent davantage la hiérarchie sur le lieu de travail (Etude 3). Afin d'affiner son modèle, Friesen proposa d'y intégrer une dimension dispositionnelle à travers le besoin de clôture. Les résultats (Etude 4) indiquent que la perception d'un faible contrôle personnel (situationnel), tout comme un fort besoin de clôture (dispositionnel), conduisent les participants à préférer la hiérarchie sur le lieu de travail.

4. Résumé du Chapitre II

Conformément à ce que nous avons pu voir dans le premier chapitre, la régulation de l'incertitude, à comprendre comme la perception d'une incohérence dans un réseau de relations attendues (activant un état aversif) passe par l'affiliation à un ensemble. Dans le deuxième chapitre, nous vu que l'affiliation à un ensemble peut renvoyer à l'adhésion à un groupe social. Notamment, les groupes particulièrement entitatifs, c'est-à-dire les groupes extrêmes. Si les groupes extrêmes sont efficaces dans la régulation de l'incertitude, c'est qu'ils véhiculent un prototype groupal particulièrement bien délimité, fortement prescriptif et descriptif des conduites. Comme nous l'avons proposé en fin de deuxième chapitre, les travaux autour de la directivité du leader, pourtant présentés comme un prolongement empirique des travaux portant sur le lien incertitude-extrémisme, nous apparaissent comme étant en rupture avec ces derniers. Afin d'élaborer cette idée, nous proposons de discuter trois points. Le premier de ces points concerne la perception de prototypicalité. Comme nous l'avons vu (Hogg, 2001, 2005, 2007, 2012), l'explication autour de la perception de prototypicalité comme régulation de l'incertitude réside dans le fait que l'adhésion à un groupe social permet l'assimilation d'un prototype

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

groupal. Ce prototype est descriptif et prescriptif des perceptions, attitudes, sentiments, comportements, etc., et permet ainsi d'orienter les interactions avec les membres de l'endogroupe et de l'exogroupe. Comme ils sont simples, clairs et consensuels, les prototypes permettent de réduire efficacement l'incertitude. Les groupes fortement entitatifs possèdent généralement de tels prototypes, d'où le fait qu'ils génèrent un puissant attrait envers les individus soumis à une forte incertitude. Cependant, cette lecture identitaire de la régulation de l'incertitude devient moins évidente si l'on tient compte des travaux de Leicht et al. (2013) et Rast et al. (2015). Ces travaux (présentés précédemment) peuvent nous amener à considérer que les sujets faisant face à l'incertitude, par économie d'énergie, vont accorder plus d'importance à des informations facilement accessibles (ou culturellement ancrées), ce que corroborent particulièrement bien les travaux de Staw et al. (1981) et Kamphuis et al. (2011). Auquel cas, la lecture proposée par Hogg consistant à investir le prototype d'une propriété régulatrice de l'incertitude peut sembler partielle. Du moins, elle s'applique dans le cadre de la compréhension des phénomènes liés à l'extrémisme, mais peine à expliquer la préférence pour un type de leadership au sein d'une entreprise. D'un côté, les études cherchant à expliquer les phénomènes liés à l'extrémisme indiquent qu'une augmentation de l'incertitude (identitaire) conduit les participants à rechercher l'adhésion ou renforcer leur accord avec les groupes dont le prototype est le plus clair, où autrement dit, l'identité la plus marquée. Bien que ces groupes soient à l'origine d'actions extrêmes par ailleurs. Pour le dire très simplement, ces groupes donnent une direction aux individus momentanément ou chroniquement dans l'incapacité de trouver eux-mêmes une direction à poursuivre. D'où le fait d'ailleurs que certains individus, lorsqu'ils pensent être périphériques dans de tels groupes, pensent pouvoir « sécuriser une place centrale » en étant à l'origine d'actions extrêmes (Hogg et Adelman, 2013). De l'autre côté, les études en contexte organisationnel indiquent plutôt qu'en dehors de considérations liées à la prototypicalité, l'incertitude est liée au soutien de leaders autocratiques (Rast et al., 2013), ou qu'elle peut être atténuée par des mesures coercitives (Bélangier et al., 2015), ou bien qu'elle génère un biais d'autocratie (De Grada et al., 1999 ; Pierro et al., 2003). Dans tous les cas, il apparaît que l'incertitude renforce l'attrait pour les systèmes de gestion plus contrôlant. Le fait que le rôle traditionnellement joué par la prototypicalité dans ces relations semble moins pertinent nous amène au deuxième point que nous allons discuter : les théories du leadership identitaire de Hogg sont davantage des théories s'appliquant aux relations CEO-collaborateurs, mais sont plus lointaines des relations entretenues entre managers et collaborateurs. Nous entendons plus exactement que les processus décrits dans la SITL (Hogg, 2001a ; Hogg & Van

III-Le Biais d'Autocratie

Knippenberg, 2003) ou le SIMOL (Van Knippenberg et Hogg, 2003), c'est-à-dire l'influence liée à la prototypicalité, l'attraction sociale, ou l'attribution de charisme, ne concerne que les « hautes figures » des organisations, donc celles portant le plus l'identité du groupe. Du reste, plusieurs comparaisons avec les grands leaders nationaux ont plusieurs fois été faites dans ces théories, dans l'idée que « les organisations de travail sont les institutions dominantes, remplaçant en leurs temps l'église ou la monarchie » (Hogg, 2005, page 1239). Les leaders comme Ghandi, Sukarno, ou Thatcher par exemple, sont des exemples cités de leaders « projetant leur identité comme incarnation de l'identité nationale, c'est-à-dire une identité hautement prototypique » (Van Knippenberg et Hogg, 2003, page 260). En somme, les approches identitaires du leadership expliquent pourquoi et comment un leader d'organisation comme Steve Jobs peut se maintenir dans son organisation malgré un management abusif. Tous les processus décrits précédemment, ainsi que ceux tels que la distanciation liée à la trop forte attribution de charisme, s'appliquent particulièrement bien à cette figure bien connue du monde organisationnel. Cependant, et c'est là que réside la limite de ce modèle : le manager d'une organisation n'est pas le porteur de son identité. L'analyse en termes de prototypicalité n'est pas applicable à l'étude de Rast et al., (2013), ni même aux autres étroitement proches dans leurs constats (Bélangier et al., 2015 ; De Grada et al., 1999 ; Pierro et al., 2003). Comprendre les phénomènes associés à la régulation de l'incertitude par le leadership dans les organisations de travail implique donc de sortir d'une vision identitaire au profit de ce que nous avons pu identifier au préalable : l'incertitude peut être régulée en incluant l'individu dans un réseau de relations attendues générant du sens. Nous sommes d'autant plus confiants en cette dernière assertion que nous en arrivons à notre troisième et dernier point : le cadre théorique identitaire des années 2000 s'est « dilué » au fil du temps. Par là nous entendons que les processus décrits dans les écrits de Hogg des années 2000, à savoir, la SITL, le SIMOL, ou la Théorie de la Réduction de l'Incertitude, permettaient d'expliquer pourquoi les situations de crise, le manque de repères individuels ou sociétaux, pouvaient conduire à l'émergence de leaders puissants et charismatiques, manipulant les cadres de référence de manière à apparaître plus prototypiques (« l'un des nôtres »), proposant une lecture manichéenne des relations intergroupes. Encore une fois, la prototypicalité et la forte identification groupale permettent de comprendre un tel phénomène. Mais les études plus récentes que nous avons recensées ont plutôt associé l'incertitude à un besoin de leadership en soi, voire à un leadership autocratique, sans pour autant que la lecture identitaire n'apporte une plus-value. L'étude de Guillén Ramo, Jacquart, et Hogg (2018) en est un bon exemple. Dans cette étude, nous constatons que les leaders ayant de hauts scores à l'échelle de la triade sombre (*Dark Triad*) obtiennent davantage de support

Chapitre II – L'émergence d'un Biais d'Autocratie comme Réponse Face à l'Incertitude.

chez les individus les plus incertains. Ainsi, l'explication d'un leadership construit sur la prototypicalité, en condition de forte identification, amenant à générer de l'influence chez le leader, qui est perçue comme interne par les collaborateurs (les poussant donc à inférer/attribuer du charisme au leader), ce qui isole peu à peu le leader et crée un terrain propice à des actions peu empathiques, voire délétères de sa part, devient plutôt l'analyse de caractéristiques internes susceptibles d'être davantage en lien avec le support des collaborateurs. En l'occurrence, l'entrecroisement de trois traits de personnalité, à savoir la psychopathie, le machiavélisme, et le narcissisme, serait lié à davantage de support de la part des collaborateurs⁴².

⁴² Comme pour les études de Platow et Van Knippenberg (2001) ; Platow et al., (2006) précédemment citées, le contexte sociétal a bien sûr un impact, et nous reconnaitrons le spectre de l'élection de Donald Trump aux Etats-Unis.

Chapitre III – L’Approche Participative comme Régulation de l’Incertitude

Résumé.

Bien que l’approche directive ou autocratique semble efficace dans l’optique de réguler l’incertitude, ce constat n’est pas pour autant définitif. D’autres pans de la littérature nuancent véritablement ces premiers constats, et amènent plutôt à considérer qu’une autre approche est possible. Il s’agit de l’approche participative du leadership. Le leadership participatif, contrairement au leadership directif, contribue au bien-être individuel, à la perception de justice ou de confiance dans les échanges, et est lié également à une plus forte motivation. D’autre part, le leadership participatif, de par ses propriétés intrinsèques, pourrait permettre également de réguler l’incertitude. Notamment par le fait d’inclure l’individu dans le processus de prise de décision, ou bien par le fait de favoriser son autonomie. Ce troisième et dernier chapitre théorique présentera l’approche participative du leadership, dans ce qu’elle a de plus classique, mais également dans ses développements plus récents. Dans la deuxième partie de ce chapitre, un long développement sera accordé au concept de motivation, et en particulier à la Théorie de l’Auto-Détermination.

I-Le Leadership Participatif

1. A l'Origine : les Travaux de Kurt Lewin

Le leadership Participatif désigne “la manière dont un leader implique les autres membres dans le processus de prise décision à propos duquel ce leader a une autorité formelle et des responsabilités. Ces leaders utilisant fréquemment des procédures décisionnelles favorisant l'*empowerment* sont appelés *participatifs* ou *démocratiques* tandis que les leaders recourant rarement à ces pratiques sont appelés directifs ou autocratiques” (Yukl, 1996, p287-288). Initialement, cette dichotomie entre les leaders participatifs/démocratiques et directifs/autocratiques a été introduite par les travaux de Kurt Lewin dans le cadre de la Théorie des Champs (*Field Theory*). Cette théorie propose que le comportement humain soit fonction de l'interaction entre l'individu et son environnement. La très célèbre étude de Lewin, Lippitt, & White (1939) sur les climats sociaux s'inscrit dans ce cadre-là. Dans cette étude, un groupe d'enfants étaient exposés à trois différents styles de leadership. Le leader autocratique se caractérisait par un style de gestion contrôlant, directif. Il imposait la conduite à adopter lors des activités de groupe. Le leader démocratique, davantage animé par un esprit collaboratif, proposait/suggérait une conduite à adopter lors des tâches de groupe, encourageait l'initiative individuelle, le tout dans un climat social amical. Enfin, le leader *laissez-faire* se distinguait par sa non-intervention dans les activités, et laissait plutôt passivement les membres du groupe prendre les décisions.

I-Le Leadership Participatif

Tableau 5. Les trois styles de leadership selon White & Lippitt (1968).

Autocratique	Démocratique	Laissez-Faire
1. Le leader a toute latitude pour conduire la politique du groupe.	1. Toutes les politiques font l'objet de discussions et de décisions de groupe. Le leader encourage et facilite ces débats.	1. Liberté totale de décision collective ou individuelle, avec un minimum de participation du leader.
2. Les étapes techniques et autres activités sont dictées par l'autorité, une à la fois, de sorte que les étapes futures sont toujours incertaines plus globalement.	2. Une vue d'ensemble est acquise lors des phases de discussion. Les étapes générales pour atteindre l'objectif du groupe ont été esquissées, et lorsque des conseils techniques sont nécessaires, le leader suggère plusieurs procédures alternatives parmi lesquelles un choix peut être fait.	2. Matériel divers fourni par le leader, qui énonce clairement qu'il fournira des informations lorsqu'on le lui demandera. Il ne prend pas part aux échanges concernant la conduite du travail.
3. Le leader dicte généralement la tâche à effectuer et dit quels seront les binômes pour chacune de ces tâches.	3. Les membres sont libres de travailler avec qui ils veulent, et la répartition des tâches est laissée à l'appréciation du groupe.	3. Non-participation totale du leader.
4. Le leader a tendance à être « personnel » dans ses louanges et critique vis-à-vis du travail de chaque membre. Il reste à l'écart de la participation active du groupe.	4. Le leader est "objectif" ou "factuel" dans ses louanges et critiques, et s'efforce d'être un membre régulier du groupe sans faire une trop grande part du travail.	4. Commentaires spontanés peu fréquents sur les activités des membres, à moins qu'on ne les interroge, et aucune tentative d'évaluation ou de régulation du cours des événements.

Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude

Ces différents styles de leadership ont amené chacun des résultats différents. Comme le rappelle Scheidlinger (1994), autocratie comme démocratie ont générés autant de productivité, contrairement au style *laissez-faire* qui en générerait moins. Les activités se poursuivaient de manière continue même en l'absence de leader dans les groupes démocratiques et *laissez-faire*, mais pas dans le groupe autocratique où les enfants étaient dépendants du leader. Enfin, concernant le climat social, celui du groupe autocratique oscillait entre une soumission apathique et une agressivité ouverte. En revanche, celui du groupe démocratique était caractérisé par la cohésion des membres de manière amicale. Le style démocratique, du reste, était jugé plus satisfaisant.

2. Les Développements Ultérieurs du Concept

Par extension, le terme *démocratique* ou *participatif* renvoie à une réalité plus large, c'est-à-dire un ensemble de théories du leadership que l'on peut caractériser de démocratiques/participatives. La définition de Bass et Bass (2004, p441-442) du leadership démocratique/participatif capte très bien ce dernier point. Selon ces auteurs, « le leadership démocratique ou égalitaire reflète la préoccupation envers les *followers* de plusieurs manières. Ce leadership est considérant (Fleishman, 1953), démocratique (Lewin & Lippitt, 1938), consultatif et participatif (Bass, 1976), consensuel (Zaleznik, 1974), centré sur l'employé (Likert, 1961), fonde ses préoccupation sur l'individu (Blake & Mouton, 1964), fonde ses préoccupations sur les bonnes relations au travail (Misumi, 1985), donne du support et est orienté vers la facilitation des interactions (Bowers & Seashore, 1966), orientés vers les relations (Fiedler, 1967), orienté vers un processus de décision commun (Heller, 1971), orienté vers un processus de décision groupal (Vroom & Yetton, 1973), et correspond au versant Y du leadership (McGregor, 1960).

Plus récemment, le débat démocratique/participatif contre autocratique/directif s'incarne dans une nouvelle dichotomie. Il s'agit de celle opposant le soutien à l'autonomie contre le soutien au contrôle. Par *soutien à l'autonomie*, nous faisons référence à « un ensemble de comportements de supervision faisant la promotion d'un climat de support et de compréhension dans les relations entre leaders et salariés. Ce style implique que les leaders tiennent compte du point de vue des salariés, encouragent l'initiative, communiquent d'une manière à donner des informations plutôt que de manière contrôlante, et évitent de recourir aux sanctions pour motiver le comportement des salariés » (Slemp et al., 2018). De l'autre côté, le soutien au contrôle renvoie plutôt « à une façon inflexible et rigide de mettre de la pression sur les employés de manière à penser, ressentir, ou se conduire d'une certaine manière. Si le salarié

I-Le Leadership Participatif

s'éloigne des demandes du leader, celui-ci aura tendance à réorienter le salarié dans un sens attendu par des actions coercitives » (Slemp et al., 2018).

3. Leadership participatif et ressources psychologiques

Le leadership participatif, comme label recouvrant des dimensions multiples, est reconnu dans la littérature pour véhiculer un ensemble de conséquences positives pour les salariés, mais pas que. Dans d'autres contextes, élaborer une démarche participative permet de générer différentes finalités intéressantes. Notamment, les démarches participatives ont toute leur place dans le cadre de la recherche d'emploi comme dans celui de l'éducation, et la littérature scientifique est éminemment fournie à ce sujet. Dans cette partie, nous allons donc esquisser quelques tendances à propos de ces trois contextes retenant notre attention. Car après tout, comme nous l'avons expliqué, le travail n'est pas que l'apanage des activités salariées.

Du côté des salariés, il apparaît que le leadership participatif conduit à différents avantages pour les organisations de travail. Par exemple, il favorise l'épanouissement psychologique ainsi que les comportements prosociaux au travail (Usman et al., 2021). D'un point de vue plus productiviste, cette forme de leadership est liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire les comportements organisationnellement fonctionnels des salariés, dépassant les attentes de leurs superviseurs (Bhatti et al., 2019). Les avantages du style participatif ne se limitent d'ailleurs pas à la sphère de la maximisation des facteurs positifs, mais contribue également à la minimisation des facteurs négatifs. Une étude conduite auprès d'infirmières indique que les comportements favorisant l'*empowerment*⁴³ des salariés amènent à réduire les risques de survenue d'actions négatives potentiellement néfastes aux salariés au sein des équipes (Bortoluzzi et al., 2014).

Maintenant, si l'on s'intéresse aux demandeurs d'emplois, le constat que nous pouvons dresser est analogue. Déjà, il est très clair que la recherche d'emploi dépend des ressources psychologiques dont le demandeur d'emploi dispose. Il est assez bien documenté dans la littérature scientifique que les situations de chômage, et plus largement d'instabilité/insécurité de l'emploi ont des effets néfastes sur la santé physique et mentale, ainsi que le bien-être psychologique des demandeurs d'emploi (Desprat, 2018 ; Paul & Moser, 2009 ; Sumner & Gallanher, 2017). Une large gamme d'effets délétères est associée à ces situations de vie compliquées, parmi lesquels la détresse, la dépression, l'anxiété, les symptômes

⁴³ Ici, nous parlons du *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000) comprenant cinq dimensions : le management par l'exemple, le processus de décision participatif, le coaching, le fait de fournir de l'information, et le fait de montrer de l'intérêt à ses collaborateurs.

Chapitre III – L’Approche Participative comme Régulation de l’Incertitude

psychosomatiques, la perte de bien-être et d’estime de soi sont fréquents (Paul & Moser, 2009). Face à cela, il apparaît que le fait de favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des demandeurs d’emplois constitue un levier de très haute efficacité. Comme le suggèrent Vansteenkiste & Van den Broeck (2018), la frustration des besoins psychologiques de base rentre en considération dans l’impact du chômage sur le bien-être. Cette idée est très présente dans le modèle de Jahoda (1981, 1982). Selon ce modèle (voir Figure 5), ce n’est pas tant la perte de la fonction manifeste du travail (fournir des ressources financières) qui explique les conséquences délétères du chômage, mais la perte des fonctions davantage secondaires (dites *latentes*), qui expliquent celles-ci. Parmi ces fonctions latentes, nous retrouvons le contact social, la structuration du temps, le sentiment d’autonomie, de compétence ou le sentiment d’être utile et nécessaire aux autres.

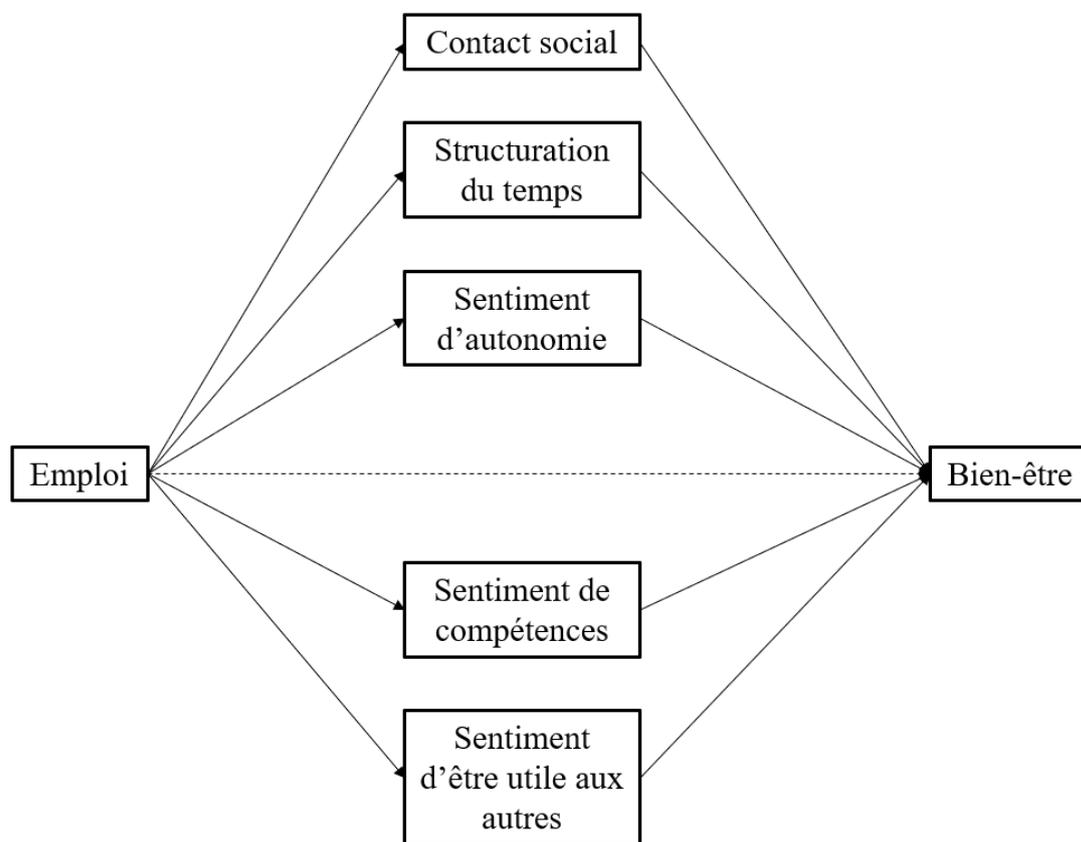


Figure 5. Modèle de Jahoda (1981, 1982)

Le besoin d’autonomie pour retrouver un emploi paraît même critique à la vue des travaux de Koen et al. (2016). Visiblement, faire l’expérience d’autonomie avec une agence de recherche d’emploi (néerlandaise en l’occurrence) conduit d’une part à réduire l’absence de motivation dans la recherche d’emploi, et d’autre part à générer de la motivation autonome qui

I-Le Leadership Participatif

elle-même permet de faciliter l'émergence de différents comportements primordiaux pour le réemploi, comme l'intensité placée dans la recherche d'emploi ou l'auto-régulation. En fait, dans le champ de la recherche d'emploi, le type de motivation que le demandeur d'emploi peut mobiliser semble être le facteur le plus important. A ce propos, la recherche de Vansteenkiste et al., (2004) est sans appel : la motivation autonome prédit plusieurs facteurs favorisant le retour à l'emploi, notamment l'intensité dans la recherche d'emploi et l'actualisation de soi.

Concernant la sphère de l'éducation et du monde étudiantin en général, les constats sont également similaires aux précédents. Le style participatif y est cependant compris à travers la dichotomie *support à l'autonomie* vs *support au contrôle* précédemment présentée. Pour étayer un peu plus la définition que nous en avons rapporté, nous laissons le soin au lecteur de consulter le Tableau 6. Celui-ci permet de traduire plus simplement la réalité que peut recouvrir une démarche participative dans le contexte pédagogique.

Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude

Tableau 6. Distinction du soutien à l'autonomie par rapport au soutien au contrôle à propos de leurs définitions, conditions de mise en place, et comportements pédagogiques (Reeve, 2009)

Soutien au contrôle	Soutien à l'autonomie
Définition Sentiments et comportements interpersonnels venant des enseignants pour faire pression sur les élèves afin qu'ils pensent, ressentent ou se comportent d'une manière spécifique.	Définition Sentiments et comportements interpersonnels venant des enseignants pour identifier, entretenir et développer les ressources motivationnelles internes de l'élève.
Conditions sine qua non Adopter le point de vue de l'enseignant S'immiscer dans les pensées, sentiments et actions des étudiants. Faire pression sur les étudiants pour qu'ils pensent, ressentent ou se comportent d'une certaine façon.	Condition sine qua non Adopter le point de vue des étudiants Accueillir les pensées, sentiments et actions des étudiants Soutenir le développement motivationnel des étudiants et le développement de leurs capacités d'auto-régulation autonome
Comportements pédagogiques S'appuyer sur des sources externes de motivation Négliger les explications et justifications S'appuyer sur le langage pour induire de la pression Afficher de l'impatience aux étudiants pour qu'ils produisent la bonne réponse Affirmer son pouvoir pour faire fi des plaintes des étudiants ou de leurs affects négatifs	Comportements pédagogiques Alimenter les ressources motivationnelles internes Fournir des explications et des justifications S'appuyer sur un langage non-contrôlant et informationnel Faire preuve de patience et accorder du temps pour apprendre à son propre rythme Reconnaître et accepter l'expression d'affects négatifs

Concernant les avantages de ce style, l'article théorique de Reeve (2009) permet de les classer dans six catégories : la motivation, l'engagement, le développement (de soi), l'apprentissage, la performance, le bien-être psychologique. La question de la motivation est encore une fois très importante dans les travaux de ce champ. A vrai dire, c'est même une question de fond : quelle approche génère la plus grande motivation chez les salariés ? Comme nous l'avons évoqué, les travaux de Kurt Lewin ont montré que les individus évoluant dans un groupe autocratique n'étaient productifs qu'en présence du leader. Alors que les individus évoluant dans le groupe démocratique étaient productifs indépendamment de la présence ou absence du leader. Dit autrement, un système autocratique fait naître une motivation fugace, et dépendante du leader, tandis qu'un système démocratique fait naître une motivation plus

I-Le Leadership Participatif

durable et stable, et surtout internalisée. Sur ce dernier point, nous reconnaissons-là la Théorie de l'Auto-Détermination. Les prochaines pages de cette revue théorique seront consacrées à la présentation de cette théorie.

II-La Théorie de l'Autodétermination

1. Les grandes conceptions de la motivation

La motivation, désignant étymologiquement ce qui se rapporte au mouvement, est « une force énergétique initiant les comportements liés au travail et déterminant leur forme, direction, intensité et durée » (Pinder, 2008 Dans Van den Broeck et al., 2016). En l'absence d'élan ou d'inspiration à agir, une personne est caractérisée comme non motivée, en revanche une personne énergisée ou activée en direction d'une fin est considérée comme motivée (Ryan et Deci, 2000). Tout au long du siècle dernier, deux conceptions de la motivation ont émergé dans la littérature. La première considérant la motivation comme un état interne, une pulsion, ou un besoin, incitant l'individu à l'action. La deuxième, considérant que la poursuite d'un but donne une direction, un sens, et un objectif, faisant varier la qualité et l'intensité du comportement (Covington, 2000). Cette première approche est dominée par deux traditions intellectuelles. Celle de Hull (1943) propose qu'il existe un certain nombre de besoins physiologiques innés chez l'humain (nourriture, eau, etc.) activant chez lui une pulsion mettant son organisme en action jusqu'au retour à un état d'homéostasie. Celle de Murray (1938) considère plutôt que les besoins sont d'ordre psychologiques que physiologiques, et acquis plutôt qu'innés. Dans cette perspective, la Théorie de l'Auto-Détermination (Deci et Ryan, 1980a, 1985b, 1991) s'appuie sur ces deux conceptions. D'une part, suivant la perspective de Hull, la TAD considère les besoins comme innés et ayant trait à des nécessités liées à l'organisme. D'autre part, suivant la perspective de Murray, elle considère que ces besoins sont d'ordre psychologique. La TAD définit donc ces besoins comme « des nutriments psychologiques innés essentiels pour la croissance psychologique continue, l'intégrité, et le bien-être » (Deci et Ryan, 2000). Contrairement aux précédentes théories des besoins qui considéraient ceux-ci comme des déficits physiologiques poussant l'individu à agir dans l'optique de les combler, la TAD postule que les humains sont naturellement orientés vers la croissance psychologique, sont acteurs de cette croissance, et disposés à l'intégration de leurs éléments psychiques à travers un soi unifié (Deci et Ryan, 2000). C'est-à-dire que l'état de base d'un individu n'est plus considéré comme celui d'une paisible quiétude, régulièrement troublée par un déficit physiologique devant être satisfait, mais plutôt comme la recherche constante de croissance psychologique, elle-même assurée par des conditions nécessaires et suffisantes que sont les besoins psychologiques de base. Selon cette théorie, l'individu s'inscrit dans une dialectique entre lui et son environnement dans la recherche de la satisfaction de ses besoins psychologiques de base. Ces besoins sont

II-La Théorie de l'Autodétermination

« psychologiques » car issus de la tradition de Murray et « de base » car leur satisfaction a pour effet de catalyser la motivation intrinsèque (Deci, 1971). La TAD distingue deux types généraux de motivation. La motivation intrinsèque, c'est-à-dire le fait de faire quelque chose car l'activité en elle-même est plaisante et intéressante ; et la motivation extrinsèque, correspondant au fait de faire quelque chose car l'activité mène à un résultat attendu détaché de l'activité (Ryan et Deci, 2000). Selon la théorie, la motivation intrinsèque s'apparente à une fonction basique de croissance psychologique tout au long de la vie (Deci et Ryan, 1980a). Ainsi le but de cette théorie est d'expliquer par différentes entrées (environnement, processus motivationnels, différences interindividuelles) comment la motivation externe peut devenir intrinsèque à l'activité pratiquée.

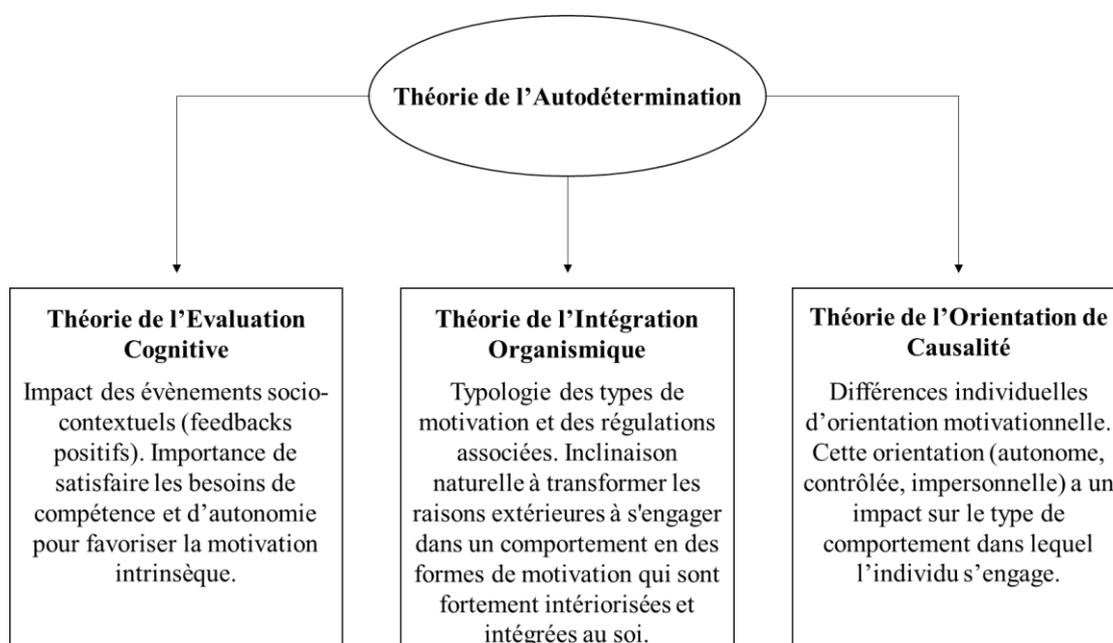


Figure 6. Les trois premières sous-théories constituant la Théorie de l'Autodétermination.

2. La Théorie de l'Évaluation Cognitive

La TAD s'est construite à travers trois⁴⁴ mini-théories décrivant des processus motivationnels distincts et cet ensemble constitue la théorie. Une de ces sous-théories, la Théorie de l'Évaluation Cognitive (Deci et Ryan, 1980b, 1985b, Ryan, 1982) propose que les événements socio-contextuels comme les retours positifs ou les récompenses conduisent à un

⁴⁴ Au total, il s'agit plutôt de six mini-théories. Dans le cadre de cette thèse, nous en présenterons quatre si l'on compte les trois de la figure ci-dessus ainsi que celle des besoins psychologiques. Nous laissons le soin au lecteur de consulter l'annexe 6 afin d'accéder à une représentation graphique des six mini-théories de la Théorie de l'Auto-Détermination.

Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude

sentiment de compétence facilitant la motivation intrinsèque. Les travaux initiaux sous-tendant cette théorie (Deci, 1971, 1972a, 1972b) ont permis de mettre en évidence l'impact négatif des récompenses externes (l'argent par exemple) et l'impact positif des commentaires soulignant la compétence individuelle sur la motivation intrinsèque. De manière générale d'ailleurs, toute forme de récompense contingente à une activité a tendance à saper la motivation intrinsèque comme a pu le montrer la méta-analyse de Deci et al., (1999). Ces constats s'appuient sur les quelques travaux qui, à l'époque où le concept de conditionnement opérant dominait le champ motivationnel de la recherche (Skinner, 1953), ont proposé l'idée que les individus pouvaient s'engager dans des activités en l'absence de renforcement extérieur. Il s'agit de la proposition de White (1959), à savoir que les individus s'engagent dans des activités pour se sentir efficaces et compétents, et celle de deCharms (1968) proposant que le fait de se sentir à l'origine de ses actions est une motivation primaire de l'être humain. Ces travaux ont donc constitué les prémices de la théorie, que celle-ci intègre de la façon suivante : le besoin de compétence sous-tend tout type de motivation, mais le besoin d'autonomie participe à rendre cette motivation intrinsèque (Ryan, 1982). Ainsi, et pour résumer, la théorie de l'évaluation cognitive propose que la motivation intrinsèque sera facilitée par des conditions environnementales faisant la promotion de la compétence individuelle, tant que l'autonomie individuelle est garantie, tandis que la motivation intrinsèque sera sapée si l'environnement ne permet pas de satisfaire ces besoins.

3. La Théorie de l'Intégration Organismique

La deuxième sous-théorie introduite par Deci et Ryan (1985b) permet de rendre compte des processus motivationnels dynamiques de la TAD. Plus exactement, cette théorie décrit les différents types de motivation et de régulation sur un continuum représentant de manière croissante l'internalisation dans un soi unifié des différentes régulations relatives aux trois types de motivation présentés. Le processus d'internalisation psychologique représente l'inclinaison naturelle des individus à transformer les raisons extérieures à s'engager dans un comportement en des formes de motivation qui sont fortement intériorisées et intégrées au soi (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000b ; Van den Broeck et al., 2016).

II-La Théorie de l'Autodétermination

TYPE DE MOTIVATION	Amotivation	Motivation Extrinsèque	Motivation Intrinsèque
STYLE DE REGULATION	Absence de régulation	Introjection Identification	Régulation Intrinsèque
DEGRE D'INTERNALISATION	Régulation Externe	Intégration	
LIEU DE CAUSALITE PERCU	Externe	Quelque peu internalisé	Internalisé
	Contrôlé	Autonome	
	Quelque peu externe	Quelque peu interne	
	Impersonnel	Interne	

Figure 7. Les processus décrits dans la Théorie de l'Intégration Organismique. Figure adaptée de Ryan et Deci (2000b) et Slemp et al. (2018).

Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude

La première distinction de la théorie est celle opérée entre les différentes motivations. La première forme est la motivation intrinsèque, correspondant au fait de faire une activité car celle-ci est plaisante et procure de la joie, et la deuxième est la motivation extrinsèque, c'est-à-dire le fait de faire une activité par l'effet d'une contingence détachée de l'action (Ryan et Deci, 2000b). La troisième forme est l'absence de motivation (ou amotivation), caractérisée par « un état de manque d'intention d'agir. Quand amotivés, les individus n'agissent pas du tout, ou agissent sans intention ; ils agissent simplement par mécanisme » (Ryan et Deci, 2000b). La deuxième distinction de la théorie renvoie aux différentes régulations sous-tendues par ces trois formes de motivation, notamment celles inhérentes à la motivation extrinsèque. Il en existe quatre⁴⁵ positionnées sur un continuum allant de la régulation la plus contrôlée à la plus autonome : la régulation externe ; la régulation introjectée ; la régulation identifiée ; et la régulation intégrée (Deci et Ryan, 1985b ; Ryan et Deci, 2000b). La régulation externe (1) est le type de régulation le plus contrôlé du modèle. Un comportement issu d'une motivation régulée de manière externe est produit car renforcé par une contingence, ou destiné à satisfaire une demande. La régulation introjectée (2) est moins contrôlée que la régulation précédente, celle-ci consiste à la production d'un comportement afin d'éviter la honte, la culpabilité, ou afin d'atteindre un sentiment de fierté. Autrement dit, cette forme de régulation s'appuie sur la contingence, mais une contingence interne à la personne (son estime de soi) plutôt qu'une contingence externe (récompense/sanction). La régulation par identification (3) est plus autonome que les deux autres formes, consiste à reconnaître la valeur ou l'utilité inhérente à la production d'un comportement. Enfin, la régulation par intégration (4), la forme de motivation extrinsèque la plus autonome, se déroule lorsque les régulations ont-été pleinement intégrées à l'identité de la personne.

4. La Théorie de l'Orientement de Causalité

La troisième sous-théorie de la TAD, la Théorie de l'Orientement de Causalité, permet de représenter les différences individuelles d'orientation motivationnelle. Cette théorie se base sur les travaux de Heider (1958), introduisant le concept de Lieu de Causalité. La causalité d'une conséquence étant soit personnelle, c'est-à-dire issue d'une intention, ou soit impersonnelle, où l'environnement seul (en absence de l'intention) produit un effet (Ryan et Connel, 1989). Plus tard deCharms (1968) introduira une dichotomie supplémentaire aux travaux de Heider. Cette fois, le focus étant placé sur la production d'un comportement, dont la

⁴⁵ En réalité six, si l'on tient compte de la régulation intrinsèque et de la non-régulation.

II-La Théorie de l'Autodétermination

causalité est perçue soit de manière interne, c'est-à-dire à l'initiative d'un individu, ou soit de manière externe, où l'individu est le sujet de forces extérieures sur lesquelles il exerce peu de contrôle (Ryan et Connel, 1989). A partir des travaux de Heider et de Charms, Deci (1980) proposa trois orientations à la motivation : interne, externe, impersonnelle. Néanmoins, du fait de l'entrecroisement théorique manifeste avec le concept de Lieu de Contrôle⁴⁶ (Rotter, 1966), les termes d'orientation à l'autonomie, orientation au contrôle, et orientation impersonnelle seront préférés (Deci et Ryan, 1985a). D'après les auteurs, (Deci et Ryan, 1985a, 1987) l'orientation à l'autonomie implique le fait de détenir une large latitude concernant l'initiation et la régulation de son propre comportement. Cette orientation facilite l'expression de la motivation intrinsèque et induit une préférence pour l'expérience de liberté dans le choix ou les contextes faisant la promotion de l'autonomie. L'orientation au contrôle implique que le comportement individuel est soumis à des éléments contrôlants, qu'ils soient environnementaux ou intra-individuels. Ce type d'orientation amène les individus à considérer qu'une action doit être faite « parce qu'il le faut », et à s'attacher à des moyens de contrôle comme les échéances ou la surveillance, c'est-à-dire des régulations externes, rendant plus compliqué l'expression de motivation intrinsèque. Enfin l'orientation impersonnelle implique le fait de vivre ses comportements comme étant au-delà du contrôle intentionnel exercé dessus. Cette orientation est caractérisée par de puissants sentiments d'incompétence, d'anxiété et de dépression sous-tendant l'absence de motivation (amotivation).

5. La Théorie des Besoins Fondamentaux

La notion de besoin s'inscrit dans une longue tradition de recherche comme nous l'avons évoqué précédemment. Ces théories pouvaient considérer les besoins comme des nécessités physiologiques et innées (Hull, 1943) ou bien comme des nécessités d'ordre psychologiques et acquises (Murray, 1938). Ces théories prennent le besoin comme élément causal de la motivation et tentent d'apporter des réponses à la question « par quoi sommes-nous motivés ? », cela pouvant engendrer une variation dans le nombre de besoins reconnus comme étant à l'origine de la motivation. Murray (1938) proposait par exemple vingt besoins parmi lesquels se trouvent le besoin de sécurité, de compréhension, de plaisir, ou de domination (Maugeri, 2009). Maslow (1943) proposa plus tard, dans une perspective innéiste, sa hiérarchie de besoins

⁴⁶ Sur ce point, la différence entre le lieu de contrôle et le lieu de causalité réside dans le fait que le premier concept désigne la croyance individuelle sur l'origine du contrôle exercé sur les conséquences comportementales, tandis que le deuxième concept renvoie à la perception de l'origine de l'initiation et de la régulation des comportements.

Chapitre III – L’Approche Participative comme Régulation de l’Incertitude

(besoins physiologiques de base ; sécurité par rapport aux dangers externes ; amour, affection, activités sociales ; estime de soi et respect de soi ; réalisation de soi et accomplissement). Cependant ce modèle fut critiqué, par exemple par Hofstede (1980, 1984)⁴⁷, qui pointa du doigt que le modèle de Maslow fut construit sur un choix ethnocentré de valeurs, représentant davantage les aspirations individualistes des classes moyennes américaines arrivées « au milieu de la vingtaine ». Ce modèle fut donc délaissé au profit d’un autre, celui de Alderfer (1969). Contrairement à l’approche précédente, celle d’Alderfer postule de l’existence de trois besoins (existence, affiliation, croissance) sans qu’une hiérarchisation implique l’idée d’une satisfaction « par étape ». Une autre théorie des besoins (Herzberg, 1959, 1971), la Théorie Bifactorielle, propose de classer les besoins en deux types. Ceux, comme le salaire, les relations personnelles, les compétences du superviseur, sont considérés comme des facteurs d’hygiène, c’est-à-dire des facteurs ne participant pas à la motivation, mais source d’insatisfaction s’ils ne sont pas présents au sein de l’organisation. En revanche, cinq facteurs prédisent la satisfaction au travail, il s’agit des accomplissements (au travail), de la reconnaissance, du travail lui-même, des responsabilités, et de la promotion (dans la hiérarchie). Ainsi, selon la Théorie Bifactorielle de Herzberg, satisfaction et insatisfaction sont deux construits différents, plutôt que l’expression d’un même construit sur un continuum bi-dimensionnel. La Théorie de l’Autodétermination (Deci et Ryan, 1985b) s’appuie en partie sur ces différentes théories. La TAD considère que les besoins sont innés, de nature psychologique, et constituent les conditions nécessaires pour faciliter l’expression de la motivation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000a), ainsi que différentes conséquences organisationnelles positives (Gagné et Deci, 2005). Contrairement aux autres théories, la poursuite de ces besoins n’est pas une fin en soi, au contraire, ils sont davantage considérés comme des nutriments psychologiques sous-tendant la motivation, et coordonnés par l’inclinaison naturelle à l’intégration au soi (Deci et Ryan, 2000). De plus, la TAD considère que ces trois besoins sont présents de manière univoque (et sans hiérarchisation), sans qu’aucun d’eux ne domine le profil motivationnel de l’individu, impliquant un focus porté sur la satisfaction plutôt que la force des besoins (Van den Broeck et al., 2016). Par ailleurs, ces trois besoins sont universellement partagés plutôt qu’ancrés dans la culture individualiste occidentale (Deci et Ryan, 2004). Ces besoins sont au nombre de trois⁴⁸ :

⁴⁷ Pour être tout à fait exact, la critique d’Hofstede se fonde sur les résultats de l’étude sur 14 pays de Haire et al., (1966), montrant que seul l’échantillon de managers Etats-Uniens hiérarchisèrent de manière semblable à Maslow les facteurs qui leurs étaient proposés.

⁴⁸ Ce que confirme par ailleurs l’étude de Sheldon et al. (2001) qui avait comparé dix « candidats » tous potentiellement fondamentaux pour l’être humain. Les résultats ont indiqué que les besoins de

II-La Théorie de l'Autodétermination

le besoin de compétence, d'autonomie, et d'affiliation. D'après la théorie (Deci et Ryan, 2000), le besoin de compétence (White, 1959) est défini comme le besoin de se sentir maître de son environnement et de développer de nouvelles compétences. Ce besoin conduit les individus à rechercher de nouveaux défis, ainsi que de développer de nouvelles compétences, ou au moins les maintenir. Le besoin de compétence n'est pas à confondre avec les compétences acquises ni les capacités, mais plutôt à considérer comme un sentiment de confiance et d'efficacité dans l'action (Ryan et Deci, 2004). Le besoin d'autonomie (deCharms, 1968) est défini comme le besoin de se sentir à l'origine de ses propres comportements, dans un sens où l'individu a le sentiment d'être psychologiquement libre. Sur le sens adjoint au concept d'autonomie, une confusion théorique a parfois été commise. Bien que l'autonomie soit parfois considérée comme un antagonisme de la dépendance, ce terme de ne peut toutefois être associé, ou même interchangé, avec celui d'indépendance⁴⁹. Pour utiliser une terminologie exacte eu égard à la Théorie de l'Autodétermination, l'autonomie, dont le sens premier est la gestion de soi par soi, est le contraire de l'hétéronomie, c'est-à-dire la régulation située à l'extérieur du concept de soi, par des forces vécues comme étrangères ou exerçant une pression, qu'il s'agisse de demandes internes ou de contingences externes telles que la sanction ou la récompense⁵⁰ (Ryan et Deci, 2006). Enfin, le besoin d'affiliation (Baumeister et Leary, 1995), est défini comme le besoin de se sentir connecté aux autres, de les aimer et d'en prendre soin, tout autant que d'être aimé et chéri par les autres. Ce besoin désigne la tendance psychologique à désirer faire partie des autres, de s'inscrire dans une sécurisante unité, indépendamment de la poursuite d'autres motifs, tels que le sexe ou l'obtention d'un statut particulier au sein du groupe (Ryan et Deci, 2004).

De manière à résumer les bases théoriques de la Théorie de l'Auto-Détermination, nous proposons au lecteur de se référer à la Figure 8 intégrant les différentes mini théories de la TAD.

compétence, d'autonomie et d'affiliation étaient les plus importants, bien que l'estime de soi le soit également largement.

⁴⁹ La TAD définit la dépendance comme le fait de dépendre d'autrui en ce qui concerne les directions, le soutien, ou le support matériel. L'indépendance en revanche se caractérise par le fait de ne pas dépendre d'un tiers en des termes de soutien, d'aide ou d'approvisionnement (Chirkov et al., 2003).

⁵⁰ Pour donner un exemple, si un salarié prend une décision préconisée par sa hiérarchie dans l'espoir d'obtenir quelque chose, cela sera de la dépendance. Si le salarié prend une décision sans considération envers l'avis de sa hiérarchie, cela sera de l'indépendance. Si le salarié prend une décision dans le sens de sa hiérarchie, ou au contraire s'en garde, car il considère que l'une ou l'autre option est la meilleure, il s'agit d'autonomie.

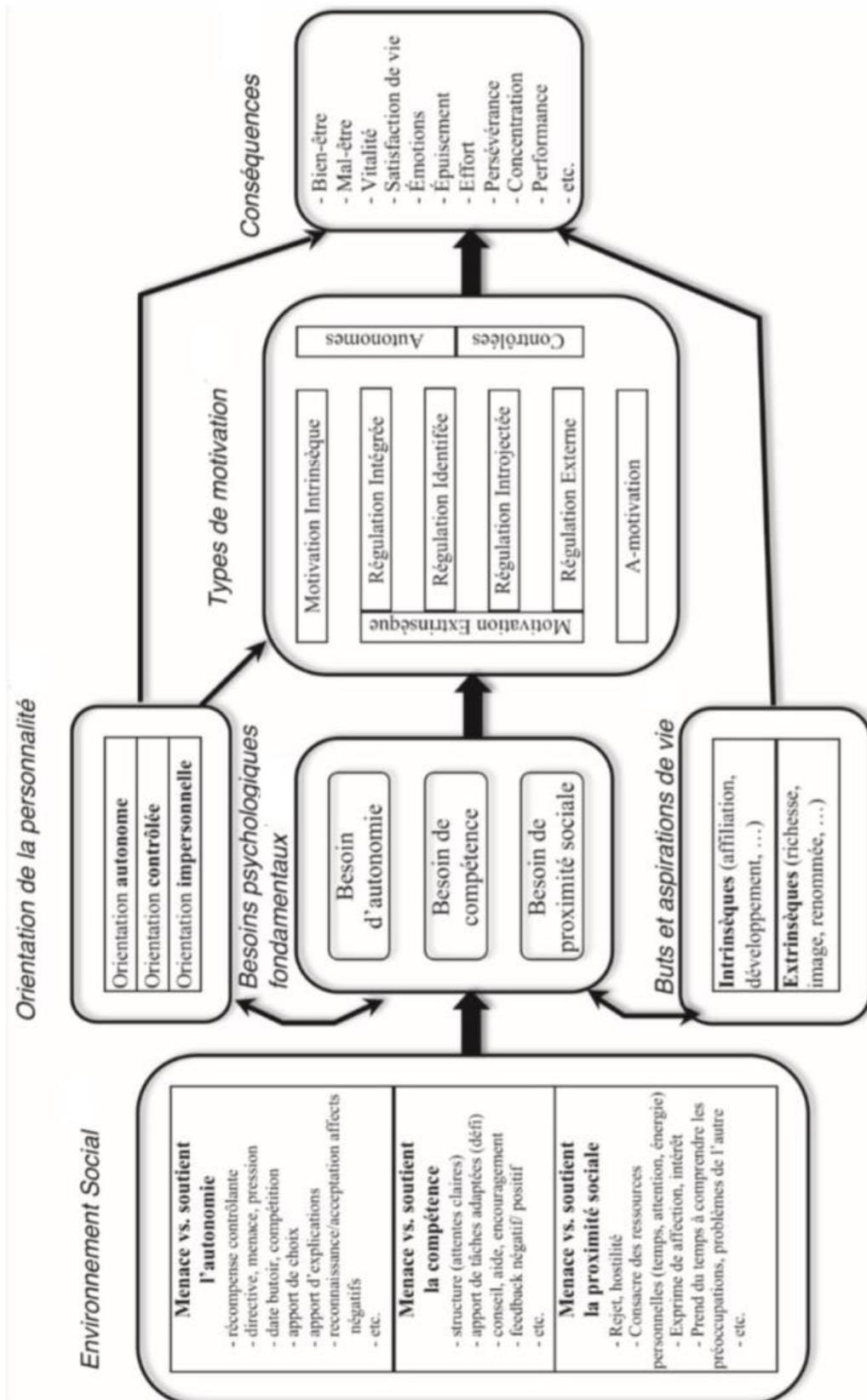


Figure 8. L'architecture des théories de la TAD (issu de Mastagli, 2021 ; Sarrazin et al., 2011)

II-La Théorie de l'Autodétermination

6. Leadership Participatif et Motivation Intrinsèque

Leadership et motivation sont intimement liés. Comme nous l'avons évoqué, les travaux de Kurt Lewin montraient que selon le style de leadership véhiculé, la motivation à faire une tâche était bien différente. Ce constat n'a pas échappé aux travaux prenant comme cadre la Théorie de l'Auto-Détermination. Une revue théorique récente de Deci et al. (2017) indique que le versant transformationnel du leadership est le plus prompt à générer une motivation autonome, en particulier par le biais de la considération individuelle du salarié. Prendre en compte le salarié dans le processus de prise de décision, écouter ses idées, lui laisser de la latitude quant à la manière de faire ses tâches est fortement lié à ce type de motivation. Plus exactement, la considération individuelle véhiculée par le leadership transformationnel alimente les trois besoins psychologiques de base des salariés, ce qui engendre chez eux une forme de motivation autonome. L'étude de Hetland et al. (2011) va également dans ce sens, et indique même que le versant transactionnel du leadership, en particulier, le management par exception forme active, alimente les besoins psychologiques des salariés. Ces conséquences positives du leadership transformationnel, tant sur la motivation mais également vis-à-vis du bien-être des salariés, peuvent se comprendre par le fait que cette forme de leadership engendre davantage d'implication et de sens auprès des salariés (Nielsen et al., 2008). D'ailleurs, le leadership transformationnel n'est pas la seule approche du leadership permettant d'alimenter les trois besoins psychologiques de base des salariés. Les démarches centrées sur le support à l'autonomie des salariés amènent à des conséquences similaires (Baard et al., 2004 ; Slemp et al., 2018). Ainsi, il apparaît que de manière générale l'approche participative du leadership est la plus adaptée lorsqu'il s'agit de favoriser la motivation autonome.

III-La Perception de Justice dans les Echanges

1. La Théorie de la gestion de l'incertitude par l'équité/justice (*Uncertainty-Management Theory of Fairness*)

Après ce tour d'horizon à propos du leadership participatif et de ses liens avec la motivation, nous allons revenir sur les liens entre une dimension participative au sens large, à savoir l'équité dans les échanges, et l'incertitude. Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, la voie autocratique est une régulation possible de l'incertitude, mais ce constat est porteur de plusieurs contradictions que nous pensons avoir mises à jour. En revanche, d'autres travaux laissent poindre l'idée qu'une approche plus participative au sens large aurait la capacité de réguler l'incertitude. Il s'agit des travaux de Lind & van den Bos (2002) à propos du lien entre équité et incertitude. Selon cette théorie, incertitude et équité sont deux notions indissociables, dans le sens où l'incertitude active des préoccupations liées à l'équité dans les échanges. Ce constat est lié à celui de la *Fairness Heuristic Theory* (van den Bos, 2001b ; van den Bos, Wilk, Lind, & Vermunt, 1998). Cette théorie propose que les individus recherchent et s'appuient sur des informations à propos de l'équité perçue comme heuristiques de jugement afin de déterminer si une autorité peut être digne de confiance ou non. Selon la théorie, lorsque les individus manquent d'informations et sont préoccupés à propos de problèmes liés aux relations sociales qui les lient à d'autres entités (ne pas être exploités ou exclus de relations/groupes importants), ils auront besoin d'équité dans leurs échanges avec ces entités. Toujours selon la théorie, étant donné que le fait de céder de l'autorité à une personne est menaçant : l'autorité en question peut nuire à l'individu en l'excluant ou l'exploitant, les individus peuvent ressentir un malaise dans leurs relations avec l'autorité. Ainsi, ces individus chercheront des informations pouvant confirmer ou infirmer le fait qu'ils peuvent faire confiance en cette autorité. En revanche, lorsque les individus sont sûrs que l'autorité peut être digne de confiance, l'équité dans les relations devient une question moins importante.

L'extension de la *Fairness Heuristic Theory* est l'*Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002). Cette théorie propose que les individus ont un besoin fondamental de se sentir certain à propos du monde dans lequel ils vivent ainsi que de leur place dans le monde. Cette théorie distingue deux types d'incertitude : l'incertitude informationnelle et l'incertitude personnelle. L'incertitude informationnelle correspond à l'incertitude ressentie lorsqu'un individu manque d'informations pour élaborer un jugement social. L'incertitude personnelle en revanche correspond à l'incertitude à propos de soi-même. Cela peut

III-La Perception de Justice dans les Echanges

comprendre l'image de soi, les croyances, les connaissances à propos de soi, les émotions, etc. Selon la théorie, avoir la perception que le monde est équitable (ou juste) permet de réguler ces incertitudes. Si la perception d'équité offre une régulation possible de l'incertitude, c'est parce qu'elle offre la perspective à l'individu qu'il bénéficiera d'un traitement juste, réduisant ainsi son niveau de menace perçue, et donc les affects négatifs qui y sont associés. Cela peut d'ailleurs se vérifier expérimentalement (van den Bos, 2001a ; van den Bos et al., 2006 ; Maas & van den Bos, 2011). Plus largement, cette théorie de l'incertitude, bien qu'elle soit opposable dans ses conséquences aux premiers constats que nous avons mis à jour, s'inscrit dans le schéma que nous avons élaboré au premier chapitre. A savoir que cette théorie traite premièrement d'une perception d'inconsistance dans les cadres de références générant du sens. Nous parlons ici soit des relations importantes pour l'individu, soit de son identité. Deuxièmement cette perception d'inconsistance conditionne un état aversif. En l'occurrence, cette théorie fait mention de l'augmentation des affects négatifs comme conséquence du manque d'information. Enfin, la réponse régulatoire dans le cadre de cette théorie passe par la recherche dans l'environnement d'informations/de preuves permettant de gager d'un traitement équitable venant de la part de l'autorité dont dépend l'individu. Cette théorie nous permet de soulever un point nous semblant d'une grande importance : l'individu faisant face à l'incertitude ne cherche pas seulement à s'affilier à des groupes, mais recherche des groupes dignes de confiance, et qui lui garantissent un traitement juste. Pour le dire autrement, en plus de ne pas invalider *de facto* la pensée de Hogg et ses collègues, cette théorie adjoint une dimension qualitative dans ce qui est de l'ordre de la régulation de l'incertitude. Cette dimension qualitative semble correspondre à ce qui s'apparente à une démarche participative.

2. La Prise en Compte de l'Individu dans le Processus de Prise de Décision

Lorsque nous faisons référence à une dimension participative comme possible régulation de l'incertitude, nous faisons directement référence à la prise en compte de l'avis de l'individu dans le processus de prise de décision. Nous pourrions appeler cela *considération individuelle* ou *intérêt centré sur l'individu*. Les travaux de van den Bos et ses collègues utiliseront plutôt le label *voice vs no voice*. Respectivement : prise en compte ou non prise en compte de l'avis de l'individu. Dans ces travaux, la procédure *voice/no voice* est une manière de rendre opérationnel le concept de justice. La recherche de van den Bos (2001a) proposa l'hypothèse que les réactions des participants seront affectées plus fortement par la perception de justice en condition de saillance de l'incertitude qu'en condition de non saillance de

Chapitre III – L'Approche Participative comme Régulation de l'Incertitude

l'incertitude. Dans son étude 1 et 3, après avoir manipulé l'incertitude⁵¹ (vs la certitude) par induction, et induit une procédure de type *voice* (vs *no voice*), il s'est avéré que les réactions affectives négatives étaient plus fortes (étude 1 et 3) et les réactions affectives positives plus faibles (étude 3) lorsque les sujets avaient au préalable réfléchi à ce qui pouvait les rendre incertains. Dans l'étude de Maas & van den Bos (2011), le constat est le même, bien que cette fois, l'incertitude n'est plus manipulée par l'induction décrite au préalable, mais par un retour négatif suite à un test passé en laboratoire. De manière plus écologique, l'étude de van den Bos et al. (2006) prenait comme sujets trente-cinq employés « survivants » d'une restructuration. Cette fois, l'incertitude était non plus induite mais mesurée par une échelle d'insécurité au travail. La perception de justice était également mesurée par une échelle. Les résultats ont fait apparaître que plus les sujets percevaient de justice quant à la restructuration qu'ils ont vécue, moins ils déclaraient percevoir d'insécurité dans leur travail. Ces résultats vont donc dans le sens du modèle de gestion de l'incertitude de Lind & van den Bos : la perception de justice contribue à réguler l'incertitude. Dans le même ordre d'idée, De Cremer et Sedikides (2005) démontrent que les individus incertains⁵² trouvent particulièrement injuste le fait de ne pouvoir exprimer leur opinion (étude 1), expriment davantage d'émotions positives lorsque cette occasion leur était donnée (étude 2), ainsi que davantage d'émotions négatives lorsqu'ils en étaient privés (étude 3) et étaient plus ou moins prompts à coopérer avec les membres de leur équipe suivant que l'opportunité de s'exprimer leur était donnée (étude 4). Ainsi, la prise en compte de l'avis du salarié serait un processus clé de la gestion de l'incertitude à travers une démarche davantage participative que directive.

⁵¹ Les études de van den Bos (2001a) ainsi que d'autres utilisent une induction consistant à répondre à deux questions : (1) « veuillez décrire brièvement les émotions que suscite en vous le fait d'être incertain » et (2) « veuillez écrire, aussi précisément que possible, ce que vous pensez qu'il vous arrivera physiquement lorsque vous vous sentirez incertain ». Les sujets de la condition contrôle devaient eux répondre à ces deux questions : (1) « veuillez décrire brièvement les émotions que le fait de regarder la télévision déclenche en vous » et (2) « veuillez écrire, aussi précisément que possible, ce que vous pensez qu'il vous arrivera physiquement lorsque vous regarderez la télévision »

⁵² Nous parlons d'incertitude conceptualisée en tant que *labilité de l'estime de soi* (étude 1 et 2) et de *doute à propos de soi* (étude 3 et 4).

Chapitre IV – Problématique de la thèse

Dans le premier chapitre, nous avons circonscrit l'incertitude à une méta-catégorie englobant plusieurs autres concepts et avons proposé une définition de celle-ci. Nous avons retenu que l'incertitude est la perception d'une inconsistance ou d'un déficit dans les cadres de sens créés par l'individu. Cette inconsistance ou ce déficit induit chez le sujet un état qu'il vit comme étant aversif. Cet état aversif conditionne l'expression de comportements d'affiliation en vue de le réguler. Nous avons donc cherché à comprendre par quels moyens l'incertitude pouvait être régulée. Nous avons proposé que la régulation de l'incertitude pouvait correspondre à l'affiliation envers un ensemble à la fois relationnel et informationnel. Ceci nous a poussé à rechercher dans le leadership un moyen de réguler l'incertitude. Ainsi, dans le Chapitre II, après avoir présenté les théories classiques du leadership, nous nous sommes attardés sur d'autres approches. Nous avons détaillé l'approche identitaire du leadership de manière à mieux comprendre les arguments qui peuvent conduire certains auteurs à proposer que le leadership directif soit un facteur de régulation envisageable de l'incertitude. Dans le Chapitre III, nous avons présenté les arguments des théories proposant que l'approche participative est une régulation également envisageable de l'incertitude. Nous avons proposé d'autres arguments en lien avec la motivation, et le rôle qu'entretenait le leadership participatif avec la motivation. Tout ceci nous laisse suggérer que la régulation proposée via un leadership participatif pourrait de surcroît générer des conséquences positives pour les individus.

Chapitre IV – Problématique de la thèse

Cette thèse s’ancre dans le contexte actuel du travail, sous différentes formes. Elle est porteuse d’une analyse sur le monde actuel du travail, et les différents risques dont il est à l’origine. Bien que les démarches QVT aient largement faites leur place dans le paysage organisationnel, il reste des risques qui ne sont pas ou peu couverts par ces dernières. Parmi ces risques, nous avons choisi de nous intéresser à l’incertitude. L’incertitude tend à devenir un facteur incontournable avec lequel les organisations de travail devront bien conjuguer. Les individus évoluent désormais et, de plus en plus, dans des contextes de mise en concurrence systématique. Dans ces contextes, tant l’obligation d’adaptation permanente que l’exigence d’agilité, ou bien l’impératif du bonheur au travail sont différents exemples d’injonctions pouvant peser lourd sur les individus. N’oublions pas non plus l’accroissement du recours aux contrats à durée partielle, ou bien l’imprévisibilité des carrières. Ces injonctions contemporaines sont elles-mêmes formulées dans des contextes sociaux délétères : un chômage de masse et, récemment, la crise du Covid-19. Face à ces constats, que faire ? Bien que des approches de ces types de problèmes préconisent aux individus d’apprendre à gérer leurs émotions ou de construire leurs parcours professionnels de manière plus autonome, est-ce réellement suffisant de nos jours ? Suffit-il de modifier les conduites individuelles pour tendre vers un meilleur fonctionnement collectif ?

Ce constat, nous pouvons le dresser dans plusieurs contextes. Evidemment, nous pouvons le faire pour le travail salarié. Cette incertitude constituant un risque pour les salariés peut être mise en lien avec l’instabilité des postes de travail et la gestion des carrières (Fraccaroli, 2007). Mais elle est également, et fortement, liée aux changements organisationnels (Van de Leemput, Hellemans, & Laphorn, 2010). Une autre source réside encore dans l’insécurité de l’emploi (De Witte, 1999). De la même manière, plus les salariés sont dans une situation d’insécurité liée à l’emploi à la suite de restructurations organisationnelles ou en raison de leur précarité (CDD, intérim) et plus le stress perçu augmente (Sparks et al. 2001; Domenighetti et al. 2000). Toutes ces sources d’incertitude ont donc un impact négatif sur certains indicateurs de la qualité de vie au travail comme le bien-être et la satisfaction. Elles menacent plus généralement le fonctionnement optimal des individus au travail. Même chose pour les individus qui recherchent un emploi. Ceux-là même qui doivent faire face au stigmate associé à cette catégorie (Jacquin & Juhel, 2013). Ne pas se décourager face à l’ambiguïté autour des critères de réussite associés à la recherche d’emploi (Demazière et al., 2015). Et faire face à des risques importants de détérioration de leur santé mentale, pouvant même aller jusqu’au suicide (Wanberg, 2012).

Face à cela, nous avons voulu comprendre un peu plus finement ce qu'est l'incertitude, et comment la réguler. Ce fut l'objet de notre premier chapitre. Ce premier chapitre aura été l'occasion de passer en revue plus de trente définitions de l'incertitude ou des construits connexes. Et c'est là le premier problème que nous avons rencontré : la multiplicité des termes employés pouvant qualifier le concept d'incertitude rend sa compréhension pour le moins difficile, et implique de poser des bases conceptuelles solides avant d'envisager la suite de notre travail. Notre réflexion autour de ces définitions nous a amené à considérer plusieurs points qui nous aident de prime abord à envisager plus sereinement le concept. Déjà, l'incertitude peut être considérée comme une disposition. Mais d'autres théoriciens l'ont conceptualisée comme une situation. Tandis que d'autres considèrent même que l'incertitude est à la fois situationnelle et dispositionnelle. Et si l'on tient compte en plus des nombreux termes désignant de manière proche ou lointaine l'incertitude, nous avons dû trouver une solution. Cette solution tient dans la classification des sources d'incertitude proposée par Hillen et al. (2017). Cette classification permet de considérer l'incertitude comme une méta-catégorie incluant les termes de *probabilité*, *ambiguïté* et *complexité*. Grâce à cela, des sources d'incertitude sont désormais plus palpables, et nous pourrons les mobiliser ultérieurement dans nos cadres expérimentaux. Ensuite, nous avons cherché à définir plus directement l'incertitude. Pour cela, et suite au constat qu'elle comportait une part cognitive et une part affective, nous avons cherché un peu plus loin pour une définition viable de ce concept. Cette définition, nous l'avons trouvée dans le champ de la psychologie existentielle à travers le *Meaning Maintenance Model* (Heine et al., 2006). Elle nous permet d'articuler l'incertitude à travers trois composantes. Une première composante cognitive, appelée *perception d'inconsistance*, et qui rassemble très bien les termes de *probabilité*, *ambiguïté* et *complexité*. Une deuxième composante affective, qualifiée d'état aversif, et qui comprend les manifestations d'anxiété, de menace, ou d'affects négatifs au sens large si communes aux théories de l'incertitude. Et enfin, une dimension comportementale à travers des manifestations régulatrices. Comme nous l'avons vu plus en détail dans les théories majeures de l'incertitude, ces comportements à visée régulatoire peuvent comprendre l'affiliation groupale (Hogg, 2007), l'atteinte d'une clôture non-spécifique (Kruglanski et al., 2010), l'évitement ou le rejet (Dugas et al., 2004), le fait de s'appuyer sur les jugements d'autrui (comparaison sociale) et/ou de s'appuyer sur des heuristiques de traitement de l'information (Sorrentino et al., 2007), ou bien de se représenter un but désiré, suivi d'actions à atteindre pour réaliser le but (Weary et al., 1998). Nous avons cherché à isoler des éléments communs parmi ces différentes manifestations de la régulation de l'incertitude. Le résultat est que nous considérons celle-ci comme l'affiliation à un ensemble à la fois relationnel et informationnel.

Chapitre IV – Problématique de la thèse

Cette manière de comprendre la régulation de l'incertitude nous a amenés à investiguer le concept de leadership. Car non seulement ce concept a été identifié comme un levier permettant la régulation de l'incertitude, mais ce concept renvoi aussi à la définition de la régulation de celle-ci.

Le leadership offre un très bon moyen de réguler l'incertitude que peut ressentir un individu. Mais le débat réside dans l'approche du leadership à privilégier. Certains théoriciens proposent une régulation par une forme directive du leadership (au sens large). Tandis que d'autres proposent une régulation par une forme participative du leadership (là aussi au sens large). Nous avons donc tenté de retranscrire fidèlement tant les arguments d'une voie que ceux de l'autre voie. Pour cela, nous avons commencé par chercher dans les théories identitaires du leadership les genèses de l'argumentaire « pro-directif ». Les théoriciens de l'approche identitaire du leadership (Théorie de l'Identité Sociale du Leadership - Hogg, 2001; Hogg & Van Knippenberg, 2003) proposent que le mécanisme d'identification groupal (tout comme celui d'auto-catégorisation décrit dans la TAC (Turner et al., 1987) alimente une prototypicalité intra-groupe. Cette prototypicalité intra-groupe est incarnée par le membre le plus prototypique du groupe, lui fournissant un pouvoir d'influence. Selon cette approche, les individus affiliés à un groupe préfèrent et donnent davantage de support aux leaders incarnant le mieux les prototypes de leurs groupes comparés aux leaders non prototypiques. En tenant compte de l'hypothèse de la réduction de l'incertitude introduite par Hogg, cette théorie propose que plus les individus sont incertains, plus ils ressentent le besoin de s'identifier à des groupes dont le prototype est clairement défini et consensuel. Ces conditions favorisent le fait que les individus les plus incertains se rapprochent de leaders puissants. Cela s'explique par le fait que les individus sont à la recherche d'un prototype simple et distinct, pouvant conduire à des phénomènes groupaux « extrêmes » comme le fait de chasser tout membre déviant, n'exprimer que des rapports sociaux consensuels, ou se rapprocher de leaders charismatiques.

Ainsi, la régulation de l'incertitude par le leadership pourrait s'apparenter à un mécanisme « extrême » et automatique, conduisant les individus à rechercher des structures fortes, et d'une certaine façon, de l'autocratie. Cette idée est étayée par d'autres travaux dans la littérature. Par exemple, les travaux de Pierro et ses collègues (Pierro et al., 2003), relèvent l'émergence d'un biais d'autocratie lorsque la pression temporelle génère de l'incertitude chez un groupe de salarié. Ce biais d'autocratie induit l'accaparement de la parole par une minorité au sein d'un groupe. C'est également ce que Staw et ses collègues (Staw et al., 1981) conceptualisent dans leur Théorie de la Rigidité de la Menace, où l'induction d'une menace

implique (1) la restriction de l'information (moins de canaux d'information pour communiquer, simplification des codes) et, (2) la constriction du contrôle, c'est-à-dire un phénomène de concentration du pouvoir et de l'influence dans les plus hauts niveaux de hiérarchie. Friesen (2013) montre également que la hiérarchie organisationnelle est psychologiquement attrayante pour les individus manquant de contrôle personnel. Les individus perçoivent en effet les hiérarchies comme étant plus structurées et ordonnées que les arrangements égalitaires. Ainsi, les contextes ambigus poussent les individus à percevoir les hiérarchies comme étant des modes d'organisation plus efficaces. C'est enfin ce qu'ont montré Rast et ses collègues (Rast et al., 2012 ; 2013 ; Rast, 2015), où l'incertitude augmente l'attrait pour les leaders autocrates, faisant que la préférence pour un leader démocrate ou prototypique se retrouve gommée par l'incertitude, ce que les auteurs appellent un *besoin de leadership en soi*. Ces différents travaux vont donc dans le sens d'un mécanisme que l'on pourrait qualifier de rigide et implicite, permettant de réguler l'incertitude que l'on ressent dans des situations ambiguës ou menaçantes.

Cependant ce mécanisme implicite, qui est clairement accessible et efficace à court terme, peut échouer sur un plus long terme à contribuer au bon fonctionnement psychologique des individus. Il s'agit d'un paradoxe que nous constatons dans le fonctionnement psychologique que nous venons de décrire précédemment. Pour le dire autrement, le recours à des formes rigides et autocratiques de leadership est peut-être désiré et efficace à court terme pour corriger un problème, mais peut engendrer d'autres problèmes ultérieurement liés à ce mode de gestion organisationnel. Certains travaux de la littérature permettent d'alimenter ce raisonnement. En effet, selon la théorie de l'auto-détermination, la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation est clairement associée à davantage de comportements organisationnels favorables (Deci et Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016). Le recours à une forme directive de leadership pose question sur la satisfaction de ces besoins fondamentaux humains. De plus, une des sous-théories de la TAD, la Théorie de l'Evaluation Cognitive (Deci et Ryan, 1980, 1985, Ryan, 1982) propose que les événements socio-contextuels comme les retours positifs ou les récompenses conduisent à un sentiment de compétence facilitant la motivation intrinsèque. Les travaux initiaux sous-tendant cette théorie (Deci, 1971, 1972a, 1972b) ont permis de mettre en évidence l'impact négatif des récompenses externes (l'argent par exemple) et l'impact positif des commentaires soulignant la compétence individuelle sur la motivation intrinsèque. De manière générale d'ailleurs, toute forme de récompense contingente à une activité a tendance à saper la motivation intrinsèque comme a pu le montrer la méta-analyse de Deci et al., (1999). Cette théorie se base sur la proposition de

Chapitre IV – Problématique de la thèse

White (1959), à savoir que les individus s'engagent dans des activités pour se sentir efficaces et compétents, et celle de deCharms (1968) proposant que le fait de se sentir à l'origine de ses actions est une motivation primaire de l'être humain. Ces travaux ont donc constitué les prémices de la théorie, que celle-ci intègre de la façon suivante : le besoin de compétence sous-tend tout type de motivation, mais le besoin d'autonomie participe à rendre cette motivation intrinsèque (Ryan, 1982). Par ailleurs, la TAD considère que le besoin de se sentir affilié à un ensemble (Baumeister et Leary, 1995) participe également au bon fonctionnement psychologique de l'individu, au même titre (et sans hiérarchisation possible) que les deux autres besoins. Ainsi, une forme de leadership mettant au centre du processus décisionnel le leader, semble en contradiction avec cette lecture du fonctionnement humain. C'est également ce que la théorie de Lind & van den Bos (2002), *l'Uncertainty-Management Theory of Fairness*, permet d'envisager. Dans cette théorie, les auteurs considèrent qu'il est fondamental de se sentir certain à propos du monde dans lequel nous vivons et de notre place dans le monde. Dans cette théorie, avoir la perception que le monde est équitable (ou juste) permet de réguler l'incertitude. Cette perception d'équité/justice offre une régulation de l'incertitude car elle permet de se projeter dans un futur dans lequel l'individu bénéficiera d'un traitement juste, réduisant ainsi son niveau de menace perçue, et donc les affects négatifs qui y sont associés. Expérimentalement, les travaux de Van den Bos (Van den Bos, 2001a; Maas et Van den Bos, 2011) indiquent que les situations d'incertitude rendent les individus particulièrement sensibles à la non prise en compte de leur avis. Ces situations favorisent l'expression de colère à propos de la façon dont les salariés ont été traités. L'étude de De Cremer et Sedikides (2005) en particulier indique que les individus incertains trouvaient particulièrement injuste le fait de ne pas pouvoir exprimer leur opinion (étude 1), exprimaient davantage d'émotions positives lorsque cette occasion leur était donnée (étude 2), ainsi que davantage d'émotions négatives lorsqu'ils en étaient privés (étude 3), et étaient plus ou moins prompts à coopérer avec les membres de leur équipe suivant que l'opportunité de s'exprimer leur était donnée (étude 4). Ainsi, la prise en compte de l'avis du salarié serait un processus clé de la gestion de l'incertitude. Ce qui semble particulièrement en décalage avec le recours à une forme directive de leadership. Enfin, les travaux récents portant sur la propension des leaders à favoriser l'autonomie des salariés plutôt que leur contrôle (Baard et al., 2004 ; Slemp et al., 2018) indiquent que ces leaders favorisent davantage la motivation, la satisfaction, ou le bien-être des salariés.

Par conséquent, nous en déduisons que la littérature scientifique sur le leadership et le leadership en temps d'incertitude ne permet pas à ce jour d'obtenir une réponse sans équivoque sur la conduite à adopter pour encadrer des salariés faisant face à l'incertitude. Certains

arguments pourraient nous conduire à préférer une approche directive pour réguler l'incertitude. Cependant, une telle approche s'apparente à ce que l'on pourrait considérer comme un biais psychologique, ne garantissant pas de bons fonctionnements psychologiques ultérieurs. D'un autre côté, certains autres arguments pourraient nous laisser penser qu'une approche davantage participative du leadership pourrait être plus efficace, et garante de bons fonctionnements psychologiques. Néanmoins ces travaux ne prennent pas systématiquement en compte la question de l'incertitude en lien avec le leadership. D'un autre côté, peut-être qu'un style de leadership est préférable à un autre sur des questions de satisfaction ou de bien-être. Mais comme le formule Rast (2015), ces études ont assez souvent une approche de type *boîte noire* ne permettant pas de comprendre réellement quels mécanismes sont impliqués dans la préférence d'un style à un autre. Ainsi, le déficit théorique que nous identifions dans la littérature peut se résumer en deux propositions : (1) La littérature ne permet pas d'identifier clairement le type de leadership à utiliser pour réguler l'incertitude des individus, tout en favorisant chez eux les conditions de fonctionnement optimales (QVT, motivation, satisfaction, etc.) ; (2) Les mécanismes permettant de conclure qu'une forme de leadership est plus efficace qu'une autre sont, à ce jour, peu ou pas identifiés.

Ceci nous amène à formuler le problème traité dans le cadre de cette thèse de la manière suivante : Par quels moyens le leadership permet de réguler l'incertitude des salariés et les amène à une meilleure perception de qualité de vie au travail ? Cette thèse déploie donc un cadre psychosocial, du fait des concepts et méthodes utilisés, afin de traiter une question assez proche de la psychologie du travail. Cependant, contrairement à certaines approches de ce problème en psychologie du travail, nous n'allons pas assimiler l'incertitude à un construit équivalent au stress ou à de l'anxiété au travail. Au contraire, nous allons plutôt examiner l'incertitude dans une approche plus large comme nous l'avons expliqué. Cette approche du problème nous permettra de formuler un ensemble d'applications pratiques, et des solutions « pour le terrain », mais à partir d'une approche théorique et empirique. Ainsi, les trois objectifs principaux dans cette thèse sont : (1) Identifier quel type de leadership permet de réguler le plus efficacement l'incertitude ; (2) Vérifier si la forme de leadership mise en lumière permet de contribuer au bon fonctionnement psychologique de l'individu (QVT, émotions, motivation, etc.) ; (3) Mettre à jour les mécanismes contenus dans la forme de leadership précédemment identifiée, afin de comprendre par quels moyens s'opère cette régulation.

Chapitre IV – Problématique de la thèse

A partir de l'ensemble de propositions théoriques que nous avons énoncé jusqu'ici, la position que nous pouvons légitimement défendre dans le cadre de cette thèse est que l'incertitude induit le besoin d'être affilié à un ensemble relationnel et informationnel. C'est pourquoi le leadership participatif pourrait posséder intrinsèquement les capacités de réguler l'incertitude. Deuxièmement, cette régulation de l'incertitude pourrait s'accompagner du fait de favoriser la qualité de vie au travail des salariés, compte-tenu des nombreux travaux dans la littérature faisant le constat de l'efficacité du style participatif sur la satisfaction, la motivation, ou le bien-être au travail.

Deuxième Partie : Considérations Empiriques

Chapitre V – Participation ou Direction ?

Résumé.

Dans ce chapitre, nous allons chercher à répondre à notre premier objectif. Cet objectif est celui consistant à vérifier quelle forme de leadership permet de réduire l'incertitude, et de participer le plus efficacement au bon fonctionnement psychologique de l'individu au travail. Notre revue de littérature nous a amené à considérer que l'approche directive était une candidate potentielle. Mais d'autres éléments de la littérature nous font nuancer ce constat. Ils nous amènent plutôt à considérer l'hypothèse inverse : le leadership participatif permet de réguler l'incertitude. Dans ce chapitre, nous allons donc vérifier par trois études cette idée. La première cible des conseillers à Pôle-Emploi. La deuxième à l'inverse, cible les demandeurs d'emplois. Enfin, la troisième cible une population de salariés tout-venant. Globalement, nos résultats confirment notre hypothèse générale. C'est effectivement la perception d'une démarche participative qui est liée à une faible perception d'incertitude. De surcroît, cette forme de leadership est associée à différentes variables témoignant d'un fonctionnement psychologique positif.

Introduction

Le premier objectif de ce travail de thèse est de mettre en lumière la forme de leadership permettant le mieux de réguler l'incertitude. Comme nous l'avons évoqué dans notre partie théorique, une première perspective théorique propose l'idée qu'une forme directive de leadership permet de réguler l'incertitude. Plusieurs travaux indiquent qu'une forme directive du leadership, de par son apport en termes de structure et de directivité, est davantage perçue comme efficace chez les individus ayant une forte perception d'incertitude (Rast et al., 2012; Rast et al., 2013 ; Bélanger et al., 2015). Ce recours à la directivité semble être une réponse automatique profondément ancrée dans les organisations de travail. Cette réponse consécutive à l'incertitude peut être émise dans les groupes formels (Staw et al., 1981 ; Kamphuis et al., 2011) comme informels (De Grada et al., 1999 ; Pierro et al., 2003). Cependant, nous avons nuancé ce propos par d'autres approches. Celles-ci suggèrent plutôt que la capacité du leadership participatif à prendre en compte la perspective des salariés permettrait également de satisfaire cette fonction de régulation de l'incertitude (van den Bos, 2001a ; Lind & van den Bos, 2002 ; De Cremer et Sedikides, 2005 ; van den Bos et al., 2006 ; Maas & van den Bos, 2011). C'est cette dernière option que nous choisissons de retenir dans le cadre de ce chapitre.

Ce premier chapitre empirique propose donc de mettre en balance ces deux approches du leadership ayant un lien potentiel sur l'incertitude. Dans ce chapitre, nous essayons également de répondre à notre deuxième objectif. C'est-à-dire que nous allons vérifier que la forme de leadership que nous avons retenu puisse participer au bon fonctionnement psychologique général des individus. Dans cette optique, les études de ce chapitre sont ancrées dans un contexte organisationnel que nous avons interrogé. La première s'ancre dans l'organisation Pôle-Emploi, et interroge ses conseillers. Cette étude est l'occasion d'interroger la satisfaction/frustration auto-déclarée des besoins psychologiques fondamentaux des salariés, ainsi que la fréquence de leurs émotions positives/négatives au travail.

Dans la perspective de la Théorie de l'Auto-Détermination (Deci & Ryan, 2000), plusieurs travaux indiquent que la satisfaction de ces besoins psychologiques contribue à la satisfaction générale et au bien-être des salariés (Dose et al., 2018 ; Fernet et al., 2013; Gillet et al., 2016). La satisfaction/frustration de ces besoins, ainsi que la présence d'émotions positives/négatives seront donc deux moyens d'attester d'un fonctionnement psychologique positif chez les salariés. La deuxième est également ancrée à Pôle-Emploi, mais cette fois, ce sont les demandeurs d'emplois que nous avons interrogés. Une manière d'attester d'un

Chapitre V – Participation ou Direction ?

fonctionnement psychologique positif chez les demandeurs d'emplois est de s'intéresser à différentes variables considérées comme clés dans la recherche d'emploi. C'est-à-dire la motivation autonome (Vansteenkiste et al., 2004 ; Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018), le sentiment d'auto-efficacité (Kanfer & Bufton, 2018 ; Meyers & Houssemand, 2010), et les comportements de recherche d'emploi (Saks, 2006, Saks & Ashforth, 2000). Enfin, la troisième étude interroge des salariés tout venant, hors cadre organisationnel déterminé. Cette fois, notre manière d'attester d'un fonctionnement psychologique positif passe par la mesure de la perception de Qualité de Vie au Travail (QVT) des salariés. La QVT est un facteur déterminant de bien-être général et d'épanouissement des salariés, traduisant de la capacité de l'environnement de travail à être en adéquation avec les humains (Salès-Wuillemin, 2018 ; Tavani et al., 2014).

Tableau 7. Tableau résumé des trois études du Chapitre V.

Etude	Population	N	VI	VD	Hypothèse	Validé?
Etude 1	Conseillers PE	108	Ambiguïté de rôle	Satisfaction des Besoins Psy	1. + Participatif --> - Incertitude	Oui
			Besoin de clôture	Frustration des Besoins Psy	2a. + Participatif --> + Emotions Positives	Tendanciel
			Leadership Participatif	Emotions Positives	2b. + Participatif --> - Emotions Négatives	Oui
			Leadership Directif	Emotions Négatives	3a. + Participatif --> + Satisfaction Besoins Psy	Oui
					3b. + Participatif --> - Frustration Besoins Psy	Non
			4. Médiation Participatif --> VD's via Incertitude	Oui		
Etude 2	Demandeurs d'Emplois	94	Ambiguïté de rôle	Motivation à (re)trouver un emploi	1. + Participatif --> + VD's	Partiellement
			Besoin de clôture	Sentiment d'auto-efficacité	2. + Participatif --> - Incertitude	Oui
			Leadership Participatif	Comportements de recherche d'emploi	3. Médiation Participatif --> VD's via Incertitude	Oui
			Leadership Directif			
Etude 3	Salariés tout-venant	367	Affects d'incertitude	Satisfaction des Besoins Psy	1. + Participatif --> + QVT	Oui
			Leadership Participatif	Perception de Qualité de Vie au Travail	2. + Participatif --> + Satisfaction Besoins Psy	Oui
			Leadership Directif		3. + Participatif --> - Incertitude	Oui
					4. Médiation Participatif --> QVT via Incertitude	Oui

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

Objectifs et Hypothèses

Cette première étude a fait l'objet d'un article et d'une communication présenté en Annexe 7 (Clain, De Oliveira, Minondo-Kaghad, & Salès-Wuillemin, 2021). Cette étude s'ancre au sein d'une organisation ayant été plusieurs fois affectée par divers changements organisationnels, c'est-à-dire Pôle-Emploi. Dans cette première étude, nous interrogeons les Conseillers en Evolution Professionnelle (CEP) de Pôle-Emploi. Plus précisément, nous cherchons à savoir dans quelle mesure le sentiment qu'ils ont d'être encadrés de manière participative (vs directive) permet d'atténuer leur incertitude et ainsi favoriser l'émergence de facteurs favorables à un fonctionnement psychologique satisfaisant au travail. Nous parlons de la satisfaction des besoins psychologiques des CEP tout comme de la présence d'émotions positives au sein de cette population.

Dans cette étude, nous avons choisi d'appréhender l'incertitude à travers une double dimension. C'est-à-dire que l'incertitude est appréhendée à travers une dimension dispositionnelle (i.e. inconfort face à l'ambiguïté) et à travers une dimension situationnelle (i.e. ambiguïté de rôle). La dimension d'inconfort face à l'ambiguïté développée au sein du concept de besoin de clôture (Kruglanski, 1989) permet ainsi de capter une tendance psychologique motivée par le besoin d'obtenir une réponse ferme à une question plutôt que de rester dans l'incertitude et dans l'ambiguïté (Belanger et al., 2015; Pierro et al., 2005; Pierro et al., 2007). L'échelle d'ambiguïté de rôle permet quant à elle de mesurer l'incertitude sur le lieu de travail dans le sens où elle reflète un manque d'information que perçoit l'individu quant aux attentes liées à son rôle et aux moyens dont il dispose pour y répondre (Cicero et al. 2010; Kelloway et Barling, 1990).

Les CEP étaient amenés également à donner leur avis sur le style de leadership de leur superviseur (Euwema et al., 2007). Comme nous l'avons expliqué précédemment, deux grands types de leadership sont habituellement mis en avant dans le cadre des recherches sur l'efficacité perçue des leaders « en temps d'incertitude ». L'approche directive (Rast et al., 2012; Rast et al., 2013 ; Bélanger et al., 2015) pourrait constituer une régulation efficace étant donné l'attrait des salariés pour cette forme de leadership « en temps d'incertitude ». Mais d'autre part, l'approche participative nous semble plus en adéquation avec notre vision de la régulation de l'incertitude, c'est-à-dire, la prise en compte de l'individu (van den Bos, 2001a ;

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

Lind & van den Bos, 2002 ; De Cremer et Sedikides, 2005 ; van den Bos et al., 2006 ; Maas & van den Bos, 2011). Et nous pensons que l'exposition à une forme de leadership à travers laquelle l'avis du salarié est pris en compte pourrait atténuer l'incertitude des salariés. Ainsi,

Hypothèse 1. Nous supposons que la perception d'une forme participative (et non directive) de leadership sera négativement associée à l'incertitude ressentie.

Les conseillers étaient également interrogés sur leurs affects liés au travail et sur la satisfaction/frustration de leurs besoins psychologiques fondamentaux. En effet, selon la Théorie de l'Auto-Détermination, la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation est clairement associée à davantage de comportements organisationnels favorables (Deci et Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016). Plusieurs travaux ont ainsi démontré que les environnements professionnels dans lesquels les besoins psychologiques sont satisfaits sont associés à l'expression de davantage de bien-être, de satisfaction, d'engagement professionnel mais aussi à moins d'épuisement, d'anxiété, de stress et de volonté de quitter son emploi (Dose et al., 2018; Gillet et al., 2016; Trépanier et al., 2014). Un des leviers permettant de satisfaire les besoins psychologiques des salariés au travail est le leadership. Et il semble que les formes, de manière générale, participatives, vont dans le sens de la satisfaction des besoins psychologiques des employés (Slemp et al., 2018). Par exemple, en tenant compte du point de vue des salariés, en encourageant l'initiative, en communiquant d'une manière à donner des informations plutôt que de manière à contrôler, ou en évitant de recourir aux sanctions pour motiver le comportement des salariés. Cela nous amène à supposer que,

Hypothèse 2a. La perception d'une forme participative de leadership sera positivement liée à l'expression d'émotions positives sur le lieu de travail.

Hypothèse 2b. La perception d'une forme participative de leadership sera négativement associée à l'expression d'émotions négatives sur le lieu de travail

Nous considérons en effet que les émotions positives et négatives sont deux concepts différents (van den Broeck and al., 2016). Dit autrement, ressentir peu d'émotions positives

n'équivaut pas pour autant à ressentir des émotions négatives. L'hypothèse suivante fonctionne en suivant la même logique,

Hypothèse 3a. La perception d'une forme participative de leadership sera positivement associée à la satisfaction des besoins psychologiques de base au travail.

Hypothèse 3b. La perception d'une forme participative de leadership sera négativement associée à la frustration des besoins psychologiques de base au travail.

Enfin, nous proposons d'examiner dans quelle mesure ces liens entre leadership participatif et fonctionnement psychologique positif au travail s'explique par la capacité du leadership participatif à réduire l'incertitude. Ainsi nous supposons que,

Hypothèse 4. L'impact du leadership participatif sur le fonctionnement psychologique au travail (i.e. émotions positives/négatives et satisfaction/frustration des besoins psychologiques) s'explique en partie par sa capacité à diminuer la perception d'incertitude chez les salariés.

Méthode

Participants

Cette recherche s'est déroulée dans le cadre de la convention 2019_0346 signée entre d'une part Pôle Emploi Bourgogne Franche-Comté et, d'autre part, l'Université de Bourgogne. 108 conseillers et conseillères Pôle Emploi issus des agences de Bourgogne Franche-Comté ont participé à cette enquête. Cet échantillon comporte 85 femmes et 22 hommes⁵³ dont l'âge s'étale de 25 à 63 ans ($M = 42.68$; $ET = 9.53$). L'ancienneté au sein de l'organisation était d'environ 12 ans ($M = 12.07$; $ET = 8.88$). Les sujets répondaient au questionnaire, soit en ligne ($n = 64$), soit par une version papier du questionnaire ($n = 44$) que les agences retournaient par courrier une fois les réponses obtenues. Initialement, 86 réponses au questionnaire en ligne ont été relevées, mais 22 d'entre-elles étaient inexploitables. Tous les questionnaires retournés par les agences ont été considérés. Une information concernant l'enquête était transmise par le biais des psychologues des agences dans lesquelles les données ont été recueillies.

⁵³ Ainsi qu'un sujet n'ayant pas renseigné son sexe.

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

Matériel

Mesure de l'incertitude.

Besoin de clôture. Nous avons utilisé l'échelle de besoin de clôture (Kruglanski et al., 1993; Webster et Kruglanski, 1994). Cette échelle contient cinq facteurs : Préférence pour l'ordre ; Préférence pour la prévisibilité ; Esprit de décision ; Inconfort face à l'ambiguïté ; Fermeture d'esprit. En raison de contraintes temporelles, nous avons choisi d'éviter de proposer un trop grand nombre d'items aux CEP. Nous avons sélectionné uniquement le facteur *Inconfort face à l'ambiguïté* traduisant le mieux dans cette échelle l'inconfort pouvant être ressenti face à une situation incertaine (9 items – $\alpha = .75$; e.g. « Je n'aime pas les situations incertaines »). Les sujets devaient se positionner de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord ». Un score élevé sur cette échelle reflète un besoin de clôture élevé.

Ambiguïté de rôle. Cinq items issus de Kelloway et Barling (1990) et deux items issus de Beauchamp et al., (2002) ont été utilisés pour mesurer la perception d'ambiguïté de rôle au sein de l'organisation ($\alpha = .84$; e.g. « Je reçois des requêtes incompatibles entre elles par deux personnes ou plus » ou « Je comprends quels comportements je dois réaliser pour incarner mon rôle »). Les cinq premiers items renvoient à la dimension d'ambiguïté de rôle de l'échelle de Kelloway et Barling (1990), en excluant deux items jugés non pertinents dans le cadre de cette étude : « Je me sens serein à propos de l'autorité que j'ai » et « Je sais que j'ai bien réparti mon temps ». En outre, toujours en raison du temps alloué à la passation du questionnaire, les autres dimensions de l'échelle, à savoir, le conflit de rôle et le stress lié au rôle, n'ont pas été prises en compte. Les deux autres items que nous avons inclus renvoyaient à la dimension comportementale de l'ambiguïté de rôle⁵⁴. Pour chaque item, il était demandé de renseigner sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord » le degré d'accord avec l'assertion proposée. Un score élevé sur cette échelle indique une forte ambiguïté de rôle⁵⁵.

⁵⁴ Les quatre dimensions de l'échelle de Beauchamp et al. (2002) sont (1) l'ambiguïté liée à l'étendu des responsabilités, (2), l'ambiguïté liée à l'évaluation de son propre rôle, (3) les conséquences liées à l'ambiguïté de rôle, et (4) l'ambiguïté liée aux comportements à produire en lien avec son propre rôle. Seuls les deux items sélectionnés dans cette dernière dimension nous semblaient capter l'incertitude liée au positionnement du conseiller.

⁵⁵ Les items de cette échelle ont-été recodés de manière à ce qu'un score élevé indique une forte ambiguïté de rôle.

Leadership participatif/directif.

Afin de mesurer la perception d'un style participatif et/ou directif du leadership déployé dans les agences, nous nous sommes appuyés sur les deux échelles originales de Litwin et Stringer (1968) citées dans Euwema et al. (2007) et reprises récemment en version courte par Stoker et al. (2019). Les sujets devaient se positionner sur des assertions comme « [Mon supérieur hiérarchique] prend la plupart des décisions pour les employés » (leadership directif ; 5 items) ou comme « [Mon supérieur hiérarchique] encourage les employés à participer à la plupart des prises de décision » (leadership participatif ; 5 items). Les items faisant référence à un leadership directif ($\alpha = .75$) possèdent une fiabilité satisfaisante tout comme ceux faisant référence à un leadership participatif ($\alpha = .81$). Pour chaque item, les sujets devaient renseigner sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord » le degré d'accord avec l'item proposé.

Satisfaction des besoins socio-psychologiques.

Afin de mesurer la satisfaction des besoins socio-psychologiques sous-tendant la motivation intrinsèque des conseillers, nous avons utilisé l'échelle de Deci et Ryan (2000) traduite et validée en Français par Brien et al., (2012) en 12 items. Les trois dimensions de cette échelle renvoient aux trois besoins socio-psychologiques, à savoir, le besoin de compétence (*e.g.* « Je me sens compétent à mon travail »), le besoin d'autonomie (*e.g.* « Au travail je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon ») et le besoin d'affiliation (*e.g.* « Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté »). Il était demandé aux sujets de penser à leur activité professionnelle et d'indiquer leur degré d'accord de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord » sur les différents items qui leur étaient proposés. Les 12 items possèdent une bonne fiabilité ($\alpha = .89$). Il en va de même pour chacune des dimensions : autonomie ($\alpha = .81$), compétence ($\alpha = .88$) et affiliation ($\alpha = .89$).

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

Frustration des besoins socio-psychologiques.

Pour mesurer la frustration des besoins socio-psychologiques des conseillers, nous avons utilisé l'échelle de Bartholomew et al., (2011) traduite et validée par Gillet et al., (2012) en neuf items. Les trois dimensions de l'échelle sont les mêmes que dans celle de Deci et Ryan (2000), c'est-à-dire, la frustration du besoin de compétence (*e.g.* « Il existe des situations dans lesquelles tout est fait pour que je me sente incompetent(e) »), d'autonomie (*e.g.* « Je sens que je suis obligé(e) de suivre des décisions prises pour moi ») et d'affiliation (*e.g.* « Je sens que mes collègues peuvent être méprisant(e)s envers moi »). Les sujets devaient exprimer leur accord avec les items présentés sur une échelle allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalemtent d'accord ». La fiabilité des neuf items de l'échelle est très satisfaisante ($\alpha = .86$). C'est également le cas pour chaque dimension de l'échelle : autonomie ($\alpha = .84$), compétence ($\alpha = .78$) et affiliation ($\alpha = .78$).

Emotions ressenties au cours du dernier mois.

Afin de mesurer les différents types d'émotions que peuvent ressentir les conseillers de Pôle Emploi dans l'exercice de leur fonction, il était demandé de renseigner la fréquence d'apparition de certains affects durant le dernier mois (*i.e.* « Durant le dernier mois, comment vous vous êtes senti(e) sur votre lieu de travail ? »). Six items permettaient de mesurer les émotions positives (*e.g.* confiant, joyeux, émerveillé, enthousiaste, reconnaissant, sûr de soi ; $\alpha = .77$). Parmi ces six items, cinq proviennent de l'inventaire des affects positifs et négatifs (PANAS X, Watson et Clark, 1994). Seul l'affect *sûr de moi* a été rajouté à cette liste. Six autres items permettaient de mesurer les émotions négatives (*e.g.* colère, triste, angoissé, incertain, stressé, ennuyé ; $\alpha = .79$). Parmi ces six autres items, trois (*colère*, *tristesse* et *angoissé*) proviennent de l'inventaire des affects positifs et négatifs (PANAS X, Watson et Clark, 1994). En effet, afin de capter des affects négatifs également liés aux situations de travail (vécu d'incertitude, stress au travail, ennui au travail), nous avons rajouté les items *incertain*, *stressé* et *ennuyé*. Pour chacun des items, les sujets se positionnaient sur une échelle type Likert en 5 points allant de « Jamais » à « Toujours ».

Procédure

En accord avec Pôle Emploi Bourgogne Franche-Comté, l'enquête a été distribuée par les psychologues des structures dans lesquelles exerçaient les conseillers. Soit l'enquête était

distribuée en mains propres en version papier, soit un lien pour accéder à la version numérique était envoyé par mail. Le recueil de données s'est déroulé entre mars et avril 2019. Les conseillers ayant rempli les versions papier du questionnaire devaient les renvoyer aux psychologues de Pôle Emploi, renvoyant à leur tour les questionnaires aux chercheurs. Les données ont été majoritairement recueillies en ligne, ou bien par retour de courrier. D'autres ont été restitués en personne.

Résultats

Analyse de Corrélations

Le Tableau 8 présente les statistiques descriptives et les corrélations obtenues sur notre échantillon de conseillers de Pôle Emploi⁵⁶. Étant donné que l'utilisation d'une méthodologie corrélationnelle peut augmenter la force de relation entre les variables étudiées, appelé biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003), nous avons cherché à estimer la présence de ce biais dans notre étude. Pour cela, nous avons utilisé la technique du test du facteur unique de Harman. C'est-à-dire que nous avons lancé une analyse factorielle exploratoire sans demander de rotation. Deux résultats pourraient permettre de supposer la présence de ce biais. Le premier serait l'émergence d'un facteur unique. Le deuxième serait l'émergence d'un facteur expliquant une large partie de la variance (plus de 50%). L'analyse factorielle exploratoire que nous avons lancée n'a fait émerger aucun de ces deux cas de figure. Nous obtenons douze facteurs dont le premier n'explique que 22,01% de la variance.

⁵⁶ Les analyses de corrélations partielles contrôlant statistiquement l'effet du mode de passation indiquent des patterns de corrélations quasi-identiques.

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôles-Emploi

Tableau 8. Moyennes, écarts-type et corrélations entre les différentes variables (N = 108).

	M	ET	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Besoin de clôture	4.67	.94	-						
2. Ambiguïté de rôle	3.02	1.13	.09	-					
3. Leadership Participatif	4.83	1.22	-.05	-.34**	-				
4. Leadership Directif	3.53	1.15	.22*	-.03	-.24*	-			
5. Emotions positives	2.97	.67	-.26**	-.39**	.17+	-.08	-		
6. Emotions négatives	2.19	.75	.27**	.49**	-.23*	.28**	-.47**	-	
7. Satisfaction Besoins Psy.	5.22	.82	-.20*	-.54**	.31**	-.25**	.44**	-.45**	-
8. Frustration Besoins Psy.	2.75	1.07	.28**	.44**	-.16	.18+	-.47**	.49**	-.63**

Note. ** p < .01; * p < .05; + p < .10

Chapitre V – Participation ou Direction ?

Les données obtenues sur notre échantillon de conseillers ne semblent pas être en faveur de l'hypothèse selon laquelle la perception d'un leadership directif serait susceptible d'atténuer l'incertitude des salariés. Au contraire, les analyses révèlent que plus les participants considèrent leur superviseur comme étant directif et plus ils expriment un score élevé d'incertitude via le besoin de clôture ($r = .22, p < .01, [.02, .34]$). L'encadrement directif perçu n'étant pas non plus relié à une diminution de l'ambiguïté de rôle chez les conseillers ($r = -.03, ns, [-.23, .16]$). En complément de cette incapacité à réguler l'incertitude chez les conseillers, les données révèlent également que la perception d'un leadership directif est associée à l'expression de davantage d'émotions négatives ($r = .28, p < .01$), à une diminution de la satisfaction des besoins psychologiques ($r = -.25, p < .01$), et à une augmentation tendancielle de la frustration des besoins ($r = .18, p = .07$).

En revanche, conformément à notre première hypothèse, le fait d'être incertain quant à son rôle dans l'organisation Pôle Emploi est corrélé négativement avec la perception d'être encadré de manière participative (i.e. forte prise en compte des collaborateurs dans le processus décisionnel). Autrement dit, plus les conseillers perçoivent leur superviseur comme étant participatif dans son approche et moins ils déclarent de l'ambiguïté de rôle ($r = -.34, p < .01$). A noter que la perception d'être encadré de manière participative n'est pas corrélée au besoin de clôture des participants ($r = -.05, ns, [-.19, .11]$).

Analyses de Médiation

Nous avons ensuite réalisé une série d'analyses de médiation afin de tester dans quelle mesure l'impact du leadership participatif sur les émotions positives, les émotions négatives, la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques était susceptible d'être médiatisé par la capacité de celui-ci à diminuer l'incertitude ressentie par les conseillers de Pôle Emploi⁵⁷. Pour cela, nous avons suivi les recommandations de Preacher et Hayes (2008) et utilisé le module PROCESS v3.5 pour SPSS avec une procédure de rééchantillonnage à 5000 échantillons. Les Tableaux 9 et 10 présentent l'ensemble des coefficients de régression non standardisés, les écarts-types et les intervalles de confiance à 95%. Le coefficient a (leadership participatif → ambiguïté de rôle), b (ambiguïté de rôle → variable dépendante en contrôlant l'effet du

⁵⁷ Dans la mesure où le leadership directif n'est pas associé à une réduction de l'incertitude chez les CEP, les résultats concernant le rôle médiateur de l'ambiguïté de rôle pour expliquer les effets du leadership directif n'est pas présenté.

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

leadership participatif), c (effet total du leadership participatif sur la variable dépendante) et c' (effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante en contrôlant statistiquement l'effet du médiateur), $a \times b$ (effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante).

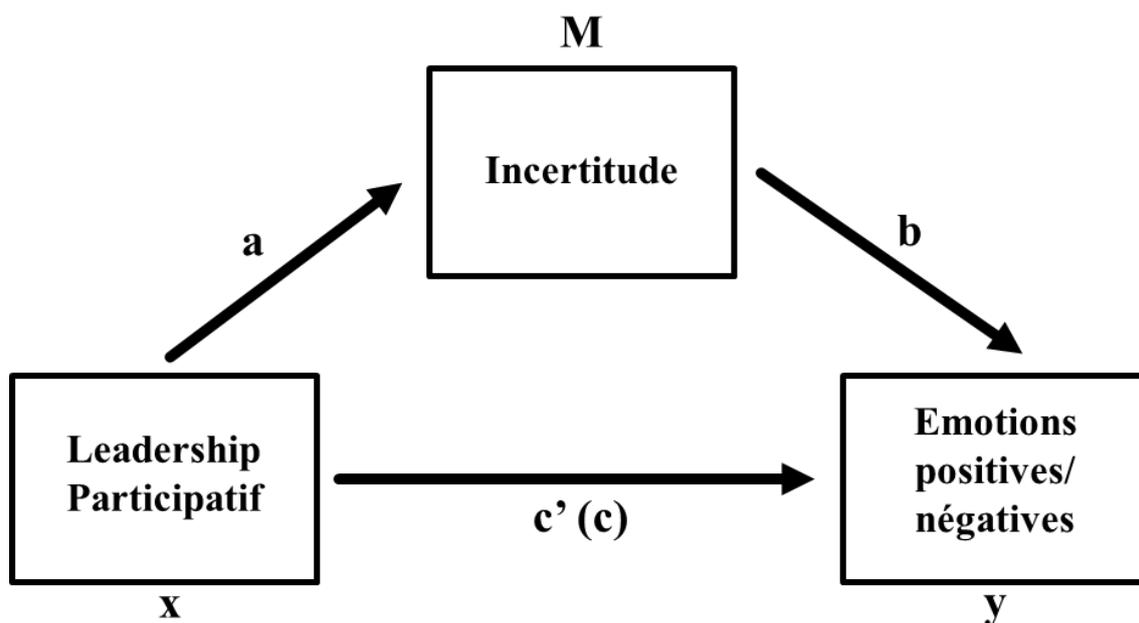


Figure 9. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et émotions positives/négatives.

Conformément à nos hypothèses, l'ensemble des analyses révèlent que plus les conseillers perçoivent un leadership participatif au sein de Pôle Emploi et plus ils expriment avoir ressenti des émotions positives durant le dernier mois (H2a partiellement validée, $b = .09$, $p = .08$, $[-.01, .19]$) mais aussi moins d'émotions négatives (H2b validée, $b = -.14$, $p = .02$, $[-.26, -.02]$).

Tableau 9. Rôle médiateur de l’ambiguïté de rôle dans l’impact du leadership participatif sur les émotions ressenties (positives et négatives).

Effet	Emotions positives			Emotions négatives		
	b	ET	95% CI	b	ET	95% CI
Leadership Participatif						
<i>a</i>	-.31	.09	[-.48, -.14]	-.31	.09	[-.48, -.14]
<i>b</i>	-.21	.06	[-.32, -.10]	.31	.06	[.18, .43]
<i>c</i>	.09	.05	[-.01, .19]	-.14	.06	[-.26, -.02]
<i>c'</i>	.03	.05	[-.07, .13]	-.04	.06	[-.16, .07]
<i>a</i> × <i>b</i> (effet indirect)	.06	.03	[.01, .14]	-.10	.04	[-.17, -.03]
$R^2_{m,x}$.11			.11	
$R^2_{y,mx}$.15			.24	

Note. *b* = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a* ($X \rightarrow M$), *b* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l’effet de *X*), *c* (effet total de *X* sur *Y*) et *c'* (effet direct de *X* sur *Y* en contrôlant statistiquement l’effet de *M*), *a* × *b* (effet indirect de *X* sur *Y*). $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow M$, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow Y$ en contrôlant *M*.

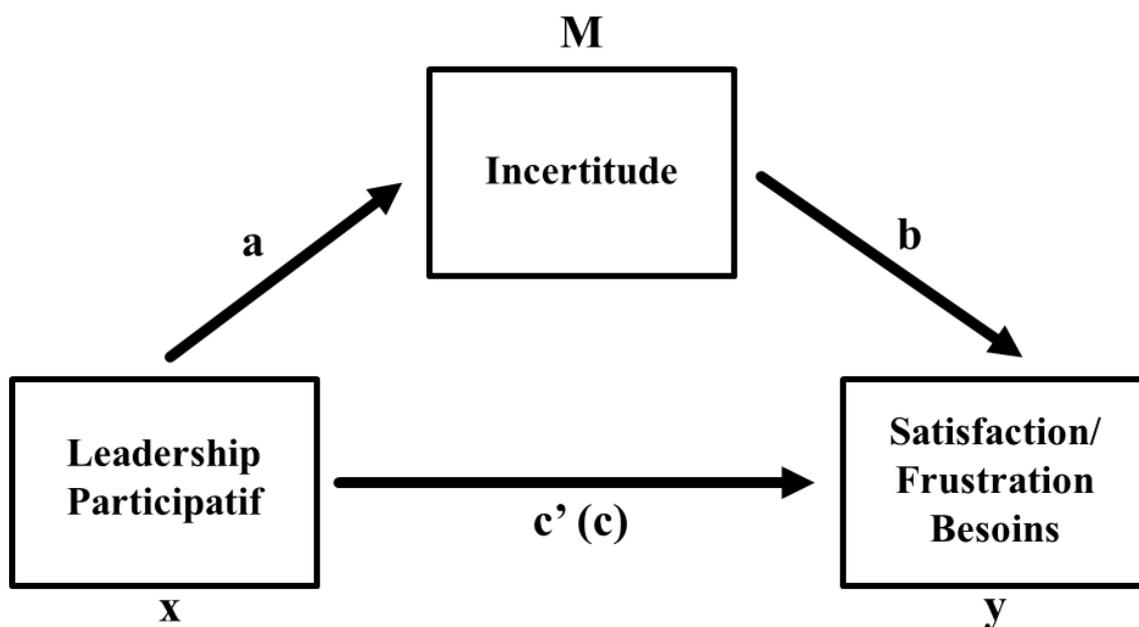


Figure 10. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et satisfaction/frustration des besoins psychologiques au travail.

Cet impact du leadership participatif perçu au sein de Pôle Emploi apparaît également sur notre mesure de satisfaction des besoins psychologiques au travail (H3a validée, $b = .20$, $p = .01$, $[.08, .33]$). Autrement dit, plus les conseillers ont exprimé un score élevé de leadership participatif perçu et plus ils ont déclaré que leur besoin d'autonomie ($b = .25$, $p = .01$, $[.13, .50]$), de compétence ($b = .15$, $p = .05$, $[.01, .39]$) et d'affiliation ($b = .21$, $p = .03$, $[.02, .40]$) était satisfait par l'organisation Pôle Emploi. La relation entre le leadership participatif et le score général de frustration des besoins psychologiques ne parvient pas à atteindre le seuil de significativité (H3b non validée, $b = -.13$, $p = .11$, $[-.29, .03]$).

Tableau 10. Rôle médiateur de l’ambiguïté de rôle dans l’impact du leadership participatif sur les émotions ressenties (positives et négatives) et sur la satisfaction/frustration des besoins psychologiques au travail.

Effet	Satisfaction des besoins psychologiques		Frustration des besoins psychologiques	
	b	ET 95% CI	b	ET 95% CI
Leadership Participatif				
<i>a</i>	.31	.09 [-.48, -.14]	-.31	.09 [-.48, -.14]
<i>b</i>	-.37	.06 [-.50, -.25]	.41	.09 [.24, .58]
<i>c</i>	.20	.06 [.08, .33]	-.13	.08 [-.29, .03]
<i>c'</i>	.09	.06 [-.03, .20]	-.01	.08 [-.16, .15]
<i>a</i> × <i>b</i> (effet indirect)	.12	.05 [.03, .22]	-.13	.05 [-.25, -.04]
$R^2_{m,x}$.11		.11
$R^2_{y,mx}$.33		.21

Note. *b* = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a* ($X \rightarrow M$), *b* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l’effet de *X*), *c* (effet total de *X* sur *Y*) et *c'* (effet direct de *X* sur *Y* en contrôlant statistiquement l’effet de *M*), *a* × *b* (effet indirect de *X* sur *Y*). $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow M$, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow Y$ en contrôlant *M*.

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

Enfin, notre hypothèse principale de médiation (H4) est également validée. Comme l'indique le Tableau 9 et 10, le zéro n'est compris dans aucun des intervalles de confiance des effets indirects. Autrement dit, l'impact positif d'un leadership participatif sur la satisfaction des besoins psychologiques ou sur le ressenti émotionnel (i.e. émotions positives et négatives) est médiatisé en partie par la capacité de ce type d'accompagnement à diminuer l'incertitude liée à l'exercice du rôle de conseiller à Pôle Emploi⁵⁸.

Discussion

Rappel des Objectifs et Hypothèses

Dans cette première étude, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure la perception d'être supervisé de manière participative ou directive pouvait constituer une régulation de l'incertitude, et faciliter l'émergence d'émotions positives au travail, tout comme contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques de base des salariés. Nous avons tout d'abord supposé que la perception d'être supervisé de manière participative contribuerait à réduire l'incertitude. Les résultats que nous obtenons semblent aller dans ce sens, ce qui nous pousse à valider cette première hypothèse. Ensuite, nous avons supposé que cette perception de supervision participative serait liée à davantage d'émotions positives et moins d'émotions négatives sur le lieu de travail. En effet, les salariés qui déclarent être supervisés de manière participative semblent également déclarer ressentir fréquemment des émotions positives et moins fréquemment des émotions négatives sur leur lieu de travail. A noter que l'impact de ce type de supervision sur les émotions positives est tendanciel, et non significatif, ce qui nous pousse à partiellement valider cette hypothèse. Nous avons également supposé que cet accompagnement participatif serait lié à une plus forte satisfaction des besoins psychologiques des salariés et à moins de frustration de ces mêmes besoins chez ces derniers. En effet, il apparaît que les salariés déclarant être supervisé de manière participative semblent également déclarer que leurs besoins psychologiques de base sont satisfaits. Par contre, l'effet de cette supervision sur la perception de frustration des besoins psychologiques échoue à atteindre le critère de significativité statistique. Enfin, nous avons validé notre hypothèse principale de médiation. En effet, les données révèlent que cet impact positif du type de leadership sur la satisfaction des besoins psychologiques ou sur le ressenti émotionnel (i.e. émotions positives et

⁵⁸ Qu'il s'agisse du lien leadership, incertitude et émotions négatives ou leadership, incertitude et satisfaction des besoins psychologiques, nous obtenons des médiations partielles.

négligentes) est expliqué en partie par la capacité de ce type de supervision à diminuer l'incertitude liée à l'exercice du rôle de conseiller à Pôle Emploi.

Processus Associés à la Régulation de l'Incertain

Cette première étude nous permet de comprendre un peu mieux les moyens par lesquels s'opère la régulation de l'incertain. En effet, notre approche de la littérature scientifique nous a conduits à penser qu'il existe un « angle mort » autour de la question du moyen par lequel réguler l'incertain. Bien que le leadership constitue un levier d'action largement identifié, c'est autour de la couleur du levier que la question se pose : quelle approche du leadership est à privilégier ? Faut-il que le leadership soit directif ou bien participatif ? A cette première question, il semble à la vue de nos résultats que la voie participative fonctionne pour les salariés faisant face à l'incertain. Mieux : seule la voie participative fonctionne. Cela rendant nos résultats sans équivoques. Effectivement : d'une part, la perception d'être supervisé de manière directive, chez les salariés, n'amène pas à ressentir moins d'incertain. D'autre part, elle est liée au fait de ressentir des émotions négatives, ainsi qu'au fait de déclarer ne pas avoir ses besoins psychologiques de base satisfaits. L'approche défendue par les travaux que nous avons précédemment énumérés (De Grada et al., 1999 ; Pierro et al., 2003 ; Rast et al., 2012; Rast et al., 2013 ; Rast, 2015 ; Bélanger et al., 2015) nous semble, de manière générale, contradictoire avec nos résultats.

De manière plus spécifique maintenant, nous constatons que la variable *besoin de clôture* n'est pas affectée par le leadership participatif (ou réciproquement). Dit autrement, la perception d'être supervisé de manière participative n'amène pas à ressentir moins d'incertain dispositionnelle. De la même manière, l'incertain dispositionnelle n'amène pas à considérer que la supervision perçue est plus ou moins participative. Par contre, nous notons un lien entre leadership directif et besoin de clôture. Ce résultat fait écho à certains travaux précédemment cités. Tout d'abord, celui de Bélanger et al. (2015), qui permettait également de constater une corrélation entre le besoin de clôture et ce qui était appelé des tactiques de pouvoir « dures ». Ces deux facteurs permettaient de prédire de faibles scores de burnout : c'était en effet chez les salariés ayant les plus hautes dispositions à l'incertain (besoin de clôture) que les tactiques de pouvoir « dures » amenaient à de faibles ressentis de burnout. De l'autre côté, les travaux de De Grada et al. (1999) et Pierro et al. (2003) indiquent un lien entre besoin de clôture et directivité : les participants ayant de hauts (vs faibles) niveaux de besoin de clôture font émerger une structure délibérative directive. Ainsi, cette corrélation que nous observons pourrait

I-Etude 1 – Etude sur les Conseillers en Evolution Professionnelle à Pôle-Emploi

s'inscrire dans cette logique, et nous forcer à modérer la portée de nos résultats. Peut-être que les individus chroniquement incertains auront tendance à percevoir leur supervision comme étant directive, et peut-être même à reproduire ces modes de gestion des humains automatiquement, dû à une réponse culturelle chevillée au corps (Staw et al., 1981). Nous pouvons néanmoins nous garder d'aller trop loin dans cette piste, car aucun lien ne peut être fait dans notre étude entre une supervision directive et un fonctionnement psychologique positif, ni entre le besoin de clôture et un fonctionnement psychologique positif. Ce qui nous amène plutôt à interpréter ce résultat comme le fait qu'une supervision directive peut contribuer à augmenter l'incertitude des salariés. Nous choisissons ici de retenir cette deuxième explication.

Leadership Participatif et Fonctionnement Psychologique Positif au Travail

Cette capacité du leadership participatif, à réguler l'incertitude et à contribuer à un fonctionnement psychologique satisfaisant chez les salariés rejoint les travaux réalisés dans le cadre de la Théorie de l'Auto-Détermination sur le soutien à l'autonomie du leader (Deci et al., 2017; Gagné et Deci, 2005; Hetland et al., 2011; Slemp et al., 2018). Ce type de leadership caractérise des dirigeants qui s'intéressent aux perspectives de leurs employés, offrent des possibilités de choix et de contribution dans le processus décisionnel, encouragent l'initiative personnelle et évitent le recours à des récompenses ou des sanctions externes pour motiver le comportement. Le soutien à l'autonomie de la part des superviseurs permettrait d'améliorer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des salariés, ce qui engendrerait en retour un ensemble de conséquences positives au travail. Ainsi, plusieurs recherches ont démontré que plus les salariés considèrent que leur superviseur encourage à l'autonomie en prenant en compte leur perspective et plus ils expriment de satisfaction au travail, de bien-être psychologique et réalisent de meilleures performances professionnelles. A l'inverse, plus les salariés considèrent que leur superviseur agit de manière directive et coercitive et moins leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits (Baard et al., 2004; Gillet et al., 2012; Slemp et al., 2018).

Limites et Ouverture

Bien que nos hypothèses soient globalement validées, ceci contribuant à la réussite de notre objectif, c'est-à-dire mieux comprendre les processus associés à la régulation de l'incertitude, ce travail comprend quelques limites.

La première que nous identifions est bien sûr l'utilisation d'une méthode corrélationnelle. Bien que nos résultats soient encourageants, en l'état, ces données ne permettent pas de conclure de manière causale sur le sens des relations obtenues entre les perceptions du leadership, l'incertitude et nos indicateurs associés à un fonctionnement psychologique satisfaisant au travail. Nous pourrions émettre l'hypothèse selon laquelle plus les salariés déclarent de l'incertitude et moins ils auraient tendance à percevoir leur superviseur comme étant participatif, ce qui pourrait être recevable. Toutefois, d'un point de vue théorique, nous avons plutôt choisi de considérer dans notre modèle que le type de leadership est un levier organisationnel susceptible de réguler l'incertitude et de contribuer au bon fonctionnement psychologique des salariés.

La généralisation des résultats à d'autres agences ou à d'autres contextes professionnels demande également à être interprétée prudemment. En effet, la distribution des questionnaires au sein de l'organisation Pôle Emploi en Bourgogne Franche-Comté s'est faite sur la base du volontariat via les psychologues présents sur les différentes agences. Ce type d'échantillonnage ne nous permet pas d'être sûr de la parfaite représentativité des conseillers interrogés (*e.g.*, sexe, âge, ancienneté dans l'agence, etc.). De plus, comme nous l'avons mentionné, cette organisation a connu de nombreuses restructurations depuis sa création en 2008. Nous pourrions imaginer que l'exposition répétée à l'incertitude dans une organisation décroît l'intensité de ses effets et amène à considérer que les formes participatives de supervision sont les plus adéquates.

Dans notre prochaine étude, c'est bien la question du contexte qui sera au cœur de nos préoccupations. Car si notre modèle permet de comprendre un fonctionnement possible de la régulation de l'incertitude, nous pourrions gager que ce fonctionnement est généralisable à d'autres contextes et/ou populations.

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

Objectifs et Hypothèses

Cette deuxième étude est toujours située à Pôle-Emploi, mais cette fois, ce sont les Demandeurs d’Emplois (DE) qui feront l’objet de nos préoccupations. Cette étude a fait l’objet d’un article soumis à une revue (voir Annexe 7). Le vécu de chômage est inextricablement associé à une profonde incertitude associée à l’identité, au rôle ou au statut des Demandeurs d’Emplois lors de ces périodes (Bourguignon & Herman, 2018 ; Demazière et al., 2015 ; Guérolé et al., 2012 ; Jacquin & Juhel, 2013 ; Michniewicz et al., 2014 ; Viney & Tych, 1986 ; Wanberg, 2012). Bien que les CEP aient pour mission d’accompagner les DE dans le processus de retour à l’emploi, en cherchant à favoriser au maximum leur autonomie et leur implication eu égard à la réforme de la formation professionnelle continue de 2014⁵⁹, il ne s’agit que d’un rôle prescrit. Le rôle mis en œuvre des CEP est peut-être loin des pratiques encouragées de nos jours. Et du reste, les DE peuvent se représenter leur rôle comme étant essentiellement passif, voir tout simplement manquer d’informations à propos du rôle qui leur est souhaité/attendu. Par ailleurs, l’impact du chômage n’est pas uniquement restreint au vécu d’incertitude tel que nous venons de l’exposer. En plus d’éprouver une certaine anxiété économique (Zechmann & Paul, 2019), les DE éprouvent également l’impact du chômage sur leur santé physique et mentale, ainsi que sur leur bien-être psychologique (Desprat, 2018 ; Paul & Moser, 2009 ; Sumner & Gallangher, 2017).

Dans cette étude, nous avons donc réinvestigué le rôle du leadership participatif dans sa capacité à contribuer au bon fonctionnement psychologique des individus. Nous avons pu voir dans l’étude 1 que cette forme de leadership contribue au bon fonctionnement psychologique des salariés de Pôle-Emploi, ce qui est d’ailleurs sensé au vu de la littérature (Bhatti et al., 2012 ; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007). Concernant la situation de chômage qui nous intéresse, trois variables ont retenu particulièrement notre intérêt. La première est l’intensité et la qualité des (*I*) comportements de recherche d’emploi. Selon le modèle de Wanberg et al., (2002), la réussite du demandeur d’emploi dépend des conditions du marché de l’emploi (*i.e.*, offres d’emploi), du capital humain des DE (*i.e.*, caractéristiques individuelles du DE, réseaux, amis,

⁵⁹ La réforme de la formation professionnelle continue de 2014 (Loi n°2014-288 du 5 mars 2014) cherche à transformer le rôle du conseiller de manière à ce qu’il favorise l’autonomie du demandeur d’emploi plutôt que de l’orienter dans un sens attendu, ou de simplement l’informer des postes à pourvoir. Ce qui est visé ici, c’est l’émergence d’une alliance de travail entre demandeurs et conseillers (Levéne & Boanca-Deicu, 2018).

Chapitre V – Participation ou Direction ?

etc.) et des contraintes situationnelles (*i.e.*, handicap/maladie, exigences salariales, discrimination, etc.). L'intensité et la qualité des comportements de recherche d'emploi sont également souvent mises en avant. Plus les Demandeurs d'Emploi ont préparé et réalisé un ensemble de comportements de recherche d'emploi (*e.g.* consulter des offres d'emploi, préparer un CV, discuter avec des proches de pistes d'emploi possibles, passer un entretien avec un employeur potentiel, etc.) et plus la probabilité d'obtenir un emploi augmente (Saks, 2006, Saks & Ashforth, 2000). Le deuxième est le (2) sentiment d'auto-efficacité. Selon Kanfer & Bufton (2018), le temps et l'intensité alloués dans la recherche d'un emploi sont en partie déterminés par des processus motivationnels et d'auto-régulation. La capacité à réguler ses émotions et ses efforts pour atteindre son objectif malgré l'incertitude, les découragements et les frustrations qui peuvent survenir durant cette période, serait un élément capital (Kanfer & Bufton, 2018 ; Meyers & Houssemand, 2010). Dans leur méta-analyse, Kanfer et al., (2001) montrent par exemple que le sentiment d'auto-efficacité est systématiquement lié aux comportements de recherche d'emploi. La confiance des demandeurs d'emploi dans leur capacité à obtenir un emploi les amèneraient à réaliser plus d'efforts et à mettre plus d'intensité dans leur démarche de retour à l'emploi (Saks, 2006; Wanberg et al., 2005). Enfin, le troisième facteur est la (3) motivation à (re)trouver un emploi. La théorie de l'auto-détermination (TAD) offre également un éclairage sur les processus motivationnels sous-tendant le retour à l'emploi (Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018). En effet, selon cette approche, le retour à l'emploi ne s'explique pas uniquement par la quantité de motivation investie par le DE, mais également par le type de motivation mobilisée (*i.e.*, les raisons, le pourquoi, etc.) (Vansteenkiste et al., 2004). Comme nous l'avons expliqué dans la revue théorique, il existe différents types de motivation qualifiées d'autonomes ou de contrôlées selon leur degré d'intériorisation. La motivation autonome est par exemple plus fréquemment associée à la mise en place de comportements de recherche d'emploi, à plus de confiance et d'optimisme, mais aussi à l'expression de moins de détresse psychologique durant le chômage. Au contraire, la motivation contrôlée est associée à une expérience plus difficile du chômage et n'est pas ou très peu corrélée avec la recherche d'emploi (Vansteenkiste et al., 2004). En France par exemple, Camus et ses collègues indiquent que seule la motivation autonome est reliée positivement à la mise en place de comportements de recherche d'emploi (*e.g.* faire des candidatures spontanées, répondre à des offres d'emploi, faire le suivi des formations), au bien-être psychologique et au sentiment d'auto-efficacité (Camus et al., 2017). Ainsi, nous nous intéressons dans cette étude à la capacité du leadership participatif à contribuer de manière significative à ces trois variables. Au vu de nos précédents arguments, nous nous attendons à ce que,

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

Hypothèse 1. La perception d’un accompagnement participatif soit associée à davantage de motivation à (re)travailler, à un sentiment d’auto-efficacité plus élevé et à l’expression de comportements favorables à la recherche d’emploi.

Dans cette deuxième étude nous avons, comme pour la première, opérationnalisé l’incertitude à travers une double dimension situationnelle/dispositionnelle. De la même manière, l’échelle de besoin de clôture à travers sa dimension d’inconfort face à l’ambiguïté a été utilisée afin de mesurer le premier versant dispositionnel. De l’autre côté, le versant situationnel a été mesuré via l’échelle d’ambiguïté de rôle. Nous mesurons donc d’un côté une tendance psychologique motivée par le besoin d’obtenir une réponse ferme à une question plutôt que de rester dans l’incertitude et dans l’ambiguïté (Belanger et al., 2015; Pierro et al., 2005; Pierro et al., 2007). Et de l’autre, un manque d’information que perçoit l’individu quant aux attentes liées à son rôle et aux moyens dont il dispose pour y répondre (Cicero et al. 2010; Kelloway et Barling, 1990). Bien que celui-ci ne soit pas toujours l’option attendue par les demandeurs d’emploi, l’accompagnement participatif possède à la fois la capacité à réguler conjointement l’incertitude et à impacter positivement des facteurs favorables au retour à l’emploi. Cette proposition s’appuie sur les observations faites dans le cadre de la théorie de l’auto-détermination (Deci et al., 2017; Slemp et al., 2018) et sur les recherches de Van den Bos et ses collègues (Van den Bos, 2001a ; Mass & Van den Bos, 2011) sur la prise de décision. La prise en compte de l’avis du salarié serait un processus clé de la gestion de l’incertitude. Empiriquement, nous avons constaté dans notre première étude que le leadership participatif participe à la réduction de l’incertitude. Ainsi, nous faisons l’hypothèse que,

Hypothèse 2. Une perception d’accompagnement participatif sera liée négativement à nos mesures d’incertitudes (*i.e.*, ambiguïté de rôle et inconfort face à l’ambiguïté).

Enfin, dans l’optique de poursuivre la confirmation de nos précédents résultats, nous proposons d’examiner dans quelle mesure ces liens entre accompagnement participatif et facteurs favorables au retour à l’emploi s’expliquent par la capacité de ce type d’accompagnement à réduire l’incertitude. Ainsi nous supposons que,

Hypothèse 3. L’impact de l’accompagnement participatif sur les facteurs favorables au retour à l’emploi (*i.e.* motivation autonome, sentiment d’auto-efficacité, comportements de

Chapitre V – Participation ou Direction ?

recherche d'emploi) soit médiatisé par la réduction de l'incertitude chez les demandeurs d'emploi.

Méthode

Participants

Nous avons interrogé un échantillon de Demandeurs d'Emploi ($N = 94$) inscrits dans des agences Pôle-Emploi en Bourgogne Franche-Comté. Cet échantillon inclut des femmes ($N = 54$), et des hommes ($N = 37$). Certains participants ($N = 3$) n'ont pas répondu à cette question. L'âge des sujets s'étend de 19 à 61 ans ($M = 36.45$ ans, $ET = 14.07$). L'enquête a été distribuée en format papier aux répondants. La présente étude a été menée conformément à la déclaration d'Helsinki de 1964 et dans le respect des principes éthiques du Code français de déontologie des psychologues (2012). Cette recherche est inscrite dans le cadre de la convention 2019_0346 signée entre d'une part Pôle Emploi Bourgogne Franche-Comté et d'autre part, l'Université de Bourgogne.

Matériel

L'ensemble des échelles utilisées dans le questionnaire suivait un mode de réponse de type Likert, allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Totalemment d'accord »).

Leadership participatif/directif perçu.

Afin de mesurer la perception d'un style participatif et/ou directif de l'accompagnement déployé dans les agences, nous nous sommes appuyés sur les deux échelles originales de Litwin & Stringer (1968) citées dans Euwema et al., (2007) et reprises récemment en version courte (dix items) par Stoker et al., (2019). Les demandeurs d'emploi devaient se positionner sur des assertions comme « [Mon conseiller Pôle-Emploi] prend la plupart des décisions pour moi » (accompagnement directif, 5 items, $\alpha = .65$) ou comme « [Mon conseiller Pôle-Emploi] m'encourage à participer à la plupart des prises de décision » (accompagnement participatif, 5 items, $\alpha = .75$)

Incertainitude.

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

Ambiguïté de rôle. Cinq items provenant de Kelloway & Barling (1990) ont été adaptés pour mesurer la perception d’ambiguïté de rôle chez les demandeurs d’emploi ($\alpha = .78$; e.g. « Ce qu’on attend de moi à Pôle-Emploi m’a été clairement expliqué » item inversé)⁶⁰. Un score élevé sur cette échelle indique une perception d’ambiguïté de rôle élevée. En raison du temps alloué à la passation du questionnaire, les autres dimensions de l’échelle, c’est-à-dire le conflit de rôle et le stress lié au rôle n’ont pas été prises en compte. Par ailleurs, les formulations d’items ont-été adaptés afin de rajouter le nom *Pôle-Emploi* et ainsi davantage ancrer les répondants dans la réalité de cette agence.

Besoin de clôture - Inconfort face à l’ambiguïté. Nous avons utilisé l’échelle de besoin de clôture (Kruglanski et al.,1993; Webster & Kruglanski, 1994) en 41 items . Parmi les cinq facteurs de l’échelle, nous avons sélectionné uniquement le facteur *Inconfort face à l’ambiguïté*. Cette dimension permet de capter une tendance psychologique motivée par le besoin d’obtenir une réponse ferme à une question plutôt que de rester dans l’incertitude. Il s’agit d’une variable davantage dispositionnelle que l’ambiguïté de rôle (9 items, $\alpha = .69$; e.g. « Je ne me sens pas bien quand les intentions de quelqu’un ne sont pas claires pour moi »). Un score élevé sur cette échelle reflète une disposition à ressentir de l’inconfort face de l’ambiguïté.

Facteurs favorables au retour à l’emploi.

Motivation à (re)travailler. Afin de mesurer la motivation des demandeurs d’emploi à retrouver un emploi, nous nous sommes appuyés sur l’échelle de motivation à (re)travailler de Camus et al. (2017) en dix-sept items ($\alpha = .83$). Les demandeurs d’emploi étaient amenés à indiquer leur avis sur une série d’items permettant de répondre à la question « Pourquoi je veux (re)travailler ? ». Cinq types de motivations étaient ainsi mesurés : la motivation autonome (e.g. « parce que travailler est une source de satisfaction et de plaisir », la régulation intégrée⁶¹ (e.g. « parce que je me sens coupable de ne pas travailler ») , la régulation externe sociale (e.g. « pour éviter d’être critiqué par certaines personnes (ex: famille, amis) ») , la régulation externe matérielle (e.g. « Pour gagner plus d’argent ») et l’amotivation (e.g. « Je ne sais pas, je ne vois pas l’intérêt de (re)travailler »).

⁶⁰ Les items ont-été inversés de manière à ce qu’un score élevé à cette échelle indique une forte ambiguïté de rôle.

⁶¹ Une coquille s’est glissée dans l’article de Camus et al. (2017, p132). Le label *Ri* correspond à la régulation intégrée et non à la régulation identifiée.

Chapitre V – Participation ou Direction ?

Comportements de recherche d'emploi. Pour mesurer les comportements liés à la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi (Blau, 1994 Dans Bélanger, 2007), les participants étaient amenés à indiquer la fréquence avec laquelle ils avaient effectué ces 6 derniers mois un comportement de recherche d'emploi (8 items, $\alpha = .77$; *e.g.* « Envoyé mon CV à des employeurs potentiels », « Préparé et révisé mon curriculum vitae (C.V). »)

Sentiment d'auto-efficacité. L'échelle d'auto-efficacité traduite en Français par Dumont et al., (2000) en dix items a été utilisée ($\alpha = .93$, *e.g.* « Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si je fournis les efforts nécessaires »). Un score élevé sur cette échelle indiquait un sentiment d'auto-efficacité élevé. Etant donné que l'identité de demandeur d'emploi a été mobilisée à travers ce questionnaire, les formulations générales de cette échelle ont-été conservées afin de ne pas orienter les réponses sur des aspects trop concrets de la recherche d'emploi.

Procédure

En accord avec Pôle-Emploi Région Bourgogne Franche-Comté, l'enquête a été distribuée dans un premier temps aux psychologues du travail pour qu'ils puissent à leur tour la transmettre aux Conseillers en Emploi et Evolution Professionnelle (CEP) des différentes agences. Une information portant sur la déontologie inhérente à ce type de recherche a été transmise aux CEP par le biais des psychologues. L'enquête était distribuée en main propre aux demandeurs d'emplois par les CEP. Le recueil de données s'est déroulé entre mars et avril 2019. Afin de préserver leur anonymat, les demandeurs d'emploi ayant rempli le questionnaire papier devaient restituer le questionnaire dans une boîte prévue à cet effet, positionnée à l'accueil de leur agence. Les questionnaires remplis n'étaient pas restitués directement aux CEP. Le consentement à la participation était obtenu en signant une déclaration en première page du questionnaire. Une fois la phase de recueil terminée, les psychologues ont transmis aux chercheurs les questionnaires complétés.

Résultats

Analyses de Corrélation

Tout comme pour notre première étude, l'utilisation d'une méthodologie corrélationnelle peut augmenter la force de relation entre les variables étudiées, appelé biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003), nous avons cherché à estimer la présence de ce biais dans notre étude. Pour cela, nous avons utilisé la technique du test du facteur unique de

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d'Emplois à Pôle-Emploi

Harmann. C'est-à-dire que nous avons lancé une analyse factorielle exploratoire sans demander de rotation. Deux résultats pourraient permettre de supposer la présence de ce biais. Le premier serait l'émergence d'un facteur unique. Le deuxième serait l'émergence d'un facteur expliquant une large partie de la variance (plus de 50%). L'analyse factorielle exploratoire que nous avons lancée n'a fait émerger aucun de ces deux cas de figure. Nous obtenons quinze facteurs dont le premier n'explique que 21,78% de la variance.

Tableau 11. Moyennes, écarts-type et corrélations entre les différentes variables (N = 94).

	<i>M</i>	<i>ET</i>	1.	2.	3.	4	5
1. Accompagnement participatif	4.74	1.30	-				
2. Accompagnement directif	3.96	1.19	.53**	-			
3. Ambiguïté de rôle	2.69	1.26	-.44**	-.15	-		
4. Inconfort ambiguïté	4.61	.99	-.10	-.15	-.16	-	
5. Cpts de recherche d'emploi	4.77	1.34	.12	.16	-.03	-.09	-
6. Sentiment d'auto-efficacité	5.01	1.31	.39**	.13	-.31**	-.04	.39**

Note: ** $p < .01$; * $p < .05$; + $p < .10$.

Conformément à l'Hypothèse 1, les analyses de corrélations révèlent que plus les demandeurs d'emploi perçoivent leur encadrement comme participatif, et plus ils déclarent avoir un sentiment d'auto-efficacité élevé ($r = .39, p < .01, [.19, .55]$). Par contre, il n'y a pas

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

de corrélation significative avec les comportements de recherche d’emploi ($r = .12$, *ns*, [-.09, .32]). L’accompagnement directif perçu n’est quant à lui pas corrélé avec l’émergence de facteurs favorables au retour à l’emploi (respectivement $r = .13$ pour le sentiment d’auto-efficacité, et $r = .16$ pour les comportements de recherche d’emploi).

Grâce à des analyses complémentaires, nous avons ensuite examiné si la perception d’un accompagnement participatif était associée plus particulièrement à des attitudes favorables au retour à l’emploi, c’est-à-dire à une augmentation de la motivation autonome et à une diminution de l’amotivation chez les demandeurs d’emploi. En effet, comme nous l’avons mentionné précédemment, la prise en compte de la quantité de motivation investie par les DE ne suffit pas, il est nécessaire d’examiner le rôle spécifique des différents types de motivation mobilisés durant cette période pour expliquer le retour à l’emploi et la manière dont le chômage est appréhendé (Camus et al., 2017; Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018). Les résultats obtenus sur chacune des dimensions de l’échelle de motivation à (re)travailler proposée par Camus et al. (2017) vont dans ce sens.

Tableau 12. Moyennes, écarts-type et corrélations spécifiques aux dimensions de la motivation à (re)travailler.

	M	ET	1.	2.	3.	4	5	6	7
1. Acc. Participatif	4.74	1.30	-						
2. Acc. Directif	3.96	1.19	.53**	-					
3. Ambiguïté de rôle	2.69	1.26	-.44**	-.15	-				
4. M. auto	5.67	1.35	.32**	.09	-.41**	-			
5. R. In.	4.43	1.65	.03	.19	.10	.21*	-		
6. R.E.S	3.74	1.62	-.09	.23*	.26**	-.19+	.52**	-	
7. R.E.M	5.43	1.39	.21*	.15	-.12	.49**	.42**	.29**	-
8. Amo	2.00	1.48	-.26*	.19+	.23*	-.54**	-.05	.28**	-.26**

Note. ** p < .01, * p < .05, + < .10; Acc. Participatif = accompagnement participatif; Acc. Directif = accompagnement directif; M.auto = motivation autonome; R.In. = régulation intégrée; R.E.S. = régulation externe sociale; R.E.M = Régulation externe matérielle; Amo = amotivation

Comme l'indique le Tableau 12, la perception d'un accompagnement participatif de la part de son conseiller est associée à une diminution de l'amotivation chez les demandeurs

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

d’emploi ($r = -.26, p < .05, [-.45, -.05]$) et à l’expression de davantage de motivation autonome ($r = .32, p < .01, [.11, .49]$), c’est-à-dire le facteur traduisant le plus la motivation autodéterminée dans l’échelle de Camus et al. (2017). En effet, plus les demandeurs d’emploi perçoivent que leur avis est pris en considération dans la relation qu’ils entretiennent avec leur conseiller et plus ils sont désireux de trouver un emploi qui correspond à leurs intérêts et à leurs valeurs. Les résultats révèlent que l’accompagnement participatif est également associé à l’expression de plus de régulation externe matérielle ($r = .21, p < .05, [.01, .41]$). Les motivations plus secondaires dans le cadre de la recherche d’emploi telles que la régulation intégrée ($r = .03, ns, [-.18, .24]$) ou la régulation externe sociale ($r = -.09, ns, [-.29, .12]$) ne semblent pas être affectées par l’accompagnement participatif perçu.

La perception d’être accompagné de manière directive ne semble pas diminuer l’amotivation ($r = .19, ns, [-.02, .50]$) et augmenter la motivation autonome des demandeurs d’emploi ($r = .09, ns, [-.12, .29]$). Au contraire, les résultats indiquent que plus les demandeurs d’emploi ont l’impression que leur conseiller les supervise de manière directive et plus ils déclarent de l’amotivation dans leur recherche d’emploi ($r = .19, p = .07, [-.02, .39]$). Un accompagnement directif amènerait les DE à exprimer moins d’intérêts et à se sentir moins efficace dans la recherche d’emploi. Parmi les autres types de motivation, seule la régulation externe sociale est associée positivement à la perception d’un encadrement directif ($r = .23, p < .05, [.03, .42]$). Plus les DE perçoivent de la directivité dans leur suivi et plus leur motivation dans la recherche d’un emploi est déterminée par des contraintes extérieures (*e.g.* réprobation sociale, reconnaissance extérieure, etc.).

En relation avec notre Hypothèse 2, concernant la régulation de l’incertitude, l’accompagnement participatif perçu est étroitement associé à une diminution de l’incertitude (ambiguïté de rôle) chez les demandeurs d’emploi, (Tableau 11 ou 12, $r = -.44, p < .01, [-.26, -.60]$). A noter, bien que la corrélation soit négative, la disposition psychologique d’inconfort face à l’ambiguïté (*i.e.* dimension du besoin de clôture, voir Tableau 12) semble être peu affectée par l’accompagnement participatif perçu ($r = -.10, ns, [-.31, .11]$) et par l’accompagnement directif perçu ($r = -.15, ns, [-.35, .06]$). En ce qui concerne la perception d’un accompagnement directif, les analyses ne révèlent aucun lien significatif avec la réduction de l’incertitude via l’ambiguïté de rôle ($r = -.15, ns, [-.34, .07]$).

Analyses de Médiation

Enfin, dans le cadre de notre Hypothèse 3, nous avons réalisé une série d’analyses de médiation pour tester dans quelle mesure l’impact positif de l’accompagnement participatif sur les attitudes facilitant le retour à l’emploi pouvait être médiatisé par la capacité du style participatif à atténuer l’incertitude chez les DE (*i.e.*, ambiguïté de rôle). Nous avons suivi les recommandations de Preacher et Hayes (2018) et utilisé le module PROCESS v 3.5 pour SPSS avec une procédure de rééchantillonnage à 5000 échantillons.

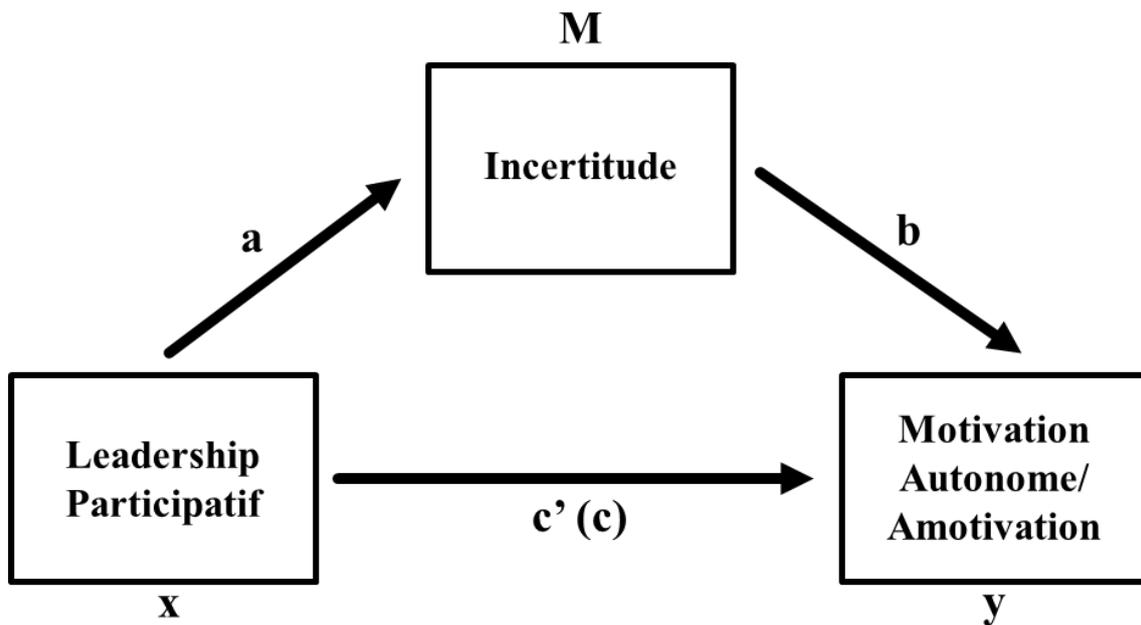


Figure 11. Schéma de l’analyse de médiation testant le rôle médiateur de l’incertaince dans le lien entre leadership participatif et motivation autonome/amotivation.

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

Tableau 13. Rôle médiateur de l’ambiguïté de rôle dans l’impact du leadership participatif sur la motivation autonome et l’amotivation.

Effet	Motivation autonome			Amotivation		
	b	ET	95% CI	b	ET	95% CI
Leadership Participatif						
<i>a</i>	-0.44	.09	[-.63, -.25]	-0.44	.09	[-.63, -.25]
<i>b</i>	-0.38	.11	[-.61, -.15]	.21	.13	[-.05, .47]
<i>c</i>	.33	.11	[.12, .54]	-0.30	.12	[-.53, -.06]
<i>c'</i>	.16	.11	[-.06, .39]	-0.21	.13	[-.46, .06]
<i>a</i> × <i>b</i> (effet indirect)	.17	.07	[.04, .32]	-0.09	.08	[-.28, .05]
$R^2_{m,x}$.19			.19	
$R^2_{y,mx}$.20			.09	

Note. *b* = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a* ($X \rightarrow M$), *b* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l’effet de *X*), *c* (effet total de *X* sur *Y*) et *c'* (effet direct de *X* sur *Y* en contrôlant statistiquement l’effet de *M*), *a* × *b* (effet indirect de *X* sur *Y*). $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow M$, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow Y$ en contrôlant *M*.

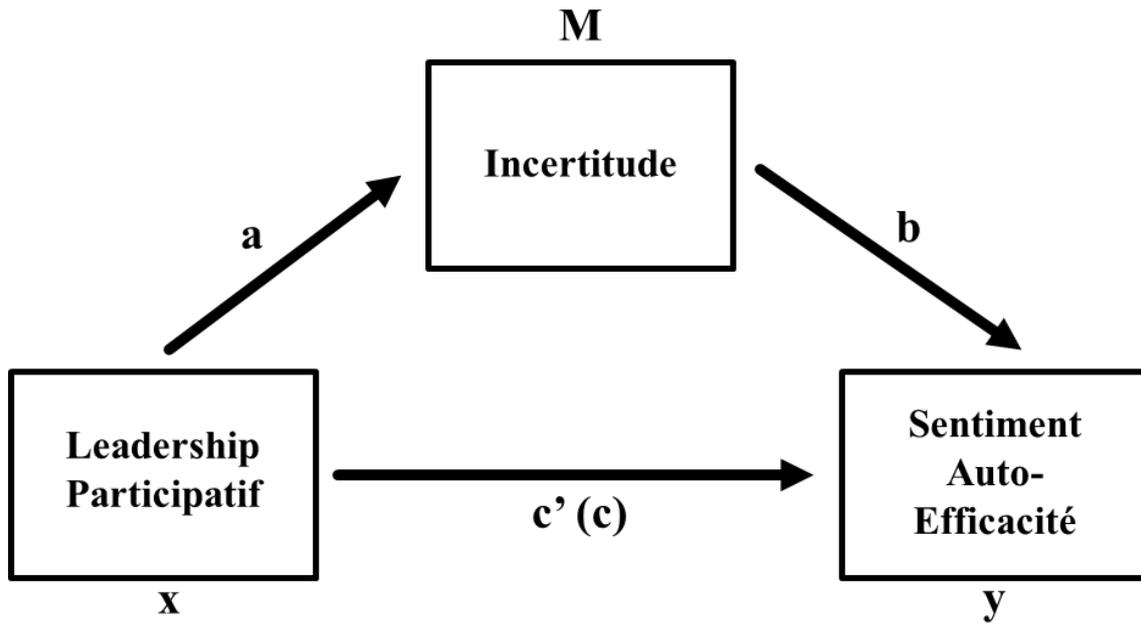


Figure 12. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et sentiment d'auto-efficacité.

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

Tableau 14. Rôle médiateur de l’ambiguïté de rôle dans l’impact du leadership participatif sur le sentiment d’auto-efficacité.

Effet	Sentiment d’auto-efficacité		
	b	ET	95% CI
Leadership Participatif			
<i>a</i>	-.44	.09	[-.63, -.25]
<i>b</i>	-.23	.11	[-.45, -.01]
<i>c</i>	.38	.10	[.18, .58]
<i>c'</i>	.28	.11	[.06, .50]
<i>a</i> × <i>b</i> (effet indirect)	.10	.07	[-.02, .24]
$R^2_{m,x}$.19	
$R^2_{y,mx}$.19	

Note. *b* = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a* (X → M), *b* (M → Y en contrôlant l’effet de X), *c* (effet total de X sur Y) et *c'* (effet direct de X sur Y en contrôlant statistiquement l’effet de M), *a* × *b* (effet indirect de X sur Y). $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par X → M, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par X → Y en contrôlant M.

Etant donné les patterns de corrélation obtenus, nous avons choisi de nous focaliser que sur la relation qu’entretient l’accompagnement participatif avec la motivation autonome ($b = .33, p < .01, [.12, .54]$), avec l’amotivation ($b = -.30, p = .01, [-.53, -.06]$), et avec le sentiment

Chapitre V – Participation ou Direction ?

d'auto-efficacité ($b = .38, p < .01, [.18, .58]$). Comme l'indiquent les Tableaux 13 et 14, notre hypothèse de médiation via la réduction de la perception d'ambiguïté chez les DE est partiellement validée. En effet, les données supportent principalement cette hypothèse de médiation pour la relation entre l'accompagnement participatif et l'augmentation de la motivation autonome chez les demandeurs d'emploi. Cet impact positif de la perception d'être encadré de manière participative sur la motivation dans la recherche d'un emploi est médiatisé (partiellement) par la diminution de la perception d'ambiguïté de rôle que peuvent ressentir les chômeurs dans leurs relations avec leur conseiller ($b = .17, [.04, .32]$). Pour nos deux autres mesures, les données vont dans le même sens, mais cette fois, étant donné que le zéro est compris dans l'intervalle de confiance, elles ne nous permettent pas de conclure à une médiation totale via la réduction de l'incertitude (respectivement $b = -.09, [-.28, .05]$ pour l'amotivation et $b = .10, [-.02, .24]$ pour le sentiment d'auto-efficacité).

Discussion

Rappel des Objectifs et Hypothèses

Dans cette deuxième étude, notre objectif est resté le même. Il s'agissait pour nous de comprendre dans quelle mesure la perception d'être encadré de manière participative pouvait constituer une régulation de l'incertitude, et faciliter l'émergence de facteurs favorables au retour à l'emploi (*i.e.*, motivation à (re)travailler, sentiment d'auto-efficacité, comportements favorables à la recherche d'emploi). Nous avons fait une première prédiction : la perception d'un accompagnement participatif serait associée à davantage de motivation à (re)travailler, à un sentiment d'auto-efficacité plus élevé et à l'expression de comportements favorables à la recherche d'emploi. Les résultats que nous obtenons dans le cadre de cette étude vont globalement dans le sens de cette prédiction. En effet, la perception d'un encadrement participatif est liée positivement avec le fait de déclarer un fort sentiment d'auto-efficacité ainsi que davantage de motivation autonome (et moins d'amotivation). Par contre, pas de lien significatif n'a pu être établi entre cette forme d'encadrement et les comportements de recherche d'emploi. Deuxièmement, nous avons fait la prédiction, conformément à notre hypothèse de la réduction de l'incertitude, que la perception d'un accompagnement participatif serait liée négativement à nos mesures d'incertitudes (*i.e.*, ambiguïté de rôle et inconfort face à l'ambiguïté). De la même manière que les salariés de notre première étude, les demandeurs d'emplois déclarant être encadrés d'une manière participative déclarent également percevoir moins d'incertitude quant à leur rôle. Toutefois, comme pour notre première étude, nous

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

n’obtenons pas de liens significatifs entre cet accompagnement et la dimension d’inconfort face à l’ambiguïté du concept de besoin de clôture. Ceci nous poussant à considérer cette hypothèse comme globalement validée. Troisièmement, nous avons validé notre hypothèse principale de médiation. En effet, les données révèlent que cet impact positif du type d’accompagnement sur le sentiment d’auto-efficacité et la motivation autonome est expliqué en partie par la capacité de ce type d’encadrement à diminuer le l’incertitude liée à la recherche d’emploi chez les demandeurs d’emplois.

Processus Associés à la Régulation de l’Incertitude

Dans cette étude, nous avons pu confirmer ce que nous avons mis à jour dans la première étude. Il s’agit du fait que l’approche participative contribue à la réduction de l’incertitude ce qui favorise l’émergence et le maintien de facteurs positifs pour les individus. En l’occurrence, nous avons pu voir spécifiquement dans cette étude que l’émergence et/ou le maintien de facteurs favorables au retour à l’emploi pouvait être expliqué de cette manière. De surcroît, nous avons vérifié que ce modèle de la réduction de l’incertitude est généralisable à une population et un contexte différent de ceux de notre première étude. Le fait que le rôle d’un demandeur d’emploi vis-à-vis d’un salarié de Pôle-Emploi soit somme toute très différent, tant dans les attentes que dans les tâches à effectuer, nous encourage quant au caractère généralisable de notre modèle. Toutefois, et nous en reparlerons dans la partie *limites*, il nous faudra vérifier désormais que l’incertitude liée à d’autres types d’emplois puisse être régulée de la même manière.

Pour faire écho à la première étude, nous constatons que nous reproduisons l’absence de lien négatif significatif entre leadership participatif et besoin de clôture (dans sa dimension d’inconfort face à l’ambiguïté). Du reste, nous ne constatons pas non plus de lien négatif significatif avec le leadership directif. Cela nous amène à formuler trois pistes d’explication possibles. La première, serait un manque de sensibilité de l’outil utilisé. En somme, une erreur de type 2. Car en effet, pour des questions pratiques liées à la durée du questionnaire, nous n’avons utilisé que la dimension d’inconfort face à l’ambiguïté de l’échelle de besoin de clôture. Cette dimension traduit « l’inconfort émotionnel occasionné par l’ambiguïté, c’est-à-dire le manque de clôture » (Webster & Kruglanski, 1994). Il s’agissait selon nous de la dimension traduisant le mieux notre manière de comprendre l’incertitude. Peut-être que le fait d’ajouter les autres dimensions du concept aurait permis d’établir un lien significatif avec le leadership participatif ou directif. Toutefois, ces autres dimensions pourraient peut-être générer une erreur

Chapitre V – Participation ou Direction ?

de type 1. Il s'agit de notre deuxième piste d'explication. En effet, la dimension *Ordre et Structures* du concept pourrait typiquement expliquer les liens établis avec le leadership directif dans les travaux précédemment cités. Dit autrement, « le désir [des sujets] d'une structure et d'un ordre défini dans leur vie » (Webster & Kruglanski, 1994) pourrait orienter leur préférence envers une forme directive de leadership comme établi dans les autres travaux dont nous avons parlé. Une troisième piste d'explication serait de considérer que l'approche participative (tout comme l'approche directive) échouent toutes deux à réduire significativement une forme d'incertitude dispositionnelle, que l'on pourrait qualifier de chronique.

Le Soutien à l'Autonomie

Depuis quelques années, le souci de favoriser les conditions optimales de fonctionnement humain dans le monde organisationnel (Brien et al., 2012), ou en contexte scolaire (Standage et al., 2005), ou encore dans le cadre de la recherche d'emploi (Camus, 2016), a guidé de nombreux travaux en psychologie. Parmi ceux-ci, les travaux issus de la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) placent le focus sur les conditions faisant émerger une forme de motivation dite *intrinsèque*, garantissant des niveaux de satisfaction et de performance élevés. Ces travaux indiquent que les approches favorisant l'autonomie individuelle amènent à de nombreuses conséquences positives (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Hetland et al., 2011; Slemp et al., 2018). Mais ces recherches se heurtent à d'autres travaux dans la littérature. En effet, certaines études font le constat que, les situations incertaines ou l'incertitude personnelle, peuvent nourrir une préférence vers un encadrement plus contrôlant, laissant donc peu d'autonomie (Rast et al., 2013 ; Rast, 2015 ; Bélanger et al., 2015). Nos résultats semblent plutôt appuyer cette première approche. Nos résultats nous invitent à conclure que l'accompagnement participatif est un accompagnement dans lequel le Demandeur d'Emploi est encouragé par le Conseiller, à participer aux prises de décision. Ce dernier partage des informations avec lui, et le met ainsi en position de partenaire, actif dans sa trajectoire. Comme le soulignent Salès-Wuillemin et al., (2020) la relation entre le conseiller et le Demandeur d'Emploi est une relation de service qui repose sur une interdépendance entre le conseiller et le DE. Cette relation suppose de travailler de manière collaborative. Il s'agit pour le conseiller de créer une alliance de travail qui engage positivement le demandeur dans sa recherche d'emploi. Effectivement, d'un point de vue motivationnel, l'accompagnement participatif facilite l'autonomie des demandeurs d'emplois, la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et donc l'émergence d'un lieu de causalité interne. Au contraire, quand

II-Etude 2 – Etude sur les Demandeurs d’Emplois à Pôle-Emploi

l’accompagnement est directif, le Demandeur d’Emploi doit suivre les décisions prises par le Conseiller qui le pousse à respecter précisément ses instructions. Dit autrement, le Conseiller met le Demandeur d’emploi en position de dépendance, ce qui le désengage de sa recherche d’emploi. Concernant l’effet du leadership participatif sur la réduction de l’incertitude, il semble apparaître que le fait de prendre en compte le demandeur d’emploi dans un processus décisionnel dyadique est décisif. En effet, certaines études indiquent que l’incertitude favorise le besoin d’échanges égaux, et de prise en compte individuelle (Van den Bos, 2001a ; Maas & Van den Bos, 2011). Ainsi, ce mode d’accompagnement participatif permet de répondre à cet impératif relationnel, et contribue donc à réduire la perception d’incertitude des demandeurs d’emplois.

Limites et ouverture

Notre étude permet d’envisager le leadership participatif comme un mode d’accompagnement efficace des Demandeurs d’Emplois faisant face à des contextes incertains. Ces résultats sont certes encourageants, mais certaines limites doivent être prises en compte. Tout comme pour notre première étude, il apparaît en premier lieu que l’utilisation d’une méthode corrélacionnelle ne permette pas de déterminer de relation causale entre la perception de leadership participatif, l’incertitude, et les facteurs favorables au retour à l’emploi. Ainsi, nous pourrions considérer l’hypothèse selon laquelle plus les demandeurs d’emplois déclarent de l’incertitude et moins ils auraient tendance à percevoir leur CEP comme étant participatif.

En second lieu, nous constatons que notre modèle semble fonctionnel sur des dimensions éminemment psychologiques, mais moins sur des comportements auto-déclarés. Cette limite pose question sur la place qu’occupent nos variables dépendantes dans notre modèle. De la même manière que Wanberg et al. (2005), nous pourrions nous appuyer sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) pour ajouter un niveau de lecture plus détaillé à notre modèle. Plutôt que de tester l’impact de la perception de leadership participatif directement sur nos trois variables dépendantes, nous pourrions créer plusieurs niveaux d’analyse. Ainsi, la perception d’une forme participative de leadership pourrait favoriser le sentiment d’auto-efficacité et la motivation à (re)travailler (donc des variables d’ordre psychologique), impactant les intentions de retrouver un emploi, elles-mêmes en lien avec les comportements de recherche d’emploi, le taux de retour à l’emploi et la durée de retour à l’emploi. C’est-à-dire deux autres variables d’intérêt que nous pourrions inclure dans notre modèle. Ces variables ne sont pas d’ordre psychologique, mais plus liées à des comportements

effectifs, voire même, des indicateurs de performance. La création de plusieurs niveaux d'analyse pourrait permettre de tester si le leadership participatif, contribuant à réduire l'incertitude, a la capacité d'impacter positivement (mais indirectement) des comportements, ou si son impact demeure principalement sur la sphère individuelle et motivationnelle.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Objectifs et Hypothèses

Il s'agit de notre troisième et dernière étude de ce chapitre. Cette étude a fait l'objet d'une communication (voir Annexe 7). Nous avons eu l'occasion de tester la pertinence de nos hypothèses lors des deux premières études. Cependant, certains angles morts demeurent, et nous souhaitons les explorer à travers cette étude. La première différence vis-à-vis des deux premières études est que nous visons une population tout venant. Effectivement, nos premières études se basaient sur des populations très homogènes, et liées au même contexte : celui de Pôle-Emploi. Le mode de recrutement a permis d'obtenir des salariés issus de catégories socio-professionnelles différentes. Cela nous permet de tester nos hypothèses mais, cette fois, en tenant compte du type d'emploi occupé par les salariés.

Après avoir investigué l'impact de la réduction de l'incertitude via le leadership participatif sur les émotions, les besoins psychologiques, la motivation, le sentiment d'auto-efficacité, et les comportements de recherche d'emploi, nous avons choisi dans cette étude de nous intéresser plus directement à la qualité de vie au travail. Les variables dépendantes précédemment citées participent bien sûr à une conception élargie de la QVT. Elles témoignent de manière générale d'un fonctionnement positif au travail ou dans la recherche d'emploi. Néanmoins, tester notre modèle sur un outil classique de mesure de la QVT nous semble une étape importante. Dans cette optique, nous avons choisi de nous intéresser à l'échelle WRQoL (*Work-Related Quality of Life*) de Easton & Van Laar (2007, 2012, 2018). Cet outil traduit en dix langues est un classique des études appartenant à la sphère de la QVT. Il nous permet de prendre en compte différentes dimensions de la vie quotidienne au travail contribuant le plus à la perception de qualité de vie des salariés. De manière générale, cela nous permet de vérifier si une supervision participative permet de favoriser l'adéquation entre l'individu et son environnement de travail, ce qui est éminemment lié à une démarche QVT. Nous pouvons constater dans la littérature que le leadership participatif est assez souvent associé à la qualité

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

de vie au travail. Soit indirectement via des construits équivalents comme nous l'avons fait dans nos premières études. Soit directement en utilisant des outils mesurant spécifiquement la QVT comme nous allons le faire dans cette étude. Ainsi, au regard de ces différents travaux, nous supposons que,

Hypothèse 1. La perception d'une forme participative (et non directive) de leadership sera associée à une perception positive de qualité de vie au travail.

Dans cette étude, nous testons de nouveau les liens entre leadership participatif et besoins psychologiques au travail. Du moins, nous conservons cette variable dans cette nouvelle étude. Car nous avons vu dans la première étude que le leadership participatif favorise la satisfaction de ces trois besoins psychologiques fondamentaux, ce qui va dans le sens de la littérature. En tenant compte du point de vue des salariés, en encourageant l'initiative, en communiquant d'une manière à donner des informations plutôt que de manière à contrôler, ou en évitant de recourir aux sanctions pour motiver le comportement des salariés, cette forme de leadership favorise la satisfaction de ces besoins (Slemp et al., 2018). Ainsi, de manière analogue à notre première étude nous supposons que,

Hypothèse 2. La perception d'une forme participative (et non directive) de leadership sera associée à la satisfaction des besoins psychologiques au travail.

L'originalité de cette étude par rapport aux deux précédentes tient également dans le fait que l'incertitude n'est pas appréhendée à travers le concept d'ambiguïté de rôle. Dans cette étude nous avons plutôt choisi de mesurer différemment l'incertitude. En l'occurrence, nous mesurons ce concept par les émotions que les salariés ont ressenties au cours du dernier mois. Cette mesure est adaptée de la PANAS-X (Watson & Clark, 1994), et contient quelques items permettant de mesurer les affects liés à l'incertitude des salariés. Conformément aux résultats de nos deux premières études, et conformément à la littérature ayant justifié les hypothèses de celles-ci, nous nous attendons que,

Chapitre V – Participation ou Direction ?

Hypothèse 3. La perception d'une forme participative (et non directive) de leadership sera associée négativement aux affects d'incertitude.

Tout comme dans nos premières études, nous pensons que les liens potentiels que nous pourrions noter entre leadership participatif et la QVT pourraient s'expliquer par la capacité de cette forme de leadership à réguler l'incertitude des salariés. Nous conservons donc notre hypothèse de médiation, bien que notre mesure d'incertitude ait changée. Ainsi nous supposons que,

Hypothèse 4. L'impact du leadership participatif sur la perception de qualité de vie au travail s'explique en partie par sa capacité à diminuer les affects d'incertitude chez les salariés.

Toutefois cette dernière étude nous permet aussi de nous intéresser à une autre perspective. Dans cette étude en particulier, nous sommes intéressés par le fait de complexifier notre modèle en interrogeant le rôle médiateur de la satisfaction de ces besoins psychologiques dans la satisfaction de la Qualité de Vie au Travail. La littérature nous indique que la satisfaction de la QVT passe éminemment par la satisfaction des besoins. Notamment, les travaux de Sirgy et al. (2001) font de la satisfaction des besoins, par exemple de réalisation ou de contacts sociaux, une mesure de la QVT. De la même manière, les travaux de Martel et Dupuis (2006) intègrent dans leur outil des dimensions proches des besoins psychologiques. Il est donc tout à fait envisageable que la satisfaction des besoins psychologiques médiatise la relation entre leadership participatif et qualité de vie au travail. Plus exactement, cette médiation se ferait en parallèle de celle opérée par la réduction de l'incertitude. Ainsi, nous supposons que,

Hypothèse 5. L'impact du leadership participatif sur la perception de qualité de vie au travail s'explique en partie par sa capacité à diminuer les affects d'incertitude et à satisfaire les besoins psychologiques des salariés.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Méthode

Participants

367 salariés de tous horizons âgés de 18 à 61 ans (M=35,65 ans) ont participé à cette étude. L'échantillon de sujets comporte 58 hommes et 309 femmes. Tous les participants ont reçu une information sur l'étude et ont accepté à cette étude en ligne (via le logiciel Qualtrics). Les sujets ont-été recrutés en publiant une annonce sur différents groupes Facebook de professionnels ainsi que sur LinkedIn. Tous les salariés ont donné leur consentement écrit et ont reçu une information sur l'étude. La période de recueil de données s'étale d'octobre à novembre 2018.

Matériel et Procédure

Affects d'incertitude.

L'incertitude des salariés a été mesurée via les affects qu'ils ont ressentis au cours du dernier mois. Les sujets devaient exprimer leur degré d'accord sur la fréquence d'apparition de douze affects à partir d'une échelle analogique allant de 1-Jamais à 5-Toujours. (i.e. « Durant le dernier mois, comment vous vous êtes senti(e) sur votre lieu de travail ? »). Ces affects étaient en partie issus de l'inventaire des affects positifs et négatifs (PANAS X, Watson et Clark, 1994). Seuls les affects *Sûr de moi* et *Incertain* ont-été rajoutés aux items originaux sélectionnés pour l'étude. Ces autres items étaient : *Confiant*, *Joyeux*, *Emerveillé*, *Angoissé*, *Triste*, *En Colère*, *Enthousiaste*, *Stressé*, *Reconnaisant*, et *Ennuyé*. Les trois affects utilisés comme mesure d'incertitude, *Incertain*, *Confiant*, *Sûr de moi*, ont une fiabilité satisfaisante ($\alpha = .76$).

Perception de styles de leadership.

Nous nous sommes appuyés sur les deux échelles originales de Litwin & Stringer (1968) citées dans Euwema, Wendt, & Van Emmerik (2007) pour mesurer les styles de leadership perçus chez les supérieurs hiérarchiques des salariés interrogés. Ces deux échelles, comptant sept items chacune, décrivent une forme participative et une forme directive du leadership. Tout comme Stoker, Garretsen, & Soudis (2019), nous avons sélectionné cinq items pour chaque échelle. Les sujets devaient se positionner sur des assertions comme « Mon supérieur prend la plupart des décisions pour les employés » (leadership directif) ou comme « Mon supérieur encourage les employés à participer à la plupart des prises de décision » (leadership participatif). Les items faisant référence à un leadership participatif possèdent une bonne

fiabilité ($\alpha = .80$), tandis que les items en lien avec le leadership directif ont une fiabilité modérée ($\alpha = .65$).

Satisfaction des besoins socio-psychologiques.

Afin de mesurer la satisfaction des besoins socio-psychologiques des salariés, nous avons utilisé l'échelle de Deci & Ryan (2000) traduite et validée en Français par Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet, & Morin (2012) en 12 items. Les trois dimensions de cette échelle renvoient aux besoins de compétence (*e.g.* « Je me sens compétent à mon travail »), au besoin d'autonomie (*e.g.* « Au travail je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon ») et au besoin d'affiliation (*e.g.* « Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté »). Il était demandé aux sujets d'indiquer leur degré d'accord sur les différents items proposés à partir d'une échelle de type Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Totalemment d'accord ». L'ensemble des douze items possèdent une très bonne fiabilité ($\alpha = .89$), ce qui est également le cas sur la dimension seule d'autonomie ($\alpha = .87$), de compétence ($\alpha = .80$) et d'affiliation ($\alpha = .90$).

Qualité de vie au travail perçue.

Pour mesurer la QVT perçue des salariés, nous avons choisi d'utiliser l'échelle Work-Related Quality of Life (WRQoL) de Van Laar, Edwards, & Easton (2007, 2012, 2018). Cette échelle de 24 items contient six dimensions : Le bien-être général (*e.g.* « Je me sens bien en ce moment » - $\alpha = .90$) ; l'adéquation vie personnelle/vie professionnelle (*e.g.* « Mes horaires de travail actuel sont adaptés à ma situation personnelle » - $\alpha = .77$) ; la satisfaction de la carrière (*e.g.* « J'ai un ensemble d'objectifs clairs à atteindre pour pouvoir faire mon travail » - $\alpha = .79$) ; le contrôle au travail (*e.g.* « Je me sens capable d'exprimer mes opinions et d'avoir une influence sur les changements dans mon domaine professionnel » - $\alpha = .78$) ; les conditions générales de travail (*e.g.* « Mon employeur me fournit ce dont j'ai besoin pour faire mon travail efficacement » - $\alpha = .82$) ; et le stress au travail⁶² (*e.g.* « Je me sens souvent sous pression au travail » - $\alpha = .87$). L'item 24 est un item général, et sert à donner une appréciation générale de la qualité de vie au travail : « Je suis satisfait de la qualité générale de ma vie professionnelle ».

⁶² Les items 7 et 19 qui composent la dimension *stress au travail* ont-été recodés de manière à inverser leurs scores. Ainsi, plus le score à cette dimension est élevé, et moins les participants déclarent être stressés.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Les sujets répondaient via une échelle de Likert en sept points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord ».

Résultats

Analyses Corrélationnelles

Tout comme pour nos deux premières études, l'utilisation d'une méthodologie corrélationnelle peut augmenter la force de relation entre les variables étudiées, appelé biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003), nous avons cherché à estimer la présence de ce biais dans notre étude. Pour cela, nous avons utilisé la technique du test du facteur unique de Harman. C'est-à-dire que nous avons lancé une analyse factorielle exploratoire sans demander de rotation. Deux résultats pourraient permettre de supposer la présence de ce biais. Le premier serait l'émergence d'un facteur unique. Le deuxième serait l'émergence d'un facteur expliquant une large partie de la variance (plus de 50%). L'analyse factorielle exploratoire que nous avons lancée ne fait émerger aucun de ces deux cas de figure. Nous obtenons onze facteurs dont le premier n'explique que 34,74% de la variance.

Nous avons dans un premier temps lancé une analyse corrélationnelle entre les différentes variables de l'étude (voir Tableau 15). Nous avons fait l'hypothèse que la perception d'une forme participative de leadership (et non directive) serait en lien avec la satisfaction générale de la QVT. Nous constatons que la perception d'un leadership participatif est effectivement liée à la satisfaction générale de la QVT ($r = .62, p < .01, [.70, .90]$). Au contraire, la perception de directivité chez le superviseur est liée négativement avec la perception générale de qualité de vie au travail ($r = -.13, p < .05, [-.37, -.04]$). Notre deuxième hypothèse était qu'une forme participative de leadership serait en lien avec la satisfaction des trois besoins psychologiques de base. Effectivement, la perception d'une forme participative de leadership venant de la part du manager de référence est liée positivement à la satisfaction des trois besoins psychologiques d'autonomie ($r = .59, p < .01, [.51, .67]$), de compétence ($r = .19, p < .01, [.05, .18]$) et d'affiliation ($r = .45, p < .01, [.37, .57]$). En revanche, nous ne constatons pas de relations positives significatives entre l'exposition à une forme directive de leadership et ces mêmes indicateurs organisationnels. Au contraire, nous remarquons un lien négatif significatif entre une forme directive de leadership et le besoin psychologique d'autonomie ($r = -.19, p < .01, [-.37, -.11]$). Nous avons formulé une troisième hypothèse, à savoir, que la perception d'une forme participative de leadership serait négativement liée aux affects

Chapitre V – Participation ou Direction ?

d'incertitude. Nos résultats semblent encore une fois valider cette hypothèse ($r = -.40, p < .01, [-.45, -.27]$).

Par ailleurs, nous avons cherché à vérifier si ces effets étaient, d'une quelconque manière, orientés par d'autres variables telles que l'âge ou le sexe, mais surtout le type d'emploi. Après tout, notre première étude s'appuyait sur une population de CIP, la deuxième, sur des demandeurs d'emplois. Peut-être qu'une approche participative était adaptée à ces deux populations, mais qu'il en serait autrement pour d'autres catégories socio-professionnelles. Dans cette optique, nous avons opéré un regroupement des professions auto-déclarées par les sujets autour de sept catégories récurrentes : la restauration rapide ($n = 27$), les conseillers en économie sociale et familiale – CESF ($n = 29$), les infirmières d'Etat et les aides-soignantes – IDE & AS ($n = 13$), les psychomotriciennes ($n = 24$), les conseillers en insertion professionnelle – CIP ($n = 30$), les salariés de la fonction publique et territoriale ($n = 23$), et les secrétaires ($n = 12$). Le reste des participants ($n = 209$) étaient classés comme « divers ». Nous avons ensuite lancé trois séries d'analyses corrélationnelles partielles avec comme variables de contrôle le type d'emploi, le sexe, et puis l'âge. Comme l'indique l'Annexe 1, aucune de ces trois variables ne change les patterns de corrélations que nous observons dans le Tableau 15.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Tableau 15. Corrélations entre les différentes variables (n=367).

	M	ET	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Leadership Participatif	3.07	.97	-					
2. Leadership Directif	3.17	.76	-.12*	-				
3. Incertitude	4.01	.88	-.40**	.05	-			
4. Besoin d'Autonomie	3.69	.96	.59**	-.19**	-.47**	-		
5. Besoin de Compétence	4.09	.61	.19**	.03	-.42**	.37**	-	
6. Besoin d'Affiliation	3.27	1.02	.45**	.01	-.41**	.52**	.31**	-
7. QVT (item 24)	3.21	1.24	.62**	-.13*	-.52**	.65**	.25**	.56**

** p < .01; * p < .05

Afin de proposer une série d'analyses complémentaires, nous avons exploré les liens entretenus entre les formes de leadership qui nous intéressent dans le cadre de cette étude,

Chapitre V – Participation ou Direction ?

l'incertitude, et les différentes dimensions de l'échelle WRQoL. Nous n'avons pas d'hypothèse spécifique concernant la nature de ces liens, si ce n'est notre première supposant un lien entre leadership participatif et QVT. Comme nous pouvons le voir plus précisément, le leadership participatif est lié positivement et significativement lié avec toutes les sous-dimensions de l'échelle WRQoL⁶³. En revanche, le leadership directif est lié négativement et significativement avec toutes ces mêmes sous-dimensions, sauf pour les dimensions de satisfaction liée à la carrière de travail et de satisfaction liée aux conditions de travail, dont les liens échouent à atteindre le critère de significativité.

⁶³ Encore une fois, nous rappelons que le recodage de la dimension *stress au travail* (SAW) fait que plus cet indice est proche de +1, et moins les salariés ont déclaré de stress au travail.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Tableau 16. Résultat des analyses corrélationnelles entre le leadership participatif, le leadership directif, l’incertitude, et les différentes dimensions de la QVT contenues dans l’échelle WRQoL (n = 367).

	M	ET	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Leadership Participatif	3.07	.97	-							
2. Leadership Directif	3.17	.76	-.12*	-						
3. Incertitude	4.01	.88	-.40**	.05	-					
4. JCS	3.30	.89	.71**	-.04	-.46**	-				
5. CAW	3.34	1.04	.72**	-.18**	-.46**	.77**	-			
6. GWB	3.60	.99	.52**	-.12*	-.54**	.70**	.61**	-		
7. HWI	3.24	1.12	.44**	-.18**	-.19**	.53**	.47**	.49**	-	
8. SAW	4.79	1.22	.34**	-.19**	-.45**	.40**	.38**	.57**	.37**	-
9. WCS	3.27	1.08	.55**	-.05	-.43**	.67**	.56**	.66**	.57**	.52**

** p < .01; * p < .05

Dans l'ordre : JCS = Job Career Satisfaction / Satisfaction liée à la carrière de travail ; CAW = Control at Work / Contrôle au travail ; GWB = General Well-Being / Bien-être général ; HWI = Home-Work Interface / Adéquation vie personnelle/professionnelle ; SAW = Stress at work / Satisfaction au travail ; WCS = Working conditions satisfaction / Satisfaction liée aux conditions de travail.

Analyses de Médiation Simple

Afin de tester notre quatrième hypothèse, nous avons lancé une analyse de médiation afin de tester dans quelle mesure l'impact du leadership participatif perçu sur la qualité de vie au travail était potentiellement médiatisé par la capacité de cette forme de leadership à diminuer l'incertitude ressentie par les salariés. Pour cela, nous avons suivi les recommandations de Preacher et Hayes (2008) et utilisé le module PROCESS de SPSS avec une procédure de rééchantillonnage à 5000 échantillons. Le Tableau 17 présente les coefficients de régression non standardisés, les écarts-type et les intervalles de confiance à 95%. Le coefficient a (leadership participatif → incertitude), b (incertitude → qualité de vie au travail en contrôlant l'effet du leadership participatif), c (effet total du leadership participatif sur la qualité de vie au travail) et c' (effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante en contrôlant statistiquement l'effet du médiateur), a x b (effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante).

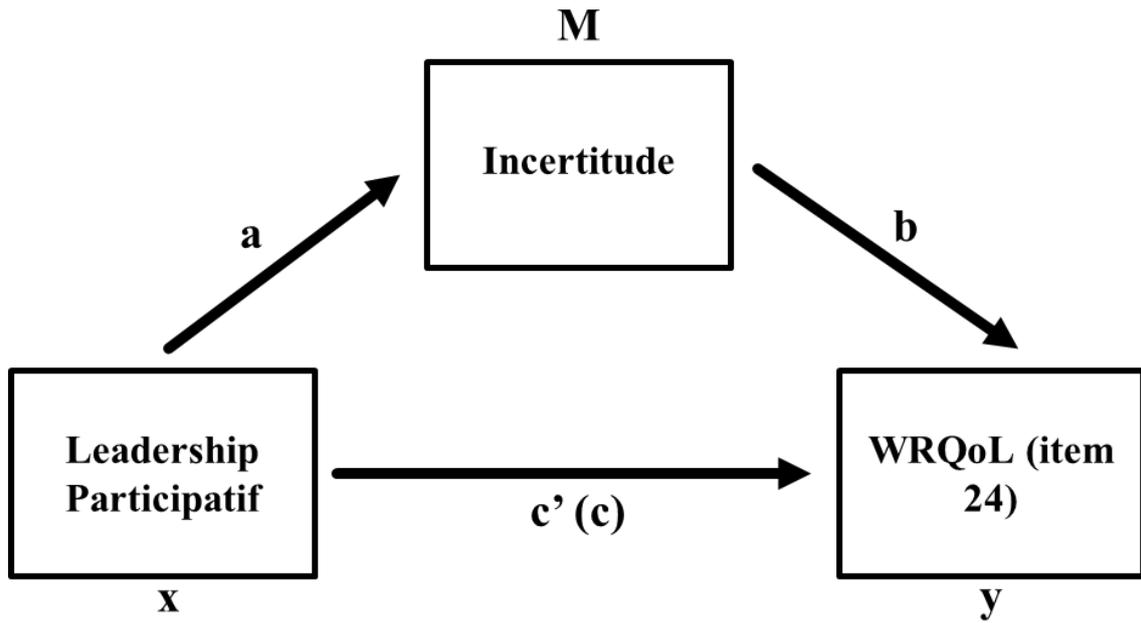


Figure 13. Schéma de l'analyse de médiation testant le rôle médiateur de l'incertitude dans le lien entre leadership participatif et qualité de vie au travail.

Tableau 17. Rôle médiateur du ressenti d’incertitude dans l’impact du leadership participatif sur la qualité de vie au travail.

Effet	Qualité de Vie au Travail		
	b	ET	95% CI
Leadership Participatif			
<i>a</i>	-.36	.04	[-.45, -.27]
<i>b</i>	-.46	.06	[-.58, -.35]
<i>c</i> (effet total)	.80	.05	[.69, .90]
<i>c'</i> (effet direct)	.63	.05	[.53, .74]
<i>a</i> × <i>b</i> (effet indirect)	.17	.03	[.11, .23]
$R^2_{m,x}$.16	
$R^2_{y,mx}$.48	

Note. *b* = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a* ($X \rightarrow M$), *b* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l’effet de *X*), *c* (effet total de *X* sur *Y*) et *c'* (effet direct de *X* sur *Y* en contrôlant statistiquement l’effet de *M*), *a* × *b* (effet indirect de *X* sur *Y*). $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow M$, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow Y$ en contrôlant *M*.

Conformément à ce que nous supposions, les résultats font apparaître que plus les salariés sont exposés à une forme participative de leadership, et plus ceux-ci déclarent avoir

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

une qualité de vie au travail satisfaisante (H1 validée, $b = .63$, $p < .01$, [.53, .74]). Dans un second temps, nous constatons que plus les salariés perçoivent leur manager comme participatif, et moins ils semblent déclarer d'incertitude (H2 validée, $b = -.36$, $p < .01$, [-.45, -.27]). Enfin, nous observons que notre hypothèse de médiation (H3) est validée. En effet, le zéro n'est pas compris dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect. Autrement dit, cet effet du leadership participatif sur la qualité de vie au travail est médiatisé (partiellement) par la capacité de cette forme de leadership à réduire le ressenti d'incertitude.

Analyse de Médiation Séquentielle Exploratoire

Une autre façon de voir nos résultats serait de considérer que la réduction de l'incertitude serait une condition à la satisfaction des besoins psychologiques des salariés, ce qui favorise leur QVT. Autrement dit, le leadership participatif participe à la satisfaction des besoins psychologiques des salariés, contribue à réduire la perception d'incertitude, ce qui expliquerait un effet de celui-ci sur la qualité de vie au travail. Ainsi pour tester cette hypothèse, nous avons décidé de lancer une autre analyse de médiation. Dans cette analyse (voir Figure 14 pour une représentation graphique), nous testons l'impact du leadership participatif sur la qualité de vie au travail (H1), sur les besoins psychologiques (H2) et sur l'incertitude (H3). Nous testons également l'impact de la réduction de l'incertitude sur la satisfaction des besoins psychologiques (H4). Par ailleurs, à travers notre hypothèse principale de médiation, nous testons dans quelle mesure la relation entre leadership participatif et qualité de vie au travail est susceptible d'être à la fois médiatisé par la satisfaction générale des besoins psychologiques et la réduction de l'incertitude (H5). Pour cela nous avons créé une nouvelle variable pour obtenir une mesure générale des besoins psychologiques (autonomie + compétence + affiliation). Le Tableau 18 présente les coefficients de régression non standardisés, les écarts-type et les intervalles de confiance à 95%. Le coefficient a_1 (leadership participatif \rightarrow incertitude), a_2 (leadership participatif \rightarrow besoins psychologiques), b_1 (incertitude \rightarrow qualité de vie au travail), b_2 (besoins psychologiques \rightarrow qualité de vie au travail), d_{21} (incertitude \rightarrow besoins psychologiques en contrôlant l'effet du leadership participatif), c (effet total du leadership participatif sur la qualité de vie au travail), c' (effet direct du leadership participatif sur la qualité de vie au travail), $x \times M_1$ (effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante en tenant compte de l'incertitude), $x \times M_2$ (effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante en tenant compte des besoins psychologiques), $x \times M_3$ (effet indirect de la

variable indépendante sur la variable dépendante en tenant compte de l'incertitude et des besoins psychologiques).

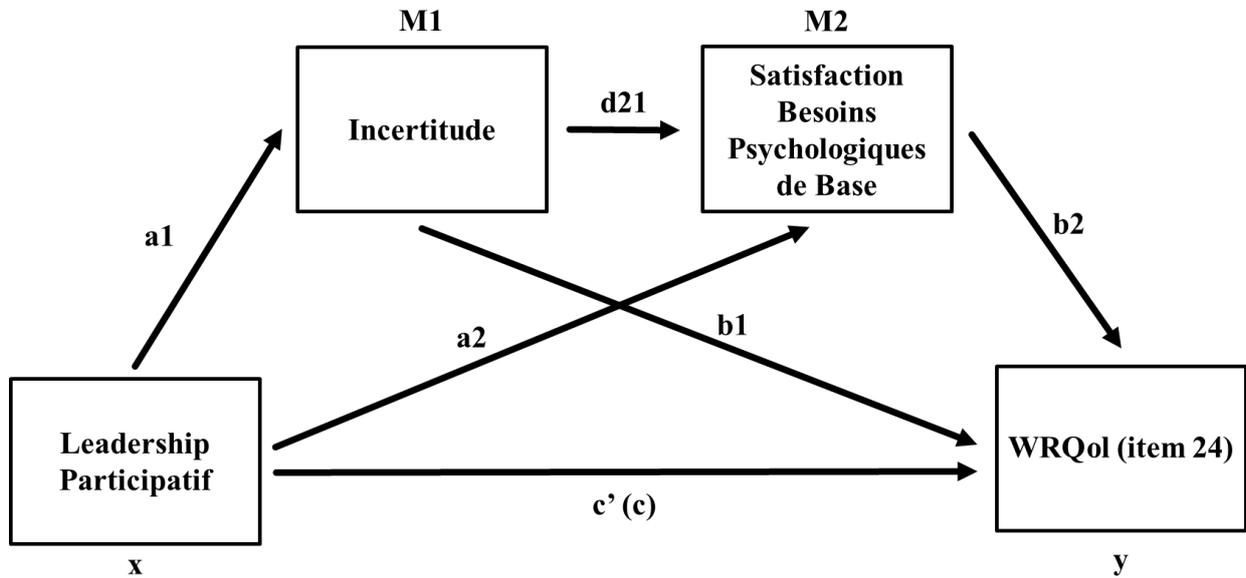


Figure 14. Schéma de l'analyse de médiation séquentielle testant le rôle médiateur de l'incertitude et de la satisfaction des besoins psychologiques dans le lien entre leadership participatif et qualité de vie au travail.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Tableau 18. Rôle médiateur du ressenti d’incertitude et de la satisfaction des besoins psychologiques de base dans l’impact du leadership participatif sur la qualité de vie au travail.

<i>Qualité de Vie au Travail</i>			
Effet	<i>Travail</i>		
	b	ET	95% CI
Leadership Participatif			
<i>a1</i>	-0.36	.04	[-.45, -.27]
<i>a2</i>	.28	.03	[.22, .34]
<i>d21</i>	-.31	.03	[-.37, -.24]
<i>c' (effet direct)</i>	.44	.05	[.34, .55]
<i>b1</i>	-.26	.06	[-.37, -.14]
<i>b2</i>	.67	.09	[.50, .84]
c (effet total)	.80	.05	[.69, .90]
<i>x × M1</i> (effet indirect 1)	.09	.03	[.05, .15]
<i>x × M2</i> (effet indirect 2)	.19	.03	[.12, .26]
<i>x × M1 × M2</i> (effet indirect 3)	.07	.02	[.05, .11]
$R^2_{m1,x}$.16	
$R^2_{m2,x}$.44	
$R^2_{y,mx}$.55	

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *a1* (X → M1), *a2* (X → M2), *d21* (M1 → Y en contrôlant l'effet de X), *b1* (M1 → Y en contrôlant l'effet de X), *b2* (M2 → Y en contrôlant l'effet de X), *c* (effet total de X sur Y), *c'* (effet direct de X sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M1 et de M2), *x × M1* (effet indirect de M1 sur Y), *x × M2* (effet indirect de M2 sur Y), *x × M1 × M2* (effet indirect de M1 et de M2 sur Y), $R^2_{m1,x}$ = part de variance expliquée par X → M1, $R^2_{m2,x}$ = part de variance expliquée par X → M2, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par X → Y en contrôlant M1 et M2.

En accord avec nos attentes et nos précédents résultats, nous observons que plus les salariés sont exposés à une forme participative de leadership, et plus ceux-ci déclarent avoir

Chapitre V – Participation ou Direction ?

une qualité de vie au travail satisfaisante (H1 validée, $b = .44$, $p < .01$, [.34, .55]). Ensuite, nous observons que plus les salariés sont exposés au leadership participatif et plus leurs besoins psychologiques sont satisfaits (H2 validée, $b = .28$, $p < .01$, [.22, .34]) ainsi que leur incertitude réduite (H3 validée, $b = -.36$, $p < .01$, [-.45, -.27]). Nous notons également que la réduction de l'incertitude contribue à la satisfaction des besoins psychologiques (H4 validée, $b = -.31$, $p < .01$, [-.37, -.24]). Enfin, notre hypothèse principale de médiation, à savoir que la relation entre leadership participatif et qualité de vie au travail est médiatisée (partiellement) par la satisfaction des besoins psychologiques et la réduction de l'incertitude est également validée. En effet, le zéro n'est pas compris dans l'intervalle de confiance des effets indirects.

Discussion

Rappel des Objectifs et Hypothèses

Dans cette troisième étude, notre objectif est resté identique. Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure la perception d'une supervision participative ou directive pouvait constituer une régulation de l'incertitude, et ainsi favoriser l'émergence et le maintien d'une perception positive de qualité de vie au travail. D'autres objectifs d'ordre secondaire ont guidé cette étude. Tout d'abord, nous souhaitions tester un modèle médiationnel plus complexe en tenant compte de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ensuite, nous voulions contrôler l'éventuel effet du type d'emploi sur nos résultats. Nous avons tout d'abord supposé que la perception d'une forme participative (et non directive) de leadership serait associée à une perception positive de qualité de vie au travail. Les résultats que nous obtenons semblent aller dans ce sens, ce qui nous pousse à valider cette première hypothèse. Ensuite, nous avons supposé que cette perception de supervision participative serait liée à la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail. En effet, les salariés qui déclarent être supervisés de manière participative déclarent également que leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits. Nous avons également supposé, conformément à nos précédentes études, que cet accompagnement participatif serait lié à une diminution des affects liés à l'incertitude. En effet, il apparaît que les salariés déclarant être supervisé de manière participative semblent également déclarer peu d'affects liés à l'incertitude. Nous avons également validé notre hypothèse de médiation simple. En effet, les données révèlent que cet impact positif du leadership participatif sur la qualité de vie au travail est expliqué en partie par sa capacité à diminuer les affects liés à l'incertitude des salariés. Enfin, nous avons également validé notre hypothèse de médiation parallèle. Nous avons constaté que l'effet du leadership

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

participatif sur la qualité de vie au travail est non seulement expliqué en partie par la réduction des affects liés à l'incertitude, mais aussi par la satisfaction des besoins psychologiques au travail.

Processus Associés à la Régulation de l'Incertain

Cette troisième étude confirme ce que nous avons pu observer lors des deux premières. Nous avons désormais une bonne confiance dans le fait que le leadership participatif constitue un levier efficace dans la régulation de l'incertain. Non seulement l'approche participative régule l'incertain, mais en plus, elle est liée positivement à toutes les dimensions de la qualité de vie au travail. Au contraire, l'approche directive n'a pas d'impact sur l'incertain, et en plus, est liée négativement à toutes les dimensions de la QVT. Ce résultat est également cohérent avec ce que nous avons pu observer précédemment. L'originalité de l'étude réside dans le fait que nous avons changé notre mesure d'incertain. Plutôt que de mesurer la perception d'une ambiguïté de rôle, nous avons cette fois mesuré des affectés liés à l'incertain. Comme nous avons pu le voir, ce changement de mesure n'affecte en rien nos résultats. Voire même, ils les enrichissent. Car si nous avons testé notre modèle sur la réduction d'une perception d'incertain dans les deux premières études. Dans celle-ci, nous testons notre modèle sur la réduction d'affects (auto-déclarés) d'incertain.

Une Démarche QVT Basée sur notre Modèle

Cette dernière étude nous permet, de manière plus pratique, d'envisager deux perspectives quant aux recherches sur la qualité de vie au travail. La première consiste en la prise en compte des besoins psychologiques fondamentaux au travail. En soit, cette perspective n'est pas des plus novatrices. Comme nous l'avons expliqué précédemment, certains outils classiques de la QVT (Sirgy et al., 2001 ; Martel & Dupuis, 2006) sont, dans leurs dimensions, plutôt proches des besoins tels que formulés dans la Théorie de l'Auto-Détermination (Deci & Ryan, 2000). Cependant, il n'existe pas à ce jour un nombre important d'études combinant dans le même modèle QVT et besoins psychologiques de base. Notre étude permet justement de faire un lien direct entre satisfaction des besoins psychologiques au travail et QVT. D'autre part, la deuxième perspective qui nous intéresse est celle consistant à considérer la réduction de l'incertain comme une dimension de la QVT. Cette perspective est proche de celle de l'Inventaire Systématique de la Qualité de Vie (Martel & Dupuis, 2006). Plus exactement, de la dimension *clarté des rôles* de cette échelle. Notre étude confirme donc, plutôt qu'elle innove.

Chapitre V – Participation ou Direction ?

Cependant, elle permet d'insister sur l'importance de ce facteur, qui n'est peut-être pas juste une dimension parmi d'autres. Le point qui nous intéresse davantage, c'est que notre modèle permet d'obtenir les mêmes résultats avec chacune des sous-dimensions de l'échelle WRQoL (Easton & Van Laar, 2007, 2012, 2018)⁶⁴. C'est-à-dire que notre modèle explique en partie l'impact du leadership participatif sur une perception générale de la QVT, mais également sur le bien-être général, l'adéquation vie personnelle/vie professionnelle, le contrôle perçu au travail, les conditions de travail, et le stress au travail. Selon nous, cet effet est dû au fait que le leadership participatif, par sa capacité à réduire l'incertitude et satisfaire les besoins psychologiques des salariés, favorise un environnement de travail en adéquation avec l'humain.

Limites et Ouverture

Dans cette étude, toutes nos hypothèses ont été validées. Cependant, certaines limites dans ce travail peuvent être prises en compte. Comme nous l'avons déjà expliqué lors des deux premières études, l'utilisation d'une méthode corrélacionnelle comporte quelques limites. Encore une fois, notre interprétation concernant le sens de nos corrélations pourrait être inversé : plus les salariés déclarent de l'incertitude et moins ils pourraient avoir tendance à percevoir leur superviseur comme étant participatif. Mais comme pour les deux autres études, nous choisissons de maintenir notre interprétation eu égard à la littérature.

Bien que nous ayons contrôlé différents effets dans cette étude : âge, sexe et type d'emploi, quelques zones d'ombre demeurent. Dans notre façon de prendre en compte le type d'emploi, nous avons laissé les salariés déclarer eux-mêmes leur métier. De plus, notre mode de recrutement par les réseaux sociaux était très libre. Cela résulte en une population hétérogène certes, mais dont l'hétérogénéité n'a pas été exploitée à son plein potentiel. Une manière de contourner cette limite serait de penser en amont les catégories socio-professionnelles qui pourraient faire l'objet d'une étude pour pouvoir les cibler plus efficacement sur les réseaux sociaux. En faisant cela, nous pourrions proposer aux salariés dans le questionnaire de sélectionner leur métier plutôt que de le renseigner eux-mêmes. Voire même, nous pourrions rendre plus saillant le métier avec une tournure de phrase de type « En tant que [métier] ... ». Cette manière d'améliorer notre questionnaire pourrait permettre de vérifier encore plus précisément si notre modèle est généralisable à une large variété de métiers ou non. Pour le moment, au vu des résultats de nos trois études, nous choisissons de considérer que notre modèle est effectivement généralisable. De plus, le fait d'avoir ouvert notre enquête à une très

⁶⁴ Mise à part la sous-dimension satisfaction liée à la carrière.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

large catégorie de répondants nous permet de réduire la possibilité d'un phénomène d'habitation à l'incertitude. Il s'agissait d'une supposition que nous avons formulée dans la partie limite de notre première étude. Le fait que celle-ci se déroule dans un contexte de changements profonds de la structure depuis 2008 aurait pu décroître la sensibilité à l'incertitude des répondants. Visiblement, cette option peut être écartée grâce à cette nouvelle étude.

Concernant le mode de distribution, une nouvelle limite est apparue, et vient en remplacement d'une précédente. Lors des deux premières études, le mode de distribution que nous avons choisi de mettre en place pouvait comporter un biais. Ce biais résidait dans le fait que les psychologues des agences de Pôle-Emploi BFC assurent la distribution des questionnaires auprès des CEP (étude 1) et que les CEP assurent la distribution des questionnaires auprès des DE (étude 2). Bien que les psychologues soient sensibles, de par leur formation, aux questions méthodologiques et éthiques, nous ne pouvions gager de la parfaite représentativité des CEP ayant répondu au questionnaire. De la même manière, bien que les DE n'aient pas directement restitué le questionnaire à leurs CEP (pour des raisons évidentes), les CEP ont pu dans tous les cas être tentés d'opérer un « tri » initial des répondants. Ce cas de figure est évité dans notre étude. Cependant, cette enquête a été diffusée sur les réseaux sociaux, et implique donc que celle-ci a pu être potentiellement complétée avec moins de sérieux que nos précédentes études. Toutefois, la cohérence de nos résultats sur l'ensemble de nos trois études modère largement cette dernière supposition.

Discussion Générale Chapitre V

Au terme de ce premier chapitre empirique, nous pensons avoir répondu à nos deux premiers objectifs. Le premier était de mettre à jour le type de leadership permettant de réguler l'incertitude. Le deuxième était de vérifier si ce type de leadership pouvait être en adéquation avec le fonctionnement psychologique des humains au travail.

Par rapport à notre premier objectif, il apparaît que la voie participative est, comme nous en faisons l'hypothèse, une régulation possible de l'incertitude. Ce résultat nous permet de nous positionner par rapport à la littérature scientifique sur le sujet, et nous amène donc à être en accord avec les travaux de Kees van den Bos de manière générale. Il apparaît donc qu'au-delà de l'identification de l'individu à un groupe fortement entitatif et, son idée corolaire, le support donné par cet individu aux leaders autocrates, le mécanisme de régulation agisse différemment. La prise en compte de l'individu dans un ensemble, comme lors du processus de

Chapitre V – Participation ou Direction ?

prise de décision, est possiblement le mécanisme permettant de réguler l'incertitude. Les leaders participatifs, par leurs capacités à impliquer l'individu, et à encourager l'initiative individuelle, permettent donc plus facilement que leurs semblables directifs à réguler l'incertitude. Du moins, c'est ce que nous pensons, mais nos résultats ne nous permettent pas encore d'aller plus en avant dans cette explication.

Par rapport à notre deuxième objectif, nous constatons que la plupart de nos tests de médiation ont fonctionné. C'est-à-dire qu'en plus d'attester des liens entre le leadership participatif et la qualité de vie au travail, la présence de peu d'émotions négatives, la satisfaction des besoins psychologiques, la présence de motivation autonome, l'absence d'amotivation, et un fort sentiment d'auto-efficacité, nous proposons en plus que ces effets sont en partie expliqués par la réduction de l'incertitude. Ainsi, comme nous l'avons expliqué dans notre troisième étude, la réduction de l'incertitude peut s'apparenter à une dimension de la QVT. Dit autrement, la réduction de l'incertitude peut s'apparenter à un préquel permettant de faciliter la mise en place d'une politique QVT au sein d'une entreprise. Ce point nous semble important.

A propos de la confiance que nous accordons à nos résultats, plusieurs critères nous permettent de la maintenir à un haut niveau. Déjà, nos résultats sont cohérents dans le temps. Nos trois études nous ont permis de tirer les mêmes conclusions. A chaque fois, le modèle médiationnel fonctionne et la réduction de l'incertitude explique en partie les effets sur nos VD's. D'autre part, nous avons vérifié la présence d'éventuels biais de variance commune dans chacune de nos études. A chaque fois, les critères qui auraient permis d'attester de la présence de ce biais n'étaient pas remplis. Également, nous avons testé sur un échantillon important et hétérogène les éventuels effets d'âge, de sexe, et lié au type d'emploi. Aucun de ces effets n'ont pu biaiser nos résultats. Enfin, le fait d'utiliser une autre mesure que l'ambiguïté de rôle dans notre troisième étude (une mesure d'affects liés à l'incertitude) écarte également la possibilité que l'effet ne soit dû qu'au type de mesure utilisé.

Toutefois, bien que ces deux échelles aient servi à mesurer le concept d'incertitude, une troisième avait été également utilisée. Il s'agit de l'échelle de besoin de clôture, plus spécifiquement, sa dimension d'intolérance à l'ambiguïté. Cette mesure ne nous a pas permis de valider nos hypothèses, alors que les deux autres, si. Ceci nous pousse à circonscrire un peu la portée de notre modèle. Nous pourrions considérer que notre modèle permette de réguler l'incertitude habituellement véhiculée au sein des organisations. Qu'il s'agisse d'une perception d'incertitude (ambiguïté de rôle) ou d'affects liés à l'incertitude. Auquel cas, notre modèle aurait un impact sur une forme situationnelle et non dispositionnelle d'incertitude. La régulation

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

de l'incertitude d'individus chroniquement incertains (besoin de clôture/intolérance à l'ambiguïté) pourrait passer par d'autres mécanismes. L'un de ces mécanismes pourrait être le leadership directif, même si cette piste nous semble peu probable étant donné nos résultats. Et de toute façon, nos données montrent que cette forme de leadership ne permet pas de favoriser de bons fonctionnements psychologiques chez les individus. Pour reprendre la perspective de Staw (1981), le recours à la directivité (via les mécanismes de restriction de l'information et de constriction du contrôle) serait justement une réponse culturellement ancrée dans les organisations de travail, bien éloignée des réalités psychologiques des individus. Cette réponse automatique pourrait avoir un bénéfice sur un court terme, mais échouerait à produire des environnements de travail adéquats pour le travail humain. Dit autrement, cette réponse automatique ne s'inscrit en rien dans une démarche QVT. Par ailleurs, nous voyons une deuxième chose quant à la portée de notre modèle. Le fait que notre modèle échoue à réguler l'incertitude d'individus chroniquement incertains implique qu'aucune démarche « d'ouverture » à l'incertitude n'est possible grâce à celui-ci. En somme, nous ne permettons pas aux salariés de changer leur fonctionnement interne, mais nous agissons sur la manière dont ils perçoivent leur environnement, et eux-mêmes en interaction avec leur environnement.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Résumé.

Ce chapitre propose une approche expérimentale de notre modèle. Il correspond à notre troisième objectif, c'est-à-dire comprendre quels sont les mécanismes à l'origine de la régulation de l'incertitude. Ce chapitre est donc destiné à clarifier les résultats que nous avons observés lors du chapitre précédent. Notre recherche dans la littérature scientifique nous a amenés à porter notre attention sur trois dimensions du leadership participatif. La première est la considération individuelle. Cette dimension est testée auprès d'étudiants infirmiers et de salariés tout venant. La deuxième est la prise en compte de l'avis. Cette dimension est testée auprès d'étudiants en psychologie. Enfin la troisième est le soutien à l'autonomie. Cette dimension est également testée auprès d'étudiants en psychologie, mais cette fois en contexte de crise sanitaire. Malheureusement les résultats obtenus ne nous permettent pas de valider toutes nos hypothèses. Seule l'étude portant sur la prise en compte de l'avis amène des résultats satisfaisants. Ce constat et les interprétations autour de ce constat sont discutés en dernière partie de chapitre.

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

Introduction

Dans ce chapitre, nous nous attachons à répondre à notre troisième et dernier objectif. A savoir, comprendre plus précisément par quels mécanismes opère la régulation de l'incertitude. Pour rappel, les chapitres précédents nous ont permis d'identifier le leadership participatif comme candidat à la régulation de l'incertitude. Puis, de tester cette idée à travers plusieurs études. Maintenant, nous cherchons à identifier plus spécifiquement les mécanismes contenus dans cette forme de leadership rendant la régulation possible. Dit autrement, nous resserrons un peu plus la focale autour de dimensions précises. Trois dimensions du leadership participatif nous semblent intéressantes à prendre en compte dans ce chapitre.

La première est la considération de l'employé. Le facteur *considération*, en opposition au facteur *structuration* a été introduit par le programme de recherche de l'Ohio. Les comportements de considération correspondent au degré selon lequel l'employé bénéficie de relations au travail caractérisées par la confiance mutuelle, le respect de ses idées, et la considération de ses sentiments. Tandis que les comportements d'initiation de structure correspondent au degré selon lequel un individu définit et structure son rôle et celui de ses collaborateurs de manière à atteindre les objectifs (Fleishman et Peters, 1962, p 43-44 dans Kerr et al., 1974). Les conséquences de ces deux ensembles de comportements sont différentes. D'un côté, les comportements de considération sont fortement liés à la motivation et la satisfaction, tandis que les comportements de structuration sont fortement liés à la performance (Judge et al., 2004). Comme nous l'avons vu, ces deux facteurs se prêtent très bien à la modélisation. Blake et Mouton (1964), à travers leur grille, proposèrent cinq styles de leadership : laxiste (ni considérant, ni structurant) ; autoritaire (très structurant mais peu considérant) ; participatif (très considérant mais peu structurant) ; intégrateur (très structurant et très considérant) ; et un style mixte, reposant sur un équilibre entre considération et structuration.

La deuxième dimension est la prise en compte de l'avis de l'employé. Comme nous l'avons vu, *l'Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002) basé sur la *Fairness Heuristic Theory* (van den Bos, 2001b) propose que les individus ont un besoin fondamental de se sentir certain à propos du monde dans lequel ils vivent ainsi que de leur place dans le monde. Cette théorie propose une régulation de l'incertitude par la perception que le monde est équitable (ou juste). Cette perception d'équité ou de justice permet de réguler l'incertitude car elle offre la perspective à l'individu qu'il bénéficiera d'un traitement juste, réduisant ainsi son niveau de menace perçue, et donc les affects négatifs qui y sont associés.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Cette idée a pu être testée expérimentalement plusieurs fois. A chaque fois, l'élévation des niveaux d'incertitude chez les participants était accompagnée d'affects négatifs si leur avis n'était pas pris en compte, tandis que des affects positifs apparaissaient si au contraire leur avis était pris en compte (van den Bos, 2001a ; Maas & van den Bos, 2011 ; De Cremer et Sedikides, 2005). Dans ces études, la procédure consistant à manipuler la prise en compte ou non prise en compte de l'avis des sujets (*voice vs no voice*) était la manière des expérimentateurs de renforcer ou diminuer la perception de justice dans les échanges.

Enfin, la troisième dimension est le soutien à l'autonomie de l'employé. Conceptuellement, nous nous affilions à la perspective théorique considérant l'autonomie comme une expression non aliénée du Soi (Chirkov et al., 2003). Comme nous l'avions évoqué, l'autonomie peut être comprise comme un antagonisme de la dépendance sans pour autant être assimilée à de l'indépendance. Si la dépendance est caractérisée comme le fait de dépendre d'autrui en ce qui concerne les directions, le soutien, ou le support matériel. L'indépendance a contrario se définit par le fait de ne pas dépendre d'un tiers en des termes de soutien, d'aide ou d'approvisionnement. Le concept contraire de l'autonomie n'est donc pas, selon cette perspective, la dépendance. Il s'agit plutôt du concept d'hétéronomie, c'est-à-dire la régulation située à l'extérieur du concept de soi, par des forces vécues comme étrangères ou exerçant une pression, qu'il s'agisse de demandes internes ou de contingences externes telles que la sanction ou la récompense (Ryan et Deci, 2006). Par « soutien à l'autonomie », nous faisons référence à un style impliquant de tenir compte du point de vue des salariés, d'encourager chez eux l'initiative, de communiquer d'une manière à donner des informations plutôt que de manière contrôlante, et d'éviter de recourir aux sanctions pour motiver le comportement des salariés (Slemp et al., 2018). De l'autre côté, le soutien au contrôle renvoie plutôt « à une façon inflexible et rigide de mettre de la pression sur les employés de manière à penser, ressentir, ou se conduire d'une certaine manière. Si le salarié s'éloigne des demandes du leader, celui-ci aura tendance à réorienter le salarié dans un sens attendu par des actions coercitives » (Slemp et al., 2018).

De manière à tester des liens de causalité entre les dimensions que nous avons retenus et des variables d'intérêt, nous avons opté pour une méthodologie expérimentale. Chaque étude de ce chapitre propose donc une manipulation expérimentale des trois dimensions du leadership participatif. Dans la première (Etude 4), le facteur *considération* est manipulé par le croisement de profils de cadres de santé présentés aux sujets. Dans la deuxième (Etude 5), le facteur « prise en compte de l'avis » est manipulé dans le cadre d'un échange scripté avec les participants. Ces

III-Etude 3 – Etude sur des Salariés tout-venant

deux premières études ont par ailleurs fait l'objet d'une communication (voir Annexe 7). Dans la troisième (Etude 6), le facteur *soutien à l'autonomie* est manipulé par la présentation de profils d'enseignants aux participants. La variable incertitude, dans ce chapitre, est soit mesurée de manière auto-rapportée (Etude 4), soit induite par un retour ambigu suite à la passation d'une tâche (Etude 5), soit induite par la lecture d'un scénario (Etude 6).

En rupture avec les trois premières études, nous allons nous intéresser plus particulièrement dans ce chapitre à la manière dont les participants vont juger la qualité du leadership qui leur sera présenté. Etant donné que ces trois études, contrairement aux trois précédentes, décrivent des situations fictives ou vécues à l'instant T, il est plus opportun de chercher à mesurer des indices traduisant la qualité générale du style de leadership utilisé. Basés principalement sur les études Rast et collaborateurs, les indices récurrents que nous avons retenus sont le support et la confiance accordée au leader. Trois autres mesures ont-été utilisées dans les trois études. Dans l'ordre : la prototypicalité (Etude 4), qui est également liée aux études de Rast et collaborateurs. La perception de justice dans les échanges (Etude 5), une variable utilisée plutôt dans les études de van den Bos et collaborateurs. Et enfin, l'adéquation entre le leader présenté et les besoins des participants (Etude 6). Il s'agit d'une mesure que nous avons créée pour l'occasion.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Tableau 19. Résumé des études 4, 5 et 6.

Etude	Population	N	VI	VD	Hypothèse	Validé?
Etude 4	Etudiants IFSI + salariés	244	Incertitude identitaire	Support envers le leader	1. Considération individuelle --> VD's	Oui
			Considération individuelle	Confiance envers le leader	2. Incertitude x considération individuelle --> VD's	Non
			Non-considération individuelle	Prototypicalité perçue du leader		
Etude 5	Etudiants Psychologie	147	Incertitude personnelle	Support envers le leader	1. Prise en compte de l'avis --> + VD's	Oui
			Prise en compte de l'avis (Voice)	Confiance envers le leader	2. Incertitude x prise en compte de l'avis --> VD's	Partiellement
			Non prise en compte de l'avis (No Voice)	Justice perçue dans les échanges		
Etude 6	Etudiants Psychologie	279	Incertitude liée à la crise Covid	Efficacité perçue de l'enseignant	1. Soutien à l'autonomie --> VD's	Oui
			Soutien à l'autonomie	Confiance envers l'enseignant	2. Incertitude x soutien à l'autonomie --> VD's	Non
			Non-soutien à l'autonomie	Adéquation perçue avec l'enseignant		

I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle

Cadre Théorique

Dans cette étude, nous nous intéressons au premier mécanisme, à savoir, le facteur *considération* isolé dans la littérature scientifique. Comme nous l'avions expliqué, les comportements de considération correspondent au degré selon lequel l'employé bénéficie de relations au travail caractérisées par la confiance mutuelle, le respect de ses idées, et la considération de ses sentiments. Nous avons vu que des modélisations des facteurs *considération* et *structuration* (ou *orientation vers l'employé* vs *la tâche*) étaient possibles. C'est le cas par exemple de la grille de leadership de Blake & Mouton (1964). Dans cette étude, c'est plutôt le modèle de Hersey & Blanchard (1969) que nous allons utiliser. Ce modèle décrit le leadership comme un cycle de changements de styles en fonction de la maturité (c'est-à-dire l'autonomie et l'expérience) des salariés. Le style de leadership est issu du croisement entre considération et structuration, et sera utilisé en fonction du contexte. Si l'équipe de salariés est peu mature, le leader devra diriger (uniquement de la structuration, pas de considération). Si l'équipe est un peu plus mature, le leader pourra se permettre de coacher (de la structuration et de la considération). Au moment où l'équipe devient bien plus mature, le leader pourra soutenir (de la considération, mais pas de structuration). Enfin, à partir du moment où l'équipe est pleinement mature, le leader pourra déléguer (ni structuration, ni considération). Dans cette étude, ce facteur *maturité* n'est pas pris en compte. Il ne comporte pas d'intérêt particulier dans notre analyse. Ce sont plutôt les quatre styles décrits en soi qui nous intéressent. Basés sur Blanchard (2008), nous avons adapté quatre profils de leadership en fonction de la description des quatre styles de leadership. Ces profils nous permettent de tester l'impact du facteur *considération de l'employé* sur nos variables de sorties.

Comme nous l'avions précisé, dans ce chapitre nous nous intéressons à la manière dont les participants vont qualifier le leadership auquel ils auront été confrontés. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés à trois mesures utilisées adaptées de Rast, Gaffney, Hogg, & Crisp, (2012), utilisés dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Il s'agit de mesures de support, de confiance, et de prototypicalité du leader. Etant donné les liens puissants observés entre le facteur *considération* ou plus largement le leadership participatif avec différents indicateurs de

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

satisfaction et de bien-être (Judge et al., 2004 ; Bhatti et al., 2012 ; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007), nous nous attendons à ce que,

Hypothèse 1. Les profils de leaders mettant en avant la considération individuelle (vs ceux induisant de la non-considération) auprès des sujets amèneront à davantage de support, de confiance accordée, et de prototypicalité.

Par ailleurs, nous nous attendons à un effet d'interaction entre l'incertitude et le facteur considération. Notre argument est que l'incertitude renforce chez les individus le besoin de se sentir affilié à un ensemble. Les travaux de van den Bos et collaborateurs vont clairement dans ce sens, à la nuance près que la perspective théorique qui est la leur précise que cet ensemble doit être juste, équitable dans les relations avec les individus. Cela renforce l'idée selon nous que la considération individuelle peut avoir un effet d'interaction avec l'incertitude. Ainsi, nous supposons que,

Hypothèse 2. Plus les sujets ressentent de l'incertitude, et plus ils donneront de support, feront confiance, et jugeront prototypique les profils de leaders mettant en saillance la considération individuelle (plutôt que la non-considération individuelle).

Méthode

Participants

244 sujets âgés de 18 à 72 ans ($M=30,61$ ans ; $ET=12,92$) ont participé à cette étude. L'échantillon de sujets comporte 156 étudiants de première, deuxième, et troisième année de l'IFSI du Chalonnois. Les autres sujets de l'échantillon étaient 71 salariés tout venant. Tous les participants ont reçu une information sur l'étude et ont accepté d'y participer volontairement en signant un accord de participation. Dans le cas des étudiants infirmiers, un accord préalable à la passation d'expérience a été délivré par la direction de l'IFSI du Chalonnois.

I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle

Matériel et Procédure

En accord avec l'IFSI du Chalonnais, l'étude a été distribuée en trois fois en amphithéâtre avant le début d'un cours à chaque groupe de niveau (première, deuxième et troisième année). Dans le cas où les sujets sont salariés et sans rapport avec le monde infirmier, l'étude a été distribuée aux sujets, complétée au domicile, puis restituée ultérieurement. Il s'agissait de sujets issus du réseau de relations de l'expérimentateur, qui eux-mêmes ont transmis l'étude à leurs collègues. L'entière procédure est basée sur le volontariat. Tous les sujets ont donné leur consentement écrit et ont reçu une information sur l'étude. La période de recueil s'étale de avril à mai 2018.

Incertitude.

La mesure de perception d'incertitude des sujets utilisée est l'échelle en sept items adaptés de Rast, Gaffney, Hogg and Crisp (2012), utilisés dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Nous avons également créé deux items mesurant une forme d'incertitude organisationnelle, c'est-à-dire en lien avec l'exercice des fonctions au sein de l'organisation. Ces neuf items ont une fiabilité très satisfaisante ($\alpha = .85$). Pour chaque item, il était demandé de renseigner sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalemment d'accord » le degré d'accord avec des assertions proposées telle que « Je suis incertain à propos de mon futur » ou, pour les items contextualisés, « Je suis incertain à propos de mon rôle dans mon organisation ».

Scénarios manipulant le type de leadership.

Afin de comparer l'effet des styles de leadership sur les jugements des sujets, nous avons opté pour la présentation de quatre scénarii indépendants. Chacun de ces scénarii croisait deux dimensions du leadership : la directivité et la considération. Chaque scénario présentait un manager (ou cadre de santé selon la version) gérant une équipe depuis quatre ans. Selon la condition, ce manager était présenté soit comme donnant des directions sans considération de l'employé (profil *directing*), soit comme donnant des directions et de la considération (profil *coaching*), soit comme ne donnant pas de direction mais donnant de la considération (profil *supporting*), soit comme ne donnant ni direction, ni considération (profil *delegating*). Pour chaque scénario, la manipulation du profil résidait dans une première phrase induisant de la directivité ou non. Suivie d'une autre phrase induisant de la considération ou non. Suivie d'une

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

mention directe au rôle du manager (diriger vs coacher vs supporter vs déléguer). Et enfin une phrase finale servait à résumer les deux premières phrases d'induction (voir Annexe 2).

Support, confiance et prototypicalité perçue du leader.

Pour mesurer le support accordé au leader de la part des sujets, nous avons utilisé six items de Rast, Gaffney, Hogg, & Crisp, (2012), utilisés dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Pour chaque phrase (par exemple, « Ce leader semble vraiment efficace ») il était demandé de renseigner le degré d'accord sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord ». En outre, la fiabilité de ces items était très satisfaisante ($\alpha = .95$). La confiance accordée au leader a été mesurée par six items (Giessner & van Knippenberg, 2008) présents dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Ces six items ont une fiabilité très satisfaisante ($\alpha = .87$). Il était demandé aux sujets de renseigner leur degré d'accord sur des items comme « Je pense que ce leader est digne de confiance » à partir d'une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord ». La prototypicalité a été mesurée par quatre items adaptés de Giessner and van Knippenberg (2008), présents dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Les sujets, à partir d'une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord », devaient se positionner sur des assertions comme « Ce leader représente/incarne ce qui est propre aux autres membres de mon organisation ». La fiabilité de ces items est très satisfaisante ($\alpha = .90$).

Résultats

Analyse Factorielle Exploratoire

Dans un premier temps nous avons exploré la structure factorielle des trois échelles utilisées comme VD dans cette étude. Pour cela nous avons une analyse factorielle exploratoire en utilisant la méthode de rotation Oblimin sur les seize items des trois échelles. Nous obtenons une structure factorielle en trois facteurs totalisant 75,47% de variance expliquée. Cependant après vérification du poids factoriel pour chaque composante extraite, nous avons décidé d'utiliser les résultats de cette analyse factorielle pour créer les moyennes de nos VD⁶⁵

⁶⁵ Ainsi la variable *Support* correspond à la moyenne des items 1 à 8, la variable *Confiance* correspond à la moyenne des items 9 à 12 et la variable *Prototypicalité* correspond à la moyenne des items 13 à 16.

I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle

Analyses de régression

Pour vérifier notre hypothèse nous avons lancé dans un même modèle de régression nos prédicteurs (Incertitude perçue, directivité du leader, considération du leader), et nos variables d'interaction (incertitude x directivité, incertitude x considération, directivité x considération, incertitude x directivité x considération) sur notre variable de sortie, le support accordé au leader. Comme l'interaction d'ordre 3 (incertitude x directivité x considération) n'est pas significativement liée à notre VD, nous avons décidé de la retirer du modèle de régression.

Tableau 20. Analyses de régressions avec comme variable dépendante le support accordé.

	β	t	p	R^2	ΔR^2	F
				.40	.38	24.2
Directivité	-0.80	-3.37	<.001			
Considération	1.69	6.91	<.001			
Incertitude	0.19	1.57	0.12			
Directivité x Considération	0.60	1.72	.09			
Incertitude x Directivité	-0.18	-1.18	.24			
Incertitude x Considération	-0.02	-1.11	.09			

Ainsi, comme nous pouvons le voir dans le Tableau 20⁶⁶, la perception de directivité ainsi que la perception de considération prédisent le support accordé au leader (respectivement, $\beta = -0.80$, $t = -3.37$, $p < .001$; $\beta = 1.69$, $t = 6.91$, $p < .001$). Nous ne notons pas en revanche d'impact significatif de la perception d'incertitude sur le support accordé ($\beta = 0.19$, $t = 1.57$, $p = .012$). Concernant les variables d'interaction, nous observons un effet d'interaction tendanciel entre la perception d'incertitude et la perception de considération sur le support donné ($\beta = -0.02$, $t = -1.11$, $p = .09$). Néanmoins lorsque nous examinons cet plus en détail (e.g Figure 15), nous ne remarquons pas de variation suivant le niveau d'incertitude. En effet seule la perception de considération semble prédire le support donné au leader.

⁶⁶ Les résultats présentés dans le Tableau 20 ne comportent pas le traitement des données aberrantes à +/- 2 SDR.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

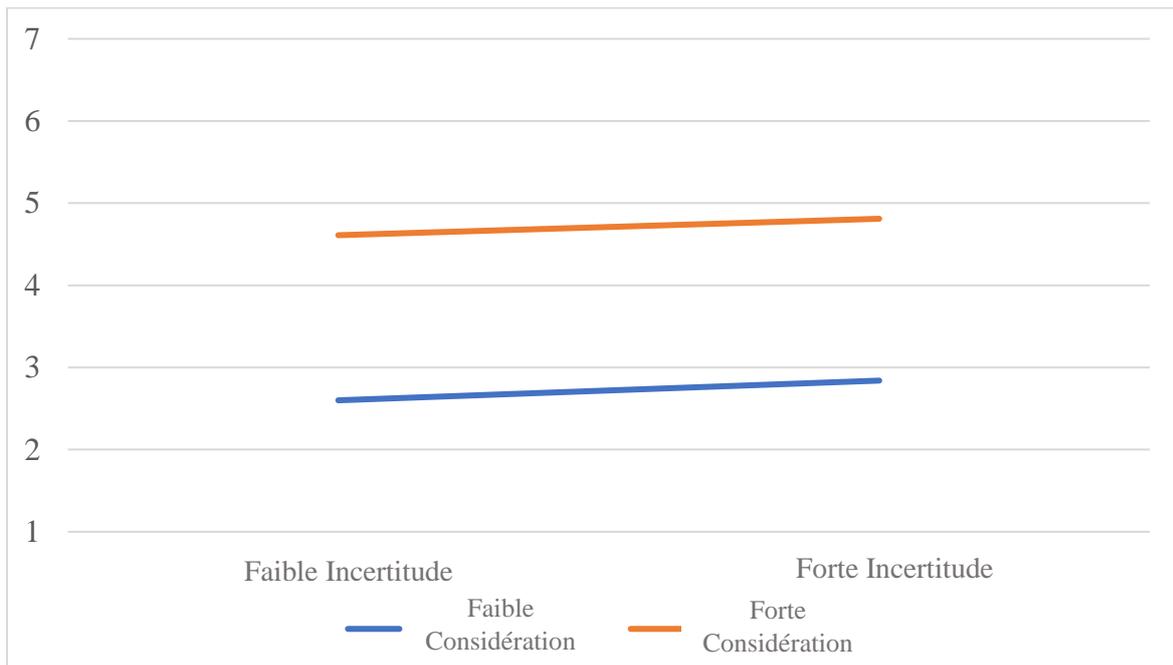


Figure 15. Support accordé au leader en fonction de la perception de considération et de l'incertitude perçue.

Nous avons lancé un deuxième modèle de régression contenant les mêmes prédicteurs (Incertitude perçue, directivité du leader, considération du leader), et nos variables d'interaction (incertitude x directivité, incertitude x considération, directivité x considération, incertitude x directivité x considération) sur une autre variable de sortie, la confiance accordée au leader. Comme l'interaction d'ordre 3 (incertitude x directivité x considération) n'est pas significativement liée à notre VD, nous avons décidé de la retirer du modèle de régression.

I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle

Tableau 21. Analyses de régressions avec comme variable dépendante la confiance accordée.

	β	t	p	R^2	ΔR^2	F
				.29	.27	15.2
Directivité	0.07	0.27	0.78			
Considération	1.68	6.85	<.001			
Incertitude	0.15	1.22	0.22			
Directivité x Considération	-0.11	-0.32	0.75			
Incertitude x Directivité	-0.10	-0.65	0.52			
Incertitude x Considération	-0.10	-0.69	0.49			

Comme nous pouvons le voir dans le Tableau 21, la perception de considération prédit de manière significative la confiance accordée au leader ($\beta = 1.68$, $t = 6.85$, $p < .001$). En revanche, la perception de directivité n'est pas liée de manière significative à la confiance ($\beta = 0.07$, $t = 0.27$, $p = 0.78$). Nous n'observons pas non plus d'effet simple de l'incertitude sur la confiance accordée ($\beta = 0.15$, $t = 1.22$, $p = 0.22$). Concernant nos variables d'interaction, nous constatons une absence d'interaction entre l'incertitude et la directivité ($\beta = -0.10$, $t = -0.65$, $p = 0.52$). De la même manière, nous ne trouvons pas d'interaction entre l'incertitude et la considération ($\beta = -0.10$, $t = -0.69$, $p = 0.49$)

Nous avons lancé un troisième modèle de régression pour tester l'impact de nos prédicteurs (Incertitude perçue, directivité du leader, considération du leader), de nos variables d'interaction (incertitude x directivité, incertitude x considération, directivité x considération, incertitude x directivité x considération) sur la prototypicalité perçue du leader. Comme l'interaction d'ordre 3 (incertitude x directivité x considération) n'est pas significativement liée à notre VD, nous avons décidé de la retirer du modèle de régression.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Tableau 22. Analyses de régressions avec comme variable dépendante la prototypicalité perçue.

	β	t	p	R^2	ΔR^2	F
				.17	.15	7.41
Directivité	-0.24	-0.96	0.34			
Considération	0.90	3.53	<.001			
Incertitude	0.22	1.69	0.09			
Directivité x Considération	0.43	1.18	0.24			
Incertitude x Directivité	0.09	0.55	0.58			
Incertitude x Considération	-0.23	-1.52	0.13			

Nous pouvons remarquer un effet simple de la variable *considération* (e.g Tableau 22) sur la prototypicalité perçue du leader ($\beta = 0.90$, $t = 3.53$, $p < .001$). Nous observons également un effet simple tendanciel de l'incertitude sur la perception de prototypicalité perçue du leader ($\beta = 0.22$, $t = 1.69$, $p = 0.09$). En revanche, nous n'observons pas d'effet significatif de la directivité du leader sur sa prototypicalité perçue ($\beta = -0.24$, $t = -0.96$, $p = 0.34$).

Concernant les variables d'interaction, nous ne constatons pas d'effets de la perception de considération et de l'incertitude semble sur la prototypicalité perçue du leader ($\beta = -0.23$, $t = -1.52$, $p = 0.13$). De la même manière, la perception de directivité et l'incertitude ne semblent pas prédire la prototypicalité du leader ($\beta = 0.09$, $t = 0.55$, $p = 0.58$)

Discussion

Dans cette quatrième étude, nous avons cherché à tester l'impact de la considération individuelle comme premier mécanisme de régulation de l'incertitude. Nous avons tout d'abord supposé que les profils de leaders mettant en avant la considération individuelle (vs ceux induisant de la non-considération) auprès des sujets amèneront à davantage de support, de confiance accordée, et de prototypicalité. Effectivement, nos résultats font apparaître à chaque fois des effets massifs de la considération individuelle sur nos trois variables dépendantes. Deuxièmement, notre hypothèse principale était celle d'un effet d'interaction entre considération et incertitude. Nous avons supposé que plus les sujets ressentent de l'incertitude,

I-Etude 4 – Premier mécanisme : la considération individuelle

et plus ils donneront de support, feront confiance, et jugeront prototypique les profils de leaders mettant en saillance la considération individuelle (plutôt que la non-consideration individuelle). Malheureusement, les résultats ne nous permettent pas de valider cette hypothèse. Nous notons certes un effet tendanciel de la considération et de l'incertitude sur le support accordé au leader mais sans que cela n'atteigne le critère de significativité.

Dans cette étude, nous n'avons pas réussi à obtenir d'effet d'interaction comme nous l'avions supposé. Cet effet est peut-être dû à la nature de notre facteur incertitude qui, dans cette étude, est identitaire. Il s'agit d'un versant de l'incertitude que nous n'avons, jusqu'ici, pas investigué. Pourtant, cette forme d'incertitude est considérée comme la plus aversive (Hogg, 2007), ce qui devrait motiver d'autant plus des efforts pour la réguler. Cette absence d'effet vient peut-être du fait que malgré les efforts de contextualisation liés aux profils présentés aux sujets, leur incertitude l'était-elle trop peu. Après tout, notre mesure auto-rapportée d'incertitude identitaire mesure une perception « stable » d'incertitude. Nous disons « stable », car aucun événement dans notre protocole a pu augmenter (ou diminuer) l'incertitude au préalable. Il s'agit peut-être là de notre erreur. En principe, les modèles de gestion de l'incertitude que nous avons passés en revue indiquent que les phénomènes de régulation apparaissent en réaction à la perception d'incertitude. Ainsi, si nous n'avons pas provoqué d'augmentation de l'incertitude, les sujets n'ont pas dû être motivés à la réguler. Ainsi, dans nos prochaines études, il serait plus intéressant d'induire de l'incertitude aux participants plutôt que de la mesurer. Ce faisant, nos protocoles seraient purement expérimentaux.

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

Cadre Théorique

Dans cette cinquième étude, c'est le mécanisme de prise en compte de l'avis du salarié qui nous intéresse. Au sens large, la prise en compte de l'avis du salarié renvoie à la notion d'équité ou de justice⁶⁷ dans les échanges entre l'individu et sa hiérarchie. Ce lien entre incertitude et justice/équité est celui fait par la *Fairness Heuristic Theory* (van den Bos, 2001b ; van den Bos, Wilk, Lind, & Vermunt, 1998). Dans cette théorie, les auteurs proposent que les individus recherchent et s'appuient sur des informations à propos de l'équité perçue comme heuristiques de jugement afin de déterminer si une autorité peut être digne de confiance ou non. Ainsi, la perception d'un manque d'informations concernant les relations sociales liant l'individu à d'autres entités, motive le besoin chez cet individu d'équité dans ses échanges avec autrui. Dans cette théorie, l'état aversif que ressent l'individu vient de la possibilité d'être exclu ou exploité par une autorité face à laquelle il serait vulnérable. L'extension de la *Fairness Heuristic Theory* est l'*Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002). Cette théorie propose que les individus aient un besoin fondamental de se sentir certain à propos du monde dans lequel ils vivent ainsi que de leur place dans le monde. Le moyen d'atteindre une forme de certitude passe par la perception que le monde est juste/équitable. Cette régulation de l'incertitude par la perception d'un monde juste/équitable tient du fait que l'individu bénéficie d'une perspective dans laquelle il recevra un traitement juste, ce qui réduit son état aversif.

Expérimentalement, ce sont les procédures de type *voice / no voice* qui permettent de tester au mieux l'idée que la justice/équité constitue une régulation de l'incertitude. En fait, c'est la prise en compte vs non prise en compte de l'avis de l'individu qui fait office de perception vs non perception de justice/équité dans les échanges. Par exemple (van den Bos, 2001a), les sujets déclarent plus d'émotions négatives et moins d'émotions positives lorsqu'ils ont été rendus expérimentalement incertains, et qu'il ne leur était pas laissé l'occasion d'exprimer leur avis (*no voice*). Ce constat est le même lorsque l'induction d'incertitude est différente (Maas et van den Bos, 2011), ou lorsque l'incertitude est mesurée de manière auto-rapportée via le concept d'insécurité au travail (van den Bos et al., 2006). Toutes ces preuves

⁶⁷ Deux traductions possibles du mot *fairness*.

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

vont dans le sens d'une régulation de l'incertitude par la prise en compte de l'avis des individus. Basé sur l'hypothèse de l'*Uncertainty-Management Theory of Fairness*, et en particulier sur les différents travaux auxquels nous venons de faire référence, nous supposons que,

Hypothèse 1. 1a. Dans la condition où les sujets ont la capacité d'exprimer leur avis (*voice*), les sujets rendus incertains devraient donner plus de support et de confiance au leader, ainsi que percevoir plus de justice dans les échanges que les sujets rendus certains.

Hypothèse 2. Dans la condition où les sujets n'ont pas la capacité d'exprimer leur opinion (*no voice*), les sujets rendus incertains devraient donner moins de support et de confiance au leader, ainsi que percevoir moins de justice dans les échanges que les sujets rendus certains.

Méthode

Participants

147 sujets âgés d'environ 19 ans ($M=19,33$; $ET=1,77$) ont participé à cette étude. Concernant la répartition des sexes, la majorité des répondants sont des femmes ($n=124$) et une plus petite partie, des hommes ($n=21$). Deux sujets ($n=2$) n'ont pas rempli cette information. L'échantillon de sujets est composé d'étudiants principalement en première ($n=87$) et deuxième année ($n=57$) de psychologie à l'université de Bourgogne, ainsi qu'en troisième ($n=2$) et en quatrième année ($n=1$) pour une part bien moindre. Seuls deux sujets n'ont pas renseigné cette information. Les sujets ont été recrutés par le biais d'une affiche posée dans les locaux de l'université de Bourgogne. Tous les participants ont reçu une information sur l'étude et ont accepté d'y participer volontairement en signant un accord de participation. Le recueil de données a débuté en novembre 2017 et s'est terminé en janvier 2018.

Matériel et Procédure

L'étude s'est déroulée en box expérimental dans les locaux du laboratoire Psy-Drepi. Les sujets étaient reçus individuellement, remplissaient un formulaire de consentement et recevaient une première information sur l'étude. Il était expliqué que l'étude se déroulait en parallèle à Besançon avec un autre expérimentateur. L'étude allait se dérouler en deux phases.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Une première phase, seul et sur ordinateur, et une deuxième en collaboration avec un autre étudiant à l'université de Besançon, également sur ordinateur. La première tâche démarrait par une phase d'entraînement, puis la tâche commençait réellement ensuite. A la fin de la première phase, le sujet recevait un score et un retour quant à sa performance. Soit, le retour était positif. Soit, il était négatif. Soit, il ne permettait pas de s'évaluer. Le sujet devait compléter à ce moment-là un premier contrôle de manipulation. Lors de la deuxième phase, le sujet était mis en contact via conversation instantanée avec un compère, présenté comme un étudiant ayant déjà fait plusieurs fois la deuxième tâche. Il était précisé au sujet qu'il devait collaborer avec ce compère sur la nouvelle tâche et que celui-ci allait devoir donner leur réponse conjointe à l'expérimentateur de l'université de Besançon. A la fin de la deuxième tâche, soit le compère prenait en compte l'avis du sujet (*voice*) avant de donner la réponse finale, soit il ne le prenait pas en compte (*no voice*). A la fin de cette procédure, les sujets complétaient les variables dépendantes (mesures de support, confiance, et justice perçue dans les échanges) et complétaient également un deuxième contrôle de manipulation.

Induction d'incertitude.

Afin d'induire de l'incertitude, les sujets ont effectué une première tâche, seul et sur ordinateur. Cette tâche était présentée comme un test de rapidité et d'efficacité sur le même principe qu'un test *go/no go*. Les sujets devaient en effet appuyer sur la touche *Q* du clavier lorsqu'un carré apparaissait sur l'écran, et sur la touche *M* lorsqu'une autre forme apparaissait. Une première phase d'entraînement précédait la phase réelle. Il était juste précisé aux sujets que plus le score était bas, plus la performance était élevée. Conformément à la méthodologie utilisée dans Maas & van den Bos (2011), les sujets recevaient un score ainsi qu'un retour quant à leur performance réalisée. Les sujets recevaient en réalité tous le score de 17,36 ainsi qu'un retour dépendant de la condition. Soit le retour (1) indiquait qu'il s'agissait d'une « très bonne performance », que « le score appartient à celui des 7% qui ont le mieux réussi cette tâche », et que « 93% des sujets avaient moins bien réussi ». Ce retour devait induire de la certitude. Soit le retour (2) indiquait qu'il s'agissait d'une « très mauvaise performance », que « le score appartient à celui des 7% qui ont le moins bien réussi cette tâche », et que « 93% des sujets avaient mieux réussi ». Ce retour devait induire de l'incertitude. A ces deux conditions, nous avons choisi d'en rajouter une troisième, car nous pensions qu'en donnant un retour négatif sur une performance, nous induisions davantage une menace à l'estime de soi plutôt que de

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

l'incertitude quant à la performance réalisée. Ainsi, dans cette troisième modalité, [3] les sujets recevaient uniquement un score de 17,36 sans davantage d'information.

Induction de la prise en compte du sujet au processus de décision.

Pour manipuler le fait de prendre en compte l'avis du sujet lors d'une prise de décision, les sujets, à l'issue de la première tâche, ont initié une seconde tâche. Cette phase était présentée comme une tâche de collaboration, sur écran, avec une personne à distance. Cette personne, en réalité un compère, était présentée comme un étudiant de l'université de Franche-Comté ayant déjà fait plusieurs fois cette tâche, donc ayant une certaine expertise. La tâche consistait en la présentation pendant deux secondes, à trois reprises, d'une scène visuelle composée de formes géométriques. A l'issue de cette tâche, le sujet devait se mettre d'accord avec le compère sur le nombre d'items présents dans la scène visuelle. L'affabulation résidait dans le fait qu'il était dit au sujet que le collaborateur (compère) devait donner la réponse finale à l'expérimentateur de l'université de Franche-Comté. Si l'estimation donnée était proche du nombre exact, à plus ou moins cinq éléments prêts, le sujet et le collaborateur recevraient leurs crédits expérimentaux. En revanche, si l'estimation était incorrecte, ni le sujet, ni le collaborateur ne recevraient leurs crédits. Pendant toute cette seconde phase, le sujet échangeait avec le compère via un système de chat en direct. Le compère disposait d'un script afin de réduire au maximum la part de variation dans les échanges avec les sujets. Ce script permettait surtout d'induire le fait de prendre en compte ou non l'avis du sujet (*voice vs no voice*). Dans le cas où la condition impliquait de prendre en compte l'avis du sujet (1) le compère demandait en premier lieu l'avis du sujet sur le nombre d'items, et lui signifiait ensuite qu'il avait pris son avis en compte. Dans le cas où la condition impliquait de ne pas prendre en compte l'avis du sujet (2) le compère exposait en premier lieu sa réponse au sujet sans lui demander la sienne, et lui signifiait ensuite qu'il avait donné sa réponse à l'expérimentateur (voir Annexe 3).

Support, confiance et justice perçue.

Le compère, présenté comme un étudiant ayant une certaine expertise de la tâche incarnait le rôle de leader. Pour mesurer le support accordé à cette personne, nous avons utilisé deux items de Rast, Gaffney, Hogg, & Crisp, (2012), utilisés dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Les items présentés, dont la fiabilité est moyenne ($\alpha = .66$), étaient (1) A quel point

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

considérez-vous cette personne comme efficace ? et (2) A quel point êtes-vous favorable à cette personne ? Les sujets devaient se positionner sur une échelle type Likert en sept points. Pour mesurer la confiance accordée, nous avons utilisé deux autres items ($\alpha = .82$) de Rast, Gaffney, Hogg, & Crisp, (2012), utilisés dans Rast, Hogg, & Giessner (2013). Les items présentés étaient (3) A quel point considérez-vous cette personne comme digne de confiance ? et (4) A quel point pourriez-vous croire en cette personne ? Les sujets devaient se positionner également sur une échelle type Likert en sept points. Nous avons également mesuré la perception de justice dans les échanges à travers quatre items issus de Maas & Van den Bos (2011). Ces quatre items ($\alpha = .93$) permettaient de répondre à une question générale « La manière dont vous avez été traité par cette personne... » (5) est-elle équitable ? ; (6) est-elle juste ? ; (7) est-elle appropriée ? ; (8) est-elle justifiée ? Les réponses étaient exprimées sur une échelle de Likert de sept points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalelement d'accord ».

Contrôles de manipulation.

Le premier contrôle de manipulation (voir Annexe 4) était destiné à vérifier que l'induction d'incertitude ait bien fonctionnée. Il consistait en plusieurs questions, ainsi qu'une mesure d'affects. Les questions portaient sur la difficulté de la tâche, sur le rappel du score, et sur l'estimation de la performance. La mesure d'affects consistait en huit items : déterminé, effrayé, attentif, nerveux, confiant, incertain, maître de soi, impuissant. En réalité, seul l'item *incertain* était utilisé afin de vérifier que l'induction a eu un effet sur les sujets.

Le deuxième contrôle de manipulation permettait de vérifier que les sujets avaient bien compris qu'ils avaient eu l'occasion de communiquer leur point de vue. Il consistait en une seule question : « Pendant votre collaboration, avez-vous eu l'occasion d'exprimer votre point de vue ? »

Résultats

Contrôles de manipulation⁶⁸.

Dans un premier temps, nous avons cherché à vérifier que notre induction d'incertitude ait bien fonctionnée. Pour cela, nous avons lancé une analyse d'Anova à un facteur avec

⁶⁸ Nous précisons que notre échantillon de 147 sujets comporte uniquement des sujets ayant restitué les bonnes informations selon leur condition au premier contrôle de manipulation, et ont répondu qu'ils

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

l'induction comme prédicteur, et l'item *incertain* comme variable de sortie. Nous constatons que les sujets de la condition *incertitude* sont davantage incertains ($M = 3.86$) que les sujets de la condition *retour positif* ($M = 2.57$) et que les sujets de la condition *retour négatif* ($M = 2.78$). Cette différence est très significative ($F(2, 146) = 8.72, p > .01$).

Analyses de Régression

Nous avons lancé plusieurs tests de régression pour tester l'effet de notre première VI (incertitude vs certitude vs incertitude informationnelle) et de notre deuxième VI (*voice* vs *no voice*) sur nos VD (support, confiance, justice perçue).

Nous avons lancé un premier un test de régression avec comme prédicteurs l'induction d'état mental et le type de leadership, et avec comme variable de sortie le support accordé. Comme le montre le Tableau 23, les résultats ne permettent pas de mettre en évidence un impact significatif de ces différents prédicteurs. En effet, nous relevons une absence d'effet principal de la variable *état mental* sur le support accordé $F(2, 140) = 1.42, p = .25$. Nous notons également une absence d'impact significatif de la variable *type de leadership* sur le support accordé $F(1, 140) = 2.71, p = .10$. Nous ne notons pas non plus d'effet d'interaction significatif entre l'état mental et le type de leadership $F(2, 140) = 1.53, p = .22$.

avaient ou n'avaient pas eu l'occasion d'exprimer leur point de vue selon leur condition au deuxième contrôle de manipulation.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Tableau 23. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'état mental induit, le type de leader, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante le support accordé au leader.

	<i>Somme carrés T3</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>
						.06	.02
Etat Mental	3,276	2	1,638	1,416	.25		
Leader	3,145	1	3,145	2,718	.10		
Etat Mental x Leader	3,550	2	1,775	1,534	.22		

Dans un second temps nous avons lancé une autre analyse de régression, avec également comme prédicteurs l'induction d'état mental et le type de leadership, et comme variable de sortie, la confiance accordée au leader. Les résultats font apparaître un effet tendanciel de l'état mental sur la confiance accordée $F(2, 140) = 2.71, p = .07$. D'autre part, nous n'observons pas d'impact significatif du type de leadership sur la confiance $F(1, 140) = .46, p = .50$. Nous n'observons pas non plus d'effet d'interaction entre l'état mental et le type de leader sur la confiance accordée $F(2, 140) = 1.86, p = .16$.

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

Tableau 24. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'Etat mental induit, l'expression de l'avis, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante la confiance accordée au leader.

	<i>Somme carrés T3</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>
						.06	.03
Etat Mental	6,923	2	3,461	2,707	.07		
Leader	.585	1	.585	.457	.50		
Etat Mental x Leader	4,743	2	2,372	1,855	.16		

Enfin, nous avons lancé une troisième analyse de régression avec toujours comme prédicteurs l'induction d'état mental et le type de leadership, et comme variable de sortie, la perception de justice. Les résultats ne laissent pas apparaître d'effet principal de l'induction d'état mental sur la justice perçue $F(2, 140) = .43, p = .65$. Cependant nous observons un effet principal du type de leadership sur la justice perçue $F(1, 140) = 7.81, p < .01$. Par ailleurs, nous observons un effet d'interaction significatif entre l'induction d'état mental et le type de leadership $F(2, 140) = 10.42, p < .01$.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Tableau 25. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'Etat mental induit, l'expression de l'avis, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante la perception de justice dans les échanges.

	<i>Somme carrés T3</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>
						.18	.15
Etat Mental	1,337	2	.669	.433	.65		
Leader	12,065	1	12,065	7.806	<.01		
Etat Mental x Leader	32,198	2	16,099	10.415	<.01		

Afin de traiter avec plus de précision ce résultat, nous avons décomposé cet effet significatif avec des contrastes de Bonferroni, Ces résultats font apparaître qu'en condition *voice*, nous pouvons observer une différence significative ($p=.03$) entre les conditions *incertitude* et *incertitude informationnelle*. Autrement dit, les participants confrontés à un leader tenant compte de leur opinion perçoivent significativement plus de justice lorsqu'ils font face à de l'incertitude informationnelle ($M=5.07$) que ceux faisant face à de l'incertitude ($M=4.15$). Nous observons également, toujours en condition *voice*, une différence significative ($p < .01$) entre la condition *certitude* et la condition *incertitude informationnelle*. A savoir que les participants confrontés à un leader tenant compte de leur avis perçoivent davantage de justice lorsqu'ils font face à l'incertitude informationnelle ($M=5.07$) que lorsqu'ils sont rendus certains ($M=3.84$). Lorsque l'on examine la condition *no voice*, nous pouvons remarquer une différence significative ($p=.02$) entre la condition *incertitude* et la condition *incertitude informationnelle*. Dit autrement, lorsque les sujets interagissent avec un leader ne tenant pas compte de leur avis, ces-derniers perçoivent moins de justice lorsqu'ils sont confrontés à l'incertitude informationnelle ($M=4.32$) que lorsqu'ils sont confrontés à l'incertitude ($M=5.30$). Également dans la condition *no voice*, nous constatons une différence tendancielle ($p=.06$) entre la condition *certitude* et *incertitude informationnelle*. C'est-à-dire que les participants confrontés à un leader ne tenant pas compte de leur avis perçoivent tendanciellement moins de justice lorsqu'ils sont confrontés à l'incertitude informationnelle ($M=4.32$) que lorsqu'ils sont rendus certains ($M=5.2$).

II-Etude 5 – Deuxième mécanisme : la prise en compte de l'avis du salarié

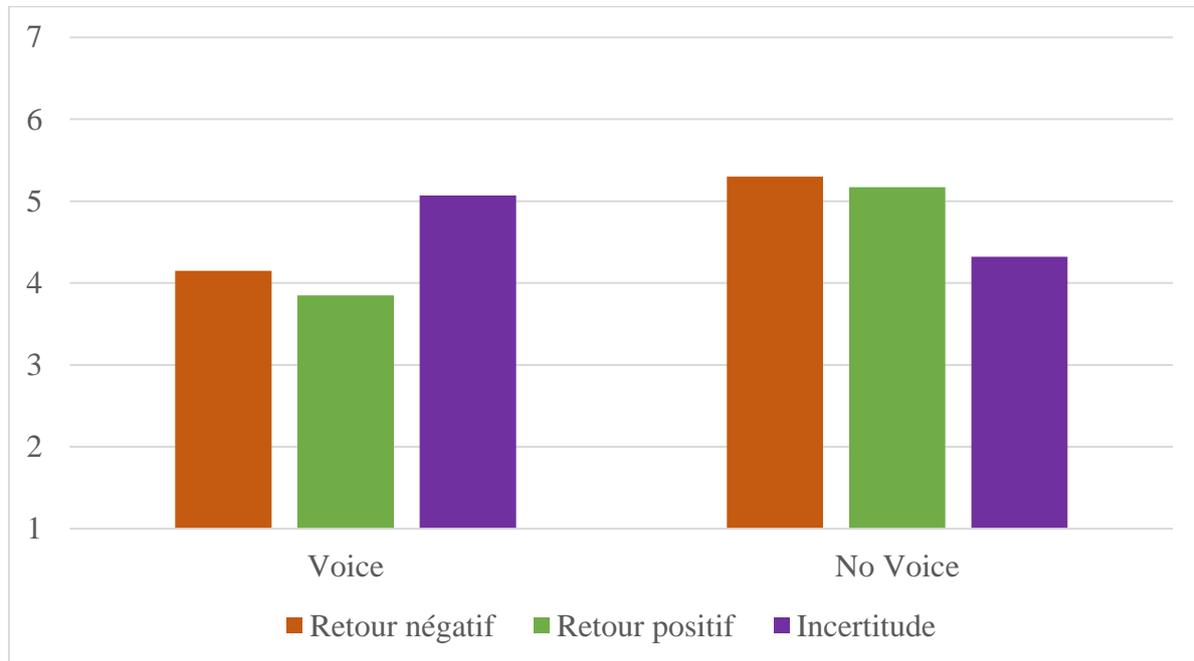


Figure 16. Histogramme des moyennes de perception de justice pour chaque condition expérimentale.

Discussion

Dans cette étude, nous avons cherché à vérifier si la prise en compte de l'avis de l'individu pouvait s'apparenter à un mécanisme de régulation de l'incertitude. Nous avons supposé que dans la condition où les sujets ont la capacité d'exprimer leur avis (*voice*), les sujets rendus incertains devraient donner plus de support et de confiance au leader, ainsi que percevoir plus de justice dans les échanges que les sujets rendus certains. Nous avons également supposé la réciproque de cette hypothèse, à savoir que dans la condition où les sujets n'ont pas la capacité d'exprimer leur opinion (*no voice*), les sujets rendus incertains devraient donner moins de support et de confiance au leader, ainsi que percevoir moins de justice dans les échanges que les sujets rendus certains. Malheureusement, les résultats que nous obtenons ne semblent que partiellement valider ces deux hypothèses. D'un côté, les résultats à propos du support et de la confiance alloués au leader sont difficilement explicables. D'autant plus lorsque l'on tient compte de la valeur du R^2 ajusté particulièrement faible. Ceci nous pousse à envisager que la régulation de l'incertitude pourrait ne pas avoir d'effets directs sur la source de cette

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

régulation. Ou du moins, nos items de support et de confiance n'étaient peut-être pas adaptés pour capter l'effet d'une potentielle régulation. Peut-être aurions-nous dû utiliser des items destinés à mesurer les émotions positives et négatives des sujets de la même manière que les études précédentes (van den Bos, 2001a ; Maas et van den Bos, 2011 ; van den Bos et al., 2006 ; De Cremer et Sedikides, 2005). D'un autre côté, les résultats que nous obtenons à propos de la perception de justice dans les échanges nous rassurent. Nous voyons effectivement que la variation de la procédure *voice/no voice* affecte particulièrement les sujets rendus expérimentalement incertains comparativement aux autres groupes expérimentaux. Cependant, il est étonnant et contre-intuitif de constater que les deux premiers groupes expérimentaux (retours positifs et retours négatifs) déclarent percevoir moins de justice dans les échanges en situation *voice* que les sujets des deux premiers groupes expérimentaux (retours positifs et retours négatifs) en situation *no voice*. Il est malheureusement impossible d'interpréter ce résultat en nous appuyant sur *l'Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002).

Par ailleurs, cette étude répond à une limite majeure de nos quatre premières études. A savoir qu'il s'agit de la seule se déroulant « en contexte ». Par ces mots, nous faisons référence au fait que la procédure a permis de tester l'impact d'un échange basé sur la prise en compte/non prise en compte de l'avis entre deux humains suite à la réalisation d'une tâche sans avoir/en ayant les informations nécessaires pour pouvoir estimer sa performance. Il s'agit donc jusqu'ici de la seule étude où nous avons interrogé, non pas, la concomitance entre un style de leadership et l'incertitude déclarée par le salarié (Etude 1, 2, 3). Ni même de l'interaction entre incertitude et leadership à propos de l'évaluation d'un leader (Etude 4). Mais bien, cette fois, de l'évaluation d'un leader à posteriori d'un échange où le sujet rendu certain/incertain a été pris en compte/non pris en compte. Cette configuration expérimentale nous permet de vérifier que ce lien incertitude/leadership n'est pas juste une préférence à priori qui disparaîtrait en « situation réelle ». Visiblement, nos modestes résultats à propos de la perception de justice indiquent que ces effets demeurent même après l'échange avec le leader.

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

Cadre Théorique

Dans la dernière étude (Etude 6) de ce chapitre, nous allons tester le dernier mécanisme ayant retenu notre attention : le soutien à l'autonomie de l'employé. Comme nous l'avons rappelé, le développement de l'autonomie de l'employé est une piste managériale de plus en plus investiguée (Slemp et al., 2018 ; Slemp et al., 2021 ; Haerens et al., 2017). En fait, nous avons même assimilé la dichotomie soutien à l'autonomie/soutien au contrôle à celle de participatif/directif. Nous pouvons voir cette dichotomie comme une nouvelle et récente incarnation de ce débat. La perspective du soutien à l'autonomie est étroitement associée à celle de la TAD. Dans le sens où le soutien à l'autonomie est assez fortement en lien avec la motivation autonome et la satisfaction des employés (Jungert et al., 2013 ; Gillet et al., 2013).

L'intérêt de cette étude est qu'elle se déroule pendant le deuxième confinement, en décembre 2020. Cela nous a permis de mobiliser de l'incertitude liée à la crise du coronavirus. A cette période-là, il était impossible de prédire l'évolution de la pandémie, ni de ses conséquences sanitaires ou économiques. Au lieu donc de mobiliser de l'incertitude en rapport avec le concept de soi (Etude 4) ou en rapport avec l'exécution d'une tâche (Etude 5), nous avons pu mobiliser une authentique incertitude vécue par les étudiants ayant passé cette étude.

De la même manière que pour les deux autres études de ce chapitre, nous allons nous intéresser à la manière dont ce mécanisme, en relation avec l'incertitude, peut prédire la préférence envers le leader. Nous allons donc de nouveau utiliser nos mesures de support et de confiance, qui seront modifiées pour cette étude. En effet, la notion de *support* se confond avec celle d'*efficacité* dans l'échelle utilisée par Rast et collaborateurs. Pour clarifier cette échelle, nous avons décidé de retenir uniquement des items d'efficacité. De la même manière, les items de confiance pouvaient se confondre avec la notion d'engagement/loyauté du leader envers l'organisation. Pour répondre à ce problème, nous avons retenu uniquement des items de confiance, et nous en avons créé un troisième pour équilibrer avec les items d'efficacité « purs ». Enfin, nous avons ajouté une mesure d'adéquation entre l'étudiant et l'enseignant. Il s'agit de trois items que nous avons créés pour l'occasion.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Concernant notre facteur leadership, nous avons opté pour la présentation de seulement deux profils (contrairement à l'Etude 4) de manière à simplifier l'étude. De cette manière, les étudiants étaient confrontés à la présentation d'un profil d'enseignant favorisant l'autonomie ou favorisant le contrôle. Etant donné que le soutien à l'autonomie favorise tant la motivation que la satisfaction des individus via la satisfaction de leurs besoins psychologiques (Slemp et al., 2018 ; Gillet et al., 2013), nous nous attendons à ce que,

Hypothèse 1. Lorsque l'enseignant est présenté comme favorisant l'autonomie, les étudiants le jugeront plus efficace, lui feront davantage confiance, et le considèreront davantage en adéquation avec eux, que lorsqu'il est présenté comme favorisant le contrôle.

Par ailleurs, nous nous attendons à un effet d'interaction entre l'incertitude et le facteur autonomie. Nous mobilisons de nouveau notre argument quant au besoin de se sentir affilié à un ensemble face à l'incertitude. De la même manière que lors des précédentes études, nous rappelons que les travaux de van den Bos et collaborateurs nous amènent à comprendre que cet ensemble doit être juste/équitable dans les relations avec les individus. Ceci va plutôt donc dans le sens du soutien à l'autonomie que du soutien au contrôle. Ainsi, nous supposons que,

Hypothèse 2. Lorsque l'enseignant est présenté comme favorisant l'autonomie, les étudiants rendus incertains (vs certains) le jugeront plus efficace, lui feront davantage confiance, et le considèreront davantage en adéquation avec eux, que lorsqu'il est présenté comme favorisant le contrôle.

Méthode

Participants

Dans cette étude, 279 sujets (35 hommes et 244 femmes) ont été interrogés. Les sujets étaient tous des étudiants de première année en Psychologie à l'Université de Bourgogne Franche-Comté. Les sujets ont tous passé cette étude dans le cadre d'un de leurs cours (en format distanciel). Les sujets, âgés de 18,61 en moyenne (ET = 0,85) ont tous reçus une information sur l'étude, livrée dans la page de consigne, et ont eu l'opportunité d'avoir une

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

information supplémentaire par le partage d'une adresse mail en fin d'étude. L'étude s'est déroulée entre novembre et décembre 2020 via la plateforme en ligne Qualtrics.

Matériel

Induction d'incertitude.

Afin d'induire de l'incertitude auprès des sujets, nous avons recouru à une procédure classique (Hogg et al., 2005; Van den Bos, 2001a; McGregor et Marigold, 2003; McGregor, Zanna, Holmes, & Spencer, 2001). Cette procédure consiste initialement à demander aux sujets de réfléchir à des aspects de leur vie les rendant incertains, et ensuite de lister les trois éléments les rendant les plus incertains. Afin d'être au plus proche du contexte du moment (la crise sanitaire de la Covid-19), nous avons légèrement modifié cette procédure. Nous avons en effet orienté le texte d'induction sur les potentiels changements que cette crise allait amener dans le monde universitaire, demandés aux sujets de réfléchir à ces aspects, et enfin de lister trois de ces éléments les rendant les plus incertains (cf. texte ci-dessous).

« Cette dernière année aura été l'occasion de repenser les enseignements dispensés en Licence de Psychologie. En effet, les conséquences liées à la crise de la Covid-19 risquent de s'accroître de plus en plus. Cela pourrait menacer la bonne poursuite des études de Licence, l'obtention des diplômes, et l'insertion professionnelle future. Svp, veuillez prendre quelques instants pour réfléchir aux aspects de cette crise qui vous rendent incertain(e). Veuillez ensuite détailler plus particulièrement 3 situations/exemples qui vous rendent particulièrement incertain(e) dans le cadre de vos études. »

Dans une deuxième condition, contrairement à la procédure classique, nous avons induit un état psychologiquement neutre. Traditionnellement, les études manipulant l'incertitude comparent cet état psychologique à un état de certitude (Hogg et Svensson, 2006 ; Hogg, 2007). Cependant, l'effet contextuel interrogé dans cette étude (la crise sanitaire de la Covid-19) ne permet pas de comparaison entre l'incertitude liée à la crise, et la certitude liée à cette même crise. Sémantiquement, la certitude liée à cette crise pourrait renvoyer tout autant à la croyance en la survenue d'évènements négatifs (déclassement économique, augmentation du chômage,

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

perte de ressources budgétaires dans les universités, etc.) tout comme en la survenue d'évènements positifs (résolution de la crise par la vaccination, absence d'effets à moyen ou long terme, etc.). Ainsi, il nous a paru plus sensé d'induire un état psychologique neutre dans cette étude. A cette fin, nous avons utilisé la procédure décrite précédemment, en orientant le texte d'induction sur les thématiques de cours dont les étudiants souhaiteraient connaître dans le cadre de leurs études en psychologie (cf. texte ci-dessous).

« Cette dernière année aura été l'occasion de repenser les enseignements dispensés en Licence de Psychologie. En effet, nous vous demandons de réfléchir aux différents types de thématiques de psychologie que vous souhaiteriez connaître dans le cadre de votre licence. Svp, veuillez prendre quelques instants pour réfléchir à différents sujets qui pourraient être abordés ou davantage développés. Veuillez ensuite détailler plus particulièrement 3 thématiques que vous souhaitez voir dans le cadre de vos études. »

Profils d'enseignants.

Dans cette étude, nous avons manipulé le profil d'un enseignant présenté aux étudiants de première année de psychologie. Dans une première condition, cet enseignant était présenté comme favorisant l'autonomie des étudiants. Dans une deuxième condition, l'enseignant était présenté comme maintenant du contrôle sur les étudiants. Ces profils sont issus des travaux de (Reeve, 2009). Il était demandé aux étudiants de lire avec soin le descriptif de l'enseignant proposé, et de donner ensuite une appréciation de ce profil à partir de différentes questions. Dans une première situation (autonomie), il était écrit que cet enseignant (1) Prend en compte le point de vue des étudiants ; (2) Écoute les pensées, les sentiments, ou les actions des étudiants ; et (3) Encourage les étudiants pour qu'ils pensent, ressentent ou se comportent d'une manière autonome. Dans la deuxième situation (contrôle), il était précisé que l'enseignant (1) Prend peu en compte le point de vue des étudiants ; (2) Influence les pensées, les sentiments, ou les actions des étudiants ; (3) Encourage les étudiants pour qu'ils pensent, ressentent ou se comportent d'une manière particulière.

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

Appréciation des profils.

Dans un deuxième temps, les sujets devaient donner leur appréciation du profil qui leur avait été présenté en se positionnant sur une série d'items⁶⁹ présentés sous forme d'échelle de Likert allant de 1 "Pas du tout d'accord" à 7 "Totalelement d'accord".

Efficacité. Trois items mesurant la perception d'efficacité de l'enseignant ont été présentés aux étudiants. Un des items était issu de Rast et al. (2012) (1) "Cet enseignant semble vraiment efficace". Deux autres ont été créés pour les besoins de l'étude : (2) "Je pense que cet enseignant est compétant" et (3) "Je pense que cet enseignant serait très efficace à l'université". Les items de cette échelle possèdent en outre une excellente fiabilité interne ($\alpha = .93$).

Confiance. Trois items mesurant la perception de confiance vis-à-vis de l'enseignant ont été proposés aux étudiants. Deux de ces trois items étaient issus de Giessner et Van Knippenberg (2008) utilisés dans Rast et al. (2012) : (4) "Je pourrais croire en cet enseignant de manière absolue" ; et (5) "Je pense que cet enseignant ferait de bonnes choses". Le troisième item a été créé pour l'expérience : (6) "Je pense que cet enseignant est digne de confiance". Les trois items de cette échelle possèdent une fiabilité excellente ($\alpha = .92$).

Adéquation. Trois items ont été créés pour les besoins de l'étude. Ces items mesurent l'adéquation entre l'enseignant et les besoins de l'étudiant : (7) "Cet enseignant répond à mes besoins" ; (8) "Cet enseignant représente bien ce dont j'ai besoin en termes d'enseignement" ; et (9) "Cet enseignant est en adéquation avec mes besoins". En outre, les items de cette échelle possèdent une excellente cohésion interne ($\alpha = .97$).

Procédure

L'étude s'est déroulée pendant un cours de psychologie de première année. Les sujets étaient invités à cliquer sur le lien de l'étude pour se rendre sur la plateforme Qualtrics. Les sujets recevaient une information sur l'étude dans la première page de consigne. Dans un premier temps, les sujets étaient répartis dans deux conditions : soit l'induction d'incertitude, soit l'induction d'état psychologique neutre. Ensuite, les sujets étaient encore répartis dans deux autres conditions : la présentation d'un enseignant favorisant l'autonomie, soit la présentation d'un enseignant favorisant le contrôle. Les sujets devaient évaluer à partir des items qui leurs

⁶⁹ Les items issus d'études antérieures (items 1, 4, et 5) étaient initialement employés pour mesurer les attitudes des sujets à l'égard de leur manager/superviseur. Nous avons juste remplacé la mention « manager/superviseur » par « enseignant » dans cette étude.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

étaient présentés l'un ou l'autre profil. Ensuite, les sujets devaient remplir la mesure d'engagement organisationnel. Pour finir, les sujets devaient compléter les informations socio-démographiques qui leurs étaient demandées : âge, sexe, année d'étude.

Résultats

Afin de traiter nos résultats, nous avons lancé trois modèles linéaires généraux avec à chaque fois comme prédicteurs : l'Incertitude, l'autonomie, et l'interaction de ces deux variables. Les trois variables de sortie étaient la perception d'efficacité, de confiance, et d'adéquation.

Conformément à notre première hypothèse, nous constatons un effet de l'autonomie sur la perception d'efficacité $F(1, 278) = 280,3, p < .01$. Autrement dit, lorsque l'enseignant présenté aux étudiants est décrit comme favorisant l'autonomie, ceux-ci déclarent le trouver efficace. Cependant, nous n'observons pas d'effet de l'induction sur la perception d'efficacité $F(1, 278) = 0.46, p = .50$. Nous n'observons pas non plus d'effet d'interaction entre ces deux variables $F(1, 278) = 0.10, p = .75$.

Tableau 26. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'Incertitude, l'Autonomie, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante l'efficacité perçue de l'enseignant présenté.

	<i>Somme carrés T3</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>
						.51	.50
Incertitude	.876	1	.876	.459	.50		
Autonomie	535,310	1	535,310	280,268	<.01		
Incertitude x Autonomie	.195	1	.195	.102	.75		

Ainsi, ce test ne nous permet pas de valider notre deuxième hypothèse. Comme nous pouvons le voir dans la Figure 17., le scénario présentant l'enseignant comme favorisant

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

l'autonomie a un effet sur la perception d'efficacité qui lui est accordé sans pour autant que la variable incertitude ait un effet.

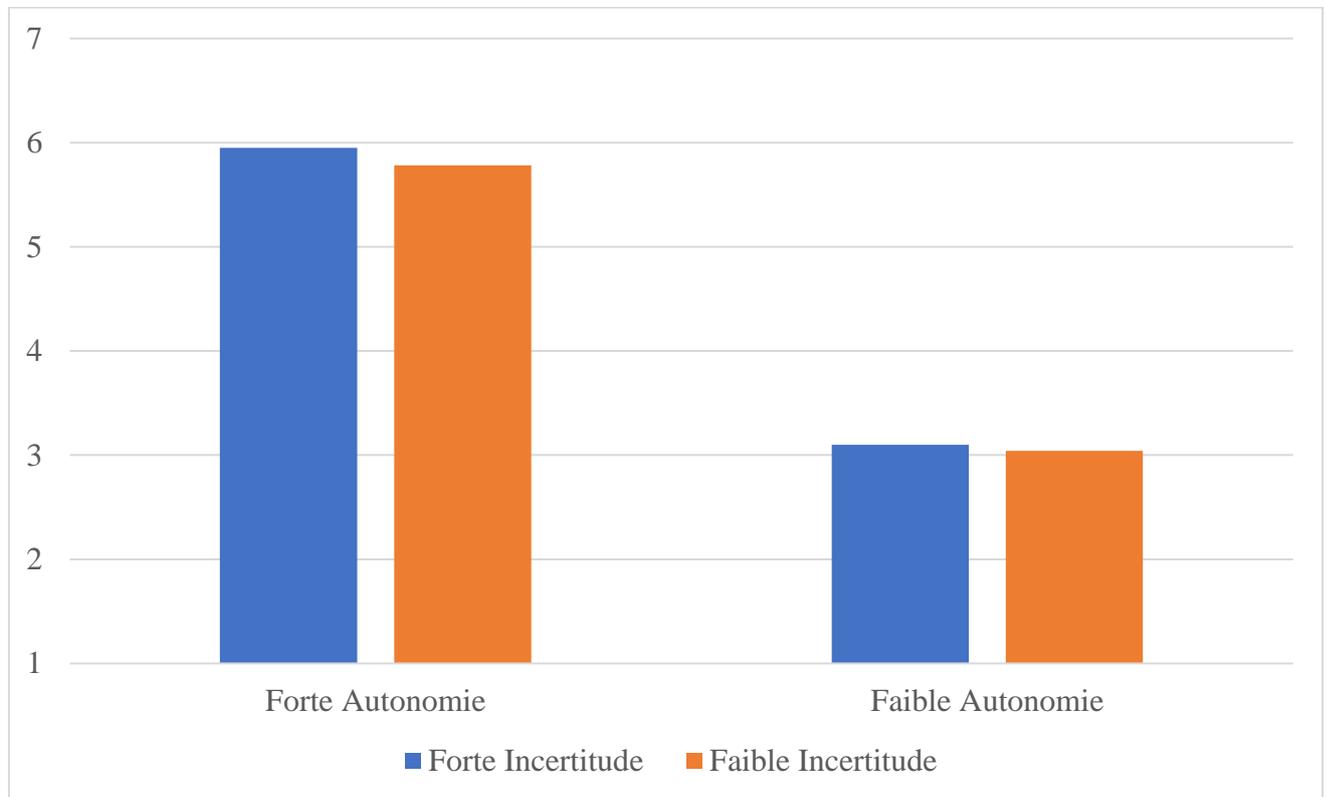


Figure 17. Efficacité perçue de l'enseignant en fonction de sa capacité à soutenir l'autonomie et de l'incertitude des sujets.

Dans notre deuxième test, nous avons testé nos deux variables sur la confiance accordée à l'enseignant. En accord avec notre première hypothèse, nous observons un effet de l'autonomie sur la confiance accordée $F(1, 278) = 248,1, p <.01$. Autrement dit, lorsque l'enseignant présenté aux étudiants est décrit comme favorisant l'autonomie, ceux-ci déclarent le trouver digne de confiance. Cependant, nous n'observons pas d'effet de l'induction sur la confiance accordée $F(1, 278) = 0.14, p = .71$. Nous n'observons pas non plus d'effet d'interaction entre ces deux variables $F(1, 278) = 0.17, p = .68$. Cette absence d'effet est donc contraire à notre deuxième hypothèse. De manière analogue à la Figure 17., seul un effet du soutien à l'autonomie sur la confiance accordée à l'enseignant peut être observé.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Tableau 27. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l’Incertitude, l’Autonomie, l’interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante la confiance envers l’enseignant présenté.

	<i>Somme carrés</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	
							<i>T3</i>	
							.48	.47
Incertitude	.258	1	.258	.137	.71			
Autonomie	468,720	1	468,720	248,061	<.01			
Incertitude x Autonomie	.313	1	.313	.166	.68			

Enfin dans notre troisième test, nous avons testé nos variables sur l’adéquation perçue entre l’enseignant et les besoins des étudiants. En accord avec notre première hypothèse, nous constatons un effet de l’autonomie sur l’adéquation $F(1, 278) = 302,1, p <.01$. Autrement dit, lorsque l’enseignant présenté aux étudiants est décrit comme favorisant l’autonomie, ceux-ci déclarent le trouver en adéquation avec leurs besoins. Cependant, nous n’observons pas d’effet de l’induction sur la confiance accordée $F(1, 278) = 0,33, p = .57$. Nous n’observons pas non plus d’effet d’interaction entre ces deux variables $F(1, 278) = 0,001, p = .98$. Cette absence d’effet est donc contraire à notre deuxième hypothèse. Comme présenté dans la Figure 17., seul un effet du soutien à l’autonomie sur l’adéquation entre l’enseignant et les besoins des étudiants peut être observé.

III-Etude 6 – Troisième mécanisme : le soutien à l'autonomie de l'employé

Tableau 28. Modèle Linéaire Général avec comme prédicteurs l'Incertitude, l'Autonomie, l'interaction entre ces deux prédicteurs, et comme variable dépendante l'adéquation perçue entre les étudiants et l'enseignant présenté.

	<i>Somme carrés T3</i>	<i>ddl</i>	<i>Carré moyen</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>
						.52	.52
Incertitude	.749	1	.749	.325	.57		
Autonomie	696,415	1	696,415	302,086	<.01		
Incertitude x Autonomie	.002	1	.002	.001	.98		

Discussion

Dans cette sixième étude, et dernière de ce chapitre, nous avons cherché à vérifier l'impact du soutien à l'autonomie et de l'incertitude sur la perception d'efficacité, de confiance et d'adéquation avec l'enseignant présenté aux étudiants. Nous avons tout d'abord supposé que lorsque l'enseignant est présenté comme favorisant l'autonomie, les étudiants le jugeront plus efficace, lui feront davantage confiance, et le considéreront davantage en adéquation avec eux, que lorsqu'il est présenté comme favorisant le contrôle. Les résultats que nous avons obtenus appuient massivement cette hypothèse. Effectivement, le soutien à l'autonomie guide la préférence des étudiants vers ce style d'enseignement. Ensuite, nous avons formulé une hypothèse d'interaction avec l'incertitude. Basé sur le constat que les étudiants devraient être davantage susceptibles de préférer un mode de gestion basé sur la justice/l'équité en condition d'incertitude, nous avons supposé que lorsque l'enseignant est présenté comme favorisant l'autonomie, les étudiants rendus incertains (vs certains) le jugeront plus efficace, lui feront davantage confiance, et le considéreront davantage en adéquation avec eux, que lorsqu'il est présenté comme favorisant le contrôle. Malheureusement, les résultats que nous obtenons ne valident pas cette hypothèse.

Les patterns de résultats que nous obtenons sont assez similaires à ceux de la première étude (Etude 4). A savoir, nous constatons des effets massifs des mécanismes du leadership participatif (respectivement, la considération et le soutien à l'autonomie) sans pour autant que

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

ceux-ci rentrent en interaction avec la variable incertitude. En somme, la variable incertitude n'explique rien des effets que nous obtenons. A ce constat, nous pouvons envisager que notre induction d'incertitude ne fonctionne pas. Malheureusement, l'absence de contrôle de manipulation, qui est une limite de cette étude, ne peut pas nous donner cette réponse. Cependant, l'Etude 4 n'a pas utilisé de procédure d'induction mais au contraire une mesure auto-rapportée d'incertitude. La similarité des résultats nous amène à penser que le défaut ne vient peut-être pas entièrement de l'induction.

IV-Discussion de chapitre

IV-Discussion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons tenté de répondre à notre troisième objectif, qui est celui d'appréhender les mécanismes relatifs au leadership participatif permettant de réguler l'incertitude. Dit autrement, la sphère participative est assez vaste, et plusieurs leviers participatifs ont pu être isolés. Il n'est pas exclu que tous ces leviers ne soient pas efficaces vis-à-vis de la régulation de l'incertitude. Ces leviers sont au nombre de trois : la considération individuelle de l'employé ; la prise en compte de l'avis de l'employé ; le soutien à l'autonomie de l'employé. Les travaux de van den Bos et collaborateurs ont guidé notre hypothèse générale pour ce chapitre, à savoir, que l'effet positif d'un levier serait d'autant plus fort chez les individus incertains. Malheureusement, nos résultats ne permettent pas de valider cette hypothèse. Ce constat nous amène globalement à soulever deux points nous permettant de comprendre cette absence de résultats : soit les inductions d'incertitude ne fonctionnent pas ; soit le modèle que nous proposons est trop intégratif.

Les inductions d'incertitude ?

Dans ce chapitre, nous avons cherché à innover en proposant plusieurs sources d'incertitude dans chacune des trois études. Il s'agissait d'incertitude du concept de soi (Etude 4), d'incertitude liée à la performance liée à l'exécution d'une tâche (Etude 5), et d'incertitude face aux conséquences du Covid (Etude 6). Pour l'Etude 4, l'incertitude du concept de soi était mesurée, donc la question du problème lié à l'induction ne se pose pas. En revanche, cette question se pose pour les études 5 et 6. Dans l'étude 5, nous avons utilisé un contrôle de manipulation consistant à mesurer l'incertitude des participants. Les résultats indiquent que les sujets de la condition *incertitude* déclarent davantage d'incertitude que les sujets des autres conditions. De surcroît, nous avons réussi à valider notre hypothèse d'interaction avec l'une de nos mesures dans cette étude. Cela indique donc que notre induction fonctionne, au moins pour cette étude. Enfin, pour l'étude 6 le problème est autre. Nous avons en effet omis d'inclure un contrôle de manipulation nous permettant de vérifier que nos sujets sont en effet plus ou moins incertains. Cependant, le parallèle des résultats de cette étude avec l'Etude 4 nous amène à considérer que le problème peut se situer ailleurs.

Chapitre VI – Quelle forme de participation mettre en place ?

Un modèle trop intégratif ?

La deuxième manière d'interpréter les résultats que nous obtenons dans ce chapitre réside dans la modélisation de ces trois études. Initialement, la réflexion autour de ces études s'est élaborée autour de deux cadres théoriques distincts : celui de la Théorie de l'Identité Sociale du Leadership (Hogg, 2001a ; Hogg & Van Knippenberg, 2003) et celui de *L'Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002). Le problème réside dans le fait que dans le premier modèle, l'incertitude guide la préférence des individus vers un management en particulier. Alors que dans le deuxième, la variation de justice amène les participants à réagir affectivement plus ou moins fortement. D'un côté, la régulation passe par le support accordé à un leader. De l'autre, la régulation passe par la réduction des émotions négatives (et l'augmentation des émotions positives). Pour résumer notre approche, elle propose d'obtenir les résultats du modèle de van den Bos et collaborateurs avec les mesures de Rast et collaborateurs. Mais le problème fondamental est que nous aurions dû intégrer des mesures d'affects dans un plan 2x2 pour réellement vérifier que chacun des leviers ait un pouvoir régulateur de l'incertitude. Et le fait que nous ne validions notre hypothèse qu'avec la mesure de perception de justice dans les échanges (Etude 5) n'est peut-être pas anodin. Il s'agit justement de la mesure utilisée dans Maas et van den Bos (2011) en remplacement des mesures d'affects positifs et négatifs de van den Bos (2001a). Cette mesure a permis de vérifier que la procédure *voice* (donc un levier participatif) permet effectivement d'amener les sujets de la condition *incertitude* à percevoir plus de justice que les sujets deux autres conditions. Ce dernier résultat que nous venons de rappeler nous permet d'envisager une validation conditionnelle de notre modèle. C'est-à-dire que notre modèle pourrait fonctionner uniquement sur des dimensions permettant d'attester d'un fonctionnement psychologique positif, donc une régulation de l'incertitude. Mais cette interaction ne permettrait pas d'expliquer pour autant l'attrait pour le leader. Auquel cas, l'attrait pour le leader et la régulation seraient à davantage distinguer.

Les « effets à priori » et les « effets à posteriori »

Une autre manière d'expliquer nos résultats, et qui correspond à un point fort de ce chapitre, concerne la distinction entre des effets que nous qualifions d'*à priori*, et d'autres que nous qualifions d'*à posteriori*. Nous entendons par là la distinction que nous pouvons opérer entre d'un côté les études 4 et 6, et de l'autre l'étude 5. Les deux premières proposent

IV-Discussion de chapitre

d'examiner l'effet « théorique » d'une régulation par des leviers participatifs. Dit autrement, nous présentons des scénarios fictifs censés générer plus de préférence chez des sujets incertains. Tandis que dans l'étude 5, nous testons l'effet d'une régulation par un levier participatif en réponse à une situation d'incertitude vécue. Dit autrement, l'échange que vit le sujet avec le compère corrige directement son incertitude. Cette manière d'appréhender les résultats est importante, car un sujet pourrait être en accord avec une manière de superviser sans pour autant l'avoir vécu. Et inversement, il pourrait ne pas apprécier cette manière d'être supervisé après l'avoir vécu. C'est peut-être par cette façon d'appréhender nos résultats que nous pouvons les comprendre. Au final, ce ne serait pas tant l'incertitude qui guiderait la préférence individuelle vers un type de leadership, mais plutôt un type de leadership qui aurait la capacité de générer davantage de conséquences positives chez les individus faisant face à l'incertitude. Ce constat est celui que nous avons établi lors du Chapitre V.

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

Résumé.

Ce chapitre ne comporte qu'une seule étude. Il s'agira de la septième et dernière, et elle nous permettra de mieux répondre à notre troisième objectif. L'avantage de cette étude réside dans le fait que les trois leviers précédemment identifiés seront intégrés dans la même étude, plutôt que dans trois études différentes. Il en résulte une approche plus fine de ce que nous voulons étudier. Deuxième avantage, cette étude ne cherche pas uniquement à comprendre quels mécanismes permettent d'améliorer l'appréciation générale du superviseur, comme nous l'avions fait dans le Chapitre VI. Cette fois, nous avons formulé des hypothèses plus fines permettant de distinguer des processus différents selon le levier. Afin de réaliser le traitement de nos résultats, nous avons opté pour une analyse de médiations. Les résultats que nous obtenons confirment qu'il existe des mécanismes liés à chaque levier et qu'ils permettent de contribuer à différentes variables comprises dans la sphère QVT. Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence que la régulation de l'incertitude est possible via des leviers permettant d'inclure l'individu dans un ensemble, ce qui est le cas pour deux leviers que nous avons identifiés, mais pas pour le troisième. Ces résultats nous permettent d'affiner la démarche QVT que nous cherchons à mettre en place à partir de ces travaux.

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

Cadre Théorique

Dans ce chapitre nous poursuivons notre troisième objectif, à savoir, expliquer par quels mécanismes s'opère la régulation de l'incertitude. Cette fois, nous allons tenter une approche nous permettant de comprendre plus finement ces mécanismes. Plutôt que de tester chaque mécanisme individuellement, nous allons opter pour une approche plus générale. C'est-à-dire que nous allons mobiliser les trois mécanismes dans la même étude, laquelle comprendra différentes variables nous permettant de faire des prédictions différentes. Initialement, les travaux de Somech (2005) et Sagie et al. (2002) ont inspiré notre approche. Ces travaux indiquent que le leadership participatif et directif activent deux processus motivationnels différents, ce qui génère en retour des conséquences différentes. Le premier style favorisera l'innovation, tandis que le deuxième favorisera la performance. A notre connaissance, isoler des mécanismes distincts en fonction de différents « leviers participatifs » n'a pas été fait, et constitue une manière de proposer une approche originale des travaux sur le leadership participatif. Les travaux de Gastil (1994a, 1994b) nous ont permis cela. Gastil (1994b) vient en réponse à un manque de conceptualisation claire autour du leadership participatif, pointé déjà dans Gastil (1994a). L'avantage de ces travaux est de répondre à la multiplication des définitions et conceptualisations du leadership en revenant à celle de Kurt Lewin. D'une certaine façon, ces travaux sont guidés par une approche puriste du leadership. Comme le rappelle John Gastil, Kurt Lewin propose initialement que le leadership démocratique s'appuie sur un processus de décision groupale, l'implication active des membres, ainsi que des louanges ou critiques toujours basées sur l'honnêteté et un franc degré de camaraderie. Cette proto-définition du leadership démocratique/participatif ne sera jamais reprise ultérieurement jusqu'à ces travaux. Et à partir de celle-ci, Gastil isole trois fonctions du leadership participatif : (1) distribuer la responsabilité au sein du groupe ; (2) Favoriser l'*empowerment* des membres ; (3) Assister les membres dans leur délibération. L'avantage de cette façon de percevoir le leadership participatif est qu'elle est proche de ce que nous avons proposé dans le Chapitre VI, à travers les mécanismes de prise en compte de l'avis (distribution de la responsabilité), de soutien à l'autonomie (*empowerment*) et de considération individuelle (assistance dans la délibération). Nous allons donc utiliser les travaux de Gatsil pour proposer une nouvelle lecture détaillée du leadership participatif dans cette étude. De manière à éviter de trop nous focaliser

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

sur des variables de sorties non adaptées, nous choisissons de nous concentrer sur la perception de qualité de vie au travail. En effet, nous avons vu dans le Chapitre VI que nous concentrer sur des variables de sortie comme l'efficacité ou la confiance était peut-être trop restrictif. Ainsi, plutôt que de nous concentrer sur la simple appréciation du leader, il nous semble plus intéressant de mesurer la qualité de vie générale des participants. Conformément aux études précédentes que nous avons menées, nous supposons que,

Hypothèse 1. Les trois leviers participatifs (distribution de la responsabilité, *empowerment*, assistance dans la délibération) seront liés positivement à la qualité de vie au travail.

Également, nous supposons que,

Hypothèse 2. Les trois leviers participatifs (distribution de la responsabilité, *empowerment*, assistance dans la délibération) seront liés positivement à la perception de sens.

De la même manière, nous reprenons les constats établis dans l'ensemble des études du Chapitre V pour affirmer que,

Hypothèse 3. Les trois leviers participatifs (distribution de la responsabilité, *empowerment*, assistance dans la délibération) seront liés négativement à la perception d'incertitude.

Distribution de la responsabilité

Dans Gastil (1994b), la distribution de responsabilité est définie comme caractérisant les leaders cherchant à favoriser le plus possible la participation des membres dans l'activité du groupe et dans l'élaboration d'objectifs. Ces leaders cherchent à diffuser la responsabilité plutôt qu'à la concentrer. Nous rapprochons ce mécanisme de notre Etude 5, c'est-à-dire celui de la prise en compte/non prise en compte de l'avis du sujet. Notre argumentaire concernant ce levier demeure le même. Nous situons de nouveau notre hypothèse dans *l'Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002). Comme nous l'avons vu, la régulation de

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

l'incertitude par la perception d'un monde juste/équitable tient du fait que l'individu bénéficie d'une perspective dans laquelle il recevra un traitement juste, ce qui réduit son état aversif. Cela se traduit opérationnellement par la procédure *voice/no voice*, consistant en la prise en compte vs non prise en compte de l'avis du sujet. La distribution de responsabilité est le levier qui semble le plus proche de la régulation théorisée par ce modèle. Nous supposons donc que

Hypothèse 4 La distribution de la responsabilité sera liée positivement à la perception de justice.

L'empowerment

Dans notre Etude 6, nous testons si la régulation de l'incertitude est possible par la perception d'autonomie. L'autonomie peut se comprendre comme une dimension de l'*empowerment* (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990 Dans Somech, 2005). Nous rapprochons donc ce levier de celui d'*empowerment* que nous isolons des travaux de Gatsil (Gastil, 1994b). Dans ces travaux, le leader a la responsabilité de développer les capacités de décision des membres, de développer leurs compétences dans une grande variété de domaines. Comme nous l'avons vu précédemment, la Théorie de l'Auto-Détermination considère que satisfaire le besoin d'autonomie d'un individu participe à rendre sa motivation intrinsèque (Ryan, 1982). Ainsi, un mode de gestion favorisant l'*empowerment* des salariés aurait le potentiel de contribuer significativement à générer chez eux une motivation intrinsèque. Par ailleurs, nous avons constaté lors de nos précédentes études que le leadership participatif a dans son ensemble la capacité de contribuer significativement à la satisfaction des trois besoins psychologiques formulés par la TAD. Nous supposons donc que,

Hypothèse 5. La perception d'*empowerment* (mais également celle de distribution de la responsabilité et celle d'assistance dans la délibération) devrait être associée à la satisfaction des trois besoins psychologiques.

Assistance dans la délibération

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l’incertitude.

L’assistance dans la délibération consiste à participer de manière constructive, à faciliter la délibération, et à maintenir une relation saine et un cadre émotionnel sain (Gastil, 1994b). Nous rapprochons ce mécanisme de celui de considération, investigué dans l’Etude 4. Nous avons vu que les comportements de considération amènent un ensemble de conséquences positives. Parmi lesquelles, la satisfaction des employés ou leur efficacité au travail (Judge et al., 2004). Le facteur considération correspond de manière générale aux leaders amicaux, accessibles, ayant pour but de créer des climats de travail positifs pour les salariés. Ainsi, nous nous attendons à ce que ce levier ait un impact plus tangible sur la dimension de l’appréciation du leader que nous avons investigué dans le Chapitre VI. Ainsi, nous supposons que

Hypothèse 6. L’assistance dans la délibération sera liée à la perception d’efficacité, de confiance et d’adéquation avec le leader.

Méthode

Participants

865 sujets ont participé à cette étude. Les sujets (103 hommes, 757 femmes, et 6 sujets n’ayant pas renseigné cette information) ont été recrutés par le biais d’annonces postées sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et groupes Facebook de salariés). Les sujets avaient un âge compris entre 17 et 68 ans, et en moyenne 40,45 ans ($ET = 10.86$). Leur ancienneté dans leur emploi était de 9,33 ans en moyenne ($ET = 8.85$) et s’étalait de 0 à 43 ans. Les sujets ont tous reçus une information sur l’étude, livrée dans la page de consigne, et ont eu l’opportunité d’avoir une information supplémentaire par le partage d’une adresse mail en fin d’étude. Tous les sujets ont donné leur accord quant à la participation à cette enquête. L’étude s’est déroulée entre janvier et mai 2021 via la plateforme en ligne Qualtrics.

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

Matériel

Mesure d'Incertitude.

Cinq items issus de Kelloway et Barling (1990) et deux items issus de Beauchamp et al. (2002) ont été utilisés pour mesurer la perception d'ambiguïté de rôle au sein de l'organisation ($\alpha = .68$) ; e.g. « Je reçois des requêtes incompatibles entre elles par deux personnes ou plus » ou « Je comprends quels comportements je dois réaliser pour incarner mon rôle ». Pour chaque item, il était demandé de renseigner sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord » le degré d'accord avec l'assertion proposée. Un score élevé sur cette échelle indique une perception d'ambiguïté de rôle élevée⁷⁰.

Echelle de Leadership Participatif.

Afin de proposer une mesure des différents mécanismes du leadership démocratique, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Gastil (1994b) pour créer une échelle mesurant trois facettes du leadership démocratique (voir annexe 5). Le premier facteur ($\alpha = .77$) est la distribution de responsabilité. Ce facteur renvoie à la tendance du responsable à favoriser l'implication des membres de l'équipe, plutôt qu'à centraliser les décisions. Par exemple : « [Mon supérieur direct] cherche à partager les responsabilités plutôt que de les concentrer ». Le deuxième facteur ($\alpha = .91$) est l'*empowerment*, et renvoie au fait de favoriser l'autonomie des membres de l'équipe, plutôt que de les maintenir dans une forme de dépendance. Par exemple : « [Mon supérieur direct] responsabilise l'équipe de façon à aider les membres à développer leurs capacités de prise de décision ». Enfin, le troisième facteur ($\alpha = .93$) est l'assistance dans la délibération, c'est-à-dire le fait de maintenir des structures permettant de favoriser les problèmes via la délibération. Par exemple : « [Mon supérieur direct] facilite le processus de délibération à travers une participation constructive, le maintien de relations saines, et d'un climat émotionnel positif ». L'échelle générale possède quant à elle un excellent alpha de Cronbach ($\alpha = .95$). Il était demandé aux sujets de renseigner, dans un espace consacré, les initiales de leur supérieur direct. Ensuite, ils devaient se positionner sur les différentes assertions présentées sous forme d'échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord ».

⁷⁰ Comme pour les études 1 et 2, nous avons recodé les items de cette échelle de manière à ce qu'un score élevé indique une forte ambiguïté de rôle.

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

Appréciation du Supérieur Direct.

Les sujets devaient donner une appréciation quant à leur supérieur direct en se positionnant sur une série d'items présentés sous forme d'échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord ». La cohérence interne des items de cette échelle est excellente ($\alpha = .96$).

Efficacité. Deux items mesurant la perception d'efficacité du supérieur direct ont été présentés aux salariés. Un des items était issu de Rast et al. (2012) (1) « Cette personne est vraiment efficace ». Un deuxième item a été créé pour les besoins de l'étude : (2) « Je pense que cette personne est compétente ». L'alpha de Cronbach indique que la fiabilité de cette mesure est excellente ($\alpha = .92$).

Confiance. Deux items mesurant la perception de confiance vis-à-vis du supérieur ont été proposés aux salariés. Ces items étaient issus de Giessner et Van Knippenberg (2008) utilisés dans Rast et al. (2012) : (3) « Je peux croire en cette personne de manière absolue » ; et (4) « Je pense que cette personne est digne de confiance ». L'alpha de Cronbach indique que la cohérence interne des items de cette mesure est excellente ($\alpha = .92$).

Adéquation. Deux items ont été créés pour les besoins de l'étude. Ces items mesurent l'adéquation entre le supérieur et les besoins du salarié : (5) « Cette personne répond à mes besoins » ; (6) « Cette personne est en adéquation avec mes besoins ». L'alpha de Cronbach est également excellent sur cette mesure ($\alpha = .97$).

Justice Perçue.

Nous avons mesuré la perception de justice vis-à-vis du supérieur à travers quatre items issus de Maas & Van den Bos (2011). Ces quatre items ($\alpha = .97$) permettaient de répondre à une question générale « La manière dont vous êtes traité par cette personne vous semble... » (1) Equitable ? ; (2) Juste ? ; (3) Appropriée ? ; (4) Justifiée ? Les réponses étaient exprimées sur une échelle de Likert de sept points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Totalement d'accord ».

Satisfaction des Besoins Psychologiques de Base.

Afin de mesurer la satisfaction des besoins psychologiques de base des salariés, nous avons utilisé l'échelle de Deci & Ryan (2000) traduite et validée en Français par Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet, & Morin (2012) en 12 items. Les trois dimensions de

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

cette échelle renvoient aux besoins de compétence (*e.g.*, « Je me sens compétent à mon travail »), d'autonomie (*e.g.* « Je peux assumer des responsabilités dans mon travail »), et d'affiliation (*e.g.* « Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté »). Il était demandé aux sujets d'indiquer leur degré d'accord sur les différents items proposés à partir d'une échelle de type Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Totalement d'accord ». Les douze items ont une fiabilité très satisfaisante ($\alpha = .87$), ce qui est également le cas sur la dimension seule d'autonomie ($\alpha = .86$), de compétence ($\alpha = .86$), et d'affiliation ($\alpha = .90$).

Qualité de Vie au Travail.

Nous avons rajouté l'item 24 « Je suis satisfait de la qualité générale de ma vie professionnelle » de l'échelle Work-Related Quality of Life (WRQoL) de Van Laar, Edwards, & Easton (2007). Cet item mesure la perception globale de la qualité de vie au travail des individus.

Perception de Sens.

Également, nous avons inclus un item permettant de mesurer la perception de sens au travail des salariés. Cet item « Je considère que mon travail contribue à mon éveil personnel » est issu de la Work And Meaning Inventory (WAMI - Steger et al., 2012).

Procédure

L'étude a été distribuée à une population tout venant de salariés sur les réseaux sociaux professionnels. Le questionnaire était hébergé sur la plateforme Qualtrics. Les sujets recevaient une information sur l'étude dans la première page de consigne. Une fois les différentes mesures complétées, les sujets devaient remplir les informations socio-démographiques qui leurs étaient demandées : âge, sexe, situation professionnelle, ancienneté dans l'organisation. A la fin de l'étude, les sujets étaient remerciés par un message automatique. Ce message contenait une adresse mail au cas où certains sujets voudraient poser des questions aux expérimentateurs. Bien évidemment, tous les sujets ont donné leur accord pour participer à cette étude.

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

Résultats

Nous avons utilisé le module pathj de Jamovi afin d'effectuer nos analyses. Pour chacun des tests, nous avons placé en prédicteur les trois leviers, de manière à vérifier qu'il n'existe pas d'effet général du leadership participatif, mais bien un effet de certains leviers en fonction de nos hypothèses.

Analyses corrélationnelles

Les résultats corrélationnels présentés dans le Tableau 29 vont dans le sens que nous attendions. En effet, nous constatons que nos trois leviers du leadership participatif corrélaient positivement avec la perception de Qualité de Vie au Travail. C'est-à-dire que les sujets ayant la perception que la responsabilité est distribuée par leur superviseur déclarent avoir une bonne Qualité de Vie au Travail ($r = .37, p < .01, [.36, .50]$). Également, les salariés qui perçoivent une forme d'*empowerment* venant de leur superviseur déclarent ressentir une bonne Qualité de Vie au Travail ($r = .40, p < .01, [.34, .46]$). De la même manière, les salariés qui perçoivent une forme d'assistance dans la délibération venant de la part de leur superviseur déclarent avoir une bonne Qualité de Vie au Travail ($r = .41, p < .01, [.33, .45]$). Ces résultats vont donc dans le sens de notre première hypothèse. De la même manière, nous observons que nos trois leviers sont tous associés négativement à l'incertitude, respectivement : la perception de distribution de la responsabilité ($r = -.43, p < .01, [-.37, -.28]$), la perception d'*empowerment* ($r = -.43, p < .01, [-.31, -.24]$), et la perception d'assistance dans la délibération ($r = -.40, p < .01, [-.28, -.21]$). Ainsi, comme dans nos précédentes études, la perception de leadership participatif (ou bien, ici, sous trois formes distinctes) est associée au fait de percevoir peu d'incertitude, ce qui va dans le sens de notre deuxième hypothèse. Par rapport à notre deuxième hypothèse, nous constatons que les leviers participatifs (respectivement, la responsabilité ($r = .15, p < .01, [.08, .21]$), l'*empowerment* ($r = .17, p < .01, [.08, .19]$) et la délibération ($r = .13, p < .01, [.05, .16]$) sont associés positivement au fait de déclarer avoir du sens au travail.

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

Tableau 29. Corrélation entre les différentes variables (n=866).

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Responsabilité	4.29	1.43								
2-Empowerment	4.24	1.67	.76**							
3-Deliberation	3.94	1.74	.76**	.85**						
4-Incertitude	2.98	1.07	-.43**	-.43**	-.40**					
5-QVT	4.89	1.68	.37**	.40**	.41**	-.47**				
6-Sens	5.71	1.37	.15**	.17**	.13**	-.22**	.45**			
7-Justice	4.54	1.85	.69**	.75**	.79**	-.41**	.46**	.16**		
8-Besoins Psy	5.40	.90	.39**	.41**	.40**	-.52**	.55**	.35**	.48**	
9-Appréciation Gen	4.29	1.78	.73**	.82**	.86**	-.43**	.42**	.12**	.85**	.41**

Analyses de médiation

Nous avons utilisé le module pathj du logiciel Jamovi pour tester dans quelle mesure l'impact des trois leviers sur nos variables dépendantes était médiatisé en partie par leur capacité à réduire le sentiment d'incertitude. De manière transversale à toutes les prochaines analyses qui vont suivre, nous constatons que nos résultats valident globalement notre troisième hypothèse (H3). En effet, les leviers de responsabilisation ($b = -.18, p < .01, [-.25, -.10]$) et

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

d'*empowerment* ($b = -.14, p < .01, [-.22, -.06]$) ont un impact négatif sur la variable incertitude. Autrement dit, ces deux leviers semblent contribuer à la réduction de l'incertitude. Par contre, le levier de délibération n'a pas d'impact significatif sur cette même variable ($b = -.02, p = .61, [-.10, .05]$). Il semble donc que seuls deux de nos leviers ont un impact concret (statistique) sur la régulation de l'incertitude. Nous évoquerons ce point plus tard dans la partie discussion.

Tableau 30. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la qualité de vie au travail.

Qualité de Vie au Travail					
Effet	b	ET	z	p	95% CI
<i>x1 (Responsabilité)</i>	-.18	.04	-4.79	<.01	[-.25, -.10]
<i>x2 (Empowerment)</i>	-.14	.04	-3.60	<.01	[-.22, -.06]
<i>x3 (Délibération)</i>	-.02	.04	-.51	.61	[-.10, .05]
<i>c'1 (effet direct 1)</i>	.01	.06	.16	.87	[-.10, .12]
<i>c'2 (effet direct 2)</i>	.08	.06	1.31	.19	[-.04, .19]
<i>c'3 (effet direct 3)</i>	.19	.06	3.31	<.01	[.08, .30]
<i>b1</i>	-.57	.05	-11.07	<.01	[-.67, -.47]
<i>x1 × M (effet indirect 1)</i>	.10	.02	4.39	<.01	[.06, .14]
<i>x2 × M (effet indirect 2)</i>	.08	.02	3.42	<.01	[.03, .13]
<i>x3 × M (effet indirect 3)</i>	.01	.02	.051	.61	[-.03, .05]
$R^2_{m,x}$.21
$R^2_{y,mx}$.28

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type; p = seuil de significativité; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *x1* ($x1 \rightarrow M$), *x2* ($x2 \rightarrow M$), *x3* ($x3 \rightarrow M$), *b1* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l'effet de X), *c'1* (effet direct de *x1* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'2* (effet direct de *x2* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'3* (effet direct de *x3* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *x1 × M1* (effet indirect de *x1* sur Y), *x2 × M* (effet indirect de *x2* sur Y), *x3 × M* (effet indirect de *x3* sur Y), $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par X → M, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par X → Y en contrôlant M.

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

Concernant notre premier test, correspondant plus spécifiquement à notre première hypothèse (voir Tableau 30), nous constatons seul la perception de délibération a un effet direct sur la qualité de vie au travail ($b = .19, p < .01, [.08, .30]$). D'autre part, et assez logiquement, nous constatons que les effets indirects des leviers de responsabilité et d'*empowerment* sont significatifs (respectivement, $b = .10, p < .01, [.06, .14]$ et $b = .08, p < .01, [.03, .13]$). Comme le zéro est compris dans l'intervalle de confiance de ces effets indirects, nous pouvons globalement valider notre hypothèse de médiation concernant la qualité de vie au travail : la perception de distribution de la responsabilité ainsi que la perception d'*empowerment* contribuent à la satisfaction de la qualité de vie au travail, via la réduction de l'incertitude (voir Figure 18).

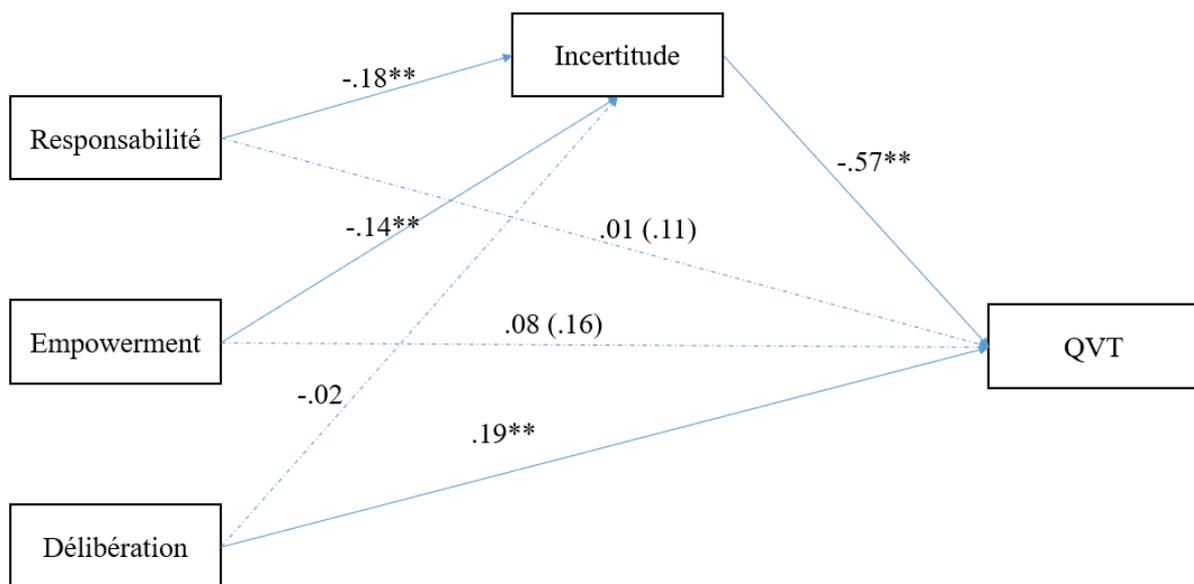


Figure 18. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la qualité de vie au travail comme variable dépendante.

Tableau 31. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la perception de sens.

Effet	Perception de sens				
	b	ET	z	p	95% CI
<i>x1 (Responsabilité)</i>	-.18	.04	-4.79	<.01	[-.25, -.10]
<i>x2 (Empowerment)</i>	-.14	.04	-3.60	<.01	[-.22, -.06]
<i>x3 (Délibération)</i>	-.02	.04	-.51	.61	[-.10, .05]
<i>c'1 (effet direct 1)</i>	.04	.05	.68	.50	[-.07, .14]
<i>c'2 (effet direct 2)</i>	.11	.06	2.03	<.05	[.01, .22]
<i>c'3 (effet direct 3)</i>	-.07	.05	-1.33	.18	[-.17, .03]
<i>b1</i>	-.23	.04	-4.82	<.01	[-.33, -.14]
<i>x1 × M (effet indirect 1)</i>	.04	.01	3.41	<.01	[.02, .06]
<i>x2 × M (effet indirect 2)</i>	.03	.01	2.88	<.05	[.01, .06]
<i>x3 × M (effet indirect 3)</i>	.01	.01	.054	.60	[-.01, .02]
$R^2_{m,x}$.21
$R^2_{y,mx}$.06

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; p = seuil de significativité ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *x1* ($x1 \rightarrow M$), *x2* ($x2 \rightarrow M$), *x3* ($x3 \rightarrow M$), *b1* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l'effet de X), *c'1* (effet direct de *x1* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'2* (effet direct de *x2* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'3* (effet direct de *x3* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *x1 × M1* (effet indirect de *x1* sur Y), *x2 × M* (effet indirect de *x2* sur Y), *x3 × M* (effet indirect de *x3* sur Y), $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par X → M, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par X → Y en contrôlant M.

Notre prochain test correspond à notre deuxième hypothèse sur la perception de sens (voir Tableau 31). Les résultats font apparaître que seul le levier d'*empowerment* a un effet direct sur la perception de sens ($b = .11, p < .05, [.01, .22]$). Nous constatons par ailleurs que les effets indirects des leviers de responsabilité et d'*empowerment* sont respectivement très significatifs ($b = .04, p < .01, [.02, .06]$) et significatifs ($b = .03, p < .05, [.01, .06]$). Comme le zéro est compris dans l'intervalle de confiance de ces effets indirects, nous pouvons globalement valider notre hypothèse de médiation concernant la perception de sens : la perception de distribution de la responsabilité ainsi que la perception d'*empowerment* permet

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

au salarié de percevoir du sens dans son travail, via la réduction de l'incertitude (voir Figure 19).

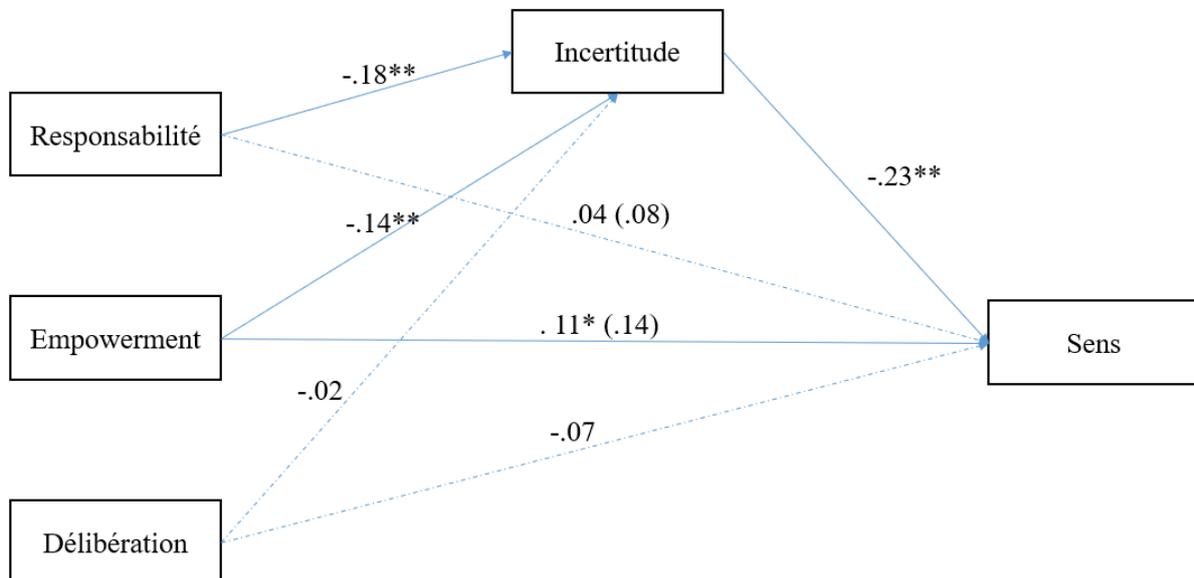


Figure 19. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la perception de sens comme variable dépendante.

Tableau 32. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la justice perçue.

Effet	Justice perçue				
	b	ET	z	p	95% CI
<i>x1 (Responsabilité)</i>	-.18	.04	-4.79	<.01	[-.25, -.10]
<i>x2 (Empowerment)</i>	-.14	.04	-3.60	<.01	[-.22, -.06]
<i>x3 (Délibération)</i>	-.02	.04	-.51	.61	[-.10, .05]
<i>c'1 (effet direct 1)</i>	.18	.04	4.13	<.01	[.12, .28]
<i>c'2 (effet direct 2)</i>	.20	.05	4.48	<.01	[.13, .31]
<i>c'3 (effet direct 3)</i>	.53	.04	12.37	<.01	[.45, .62]
<i>b1</i>	-.13	.04	-3.44	<.01	[-.21, -.06]
<i>x1 × M (effet indirect 1)</i>	.02	.01	2.80	<.05	[.01, .04]
<i>x2 × M (effet indirect 2)</i>	.02	.01	2.50	<.05	[.01, .03]
<i>x3 × M (effet indirect 3)</i>	.01	.01	.48	.63	[-.01, .01]
$R^2_{m,x}$.21
$R^2_{y,max}$.66

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; p = seuil de significativité ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *x1* ($x1 \rightarrow M$), *x2* ($x2 \rightarrow M$), *x3* ($x3 \rightarrow M$), *b1* ($M \rightarrow Y$ en contrôlant l'effet de X), *c'1* (effet direct de *x1* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'2* (effet direct de *x2* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'3* (effet direct de *x3* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *x1 × M* (effet indirect de *x1* sur Y), *x2 × M* (effet indirect de *x2* sur Y), *x3 × M* (effet indirect de *x3* sur Y), $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow M$, $R^2_{y,max}$ = part de variance expliquée par $X \rightarrow Y$ en contrôlant M.

Nous avons lancé une troisième analyse de médiation afin de tester notre hypothèse sur la perception de justice. Cette fois, notre prédiction est plus précise compte-tenu de nos précédents travaux et des recherches antérieures de la littérature. Ainsi, nous avons supposé que ce serait le levier de responsabilisation qui aurait le pouvoir de réguler l'incertitude et ainsi d'alimenter le sentiment de justice des salariés. Effectivement, nous observons (voir Tableau 32) que le levier de responsabilisation a un effet direct ($b = .18, p <.01, [.12, .28]$) et indirect via la réduction de l'incertitude ($b = .02, p <.05, [.01, .04]$) sur la perception de justice, comme

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

l'atteste le fait que le zéro n'est pas compris dans l'intervalle de confiance. Notre hypothèse serait donc validée. Toutefois, nous observons un pattern de résultats quasi similaire pour le levier d'*empowerment* : un effet direct sur la perception de justice ($b = .20, p < .01, [.13, .31]$) et indirect via la réduction de l'incertitude ($b = .02, p < .05, [.01, .03]$) sachant que le zéro n'est pas compris dans l'intervalle de confiance. Également, l'effet direct massif que nous notons du levier *distribution* sur la perception de justice ($b = .53, p < .01, [.45, .62]$) pose question. Il s'agit également d'un point que nous discuterons dans la partie discussion.

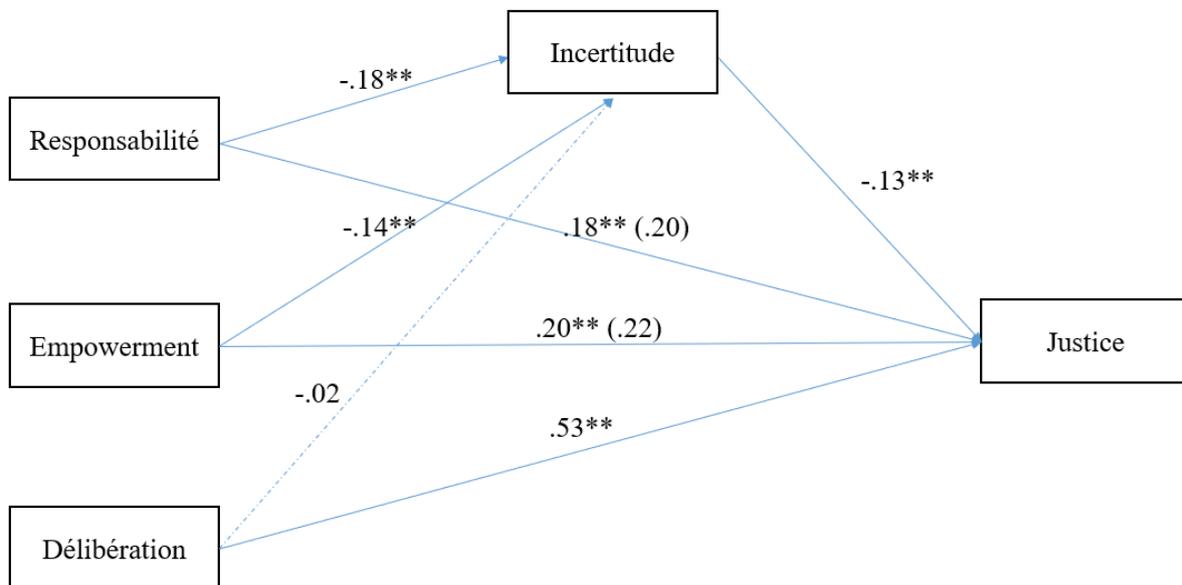


Figure 20. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la perception de justice comme variable dépendante.

Tableau 33. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur la satisfaction des besoins psychologiques.

<i>Besoins Psychologiques</i>					
Effet	b	ET	z	p	95% CI
<i>x1 (Responsabilité)</i>	-.18	.04	-4.79	<.01	[-.25, -.10]
<i>x2 (Empowerment)</i>	-.14	.04	-3.60	<.01	[-.22, -.06]
<i>x3 (Délibération)</i>	-.02	.04	-.51	.61	[-.10, .05]
<i>c'1 (effet direct 1)</i>	.03	.03	1.19	.24	[-.02, .09]
<i>c'2 (effet direct 2)</i>	.06	.03	1.78	.08	[-.01, .12]
<i>c'3 (effet direct 3)</i>	.05	.03	1.86	.06	[-.01, .11]
<i>b1</i>	-.34	.02	-12.96	<.01	[-.40, -.29]
<i>x1 × M (effet indirect 1)</i>	.06	.01	4.52	<.01	[.03, .09]
<i>x2 × M (effet indirect 2)</i>	.05	.01	3.47	<.01	[.02, .08]
<i>x3 × M (effet indirect 3)</i>	.01	.02	.050	.62	[-.02, .03]
$R^2_{m,x}$.21
$R^2_{y,mx}$.32

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; p = seuil de significativité ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *x1* (*x1* → M), *x2* (*x2* → M), *x3* (*x3* → M), *b1* (M → Y en contrôlant l'effet de X), *c'1* (effet direct de *x1* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'2* (effet direct de *x2* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *c'3* (effet direct de *x3* sur Y en contrôlant statistiquement l'effet de M), *x1* × M (effet indirect de *x1* sur Y), *x2* × M (effet indirect de *x2* sur Y), *x3* × M (effet indirect de *x3* sur Y), $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par X → M, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par X → Y en contrôlant M.

Concernant le test de notre cinquième hypothèse, celle sur la satisfaction des besoins psychologiques, nous repassons sur une hypothèse plus « généraliste ». C'est-à-dire que nous supposons que les trois leviers conduiront à la satisfaction des besoins psychologiques via la réduction de l'incertitude. Nous observons que les leviers d'empowerment (b = .06, p = .08, [-.01, .12]) et d'assistance dans la délibération (b = .05, p = .06, [-.01, .12]) ont des effets directs tendanciels sur la satisfaction des besoins psychologiques, ce qui n'est pas le cas du levier de responsabilité qui n'atteint pas le critère de significativité, ni s'en rapproche (b = .03, p = .24, [-

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

.02, .09]). Nous notons également, de manière conforme aux précédents tests, les effets indirects significatifs des leviers de responsabilité ($b = .06, p < .01, [.03, .09]$) et d'*empowerment* ($b = .05, p < .01, [.02, .08]$) dont les zéros ne sont pas compris dans les intervalles de confiance de ces effets indirects. Ainsi, notre hypothèse de médiation est globalement validée.

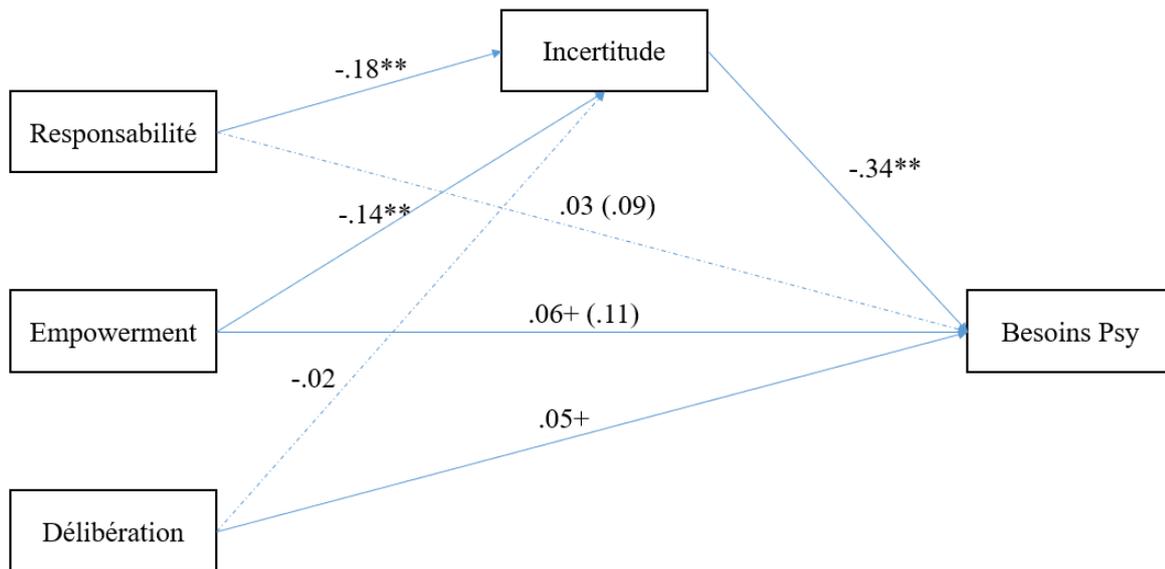


Figure 21. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec la satisfaction des besoins psychologiques comme variable dépendante.

Tableau 34. Rôle médiateur de la réduction de l'incertitude dans l'impact des leviers participatifs sur l'appréciation générale du leader.

<i>Appréciation Générale</i>					
Effet	b	ET	z	p	95% CI
<i>x1 (Responsabilité)</i>	-.18	.04	-4.79	<.01	[-.25, -.10]
<i>x2 (Empowerment)</i>	-.14	.04	-3.60	<.01	[-.22, -.06]
<i>x3 (Délibération)</i>	-.02	.04	-.51	.61	[-.10, .05]
<i>c'1 (effet direct 1)</i>	.12	.03	3.58	<.01	[.05, .19]
<i>c'2 (effet direct 2)</i>	.28	.04	7.82	<.01	[.21, .35]
<i>c'3 (effet direct 3)</i>	.55	.03	16.27	<.01	[.48, .62]
<i>b1</i>	-.10	.03	-3.20	<.01	[-.16, -.04]
<i>x1 × M (effet indirect 1)</i>	.02	.01	2.67	<.05	[.01, .03]
<i>x2 × M (effet indirect 2)</i>	.01	.01	2.39	<.05	[.01, .02]
<i>x3 × M (effet indirect 3)</i>	.01	.01	.048	.63	[-.01, .01]
$R^2_{m,x}$.21
$R^2_{y,mx}$.77

Note. b = coefficient non-standardisé; ET = écart-type ; p = seuil de significativité ; CI = intervalle de confiance à 95%. Le coefficient *x1* (*x1* → *M*), *x2* (*x2* → *M*), *x3* (*x3* → *M*), *b1* (*M* → *Y* en contrôlant l'effet de *X*), *c'1* (effet direct de *x1* sur *Y* en contrôlant statistiquement l'effet de *M*), *c'2* (effet direct de *x2* sur *Y* en contrôlant statistiquement l'effet de *M*), *c'3* (effet direct de *x3* sur *Y* en contrôlant statistiquement l'effet de *M*), *x1* × *M* (effet indirect de *x1* sur *Y*), *x2* × *M* (effet indirect de *x2* sur *Y*), *x3* × *M* (effet indirect de *x3* sur *Y*), $R^2_{m,x}$ = part de variance expliquée par *X* → *M*, $R^2_{y,mx}$ = part de variance expliquée par *X* → *Y* en contrôlant *M*.

Concernant notre dernière hypothèse, portant sur l'appréciation générale du leader, nous avons supposé que le mécanisme de d'assistance de délibération permettrait de réduire l'incertitude et participer à l'appréciation générale du leader. Nous relevons en effet un effet direct massif de la perception d'assistance dans la délibération (b = .55, p <.01, [.48, .62]). Toutefois, nous ne notons pas d'effet significatif de la perception d'assistance dans la délibération sur la réduction de l'incertitude (b = -.02, p <.61, [-.10, .05]) comme nous l'avons expliqué plus tôt. Ainsi, nous ne pouvons pas valider cette hypothèse. De surcroit, nous notons

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

des effets directs des leviers de responsabilité ($b = .12, p < .01, [.05, .19]$) et d'*empowerment* ($b = .28, p < .01, [.21, .35]$) sur l'appréciation générale du leader. Nous notons également des effets indirects de ces leviers (respectivement, $b = .02, p < .05, [.01, .03]$ et $b = .01, p < .05, [.01, .02]$) via la réduction de l'incertitude, étant donné que le zéro n'est pas compris dans l'intervalle de confiance.

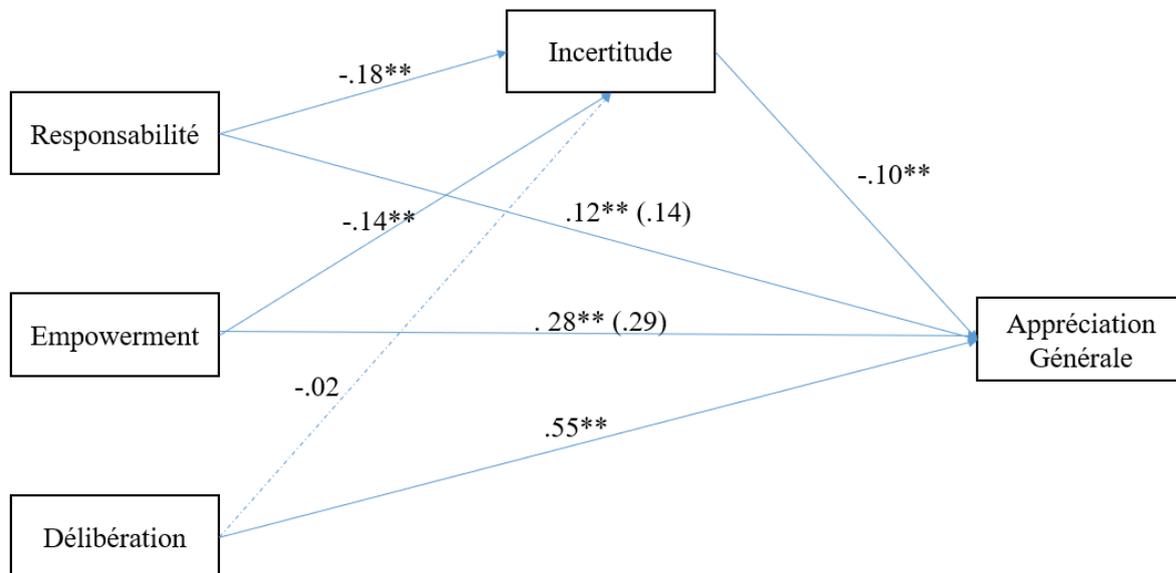


Figure 22. Schéma de trajectoires des résultats de l'analyse de médiation avec l'appréciation générale envers le leader comme variable dépendante.

Discussion

Dans cette septième et dernière étude, nous avons poursuivi l'objectif d'isoler des mécanismes spécifiques inhérents au leadership participatif. Contrairement aux précédentes études présentées dans le Chapitre VI, nous nous sommes rapprochés positivement de cet objectif. Au total, nous avons formulé six hypothèses dans cette étude. Afin de simplifier la lecture, nous n'allons pas toutes les énumérer, mais plutôt nous concentrer mécanisme par mécanisme.

Processus associés à la régulation de l'incertitude

Toutefois, nous allons nous attarder avant cela sur notre troisième hypothèse, concernant la régulation de l'incertitude. Contrairement à ce que nous avons supposé, tous les leviers ne conduisent pas à une diminution de l'incertitude. Seuls les mécanismes de responsabilité et d'*empowerment* le peuvent. Cela nous conforte dans notre réflexion autour des processus permettant de réguler l'incertitude. A savoir que la régulation de l'incertitude passe par

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

l'intégration de l'individu à un ensemble. Pour rappel, la distribution de responsabilité est définie comme caractérisant les leaders cherchant à favoriser le plus possible la participation des membres dans l'activité du groupe et dans l'élaboration d'objectifs. Ces leaders cherchent à diffuser la responsabilité plutôt qu'à la concentrer. L'*empowerment* est définie comme la responsabilité du leader de développer les capacités de décision des membres, de développer leurs compétences dans une grande variété de domaines. Selon nous, ces deux définitions concordent assez bien dans ce qui s'apparente à l'intégration d'un individu dans un ensemble à la fois relationnel et informationnel. Tandis que la troisième définition diffère par rapport aux deux premières : l'assistance dans la délibération consiste à participer de manière constructive, à faciliter la délibération, et à maintenir une relation saine et un cadre émotionnel sain. Ainsi, maintenir un climat émotionnellement sain n'est pas à mettre au même niveau que le fait de favoriser la participation de l'individu, et de lui transmettre des compétences. Encore une fois, ce constat valide encore davantage la position que nous défendons autour de la régulation de l'incertitude dans le cadre de cette thèse.

Le mécanisme de distribution de la responsabilité

Concernant le mécanisme de distribution de la responsabilité, nous constatons que l'hypothèse médiationnelle est valide, bien que les liens obtenus soient différents de ce que nous avons pu imaginer. D'un côté, ce levier est associé négativement à l'incertitude. De l'autre, nous notons l'absence d'effet direct du mécanisme de responsabilité sur la perception de qualité de vie au travail, sur la perception de sens et à propos de la satisfaction des besoins psychologiques des salariés, au profit d'effets indirects. Cela valide donc bien notre hypothèse médiationnelle. Ainsi, nous pouvons gager que le levier de distribution de la responsabilité permet d'alimenter la perception de QVT, de sens et de satisfaire les besoins psychologiques par la réduction de l'incertitude. Plus étonnamment, les résultats que nous obtenons concernant la perception de justice, même s'ils valident notre hypothèse, nous intriguent. Car nous avons supposé que ce mécanisme seul allait conduire au fait de percevoir de la justice dans les échanges, via la réduction de l'incertitude. Cependant, le mécanisme d'*empowerment* permet lui aussi de dresser ce même constat. De surcroît, la perception d'assistance dans la délibération a un effet direct massif sur la perception de justice, ce qui est presque plus ennuyeux. Ces résultats peuvent se comprendre par le fait que les trois mécanismes que nous avons isolés sont tout de même très corrélés. Et du reste, les patterns de corrélations avec les autres variables sont assez souvent proches. Il n'est donc, manifestement, pas très évident pour le sujet de distinguer

I-Etude 7 – Etude comprenant les trois mécanismes auprès de salariés tout venant

un levier par rapport à un autre. Une autre manière de voir les choses, qui serait proche de la première, serait d’imaginer que plus les $n+1$ des sujets sont rompus aux démarches participatives et plus ils présentent des comportements appartenant à ces trois sphères de manière concomitante. Encore une autre manière de voir les choses serait d’imaginer que les items présentés aux sujets activent avant tout chez eux le concept de leadership participatif plutôt que celui de « mécanisme du leadership participatif ». Etant donné que cette nuance n’est pas ou peu activée par nos items et consignes, les sujets pourraient ne pas la percevoir. Il s’agirait d’un écart de perception entre chercheur et sujet qui pourrait être réduit par l’utilisation de méthodologies plus qualitatives.

Le mécanisme d’*empowerment*

Concernant le mécanisme d’*empowerment*, nous constatons également que notre hypothèse médiationnelle est validée. Nous obtenons des patterns de résultats assez semblables à celui du mécanisme de distribution de la responsabilité. La seule différence que nous pouvons noter avec ce mécanisme est qu’il a des effets plus directs sur nos variables. C’est le cas pour la perception de sens et la satisfaction des besoins psychologiques. Nous ne pouvons donc pas conclure d’une médiation totale dans le cadre de ces deux tests. Il est plus difficile d’expliquer cette différence dans les résultats. Nous pouvons peut-être juste en conclure que le mécanisme d’*empowerment* est tout simplement un peu moins efficace que celui de distribution de la responsabilité pour réguler l’incertitude. Cela pourrait expliquer ce delta dans les résultats.

Le mécanisme d’assistance dans la délibération

Concernant le mécanisme d’assistance dans la délibération, le constat est moins positif puisque nous ne validons pas notre hypothèse de médiation. En effet, l’assistance dans la délibération ne permet pas de réduire l’incertitude, contrairement aux autres mécanismes. Comme nous l’avons suggéré plus tôt, cela est peut-être imputable au fait que ce mécanisme est plus éloigné de notre définition de travail de l’incertitude que les deux autres. Ce constat est très similaire à ce que nous avons pu observer dans le Chapitre VI. Les trois études de ce chapitre nous ont globalement amenés à constater des effets massifs du type de leadership sur l’efficacité perçue ou la confiance attribuée au leader, sans que l’incertitude n’ait de lien sur ces mêmes variables. Dans cette septième étude, nous voyons cela apparaître avec ce mécanisme : l’assistance dans la délibération a un effet direct massif sur l’appréciation générale du leader ainsi que sur la perception de justice. Dans une moindre mesure, nous notons également un effet

Chapitre VII – Les mécanismes de régulation de l'incertitude.

direct élevé sur la perception de qualité de vie au travail. Néanmoins, l'assistance dans la délibération ne permet pas de réguler l'incertitude des salariés, ni donc de participer à la satisfaction des différentes variables susnommées via la réduction de l'incertitude. Dans un sens, nous pouvons assimiler le mécanisme d'assistance dans la délibération à un facteur d'hygiène au sens d'Herzberg (1959, 1971). Ce mécanisme ne permet pas de réguler l'incertitude mais participe à une satisfaction au sens large de la qualité de vie au travail.

Une Démarche QVT Basée sur nos résultats

Cette dernière étude est très importante car elle nous permet d'affiner une potentielle politique QVT qui serait basée sur ce travail de thèse. A l'issu du Chapitre V, nous avons envisagé une politique QVT basée sur la réduction de l'incertitude concomitante à la satisfaction des besoins psychologiques de base. Selon nous, cette approche était efficace car elle garantissait des environnements de travail plus conformes aux besoins humains. Notre levier d'action à l'issu du Chapitre V était le leadership participatif, pris dans son ensemble. L'apport important de ce Chapitre VII est que désormais nous pouvons nous appuyer sur des leviers différents aux effets mieux identifiés en vue d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Pour résumer globalement notre approche :

1/ La distribution de responsabilité semble avoir un potentiel de régulation de l'incertitude important. Grâce à cette régulation, des variables clés attestant d'un bon fonctionnement psychologique et, plus largement, d'une bonne qualité de vie au travail sont alimentées. C'est le cas de la perception de sens et des besoins psychologiques fondamentaux (et de la QVT d'une manière directe). C'est le cas également pour la perception de justice et l'appréciation générale du superviseur.

2/ L'*empowerment* est la deuxième variable clé concernant la régulation de l'incertitude. Cette variable participe également à une satisfaction élargie de la qualité de vie au travail via la réduction de l'incertitude.

3/ L'assistance dans la délibération ne permet pas de réguler l'incertitude mais peut tout de même être mobilisée comme un « facteur d'hygiène » nécessaire au bon fonctionnement psychologique des salariés au travail.

Chapitre VIII – Discussion Générale

Résumé.

Au terme de ce travail de recherche, nous allons tenter de répondre en quoi celui-ci répond aux objectifs que nous nous étions fixés précédemment. Nous allons poursuivre en discutant les différents résultats sous plusieurs angles : les apports et les limites théoriques. Les apports et les limites méthodologiques. Ainsi que les apports pratiques. Nous terminerons par la conclusion de ce chapitre et de cette thèse.

Rappel des objectifs et hypothèses

Pour rappel, ce travail de thèse a été guidé par trois objectifs auxquels nous avons tenté de répondre le mieux possible. Le premier objectif était celui d'identifier quel type de leadership permettrait de réguler le plus efficacement l'incertitude. Il s'agissait d'un objectif à la fois théorique et pratique dont la réponse allait nous permettre de nous positionner par rapport aux approches contradictoires du leadership comme régulation de l'incertitude. Les résultats que nous avons obtenus pour chacune de nos études sont sans équivoque : le leadership participatif (ou démocratique) permet de réguler l'incertitude ce qui n'est pas le cas du leadership directif (ou autocratique). Ainsi, non seulement nos résultats contribuent à modérer les résultats obtenus par certains auteurs proposant la voie directive comme régulation. Mais de surcroît ils participent au fait de proposer une approche alternative, faisant du leadership participatif une régulation envisageable. Cette perspective se rapproche des travaux issus de la *Fairness Heuristic Theory* (van den Bos, 2001b ; van den Bos, Wilk, Lind, & Vermunt, 1998) et de *l'Uncertainty-Management Theory of Fairness* (Lind & van den Bos, 2002) qui ont un impact important, décisif même, dans notre manière d'approcher ces concepts et plus largement ce débat. Toutefois, il semble que nos travaux soient, à notre connaissance, les seuls à proposer des résultats aussi clairs sur la capacité du leadership participatif à réguler l'incertitude. Il s'agit d'un des premiers apports de ce travail.

Le deuxième objectif était de vérifier si la forme de leadership mise à jour comme régulation de l'incertitude permettait de contribuer positivement au bon fonctionnement psychologique de l'individu. Sur ce point, nous obtenons également de nombreux résultats allant dans ce sens. Nous avons pu voir que le leadership participatif pouvait contribuer au fait de ressentir des émotions positives, moins d'émotions négatives, et satisfaire les besoins psychologiques au travail (Etude 1), contribuer à des variables favorables au retour à l'emploi comme le sentiment d'auto-efficacité et la motivation autonome (Etude 2), contribuer à la qualité de vie au travail perçue (Etude 3), et amener une plus grande perception de justice dans les échanges (Etude 5). Dans la dernière étude (Etude 7), nous avons vu que deux de nos leviers participatifs permettaient de favoriser la perception de QVT, la perception de sens au travail, la perception de justice au travail, l'émergence des besoins psychologiques au travail et l'appréciation générale du leader. Cela nous amène donc à considérer que la régulation mise à jour permet également de favoriser chez l'individu les ressources psychologiques nécessaires à son épanouissement. Ces variables que nous venons d'énumérer sont en effet capitales dans le maintien d'une bonne santé psychologique. Cela s'inscrit dans la perspective de nombreux

travaux en psychologie indiquant que les systèmes participatifs sont bien souvent préférés par les individus et qu'ils leur apportent généralement des taux plus élevés de bien-être.

Enfin, le troisième objectif que nous nous étions fixé était de mieux comprendre les mécanismes contenus dans la forme de leadership précédemment mise à jour lui permettant d'être efficace en termes de régulation. Notre toute dernière étude (Etude 7) nous a fourni quelques pistes de compréhension intéressantes. Nous avons pu voir que toute démarche participative (au sens large) ne permet pas de réguler l'incertitude. Seuls les leviers de distribution de la responsabilité et d'*empowerment* le peuvent. Pour rappel, la distribution de responsabilité est définie comme caractérisant les leaders cherchant à favoriser le plus possible la participation des membres dans l'activité du groupe et dans l'élaboration d'objectifs. Ces leaders cherchent à diffuser la responsabilité plutôt qu'à la concentrer. L'*empowerment* est définie comme la responsabilité du leader de développer les capacités de décision des membres, de développer leurs compétences dans une grande variété de domaines. Ces deux leviers concordent bien avec notre vision de la régulation de l'incertitude, laquelle nous a permis de formuler notre hypothèse principale dans le cadre de cette thèse. A savoir que l'inclusion de l'individu dans un ensemble permet de réguler l'incertitude de celui-ci. De l'autre côté, le mécanisme d'assistance dans la délibération consiste à participer de manière constructive, à faciliter la délibération, et à maintenir une relation saine et un cadre émotionnel sain. Nous voyons donc que cela dénote par rapport à notre hypothèse. L'établissement d'un climat émotionnellement sain amène différentes conséquences positives, mais n'a pas la propriété de réguler l'incertitude. Il s'agit également d'un apport très important de cette thèse, qui permet d'authentiquement ancrer ces travaux dans une perspective autre que la simple gestion des émotions. L'incertitude n'est encore une fois pas uniquement un état aversif qu'il s'agirait de réduire, mais la perception d'une inconsistance que les systèmes organisationnels doivent permettre de résoudre. Nous allons revenir sur cet apport et l'étayer davantage dans la prochaine partie.

Apports théoriques

Un apport théorique intéressant concerne directement le concept d'incertitude. Nous pensons avoir réussi à travers ce travail de thèse à fournir quelques clés de compréhension permettant d'appréhender ce concept. Comme nous l'avons déjà expliqué, le concept d'incertitude a bien des fois été mobilisé dans la littérature, et ses formes sont nombreuses. Nous pensons avoir contribué, déjà, au fait d'avoir rendu ostensibles ces nombreuses formes.

Chapitre VIII – Discussion Générale

De plus, nous pensons avoir circonscrit le terme d'incertitude via le fait d'avoir proposé trois de ses sources possibles. Ensuite, nous avons cherché à définir ce concept. Comme nous l'avons évoqué précédemment, certains travaux en psychologie peuvent aisément tomber dans le piège d'assimiler l'incertitude à « un risque psychosocial de plus », ou en quelque sorte à un équivalent du stress (Greco et Roger, 2003 ; Carleton et al., 2012 ; Hilton, 1994 ; Yang et al., 2019 ; Godinic & Obrenovic, 2020 ; Paulsen et al., 2005). C'est-à-dire plus largement, au fait de ne voir dans ce concept qu'un état aversif qu'il faudrait réduire afin que l'individu bénéficie d'un niveau de bien-être acceptable pour lui et/ou la société. Au contraire, notre approche envisage le concept autrement. Grâce à l'apport du champ existentiel, nous en sommes arrivés à l'idée que l'incertitude correspond à la perception d'une inconsistance ou d'un déficit dans les cadres de sens créés par l'individu. Cette inconsistance ou ce déficit induit un état vécu comme aversif par l'individu. Enfin, cet état aversif conditionne l'expression de comportements d'affiliation en vue de le réguler. En somme, l'incertitude aurait une composante cognitive, une composante affective, et une composante comportementale. Inscire notre démarche dans une approche plus méta nous a permis de percevoir le concept d'une manière plus globale. Car cette manière de présenter le concept, c'est-à-dire la perception d'une inconsistance, nous permet de référer à un mécanisme régulateur (motivé) bien identifié dans la littérature. Selon Proulx et al. (2012), ce mécanisme est commun à de nombreuses théories, bien que celles-ci offrent un développement pour chaque inconsistance⁷¹.

Au-delà du concept d'incertitude, cette thèse peut également s'insérer dans les débats opposant des conceptions multiples du bonheur. Pour rappel, ce débat oppose deux grandes traditions dans la littérature que ce sont celle du bonheur qualifié d'*hédoniste* et celle du bonheur dit *eudémoniste* comme résumé dans la thèse de Pellerin (2021). L'approche du bonheur hédoniste représentée par le concept de bien-être subjectif (Diener et al., 1999) fait de l'affect le substrat du bonheur. Par conséquent, le bonheur se comprend dans cette approche comme la maximisation des affects positifs et la minimisation des affects négatifs. Cette tradition est opposée dans la littérature à celle de l'eudémonisme. L'eudémonisme, représenté par le concept de bien-être psychologique (Ryff, 1989, 1995) se comprend comme la quête de développement et d'épanouissement personnel lié à l'atteinte de son plein potentiel conduisant à une forme de bonheur plus stable et durable. Par rapport à notre approche de l'incertitude, c'est-à-dire notre manière de la conceptualiser, et du lien que nous proposons avec le leadership et d'autres

⁷¹ Comme le disent avec humour les auteurs : « C'est comme si Newton avait remplacé sa théorie de la gravité par des théories séparées pour chaque objet qui tombe » (Proulx et al., 2012).

variables dans notre modèle, nous pensons pouvoir nous positionner sur le versant eudémoniste du bonheur. Car si nous nous référons au modèle de Ryff (1989), le bien-être psychologique (donc eudémoniste) peut se comprendre à travers six dimensions : la présence de sens dans la vie, l'autonomie, le développement personnel, la maîtrise de l'environnement, les relations positives avec autrui, et l'acceptation de soi. Concernant la perception de sens, nous considérons que la régulation de l'incertitude par le leadership est génératrice de sens étant donné que l'individu est remis au centre d'un réseau de relations attendues. Comme le formule le *Meaning Maintenance Model* (Heine et al., 2006) à travers sa première proposition : « *Meaning is relation* ». Plus empiriquement, nos résultats (Etude 7) indiquent que la réduction de l'incertitude par le leadership participatif affecte la perception de sens des salariés. Ainsi, la première dimension de Ryff (1989) nous paraît assurée par notre modèle. Concernant les dimensions d'autonomie, de maîtrise de l'environnement, et de relations positives avec autrui (dimensions 2, 4 et 5), nous répondrons par l'argument que toutes nos études mobilisant le concept de besoin psychologique (Etudes 1, 3, & 7) comme formulé dans la TAD (Deci et Ryan, 1985a ; Ryan et Deci, 2000) indiquent que le leadership participatif contribue à la satisfaction de ces trois besoins. La dimension de développement personnel (la troisième) est également présente. Comme il est précisé dans la TAD, la poursuite et la satisfaction de ces trois besoins psychologiques est la condition *sine qua non* à l'expression de motivation intrinsèque. Ce type de motivation représente l'internalisation de la régulation intrinsèque dans un soi unifié. Nos études 1, 3, & 7 indiquent que notre modèle permet la satisfaction de ces besoins, et nos études 2 & 7 qu'il permet l'émergence de la motivation intrinsèque. En revanche, la dimension d'acceptation de soi, c'est-à-dire selon Ryff (1989) les attitudes positives à propos du soi, ainsi que l'acceptation des aspects multiples du soi, nous paraît peu ou pas présente dans notre modèle. Ainsi, il semble que les résultats de nos études (prises dans leur ensemble) participent à une définition du bonheur plutôt liée à la poursuite du développement de soi vers son plein potentiel, à une définition eudémoniste donc. Toutefois, nous n'excluons pas l'affect pour autant. Les résultats de notre première étude nous montrent que la régulation de l'incertitude par le leadership participatif contribue à la présence d'affects positifs et la diminution des affects négatifs, c'est-à-dire clairement une perspective hédoniste.

Un autre ancrage important de cette thèse est celui dans le débat entre démocratie et autocratie. Les études que nous avons conduites, ainsi que notre lecture théorique et différentes prises de position par rapport à celle-ci nous permettent de pencher plutôt vers le versant démocratique du leadership. D'un point de vue motivationnel déjà, nous pensons que le

leadership participatif « contient » intrinsèquement des dimensions très fortement proches de ces besoins. Dans les trois premières études, nous utilisons la mesure de Stoker et al. (2019). Celle-ci comportait des items tels que [mon supérieur] « Encourage les employés à participer à la plupart des prises de décision », « Donne aux employés compétents la liberté de prendre des décisions et de commettre des erreurs sans supervision étroite », « Tient toutes les personnes impliquées et bien informées des problèmes organisationnels pouvant les affecter ». Ces exemples d'items, dans leur rédaction, font assez fortement échos (respectivement) aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. De la même manière, nous mobilisons le concept sans équivoque de soutien à l'autonomie dans l'étude 6. La méthodologie *voice/no voice* dans l'étude 5 pouvait renvoyer aux trois besoins à la fois : l'autonomie dans la prise de décision, l'affiliation au réseau décisionnel, et la reconnaissance de la compétence. Ainsi, les résultats que nous obtenons sont peut-être aussi déterminés par cet état de fait. Plus généralement, le fait que les systèmes participatifs/démocratiques semblent davantage préférables quant à des questions de satisfaction et de bien-être peut se comprendre ainsi : c'est parce qu'ils alimentent les besoins psychologiques des individus.

Dans cette thèse, nous avons également confronté l'idée que les groupes autocratiques constituent une régulation possible de l'incertitude. Notre argumentaire comportait deux angles d'attaque majeurs : (1) la lecture en termes de prototypicalité comporte des limites importantes et (2) le biais d'autocratie peut se comprendre davantage comme une heuristique. Concernant notre première analyse, nous avons constaté ce qui s'apparente à un point de rupture entre d'un côté des travaux permettant d'expliquer, sous couvert d'une lecture en termes de prototypicalité véhiculée par les groupes sociaux, comment l'incertitude pouvait mener à l'affiliation envers des groupes extrêmes. Et de l'autre, ceux pointant que l'incertitude dans le monde organisationnel pouvait amener les salariés au soutien de leaders autocrates voire même perfides. L'apparente filiation entre ces deux champs cache en réalité une discontinuité que nous pensons avoir mise à jour à travers quatre critiques : (1) Premièrement, les théories comme la SITL ou le SIMOL expliquent très bien la potentielle dérive inhérente aux positions de pouvoir dans les entreprises. A travers les mécanismes d'attraction sociale ou d'attribution de charisme, les théories décrivent comment un individu prototypique au sein du groupe peut devenir le leader de ce groupe, et peu à peu se trouver isolé du groupe, minant ainsi la perception de prototypicalité chez les autres membres, au point que le leader puisse être à l'origine d'actions coercitives en vue de réduire ce décalage. Comme nous l'avons résumé, ces théories expliquent comment Steve Jobs a pu se maintenir à ses positions malgré une approche

humainement nuisible du leadership. Néanmoins, la faiblesse de ces théories réside dans leur niveau d'analyse qui correspond à celui des leaders nationaux, ou aux CEO, mais pas aux managers de proximité. Nous entendons par là que ces théories s'intéressent aux sources prototypiques les plus importantes des groupes sociaux, ceux qui sont « le cœur du groupe ». Mais cette lecture ne s'applique pas aux leaders d'équipes, qui par nature n'incarnent pas à ce point les prototypes du groupe. La deuxième (2) est que ces travaux, de manière générale, reposent en quelque sorte sur cette image d'Épinal : « quand tout va mal, les gens recherchent des lectures simples du réel ». Nous pouvons percevoir derrière cette affirmation consensuelle une manière bien élégante de s'auto-catégoriser directement comme plus intelligent et moral que la plupart des individus. Toutefois, même si cette explication a pu s'appliquer et s'applique toujours à différentes situations, n'oublions pas qu'il s'agit d'un mécanisme extrême de gestion de l'incertitude. Faire cette économie reviendrait à placer au même niveau d'analyse les dérives sectaires et l'acceptation d'un management abusif. Troisièmement (3), certains travaux (Leicht et al., 2013 ; Rast et al., 2015) nous permettent de comprendre autrement le rôle de la prototypicalité. Si l'on assimile l'incertitude à une charge mentale, c'est-à-dire un processus sapant les ressources psychologiques des individus, alors ces individus pourront être motivés à donner du support à ce qu'ils connaissent en priorité. Ainsi, l'incertitude induirait plutôt la tendance à recourir aux heuristiques de traitement de l'information, ce qui amènerait à accorder davantage d'attention aux informations connues ou culturellement ancrées, ce qui est corroboré par les travaux de Staw et al. (1981) et Kamphuis et al. (2011). Enfin (4), nous avons constaté que l'analyse de la prototypicalité comme régulation possible de l'incertitude s'est tout simplement diluée au fil du temps. Cette dilution est visible dans l'idée de Rast d'un biais d'autocratie, consistant en la recherche d'un leader autocratique pour faire face à l'incertitude, indépendamment de la prototypicalité perçue de ce dernier. Même chose pour les travaux plus récents prolongeant cette idée vers celle d'un leader ayant de hautes dispositions sur la triade sombre (Guillén, Jacquart, et Hogg, 2018). Pour résumer, cette construction théorique proposant que le leadership directif/autocratique soit plus efficace pour réguler l'incertitude nous paraît inexacte. Elle repose sur une lecture identitaire qui nous paraît limitée, et sur un mécanisme/biais qui pourrait aussi être compris comme une recherche d'heuristiques. Au final, nous proposons plutôt notre lecture, nous amenant à nous positionner sur le leadership participatif/démocratique comme régulation de l'incertitude.

Limites théoriques

Bien évidemment ce travail de thèse n'est pas exempt de limites. La limite théorique la plus importante selon nous est la non prise en compte de l'orientation temporelle véhiculée à travers le leadership. Cette caractéristique du leadership est peu prise en compte lorsque l'on regarde la littérature. Pourtant il s'agit d'une dimension implicite commune à toutes les théories du leadership. Thoms & Greenberger (1995) ont proposé une classification de 15 théories du leadership sur trois perspectives temporelles : passé, présent, futur. Selon les auteurs, une perspective du temps passé signifie que les relations entre leader et collaborateurs sont conditionnées par des expériences passées qui ont conditionné le comportement actuel du leader. Une perspective du temps présent implique que le leader répond à des événements se déroulant dans le temps présent en espérant des conséquences à court-terme. Une perspective du temps futur correspond à un mode de réponse du leader dont les comportements ont un lien direct avec l'avenir. Il est possible que le leadership participatif, tel que nous l'avons proposé dans nos études, permette aux individus d'être ancré dans une perspective temporelle (au minimum) future, ce qui pourrait s'apparenter à une régulation de l'incertitude. Car si l'on se réfère au besoin d'affiliation (Baumeister & Leary, 1995), c'est la perception du lien avec autrui qui permet d'interagir avec lui et de se projeter dans l'avenir. D'un autre côté, van den Bos (Lind & van den Bos, 2002) propose que les jugements d'équité aient fonction d'heuristiques qui permettent de réduire le niveau de menace avec autrui et également de se projeter dans un avenir rassurant. Ainsi, nous pourrions supposer qu'une propriété supplémentaire du leadership participatif serait d'ancrer autrui dans un futur qui lui soit tolérable psychologiquement (au contraire du leadership directif). Du reste, lorsque l'on fait attention aux définitions de l'incertitude, l'incapacité à se projeter dans le futur est un élément qui revient souvent. Ainsi, une troisième propriété de la régulation de l'incertitude serait le fait que l'individu puisse se projeter dans le futur.

La deuxième limite théorique importante selon nous est en lien avec la première. Car, même si nous pensons avoir contribué à mieux comprendre les processus autour de la régulation de l'incertitude, nos travaux manquent d'une modélisation de ces processus. Certes, nous avons recherché dans le leadership participatif quels mécanismes pouvaient contribuer à la régulation de l'incertitude. Pour le dire autrement, nos travaux répondent aux constats de Bordia, Hobman, et al. (2004) et Rast (2015), mais échouent à répondre à ceux d'Anderson et al., (2019). Ces derniers auteurs avaient suggéré que les futures recherches devraient explorer quels facteurs représentaient les « ingrédients actifs » de l'incertitude. Selon eux, des processus tels que les

tentatives d'obtenir de l'information ou de donner du sens, et pas seulement les affects d'incertitude, devraient être motivés par l'incertitude. Ainsi, même si notre lecture théorique offre à notre sens une première tentative de compréhension des processus sous-jacents à l'incertitude, le concept n'en demeure pas moins qu'une boîte noire pour le moment. Du moins, nous pensons savoir ce qu'il se cache dans cette boîte noire, mais cela n'a pas été vérifié empiriquement.

Apports méthodologiques

Concernant les apports méthodologiques que cette thèse a pu apporter, nous en voyons deux principaux. Le premier est celui qui consiste à utiliser les travaux de Gastil (Gastil, 1994a, 1994b) de manière à développer trois mécanismes sous-tendus par le leadership participatif. Comme nous l'avons expliqué, les travaux de Gastil viennent en réponse au foisonnement de définitions du leadership participatif rendant parfois le concept obscur. La définition de Bass et Bass (2004, p441-442) en est un bon exemple. Selon ces auteurs, le leadership démocratique ou égalitaire reflète la préoccupation envers les *followers* de plusieurs manières. Ce leadership est considérant (Fleishman, 1953), démocratique (Lewin & Lippitt, 1938), consultatif et participatif (Bass, 1976), consensuel (Zaleznik, 1974), centré sur l'employé (Likert, 1961), fonde ses préoccupations sur l'individu (Blake & Mouton, 1964), fonde ses préoccupations sur les bonnes relations au travail (Misumi, 1985), donne du support et est orienté vers la facilitation des interactions (Bowers & Seashore, 1966), orientés vers les relations (Fiedler, 1967), orienté vers un processus de décision commun (Heller, 1971), orienté vers un processus de décision groupal (Vroom & Yetton, 1973), et correspond au versant Y du leadership (McGregor, 1960). Il est visiblement compliqué de tirer une « essence » de toutes ces conceptualisations. Tandis que revenir aux travaux originaux desquels découlent toutes ces conceptualisations est la meilleure option. Ce choix méthodologique a conduit à la création d'une échelle à partir des définitions successives isolées dans la littérature par Gastil pour chacune des trois dimensions du leadership participatif qu'il a proposé. De ce que nous avons pu recenser dans la littérature, cette manière de procéder n'a jamais été employée. Elle en résulte en une proposition originale, et surtout efficace. Car en effet, nous observons des différences intéressantes d'une dimension à une autre.

Le deuxième apport méthodologique original concerne l'Étude 5. Et nous voyons deux apports intéressants dans cette étude. Le premier concerne le fait de simuler un échange entre leader et collaborateurs. Bien souvent, et nos autres études ne font pas exception, les études sur

la notion de leadership présentent des caractéristiques de leader sur lesquelles les répondants se positionnent. Ou bien, les répondants doivent choisir entre un leader A et un leader B, à propos de différentes caractéristiques. Mais dans tous les cas, ces leaders ne sont pas personnalisés. Ils ne correspondent qu'à des situations théoriques. Tandis que notre étude permet au contraire de reproduire une situation de travail minimale, dans laquelle leader et collaborateurs communiquent. Le deuxième apport intéressant de cette étude est de créer une distinction entre ce que nous avons appelé des niveaux *à priori* et *à posteriori*. C'est-à-dire que les études plus classiques se situent souvent à un niveau *à priori*, où les sujets choisiraient à priori tel ou tel leader, ou telle ou telle caractéristique de leader en fonction d'une entrée à définir (incertitude ou autre). Tandis que dans cette étude, les répondants se positionnent sur le leader à posteriori de leur interaction avec lui. Ce qui n'est plus du tout la même situation, et permet de passer d'une situation très « froide » et expérimentale, à tout de suite une situation bien plus proche du réel.

Limites méthodologiques

La limite méthodologique principale selon nous est le fait de n'avoir utilisé qu'une méthodologie quantitative tout au long de ce travail de recherche. Certes, toutes nos études ne portent pas uniquement sur des étudiants de psychologie répondant à un questionnaire. Certes, la quantité et la diversité de nos répondants (Études 3 et 7), tout comme l'ancrage organisationnel poussé (Étude 1 et 2), ou bien le choix de méthodes expérimentales (Études 4, 5, 6) tout de même liées à un contexte professionnel (Étude 4), originales dans leur approche (Étude 5), ou bien ancrées dans un contexte de crise (Étude 6), permettent d'élargir la portée de nos résultats. Cependant, il aurait été très intéressant et très enrichissant de demander directement aux répondants ce que représente pour eux l'incertitude au travail. Faire l'économie de cette approche revient à jouer au sachant, et à enfermer le sujet dans une certaine façon de comprendre l'incertitude. Bien sûr, nos choix méthodologiques quant à la notion d'incertitude sont conceptuellement justifiables. Néanmoins, interroger la représentation sociale des sujets à propos de l'incertitude aurait apporté une épaisseur supplémentaire à ce travail de recherche.

Apports pratiques

Dans la manière d'accompagner l'incertitude des salariés, Fraccaroli (2007) distingue des facteurs de différenciation, à comprendre comme des variables favorisant chez les individus

un coping positif face aux situations incertaines. Certaines de ces variables sont qualifiées de *sociologiques*, dans le sens où elles se rapportent à la nature du contrat de travail, aux caractéristiques du bassin de l'emploi, ou au niveau de scolarisation. D'autres à l'inverse renvoient plutôt vers ce qui s'apparente aux ressources dont l'individu dispose. Nous pourrions même directement parler de leviers d'action individuels. Par exemple, le fait de s'engager volontairement dans des trajectoires de carrières davantage nomades que stables. Ou bien le fait de disposer de puissantes ressources psychosociales pour faire face aux situations de travail génératrices de stress et d'incertitude. Par exemple, le réseau familial, de professionnels, ou la richesse des activités extra-professionnelles. Ces leviers individuels bien identifiés dans la littérature, constituent une panoplie d'outils assez facilement exploitables dans le cadre du conseil aux organisations. Nous pouvons y rajouter du reste toutes les démarches visant à rajouter un degré de contrôle supplémentaire au salarié via la structuration de son emploi du temps et de ses objectifs, la personnalisation de son environnement de travail, ou bien la gestion de ses émotions au travail. Seulement, ces différents leviers amènent le focus uniquement sur l'individu, avec l'idée corolaire qu'il doit lui-même réguler son fonctionnement. Or, nos résultats indiquent plutôt que les leviers d'actions peuvent être efficacement managériaux. Et c'est ainsi que nous aimerions poursuivre cette démarche initiée dans cette thèse. Le versant collectif/managérial des actions proposées par les cabinets de conseil peut parfois manquer dans les catalogues de formation de ces derniers. Certes, les raisons vont parfois sans dire. Toutefois, nous pensons pourtant qu'il s'agit d'une solution pérenne à une problématique qui est appelée à devenir de plus en plus prégnante au sein des organisations.

Concernant le contexte de la recherche d'emploi, nous avons pu voir le rôle clé joué par le leadership participatif dans la réduction de l'incertitude et le dans le lien avec des facteurs favorables au réemploi. Notamment, il est apparu que le leadership participatif était en lien avec la motivation dite *autonome*. Il s'agit de résultats très encourageants car la motivation fait partie des facteurs les plus importants dans la recherche d'emploi, notamment pour faire face aux différentes déconvenues inhérentes à ce parcours. De manière à fournir quelques pistes aux Conseillers en Insertion Professionnelle (CIP) ou Conseillers en Evolution Professionnelle (CEP), nous proposons aux éventuels lecteurs occupant cette fonction de se tourner vers les cinq recommandations de Vansteenkiste & Van den Broeck (2018) :

1/ Les conseillers gagneraient à ne pas se focaliser sur la quantité de motivation des demandeurs d'emploi, mais plutôt chercher à comprendre quel est le type de raisons (autonomes ou contrôlées) qui sous-tend les comportements de recherche d'emploi.

Chapitre VIII – Discussion Générale

2/ Un manque de motivation à rechercher un emploi ne provient pas seulement du découragement après une répétition de refus, mais peut aussi représenter un choix plus délibéré et réfléchi ou une tentative de défier des figures d'autorité qui font pression.

3/ Exercer une pression sur un demandeur d'emploi pour trouver un emploi peut être efficace à court terme, mais cela peut engendrer des dommages collatéraux considérables à long terme, comme une baisse du bien-être et une mauvaise qualité du réemploi.

4/ Afin d'encourager la motivation à retrouver un emploi de façon autonome, les conseillers ont tout intérêt à adopter un style de conseil qui soutient les besoins psychologiques des employés en matière d'autonomie, de compétence et de relations.

5/ Le développement de l'autonomie peut se manifester à travers l'offre de choix désirables, d'une explication permettant de donner du sens à ces choix, l'acceptation inconditionnelle du fonctionnement du demandeur d'emploi, l'utilisation d'un langage invitant plutôt que contrôlant, ainsi que l'affichage d'une curiosité sincère dans les raisons des demandeurs d'emploi à chercher ou ne pas chercher un emploi.

Ces différentes recommandations pourraient du reste être appliquées en partie dans la sphère des activités salariées. Même si, bien sûr, le cinquième point serait plus compliqué à adapter. A ces différentes pistes nous pouvons adjoindre celles qui sont propres à ce travail de recherche. Celle-ci concernent justement davantage la sphère travail :

1/ S'interroger sur ce que l'on entend par « autonomie » dans les organisations de travail

Être autonome au sein d'une organisation n'est pas seulement un résultat qui serait souhaitable pour une organisation et ses salariés. Il s'agit d'une injonction de plus du travail moderne. Mais faire peser cette charge sur les salariés ou demandeurs d'emplois peut sembler paradoxale. Du moins, ça le devient lorsque l'on tient compte des conceptions de l'autonomie. Auzoult (2008 ; 2021) en propose trois (voir Tableau 35) eu égard à la littérature sur le sujet : (1) L'autonomie comme indépendance vis-à-vis d'autrui ; (2) L'autonomie comme forme d'expression non aliénée de soi ; (3) L'autonomie comme perception des causalités multiples s'exerçant sur soi et capacité à exercer une emprise sur celles-ci.

Tableau 35. Conceptions de l'autonomie selon Auzoult (2008 ; 2021).

Conception de l'autonomie	Définition	Concept inverse	Définition
Autonomie émancipatrice	Forme d'indépendance vis-à-vis du contrôle de sources extérieures au soi (influence, pouvoir, contraintes).	Dépendance	Subordination de l'individu au contrôle extérieur.
Autonomie particulariste	Expression dans les conduites et les décisions de la personne de ses intérêts, ses valeurs ou ses désirs.	Hétéronomie	Aliénation de l'expression de soi par autrui.
Autonomie situationniste	Participation de la personne à l'équilibration des instances de causalité qui structurent son environnement.	Situnomie	L'impossibilité d'une personne à percevoir et/ou influencer sur les multiples instances qui structurent ses jugements et ses conduites.

Ces conceptions soulèvent la question de fond de l'autonomisation des individus. Doit-elle passer par la possibilité de choisir entre une option ou l'autre (autonomie émancipatrice) ? Ou doit-elle passer par la possibilité qu'à l'individu d'exprimer un choix qui est le plus représentatif de son individualité (autonomie particulariste) ? Ou bien est-ce qu'au fond la question n'est-elle pas plutôt à poser en d'autres termes : l'autonomisation serait-elle plutôt à envisager comme la compréhension par l'individu des facteurs externes s'exerçant sur lui, c'est-à-dire sur ses jugements, ses affects, ou ses conduites. Et la mise en place d'actions venant de sa part pour rééquilibrer ces instances. A cette question, Auzoult (2008) penchera plutôt pour cette troisième option. Toutefois, cette façon de comprendre l'autonomie semble absente du paysage organisationnel, politique ou même éducatif. Prenons l'exemple frappant de *l'entreprise libérée*. Cette initiative peut sembler louable, mais elle ne se traduit en substance que par une relative indépendance vis-à-vis des managers. C'est un peu la même chose avec des injonctions telles que « penser par soi-même » ou « faire preuve de créativité ». Dans tous les cas, ce qui est proposé en filigranes aux salariés est l'individualisation des responsabilités

au travail. L'individu seul doit trouver les ressources pour se responsabiliser, être créatif, penser en dehors des préconçus, etc. Une certaine idée de la polyvalence en somme.

De manière à dépasser cet écueil, nous nous rangerons derrière les propositions formulées dans Auzoult (2008) quant à la conduite de la relation par le praticien. Au-delà du cadre relationnel proposé, ces recommandations peuvent s'appliquer également à des sphères plus organisationnelles. Selon l'auteur, peuvent être compris comme des prérequis à l'autonomisation :

-La clarification/construction du soi : c'est-à-dire assister l'individu dans l'intégration en Soi des différentes informations. Aider à faire plus facilement le lien entre un choix qu'il a opéré et ses valeurs, ses compétences, ses préférences, etc. Les tests en psychologie peuvent aider dans cette démarche, tout comme la réalisation de bilans de compétences, permettant d'ancrer plus ostensiblement l'expérience des individus dans un parcours cohérent, et permettant d'éclairer l'identité personnelle.

-L'aide apportée à l'individu afin qu'il puisse mieux percevoir les facteurs s'exerçant sur lui. L'idée est donc de pousser l'individu à prendre conscience des facteurs ayant un écho sur ses conduites ou jugements. Cela serait accompagné par une meilleure délimitation « moi/non moi ». Le tout aboutissant à d'éventuelles actions permettant de rééquilibrer la relation entretenue avec l'environnement. L'objectif *in fine* est que l'individu puisse efficacement se situer dans un champ social donné et se sentir les moyens d'avoir un pouvoir d'influence sur ce dernier.

Une manière de s'y prendre selon l'auteur peut résider dans la démarche de l'entretien d'accompagnement (Baudoin et al., 2004). C'est-à-dire d'identifier un élément suscitant un changement. De faire le bilan des ressources à disposition et de mettre en place des objectifs permettant de conduire le changement. Et enfin mettre à exécution le plan d'action de manière à conduire le changement. Pour résumer cette approche et la lier à notre vision des choses, nous pourrions résumer le tout par ce qui pourrait ressembler à un paradoxe : plus les organisations de travail souhaitent que les individus en leur sein soient autonomes, et plus elles devront consacrer des ressources au fait de pousser les individus à étendre le champ de leur conscience. Et pour faire le lien direct avec nos travaux sur la régulation de l'incertitude : L'autonomie et l'affiliation à des ensembles relationnels pourvoyeurs de sens ne s'excluent pas mutuellement.

2/ Miser sur une alliance de travail lors des démarches d'accompagnement

Concernant la recherche d'emploi plus directement, nos travaux vont clairement dans le sens de ce qui est préconisé concernant l'alliance de travail. Dans l'optique de mobiliser un maximum de ressources chez les demandeurs d'emplois afin de faire face à ces difficultés, la réforme de la formation professionnelle continue de 2014 (Loi n°2014-288 du 5 mars 2014) se pose en véritable rupture face aux anciennes pratiques ayant eu cours dans le champ du conseil en évolution professionnelle. Plutôt que d'orienter le demandeur d'emploi dans un sens attendu, ou de simplement l'informer des postes à pourvoir, cette réforme vise plutôt à transformer le rôle du conseiller de manière à ce qu'il favorise l'autonomie du demandeur d'emploi. En d'autres termes, cette réforme cherche à favoriser l'émergence d'une alliance de travail entre demandeurs et conseillers (Levéne & Boanca-Deicu, 2018). D'après le Guide Repères du Conseil en Evolution Professionnelle (2017)⁷², il est par exemple attendu du CEP qu'il fasse un état des lieux des compétences du DE, qu'il le conseille dans sa démarche d'élaboration de projet professionnel, qu'il aide à formuler des objectifs adaptés, et qu'il mobilise les ressources dont il dispose pour aider à atteindre ces objectifs.

Cette évolution des rôles est plus que nécessaire. De nos jours, les carrières ne se pensent plus en termes de sécurité et de stabilité, mais au contraire en termes d'imprévisibilité et d'incertitude (Gingras, 2005). Les périodes d'accompagnement ne sont plus vraiment ponctuelles, mais correspondent davantage à des logiques d'accompagnement tout au long de la vie. En effet, dans le cadre du conseil en développement de carrière justement, le conseillé accompagne le bénéficiaire dans la formulation d'un projet professionnel en accord avec la trajectoire antérieure, les compétences acquises, et un objectif à atteindre. Aujourd'hui en effet, les carrières ne sont plus linéaires, les professionnels alternent les périodes d'activité, de perte d'emploi, de formation et de réorientation. Cette activité de conseil en accompagnement de carrière repose avant tout sur la qualité de l'alliance de travail établie entre le conseiller et le bénéficiaire. L'alliance de travail est construite à partir d'un accord préalable sur les buts à atteindre, la mise en place d'une entente sur la manière d'atteindre ces buts, ainsi que sur la présence d'une relation forte entre le conseiller et le bénéficiaire. Ces travaux montrent que la création d'une alliance de travail, augmente la satisfaction du bénéficiaire et améliore sa capacité à faire des choix en ce qui concerne son orientation de carrière (Masdonati et al., 2009).

⁷² https://issuu.com/ministere-solidarite/docs/guide_cep_2017__1_

Conclusion

Pour conclure cette discussion générale, et par là même, ce travail de thèse, nous pouvons déjà dire que nous pensons avoir contribué à l'état des connaissances autour du concept d'incertitude. Il s'agit d'un des aspects de notre travail, et il nous a permis d'obtenir une définition élargie de l'incertitude ainsi qu'une vue autour des mécanismes permettant de la réguler. Nous nous sommes également positionnés sur le débat directif/autocratique vs participatif/démocratique grâce à des arguments sérieux. Nos résultats ont du reste confirmé notre positionnement. Ils indiquent de surcroît que cette forme (participative) de leadership permet de contribuer au bon fonctionnement psychologique des individus, ce qui est clairement un avantage face aux approches prônant un style directif comme régulation. Par ailleurs, nous voyons désormais sur quels mécanismes cette régulation est possible, ce qui nous permet d'étendre nos travaux à des sphères plus pratiques, c'est-à-dire le terrain. Car c'est bien le but de ces travaux. Encore une fois, nous pensons que le facteur incertitude sera une composante incontournable du monde organisationnel au fil du temps. Il est donc important de pouvoir réfléchir mais bien sûr et surtout d'appliquer ces solutions là où les besoins s'en feront ressentir. Il reste bien sûr une éventualité où ces travaux amorceraient un point de départ vers d'autres travaux. Auquel cas, considérons ce point : une dimension intéressante et selon nous pertinente à prendre en compte serait la capacité des organisations à affilier l'individu à un réseau relationnel, à partager de l'information, et à pouvoir projeter dans le futur. Ces trois variables seraient à mesurer et/ou à induire distinctement, et permettraient de tester une approche tripartite de la régulation de l'incertitude. Il s'agirait d'une manière d'affiner un peu plus nos travaux. De plus, l'utilisation de ces trois critères pourrait permettre d'évaluer les organisations de travail selon qu'elles sont génératrices ou régulatrices d'incertitude.

Bibliographie

- Adelman, J. R., Hogg, M. A., & Levin, S. (2012). Uncertainty and extremism in the Middle East: The role of Israeli and Palestinian social identity dynamics. Manuscript submitted for publication, Claremont Graduate University.
- Adorno, T., Frenkel-Brenswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (2019). *The authoritarian personality*. Verso Books.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Anderson, E. C., Carleton, R. N., Diefenbach, M., & Han, P. K. (2019). The relationship between uncertainty and affect. *Frontiers in psychology*, 10, 2504.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267-1272.
- Augustinova, M., & Oberlé, D. (2013). *Psychologie sociale du groupe au travail: réfléchir, travailler et décider en groupe*. De Boeck Supérieur.
- Auzoult, L. (2008). L'autonomie, conceptions et pratiques. *Pratiques psychologiques*, 14(2), 237-245.
- Auzoult, L. (2021). Autonomie psychologique: conceptions et processus. In *La capacité d'action* (pp. 21-38). Érès.

- .
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barner, R. (2008). The dark tower: Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Barreto, N. B., & Hogg, M. A. (2017). Evaluation of and support for group prototypical leaders: A meta-analysis of twenty years of empirical research. *Social Influence*, 12(1), 41-55.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Psychological need thwarting in the sport context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 33, 75-102.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baudouin, N., Blanchard, S., Soncarrieu, T., (2004). L'entretien de conseil en orientation : présentation de trois types d'entretien. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 293-306.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small group research*, 32(2), 133-157.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., & Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within

- interdependent sport teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(3), 229.
- Bélanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., & Kruglanski, A. W. (2015). Handling conflict at work: The role of fit between subordinates' need for closure and supervisors' power tactics. *International Journal of Conflict Management*.
- Berenbaum, H., Bredemeier, K., & Thompson, R. J. (2008). Intolerance of uncertainty: Exploring its dimensionality and associations with need for cognitive closure, psychopathology, and personality. *Journal of anxiety disorders*, 22(1), 117-125.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. Appleton-Century.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. (2008). Situational Leadership. *Leadership Excellence*, 25 (5), 19
- 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.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control ? *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345-365.

- Bortoluzzi, G., Caporale, L., & Palese, A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams ? *Journal of nursing management*, 22(5), 643-652.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1964). Peer leadership within work groups. In International Congress of Applied Psychology, Ljubljana, Yugoslavia.
- Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1966), Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, pp. 238-63.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.
- Bryman, A. (1996). *Leadership on Organizations*. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord, (eds), *Handbook of organisation studies*. Sage.
- Bryman, A. (2011). Research methods in the study of leadership. *The Sage handbook of leadership*, 15-28.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of personality*, 30(1), 29-50.
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2002). The intolerance of uncertainty scale: Psychometric properties of the English version. *Behaviour research and therapy*, 40(8), 931-945.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

- Burns, J. S. (1996). Defining leadership: can we see the forest for the trees ? *Journal of leadership studies*, 3(2), 148-157.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 116.
- Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral science*, 3(1), 14.
- Carleton, R. N. (2016a). Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty. *Journal of anxiety disorders*, 39, 30-43.
- Carleton, R. N. (2016b). Fear of the unknown: One fear to rule them all?. *Journal of anxiety disorders*, 41, 5-21.
- Carleton, R. N., Gosselin, P., & Asmundson, G. J. (2010). The intolerance of uncertainty index: replication and extension with an English sample. *Psychological assessment*, 22(2), 396.
- Carleton, R. N., Mulvogue, M. K., Thibodeau, M. A., McCabe, R. E., Antony, M. M., & Asmundson, G. J. (2012). Increasingly certain about uncertainty: Intolerance of uncertainty across anxiety and depression. *Journal of anxiety disorders*, 26(3), 468-479.
- Carleton, R. N., Norton, M. P. J., & Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of anxiety disorders*, 21(1), 105-117.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics: Research and theory*. Evanston. Ill.: Row, Peterson.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group Dynamics: Research and Theory*. Redwood Press Limited of Trowbridge.

- Cartwright, S., & Hudson, S. L. (2000). *Coping with mergers and acquisitions. The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Blackwell Publishing.
- Castel, R. (2009). *La Montée des Incertitudes: Travail. Protections, Statut de L'individu*. Seuil.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(1), 97.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.
- Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Salès-Wuillemin, E. (2021). L'impact du leadership participatif sur la réduction de l'incertitude et la satisfaction des besoins psychologiques des conseillers de Pôle Emploi. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(2), 105-118.
- Covington, M. V. (2000). Goal theory, motivation, and school achievement: An integrative review. *Annual review of psychology*, 51(1), 171-200.
- Cruz, M. G., Henningsen, D. D., & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, 26(3), 349-369.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2013). *The future of leadership*. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development, 221-235.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). CA: Sage.

- De Cremer, D., & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of experimental social psychology*, 41(2), 157-173.
- De Cremer, D., & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of experimental social psychology*, 41(2), 157-173.
- De Grada, E., Kruglanski, A. W., Mannetti, L., & Pierro, A. (1999). Motivated cognition and group interaction: Need for closure affects the contents and processes of collective negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(4), 346-365.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Charms. R. (1968). *Personal causation*. Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. (1972a). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229.
- Deci, E. L. (1972b). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 113.
- Deci, E. L. (1980). *The Psychology of Self-Determination*. Lexington Books, DC Health and Company Lexington.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980a). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of mind and Behavior*, 33-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980b). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). Intrinsic motivation and self-determination in *Human Behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all— Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999).
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Demazière, D., Foureault, F., Lefrançois, C., & Vendeur, A. (2015). Affronter le chômage. Parcours, expériences, significations, rapport pour Pôle emploi et Solidarités nouvelles face au chômage, avril.

- Desprat, D. (2018). La Santé Mentale Des Travailleurs Précaires Et Des Chômeurs. Santé mentale, expériences du travail, du chômage et de la précarité, 24.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31-42.
- Domenighetti, G., d'Avanzo, B., & Bisig, B. (2000). Health effects of job insecurity among employees in the Swiss general population. *International Journal of Health Services*, 30(3), 477-490.
- Dose, E., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-es de l'accompagnement professionnel: Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 86-107.
- Dreer, B. (2021). Teachers' well-being and job satisfaction: The important role of positive emotions in the workplace. *Educational studies*, 1-17.
- Dugas, M. J., Gagnon, F., Ladouceur, R., & Freeston, M. H. (1998). Generalized anxiety disorder: A preliminary test of a conceptual model. *Behaviour research and therapy*, 36(2), 215-226.
- Dugas, M. J., Gosselin, P., & Ladouceur, R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry: Investigating specificity in a nonclinical sample. *Cognitive therapy and Research*, 25(5), 551-558.
- Dugas, M. J., Hedayati, M., Karavidas, A., Buhr, K., Francis, K., & Phillips, N. A. (2005). Intolerance of uncertainty and information processing: Evidence of biased recall and interpretations. *Cognitive Therapy and Research*, 29(1), 57-70.

- .
- Durrheim, K., & Foster, D. (1997). Tolerance of ambiguity as a content specific construct. *Personality and individual differences, 22*(5), 741-750.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(8), 1035-1057.
- Eys, M. A., & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small group research, 32*(3), 356-373.
- FeldmanHall, O., & Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature human behaviour, 3*(5), 426-435.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 123-137.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 7*(2), 117-140.
- Festinger, L. (1958). The motivating effect of cognitive dissonance. *Assessment of human motives, 65-86*.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Series In *Management*.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1984). *Social cognition*. McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel psychology, 6*(2), 205-222.
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes and managerial success. *Personnel Psychology*.

- Fraccaroli, F. (2007). L'expérience psychologique de l'incertitude au travail. *Le travail humain*, 70(3), 235-250.
- Freeston, M. H., Rhéaume, J., Letarte, H., Dugas, M. J., & Ladouceur, R. (1994). Why do people worry ? *Personality and individual differences*, 17(6), 791-802.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Frenkel-Brunswik, E. (1948). Tolerance toward ambiguity as a personality variable. *American Psychologist*, 3(268), 385-401.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of personality*.
- Freund, T., Kruglanski, A. W., & Shpitajzen, A. (1985). The freezing and unfreezing of impressional primacy: Effects of the need for structure and the fear of invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 479-487.
- Friesen, J. P., Kay, A. C., Eibach, R. P., & Galinsky, A. D. (2014). Seeking structure in social organization: Compensatory control and the psychological advantages of hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(4), 590.
- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current psychology*, 14(3), 179-199.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gandolfi, F. (2016). Fundamentals of leadership development. Executive Master's in Leadership Presentation.

- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The leadership quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gastil, J. (1994a). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Gastil, J. (1994b). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.
- Gerrity, M. S., DeVellis, R. F., & Earp, J. A. (1990). Physicians' reactions to uncertainty in patient care: a new measure and new insights. *Medical care*, 724-736.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267.
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). “License to fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational behavior and human decision processes*, 105(1), 14-35.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et

- l'épuisement professionnel: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie française*, 61(2), 73-81.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lequeur, J., Bigot, L., & Mokoukolo, R. (2012). Validation d'une échelle de frustration des besoins psychologiques au travail (EFBPT). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(4), 328-344.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Gingras, M. (2005). L'orientation tout au long de la vie: une réalité incontournable du développement de carrière des adultes. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(2), 115-128.
- Godinić, D., & Obrenovic, B. (2020). Effects of economic uncertainty on mental health in the COVID-19 pandemic context: social identity disturbance, job uncertainty and psychological well-being model. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(1).
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Goldman, L., & Hogg, M. A. (2016). Going to extremes for one's group: The role of prototypicality and group acceptance. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(9), 544-553.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and individual differences*, 31(4), 519-534.

- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1986). The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In *Public self and private self* (pp. 189-212). Springer.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Grenier, S., & Ladouceur, R. (2004). Manipulation de l'intolérance à l'incertitude et inquiétudes. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(1), 56.
- Guillén Ramo, L., Jacquart, P., & Hogg, M. (2018). Leadership and the dark triad: How self-uncertainty helps malevolent leaders rise to the top. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 17139)
- Haire, M., Ghiselli, E., & Porter, L. (1966). *Managerial thinking: An international study*. Wiley
- Halpin, W.W., & Winer, R.J. (1957). A factorial study of the leader behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Han, P. K., Klein, W. M., & Arora, N. K. (2011). Varieties of uncertainty in health care: a conceptual taxonomy. *Medical Decision Making*, 31(6), 828-838.
- Han, P. K., Reeve, B. B., Moser, R. P., & Klein, W. M. (2009). Aversion to ambiguity regarding medical tests and treatments: measurement, prevalence, and relationship to sociodemographic factors. *Journal of health communication*, 14(6), 556-572.
- Hancock, J., Roberts, M., Monrouxe, L., & Mattick, K. (2015). Medical student and junior doctors' tolerance of ambiguity: development of a new scale. *Advances in Health Sciences Education*, 20(1), 113-130.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations*. Sage.

- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001b). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001b). Your wish is our command: The role of shared social identity in translating a leader's vision into followers' action. *Social identity processes in organizational contexts*, 213-228.
- Haslam, S. A., Platow, M. J., Turner, J. C., Reynolds, K. J., McGarty, C., Oakes, P. J., ... & Veenstra, K. (2001). Social identity and the romance of leadership: The importance of being seen to be 'doing it for us'. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 191-205.
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Heider, E (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Heine, S. J., Proulx, T., & Vohs, K. D. (2006). The meaning maintenance model: On the coherence of social motivations. *Personality and social psychology review*, 10(2), 88-110.
- Heller, F. A. (1971). *Managerial decision-making: A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*. Tavistock Publications.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.

- .
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter ? *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 58-75.
- Hilton, B. A. (1994). The uncertainty stress scale: Its development and psychometric properties. *Canadian Journal of Nursing Research Archive*, 15-30.
- Hirsh, J. B., Mar, R. A., & Peterson, J. B. (2012). Psychological entropy: a framework for understanding uncertainty-related anxiety. *Psychological review*, 119(2), 304.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. (2004). Social identity and leadership. In *The psychology of leadership* (pp. 65-94). Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2005). Uncertainty, social identity, and ideology. In *Social identification in groups*. Emerald Group Publishing Limited.

- Hogg, M. A. (2005). Uncertainty, social identity, and ideology. In *Social identification in groups*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hogg, M. A. (2007). Uncertainty–identity theory. *Advances in experimental social psychology*, 39, 69-126.
- Hogg, M. A. (2012). Uncertainty-identity theory. In *Handbook of theories of social psychology*, Edited by: Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. and Higgins, E. T. 62–80. Sage.
- Hogg, M. A. (2014a). From uncertainty to extremism: Social categorization and identity processes. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 338-342.
- Hogg, M. A. (2014b). Social instability and identity-uncertainty. *Social psychology and politics*, 307-370.
- Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454.
- Hogg, M. A., & Svensson, A. (2006). Uncertainty reduction, self-esteem and group identification. Unpublished manuscript, University of Queensland.
- Hogg, M. A., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups.
- Hogg, M. A., Farquharson, J., Parsons, A., & Svensson, A. (2012). When being moderate is not the answer: Disidentification with moderate groups under uncertainty. Manuscript submitted for publication, Claremont Graduate University.
- Hogg, M. A., Meehan, C., & Farquharson, J. (2010). The solace of radicalism: Self-uncertainty and group identification in the face of threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1061-1066.

- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jacquin, P., & Juhel, J. (2013). Modulation de l'expression de l'identité professionnelle par l'utilisation d'appellations synonymes : « chômeur », « demandeur d'emploi » et « chercheur d'emploi ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(3), 279-292.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American psychologist*, 36(2), 184.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. Cambridge Books.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54.
- Jiménez, M., Fernández-Navas, M., Alvero-Cruz, J. R., García-Romero, J., García-Coll, V., Rivilla, I., & Clemente-Suárez, V. J. (2019). Differences in psychoneuroendocrine stress responses of high-level swimmers depending on autocratic and democratic coaching style. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5089.
- 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.
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651-666.

- Kagan, J. (1972). Motives and development. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 51.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kahn, R.L. (1958). Human relations on the shop floor. In E.M. Hugh-Jones (Ed.), *Human relations and modern management* (pp. 43-74). Quadrangle Books.
- Kamphuis, W., Gaillard, A. W., & Vogelaar, A. L. (2011). The effects of physical threat on team processes during complex task performance. *Small Group Research*, 42(6), 700-729.
- Kanfer, R., & Bufton, G. M. (2018). Job loss and job search: A social-cognitive and self-regulation perspective. U.-C., Klehe, EAJ van Hooft, (Eds.), *The oxford handbook of job loss and job search*, 143-158.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1951). *Human Organization and Worker Motivation in Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Association.
- Katz, D., Maccoby, N. & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1990). Item content versus item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 738.
- Keren, G., & Gerritsen, L. E. (1999). On the robustness and possible accounts of ambiguity aversion. *Acta Psychologica*, 103(1-2), 149-172.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational behavior and human performance*, 12(1), 62-82.

- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koen, J., van Vianen, A. E., van Hooft, E. A., & Klehe, U. C. (2016). How experienced autonomy can improve job seekers' motivation, job search, and chance of finding reemployment. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 31-44.
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": The problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological bulletin*, 106(3), 395.
- Kruglanski, A. W., & Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay-inferences: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of experimental social psychology*, 19(5), 448-468.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1991). Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise. *Journal of personality and social psychology*, 61(2), 212.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: Its cognitive and social effects. *Psychological Review*, 103(2), 263-283.
- Kruglanski, A. W., Atash, M., DeGrada, E., Mannetti, L., Pierro, A., & Webster, D. M. (1997). Psychological theory testing versus psychometric nay-saying: comment on Neuberg et al.'s (1997) critique of the need for closure scale.
- Kruglanski, A. W., Dechesne, M., Orehek, E., & Pierro, A. (2009). Three decades of lay epistemics: The why, how, and who of knowledge formation. *European Review of Social Psychology*, 20(1), 146-191.

- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Dechesne, M., & Pierro, A. (2010). Lay epistemic theory: The motivational, cognitive, and social aspects of knowledge formation. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 939-950.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Higgins, E. T., & Capozza, D. (2007). "On the Move" or "Staying Put": Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305-1340.
- Kruglanski, A. W., Webster, D. M., & Klem, A. (1993). Motivated resistance and openness to persuasion in the presence or absence of prior information. *Journal of personality and social psychology*, 65(5), 861.
- Ladouceur, R., Gosselin, P., & Dugas, M. J. (2000). Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: A study of a theoretical model of worry. *Behaviour research and therapy*, 38(9), 933-941.
- Ladouceur, R., Talbot, F., & Dugas, M. J. (1997). Behavioral expressions of intolerance of uncertainty in worry: Experimental findings. *Behavior Modification*, 21(3), 355-371.
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. *Le travail humain*, 70(3), 289-305.
- Leicht, C., Crisp, R. J., & Randsley de Moura, G. (2013). Need for structure predicts leadership preference. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(1), 53.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.
- Levené, T. et Boanca-Deicu, I. (2018). L'alliance de travail au service de l'évolution professionnelle : les pratiques en construction du CEP. *Éducation permanente*, Hors-série 11, 109-118.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

- Lickel, B., Rutchick, A. M., Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (2006). Intuitive theories of group types and relational principles. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(1), 28-39.
- Likert, R. (1961). New patterns of management.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, 181-223.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School Press.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 1-62.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402.
- Maas, M., & van den Bos, K. (2011). Real personal uncertainty induced by means of task-related feedback: Effects on reactions to voice and no-voice procedures. *Social Justice Research*, 24(2), 107-125.
- Mac Donald Jr, A. P. (1970). Revised scale for ambiguity tolerance: Reliability and validity. *Psychological reports*, 26(3), 791-798.
- Macrae, C. N., Milne, A. B., & Bodenhausen, G. V. (1994). Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox. *Journal of personality and Social Psychology*, 66(1), 37.
- Mann, J. (1962). Psychoanalytic observations regarding conformity in groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 12(1), 3-13.

- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
- Mannetti, L., Pierro, A., Kruglanski, A., Taris, T., & Bezinovic, P. (2002). A cross-cultural study of the Need for Cognitive Closure Scale: Comparing its structure in Croatia, Italy, USA and The Netherlands. *British Journal of Social Psychology*, 41(1), 139-156.
- Marchand, O., & Minni, C. (2019). Les grandes transformations du marché du travail en France depuis le début des années 1960. *Economie et statistique*, (510-512).
- Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2009). Effectiveness of career counseling and the impact of the working alliance. *Journal of career development*, 36(2), 183-203.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, 50, 4, 370-396.
- Maugeri, S. (2009). Motivation et Travail. Dans Carré, P., & Fenouillet, F. *Traité de Psychologie de la Motivation*. Dunod.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
- McGregor, I., Nash, K., Mann, N., & Phillips, C. E. (2010). Anxious uncertainty and reactive approach motivation (RAM). *Journal of personality and social psychology*, 99(1), 133.
- McGregor, I., & Marigold, D. C. (2003). Defensive zeal and the uncertain self: What makes you so sure?. *Journal of personality and social psychology*, 85(5), 838.
- McGregor, I., Zanna, M. P., Holmes, J. G., & Spencer, S. J. (2001). Compensatory conviction in the face of personal uncertainty: going to extremes and being oneself. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 472.
- McLain, D. L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 183-189.

- Meyers, R., & Houssemand, C. (2010). Socioprofessional and psychological variables that predict job finding. *European Review of Applied Psychology*, 60(3), 201-219.
- Misumi, J. (1985). *The Behavioral Science of Leadership*. University of Michigan Press.
- Monat, A., Averill, J. R., & Lazarus, R. S. (1972). Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty. *Journal of personality and social psychology*, 24(2), 237.
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 301-311.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University. Press.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Neuberg, S. L., Judice, T. N., & West, S. G. (1997). What the Need for Closure Scale measures and what it does not: Toward differentiating among related epistemic motives. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1396.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., & Ten Velden, F. S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 370-380.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of advanced nursing*, 63(5), 465-475.
- Norton, R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of personality assessment*, 39(6), 607-619.

- Paille, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 681-700.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 264-282.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., ... & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human relations*, 58(4), 463-496.
- Pellerin, N. (2021). Bien-être et résilience en temps de crise : le rôle protecteur des ressources psychologiques et l'expérience du soi décentré. Thèse de doctorat.
- Pierro, A., Mannetti, L., De Grada, E., Livi, S., & Kruglanski, A. W. (2003). Autocracy bias in informal groups under need for closure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(3), 405-417.
- Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1508-1519.
- Platow, M. J., Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., Van Knippenberg, B., & Spears, R. (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *British Journal of Social Psychology*, 45(2), 303-320.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

- Proulx, T., & Heine, S. J. (2006). Death and black diamonds: Meaning, mortality, and the meaning maintenance model. *Psychological Inquiry*, 17(4), 309-318.
- Proulx, T., & Inzlicht, M. (2012). The five “A” s of meaning maintenance: Finding meaning in the theories of sense-making. *Psychological inquiry*, 23(4), 317-335.
- Proulx, T., Inzlicht, M., & Harmon-Jones, E. (2012). Understanding all inconsistency compensation as a palliative response to violated expectations. *Trends in cognitive sciences*, 16(5), 285-291.
- Rahaman, H. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology*, 71(1), 3-26.
- Rast III, D. E. (2015). Leadership in times of uncertainty: recent findings, debates, and potential future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 133-145.
- Rast III, D. E., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., & Crisp, R. J. (2012). Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 646-653.
- Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635-649.
- Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Tomory, J. J. (2015). Prototypical leaders do not always get our support: Impact of self-uncertainty and need for cognition. *Self and Identity*, 14(2), 135-146.
- Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling motivating style toward students and how they can become more autonomy supportive. *Educational psychologist*, 44(3), 159-175.

- Reicher, S., & Hopkins, N. (1996). Self-category constructions in political rhetoric; an analysis of Thatcher's and Kinnock's speeches concerning the British miners' strike (1984–5). *European journal of social psychology*, 26(3), 353-371.
- Rhoads, G. K., Singh, J., & Goodell, P. W. (1994). The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioral outcomes of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 1-24.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Litzman S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Journal*, 51,150-163.
- Roets, A., & Van Hiel, A. (2007). Separating ability from need: Clarifying the dimensional structure of the need for closure scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(2), 266-280.
- Roets, A., & Van Hiel, A. (2011). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality and individual differences*, 50(1), 90-94.
- Rokeach, M. (1954). *The nature and meaning of dogmatism*.
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist And His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220). Academic Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will ? *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586.
- Ryan, R.M., & Connel, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it ? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57, 1069- 1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4, 99-104.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303-320.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277-287.

- Salès-Wuillemin, E. (2018). Le stress, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail: des concepts au cœur de la prévention et de la promotion de la santé. *Actualité et dossier en santé publique*.
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White study of leadership and “social climates” revisited. *International journal of group psychotherapy*, 44(1), 123-127.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.
- Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29(4), 443-453.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 325.
- Sherman, D. K., Hogg, M. A., & Maitner, A. T. (2009). Perceived polarization: Reconciling ingroup and intergroup perceptions under uncertainty. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(1), 95-109.
- Sims Jr, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
- Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.

- Slemp, G. R., Zhao, Y., Hou, H., & Vallerand, R. J. (2021). Job crafting, leader autonomy support, and passion for work: Testing a model in Australia and China. *Motivation and emotion*, 45(1), 60-74.
- Smith, J. B., & Bristor, J. M. (1994). Uncertainty orientation: Explaining differences in purchase involvement and external search. *Psychology & Marketing*, 11(6), 587-607.
- Smithson, M. (1999). Conflict aversion: preference for ambiguity vs conflict in sources and evidence. *Organizational behavior and human decision processes*, 79(3), 179-198.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational administration quarterly*, 41(5), 777-800.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746-772.
- Sorrentino, R. M., & Short, J. C. (1986). Uncertainty, motivation, and cognition. In R. M. Sorrentino, & E. T. Higgins (Eds.), *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, Vol. 1 (pp. 379–403). The Guilford Press.
- Sorrentino, R. M., Seligman, C., & Battista, M. E. (2007). Optimal distinctiveness, values, and uncertainty orientation: Individual differences on perceptions of self and group identity. *Self and Identity*, 6(4), 322-339.
- 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.

- Spence, K. W. (1956). *Behavior theory and conditioning*. Yale University Press.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization science*, 5(1), 51-71.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, 53(1), 80.
- Steiler, D., & RÜling, C. C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management Avenir*, (4), 40-62.
- Stoetzel, J. 1978. *La psychologie sociale*. Flammarion, coll. Champs.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stoker, J. I. (2007). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel review*.
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199-214.

- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 42, 132-138.
- Sumner, R. C., & Gallagher, S. (2017). Unemployment as a chronic stressor: A systematic review of cortisol studies. *Psychology & health*, 32(3), 289-311.
- Tajfel, H. (1972) Social Categorization. English Manuscript of “La catégorisation sociale”. In: Moscovici, S., Ed., *Introduction a la Psychologie Sociale*, Vol. 1, Larousse, 272-302.
- Tajfel, H., & Billic, M. (1974). Familiarity and categorization in intergroup behavior. *Journal of experimental social psychology*, 10(2), 159-170.
- Tavani, J. L., Monaco, G. L., Hoffmann-Hervé, L., Botella, M., & Collange, J. (2014). La qualité de vie au travail: objectif à poursuivre ou concept à évaluer? Quality of life at work: A goal to pursue or a concept to be assessed ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75, 160-170.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thoms, P., & Greenberger, D. B. (1995). The relationship between leadership and time orientation. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 272-292.
- Tracy, L., & Johnson, T. W. (1981). What do the role conflict and role ambiguity scales measure ? *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 464.
- Treviño LK (2005) Out of touch: The CEO's role in corporate misbehavior. *Brooklyn Law Review*, 70, 1195–1211.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. basil Blackwell.

- Usman, M., Liu, Y., Li, H., Zhang, J., Ghani, U., & Gul, H. (2021). Enabling the engine of workplace thriving through servant leadership: The moderating role of core self-evaluations. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 582-600.
- Van de Leemput, C., Hellemans, C., & Laphorn, B. (2010). L'incertitude perçue dans la réalisation des tâches chez les travailleurs suite aux réformes de la fonction publique. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (20), 99-112.
- Van den Bos, K. (2001a). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 931.
- Van den Bos, K. (2001b). *Fairness heuristic theory. Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, 63, 52-64.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments.
- Van den Bos, K., Heuven, E., Burger, E., & Van Veldhuizen, M. F. (2006). Uncertainty management after reorganizations: The ameliorative effect of outcome fairness on job uncertainty. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(1), 75-86.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., Lind, E. A., & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1493.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.

- .
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 325-333.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2018). Understanding the motivational dynamics among unemployed individuals: Refreshing insights from the self-determination theory perspective. *The Oxford handbook of job loss and job search*, 159-180.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The “why” and “why not” of job search behaviour : their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34(3), 345–363.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Wagoner, J. A., & Hogg, M. A. (2017). Uncertainty-identity theory. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 1-8.
- Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual review of psychology*, 63, 369-396.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-expanded form.
- Weary, G., & Edwards, J. A. (1994). Individual differences in causal uncertainty. *Journal of personality and social psychology*, 67(2), 308.
- Weary, G., & Edwards, J. A. (1996). Causal-uncertainty beliefs and related goal structures.

- Weary, G., & Jacobson, J. A. (1997). Causal uncertainty beliefs and diagnostic information seeking. *Journal of personality and social psychology*, 73(4), 839.
- Weary, G., Jacobson, J. A., Edwards, J. A., & Tobin, S. J. (2001). Chronic and temporarily activated causal uncertainty beliefs and stereotype usage. *Journal of personality and social psychology*, 81(2), 206.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1049.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.
- Wolfensberger, W., & Thomas, S. (1983). *PASSING (Program Analysis of Service Systems' Implementation of Normalization Goals): Normalization criteria and ratings manual. (2nd ed.)*. National Institute on Mental Retardation.
- Yang, T., Barnett, R., Fan, Y., & Li, L. (2019). The effect of urban green space on uncertainty stress and life stress: A nationwide study of university students in China. *Health & place*, 59, 102199.
- Yukl, G. (1996). Contingency Theories of Effective Leadership. Dans Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. *The Sage Handbook of Leadership*.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). The nature of leadership. Antonakis, J., Cianciolo, AT y Sternberg, RJ *The nature of leadership*. Sage.

Zajonc, R. B., & Sales, S. M. (1966). Social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(2), 160-168.

Zalesnik, A. (1974). Charismatic and consensus leaders: A psychological comparison. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 38(3), 222.

Annexes

Annexe 1. Résultats des analyses corrélationnelles partielles de l'Etude 3 en contrôlant plusieurs facteurs.

Tableau 36. Résultat des analyses corrélationnelles partielles entre les différentes variables en contrôlant le type d'emploi des participants (Etude 3).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Leadership Participatif	-						
2. Leadership Directif	-.12*	-					
3. Incertitude	-.40**	.05	-				
4. Besoin d'Autonomie	.59**	-.19**	-.47**	-			
5. Besoin de Compétence	.19**	.02	-.42**	.37**	-		
6. Besoin d'Affiliation	.45**	.00	-.41**	.53**	.31**	-	
7. QVT (item 24)	.62**	-.13*	-.52**	.65**	.25**	.56**	-

Corrélations entre les différentes variables (n=367).

Tableau 37. Résultat des analyses corrélationnelles partielles entre les différentes variables en contrôlant le sexe des participants (Etude 3).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Leadership Participatif	-						
2. Leadership Directif	-.12*	-					
3. Incertitude	-.40**	.06	-				
4. Besoin d'Autonomie	.59**	-.19**	-.48**	-			
5. Besoin de Compétence	.19**	.03	-.43**	.37**	-		
6. Besoin d'Affiliation	.45**	.00	-.41**	.52**	.31**	-	
7. QVT (item 24)	.62**	-.13*	-.53**	.65**	.25**	.56**	-

Corrélations entre les différentes variables (n=367).

Tableau 38. Résultat des analyses corrélationnelles partielles entre les différentes variables en contrôlant l'âge des participants (Etude 3).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Leadership Participatif	-						
2. Leadership Directif	-.13*	-					
3. Incertitude	-.41**	.03	-				
4. Besoin d'Autonomie	.59**	-.19**	-.48**	-			
5. Besoin de Compétence	.20**	.04	-.42**	.37**	-		
6. Besoin d'Affiliation	.44**	-.01	-.44**	.54**	.34**	-	
7. QVT (item 24)	.62**	-.13*	-.53**	.65**	.26**	.56**	-

Corrélations entre les différentes variables (n=367).

Annexe 2. Les scénarios présentés aux sujets de l'Etude 4.

Pour cette partie, nous vous demandons de lire le profil d'un manager avec soin. Nous vous demanderons ensuite de donner votre appréciation de ce profil à travers plusieurs questions.

Profil 1 : Diriger

Julien Durand. gère une équipe dans l'entreprise depuis maintenant quatre ans. Julien Durand a pour habitude de définir les rôles des subordonnés et leur dire comment, quand et où réaliser les tâches. C'est sa méthode. Dans ses rapports aux autres, Julien Durand considère qu'il n'est pas là pour faciliter la résolution de problème ou donner aux subordonnés de la reconnaissance. Il prend les décisions seul et motive par la sanction. Julien Durand est quelqu'un qui sait diriger. Il décide sans tenir compte des autres.

Profil 2 : Coacher

Julien Durand gère une équipe dans l'entreprise depuis maintenant quatre ans. Julien Durand a pour habitude de définir les rôles des subordonnés et leur dire comment, quand et où réaliser les tâches. C'est sa méthode. Dans ses rapports aux autres, Julien Durand considère qu'il est là pour faciliter la résolution des problèmes et donner aux subordonnés de la reconnaissance. Il implique les subordonnés dans la prise de décision et motive par la récompense. Julien Durand est quelqu'un qui sait coacher. Il décide tout en tenant compte des autres.

Profil 3 : Soutenir

Julien Durand gère une équipe dans l'entreprise depuis maintenant quatre ans. Julien Durand a pour habitude de laisser une grande autonomie aux subordonnés qui décident comment, quand et où réaliser les tâches. C'est sa méthode. Dans ses rapports aux autres, Julien Durand considère qu'il est là pour faciliter la résolution des problèmes et donner aux subordonnés de la reconnaissance. Il implique les subordonnés dans la prise de décision et motive par la récompense. Julien Durand est quelqu'un qui sait supporter. Il laisse autonome tout en tenant compte des autres.

Profil 4 : Déléguer

Julien Durand gère une équipe dans l'entreprise depuis maintenant quatre ans. Julien Durand a pour habitude de laisser une grande autonomie aux subordonnés qui décident comment, quand et où réaliser les tâches. C'est sa méthode. Dans ses rapports aux autres, Julien Durand considère qu'il n'est pas là pour faciliter la résolution de problème ou donner aux subordonnés de la reconnaissance. Il prend les décisions seul et motive par la sanction. Julien Durand est quelqu'un qui sait déléguer. Il laisse autonome sans tenir compte des autres.

Annexe 3. Le script utilisé lors des échanges entre le compère et les sujets lors de l'Etude 5.

[Compère] : Salut!

[Compère] Bon, je pense que si on veut réussir il faut se répartir les tâches. Concentre-toi sur la partie droite de l'écran, moi je prends la gauche.

[Compère] Ok. Je me concentre sur l'écran.

[Compère *voice*] Ok. C'était le dernier essai. Il y en a environ 60 à gauche. A ton avis combien il y en a en tout?

[Compère *no voice*] Ok C'était le dernier essai. J'en ai compté 60 à gauche. Donc 120 sur l'ensemble de la scène.

[Compère *voice*] Ok. Je vais prendre ta réponse en compte.

[Compère *no voice*] J'ai donné ma réponse à l'expérimentateur. Il m'a dit que c'était la fin de la phase 2.

[Compère] Ok c'est terminé. Bonne journée.

Annexe 4. Contrôle de manipulation après la première phase de l'Etude 5.

1-Est-ce que la tâche que vous venez de faire était de manière générale simple ou compliquée ?

Simple

Compliquée

2-A quel pourcentage votre score appartient à ceux qui ont le mieux/moins bien réussi ?

____%

3-Quel pourcentage de personnes ont moins bien/mieux réussi que vous ?

____%

4-Comment est votre performance par rapport à la moyenne ?

Bonne

Mauvaise

Comment vous sentez-vous là tout de suite ?

Exprimer votre opinion sur un continuum allant de 1 « pas du tout d'accord » à 7 « totalement d'accord »

1. Déterminé	1	2	3	4	5	6	7
2. Effrayé	1	2	3	4	5	6	7
3. Attentif	1	2	3	4	5	6	7
4. Nerveux	1	2	3	4	5	6	7
5. Confiant	1	2	3	4	5	6	7
6. Incertain	1	2	3	4	5	6	7
7. Maître de soi	1	2	3	4	5	6	7
8. Impuissant	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 5. Items créés à partir de Gastil (1994b).

Items *Distribution de la responsabilité* :

... maximise l'implication et la participation de chaque membre de l'équipe dans les activités de groupe et dans l'élaboration d'objectifs.

... cherche à partager les responsabilités plutôt que de les concentrer.

... s'il a reçu ou a pris des responsabilités qui pour lui doivent revenir à l'équipe, alors cet enseignant cherchera à déléguer ou à distribuer ses responsabilités auprès de l'équipe.

... dans son lien avec son équipe, cela se traduit par le fait de maintenir des structures qui distribuent et délimitent clairement les responsabilités quant à l'élaboration de la prise de décision.

Items *Empowerment* :

... responsabilise l'équipe de façon à aider les membres à développer leurs capacités de prise de décision.

... développe les capacités des membres sur de nombreuses compétences, comme le fait de s'exprimer, penser, et s'organiser.

... fixe des objectifs ambitieux mais raisonnables, et demande aux membres de tenter de les atteindre.

... tente de développer les compétences des membres en leur faisant prendre de nouvelles responsabilités, mais il peut aussi jouer un rôle plus direct en donnant des instructions ou des suggestions, en particulier aux membres qui le demande.

Items *Assistance dans la délibération* :

...

... garantit un processus de décision productif et de grande qualité.

... facilite le processus de délibération à travers une participation constructive, et le maintien de relations saines, et d'un climat émotionnel positif.

... considère que la participation constructive implique de définir, analyser, et résoudre les problèmes de groupe à travers la délibération.

... accorde une place particulière à ce qu'il considère comme être du discernement, c'est-à-dire le fait de prêter attention aux idées et valeurs des membres du collectif, et ainsi essayer d'identifier « l'opinion publique » ou la solution qui représente le mieux les intérêts du groupe.

Annexe 6. Les six mini-théories constituant la Théorie de l'Auto-Détermination.

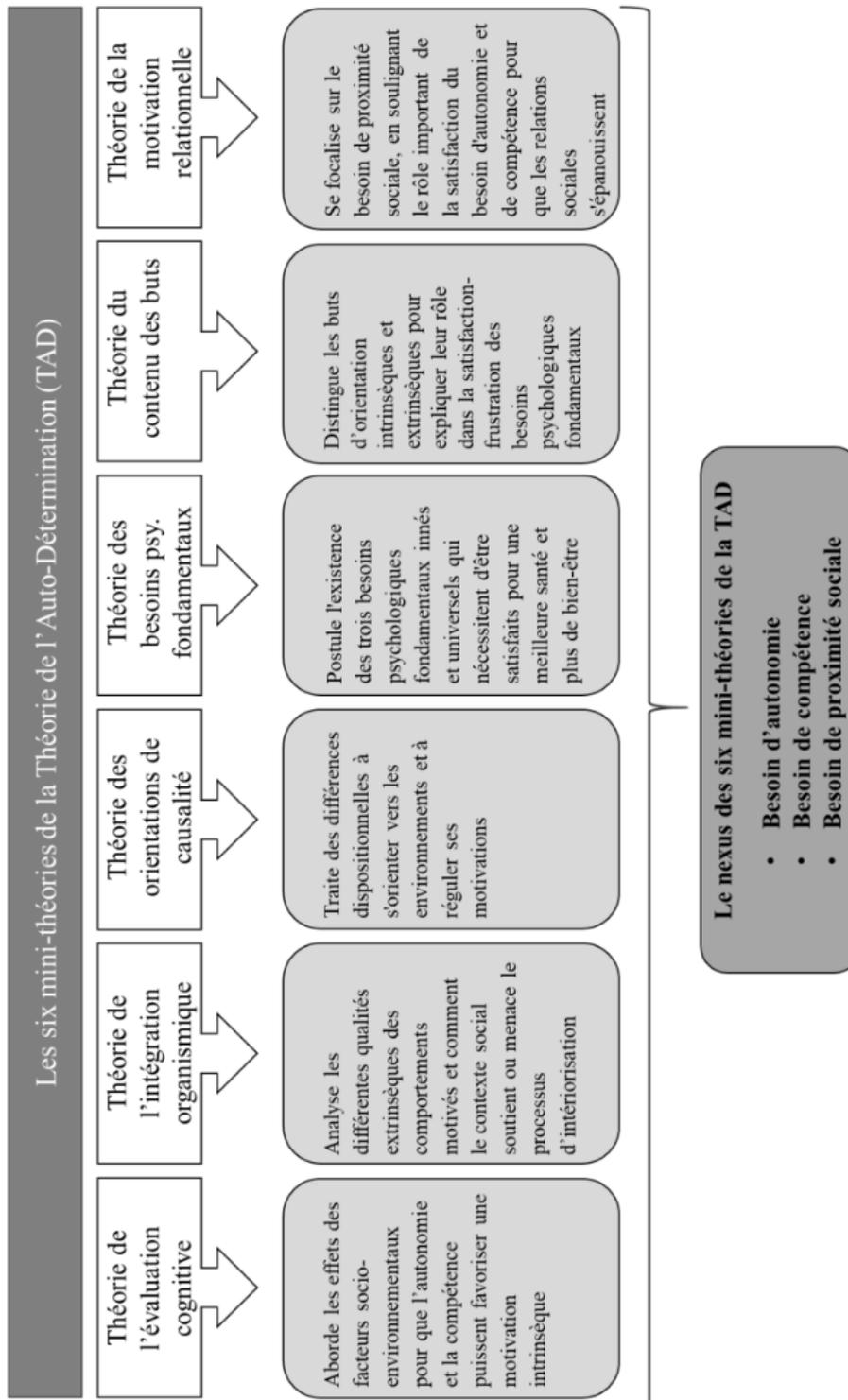


Figure 23. Les six mini-théories de la TAD (issu de Mastagli, 2021 ; Standage & Ryan, 2020)

Annexe 7. Récapitulatif des valorisations de ce travail de thèse.

- Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Sales-Wuillemin, E. (article soumis). Supporting the uncertainty of job seekers: the impact of participative support on role ambiguity reduction and positive attitudes towards return to work.
- Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Sales-Wuillemin, E. (2021). L'impact du Leadership Participatif sur la Réduction de l'Incertitude et la Satisfaction des Besoins Psychologiques des Conseillers de Pôle Emploi. *Psychologie du Travail et des Organisations* (IF : 0.5; SJR : 0.216 ; H : 8 ; Q4)
- Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Salès-Wuillemin, E. (2021). Leadership and Uncertainty: The Impact of Democratic Style on Careers Adviser's Wellbeing in Pôle-Emploi. International Psychological Applications Conference and Trends 2021 (InPACT 2021).
- Clain, A., De Oliveira, P. & Salès-Wuillemin, E. (2019). Incertitude et Apprentissage Implicite: En quoi l'incertitude modifie le traitement de l'information? Communication par affiche présentée au 4ème colloque de psychologie sociale de la communication : De la communication interpersonnelle aux interactions virtuelles, Metz, France, 17-18 octobre.
- Clain, A., De Oliveira, P. & Salès-Wuillemin, E. (2019). Incertitude au Travail : Quels effets, quelles régulations ? Communication par affiche présentée au 60^{ème} congrès de la Société Française de Psychologie, Poitiers, France, 04-06 septembre.
- Clain, A., De Oliveira, P. & Salès-Wuillemin, E. (2018). Leadership et Incertitude : le leader autocratique est-il si efficace ? Communication orale présentée au 12^{ème} congrès International de Psychologie Sociale en langue Française, Louvain-la-Neuve, Belgique, 04-06 juillet.