UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

ÉCOLE DOCTORALE
SOCIÉTÉS, HUMANITÉS, ARTS ET LETTRES



THÈSE DE DOCTORAT

Le genre et le leadership

L'avantage féminin dépend-il du type de crise ?

Victor de Macedo Maia

Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cliniques, Cognitives et Sociales

Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en Psychologie d'Université Côte d'Azur
Dirigée par : Dirk Steiner
Co-encadrée par : Laurent Cambon
Soutenue le : 28 janvier 2022

Devant le jury, composé de :

Anne-Marie Vonthron, Pr, Université Paris Nanterre

Franciska Krings, Pr, Université de Lausanne

Odile Rohmer, Pr, Université de Strasbourg

Dirk Steiner, Pr, Université Côte d'Azur

Laurent Cambon, MCF, Université Grenoble Alpes

Le genre et le leadership : L'avantage féminin dépend-il du type de crise ?

Jury

Rapporteurs

Anne-Marie Vonthron, Professeure, Université Paris Nanterre

Franciska Krings, Professeure, Université de Lausanne

Examinateur

Odile Rohmer, Professeure, Université de Strasbourg

Présidente du jury

Odile Rohmer, Professeure, Université de Strasbourg

Résumé

Les stéréotypes de genre représentent l'un des principaux déterminants dans la perception du leadership des hommes et des femmes. Les stéréotypes des hommes ont été davantage associés à un leadership efficace que ceux des femmes. Par conséquent, les hommes sont généralement perçus comme plus légitimes et préparés pour occuper les rôles de leaders. Cependant, depuis quelques années, plusieurs arguments suggèrent que cette association est renversée. Actuellement, les stéréotypes des femmes seraient davantage associés à un leadership efficace, et cela les conférerait un avantage de leadership sur les hommes. Or, les propositions de l'avantage du leadership où certaines qualités stéréotypées seraient supérieures à d'autres vont à l'encontre des prémisses de base du leadership. Le leadership se déroule dans un contexte. Le contexte influence la portée, la validité et l'impact du leadership. Ainsi, les effets d'un type de leadership dans une situation ne se vérifieront pas forcément dans une autre. En effet, certains critiques ont proposé que les recherches devraient plutôt se focaliser sur les contextes où un éventuel avantage pourrait se vérifier. De ce fait, à travers cinq études, incluant quatre expérimentales, une corrélationnelle et la validation d'une échelle sur la perception de la crise, la présente thèse visait à déterminer si les différents types de crise pourraient constituer un avantage de leadership pour les hommes ou pour les femmes. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle l'évaluation des leaders et du type de leadership dépendrait de leur congruence avec le contexte. Les résultats de nos études confirment partiellement nos hypothèses. Si dans la plupart des situations les traits agentiques et communaux ont été en effet évalués en congruence avec le type de crise, concernant les comportements, contrairement à ce que nous avons prédit, ceux considérés comme typiques des femmes (i.e., de considération) ont été davantage préférés dans toutes les situations. Cependant, indépendamment de leur préférence, l'efficacité des traits agentiques et communaux et des comportements de considération et de structure ont été médiatisés par les sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle présents dans la crise. Dans la plupart des situations ils ont été perçus comme efficaces ou ont favorisé l'évaluation des leaders. Finalement, nos résultats montrent que si la réussite organisationnelle est davantage attribuée aux hommes, l'efficacité dans les situations de crises est également davantage attribuée aux hommes. Cependant, pour résoudre la crise, les hommes et les femmes n'ont pas été préférés de la même manière dans toutes les situations. Les femmes ont été davantage préférées que les hommes pour résoudre une crise relationnelle. Ces résultats sont discutés à la lumière des arguments de l'avantage du leadership et de l'impact du contexte sur le leadership. Nous argumentons que malgré l'impact évident du contexte sur le leadership, les

femmes, à cause des injonctions imposés par les stéréotypés de genre, pourraient effectivement avoir un avantage de leadership sur les hommes.

Mots clés : Leadership, crise, genre, incertitude, justice, contrôle

Abstract

Gender stereotypes represent one of the major determinants in the perception of men's and women's leadership. Stereotypes about men have been associated more with effective leadership than those about women. As a result, men have generally been perceived as more legitimate and prepared to take on leadership roles. However, in recent years several arguments suggest that this association is reversed. Currently, stereotypes about women appear to be associated more with effective leadership and this seems to give them a leadership advantage over men. However, the propositions of a leadership advantage where certain stereotypical qualities are superior to others run counter to the basic premises of leadership. Leadership takes place in a context. Context impacts the range, validity and impact of leadership. Thus, the effects of one type of leadership in one situation will not necessarily hold in another. Indeed, some critics have suggested that research should instead focus on identifying the contexts where this potential advantage might be verified. Therefore, through five studies, four experimental, one correlational, and the validation of a crisis perception scale, this dissertation sought to determine if different types of crises could present a leadership advantage for men or for women. We hypothesized that the evaluation of leaders and leadership types would depend on their congruence with the context. The results of our studies partially confirm our hypotheses. If in most situations the agentic and communal traits were indeed evaluated in congruence with the type of crisis, concerning the behaviors, contrary to our predictions, those considered as typical of women (i.e., consideration) were more preferred in all situations. However, regardless of their preference, the effectiveness of agentic and communal traits and behaviors of consideration and structure were mediated by feelings of uncertainty, injustice, and control present in the crisis. In most situations they were perceived as effective or promoted the evaluation of leaders. Finally, our results show that while organizational success is more attributed to men, effectiveness in crisis situations is also more attributed to them. However, to resolve the crisis men and women were not equally preferred in all situations. Women were more indicated than men to resolve a relational crisis. These results will be discussed considering the arguments of leadership advantage and the impact of context on leadership. We

will argue that despite the obvious impact of the context on leadership that limits its validity and scope, women, because of the injunctions imposed by gender stereotypes, could indeed have a leadership advantage over men.

Keywords: Leadership, crisis, gender, uncertainty, justice, control

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier mes directeurs Dirk Steiner et Laurent Cambon de m'avoir encadré et suivi avec beaucoup de rigueur pendant toutes ces années de thèse. Merci d'avoir été toujours à l'écoute, disponibles et réactifs, même dans les moments les plus improbables. Merci d'avoir été toujours patients avec moi, car je sais que cela n'a pas été toujours facile. Je vous remercie également pour votre soutien et vos mots encourageants dans les moments les plus difficiles et de doutes et d'avoir toujours œuvré depuis le début de cette thèse à m'aider à trouver des solutions quant aux problèmes auxquels j'étais confronté.

Je tiens à remercier les Professeurs Franciska Krings, Anne Marie Vonthron et Odile Rohmer d'avoir accepté d'échanger autour de ce travail et de me faire bénéficier de votre expertise en tant qu'évaluatrices.

Je remercie également toutes les personnes qui ont participé ou qui m'ont aidé dans la réalisation de mes études.

Je remercie tous les membres du laboratoire LAPCOS pour leur accueil, en particulier à Dirk et à Isabelle pour avoir toujours fait en sorte que les doctorants soient bien intégrés et disposent des meilleures conditions de travail possibles. J'en profite pour remercier Diane pour son travail, sa disponibilité, et toute l'aide qu'elle m'a apporté dans les différentes procédures administratives. J'adresse également mes remerciements à Georges Schadron et à Pierre Thérouanne pour leur bienveillance, leur sympathie et les conseils donnés pendant les comités de suivi de thèse.

Je tiens à remercier également tous les personnes et collègues doctorants avec qui nous avons partagé les joies et les difficultés de la thèse pendant toutes ces années (Mustapha, Alice, Dayle, Anaïs, Fernanda, Taha, Clément, Gilles, Anne, Paul, José, Hanane et tous ceux que sûrement j'oublie). J'adresse un merci très spécial à : Vincent. On s'est croisés par hasard et au final tu es devenu un vrai frère. Un grand merci pour ton amitié, ton support, ta sincérité et ta sympathie dans les moments de joie et de tristesse. Merci pour les moments et aventures mémorables que nous avons passés ensemble. C'étaient vraiment « mal doux[1] » (ah le Coin !) ; A Adrien, pour ton amitié et pour nos longues discussions et réflexions toujours intéressantes et agréables, qui au passage m'ont appris à apprécier de la bonne bière (sur ce dernier point je ne sais pas si je dois vraiment te remercier) ; A Abdias (AKA Diasso, Bissa) pour ton amitié, ta camaraderie et pour les excellents moments que nous avons passés ensemble. Nos déambulations sur la Prom' où tu trouvais à chaque reprise matière à faire rigoler c'était

[1] Expression populaire de la Côte d'Ivoire pour définir quelque chose qui est excessivement bon ou agréable.

vraiment génial ; A Karine. Franchement, l'une des personnes les plus gentilles que j'ai déjà croisée. Je dirais même un amour de personne et tout le monde serait d'accord avec moi. Un très grand merci pour ta générosité, pour ton aide dans la relecture de mes chapitres, ta disponibilité et pour les excellents moments que tu nous as permis de passer chez toi ; A Lou et Selim, mon couple préféré. Merci pour votre amitié et pour les excellents moments que nous avons partagés ensemble, même si dans certains cas cela a un peu mal fini (Selim à l'église). Lou merci pour ton aide et ta disponibilité dans la relecture de mes chapitres (oui Selim, je sais que c'est grâce à toi qu'elle a pu les lire. Merci à toi aussi de l'avoir motivée à le faire).

Je tiens à remercier également Candice pour son amitié et toute l'aide qu'elle m'a apportée au cours de la thèse. A Tania pour ces conseils, lectures et les nombreuses soirées. A Romain pour les bons moments que nous avons partagés dans les différentes conférences. À Ismaël et à Alexandre Nativel pour les soirées à la coloc. Ismaël, merci de m'avoir aidé à recruter les participants pour mes études. Mais, surtout un grand merci à vous deux pour votre soutien et présence dans le moment qu'a été le plus compliqué pour moi durant cette thèse. Un merci grand merci également pour cela à Ibouanga et pour ta bonne humeur, ainsi que pour avoir inventé la danse de la poule mouillée.

J'adresse un merci très spécial à ma famille. A mon père José, à ma mère Isabel et à mes frères Gerson et Gabriel, qui ont toujours su me motiver et soutenir, principalement dans les moments les plus difficiles. J'adresse un merci particulier à mon frère Gabriel, car sans lui cette aventure aurait été beaucoup plus ardue, voire même impossible. Je remercie également sa compagne Sandrine grâce à qui nous avons pu passer des très bons weekends. J'adresse un très grand merci à ma compagne Marine pour sa patience, compréhension et son soutien sans faille.

Finalement, je réserve mes remerciements les plus spéciaux à ma sœur Luisa. Même si tu n'as pas pu voir l'aboutissement de cette thèse, tu étais ma principale source de motivation et ma lumière, principalement dans les moments plus sombres de cette thèse. Merci !

Index des figures

Figure 1. L'interaction entre les types de crise et les types d'émotions (étude 1a) 80
Figure 2. L'interaction entre les types de crise et les types d'émotions (étude 1b) 85
Figure 3. L'efficacité perçue des traits dans les différents contextes (étude 1c) 90
Figure 4. L'efficacité perçue des comportements dans les différents contextes (étude 1c) 91
Figure 5. L'incertitude et l'injustice dans les différents scénarii (étude 2) 100
Figure 6. Evaluation des traits dans les différents scénarii (étude 2) 103
Figure 7. Evaluation des comportements dans les différents scénarii (étude 2) 105
Figure 8. La perception du sexe du leader actuel dans les différents contextes (étude 2) 107
Figure 9 - La perception du sexe du leader idéal pour les différents contextes (étude 2) 108
Figure 10. La perception des dimensions de crise dans les différents contextes (étude 3a) 127
Figure 11. La perception des indicateurs de crise dans les différents contextes (étude 3a) 128
Figure 12. Le ressenti de l'incertitude dans la crise relationnelle et opérationnelle (étude 3b) 137
Figure 13. Le ressenti de l'injustice dans la crise relationnelle et opérationnelle(étude 3b) 138
Figure 14. Evaluation des traits communaux fonction de la crise relationnelle (étude 3b) 140
Figure 15. Evaluation des comportements de considération en fonction de la crise relationnelle (étude 3b) 141
Figure 16. Evaluation des comportements de considération fonction en fonction de la crise opérationnelle (étude 3b) 142
Figure 17. L'évaluation des agentiques en fonction de la crise relationnelle (étude 3b) 143
Figure 18. L'évaluation des comportements de structure en fonction de la crise relationnelle (étude 3b) 144
Figure 19. L'évaluation du sexe des leaders dans les crises (étude 3b) 145
Figure 20. Médiation sériée hypothèses 5a et 5b (étude 3b) 146
Figure 21. Médiation sériée hypothèses 5c et 5d (étude 3b) 147

Index des tableaux

Tableau 1. Matrice des corrélations sentiments d'incertitude, justice et de contrôle dans la crise (étude 2) 101
Tableau 2. Matrice des corrélations sentiments d'incertitude, justice et de contrôle dans la crise relationnelle (étude 2) 102
Tableau 3. Les moyennes et écart types de traits du leadership dans les différents contextes (étude 2)..... 104
Tableau 4. Les moyennes et écart types de comportements du leadership dans les différents contextes (étude 2) 106
Tableau 5. Modèle de médiation entre type de crise et les comportements de structure (étude 2) 111
Tableau 6. Modèle de médiation entre type de crise et les comportements de considération (étude 2)..... 112
Tableau 7. Items de l'échelle de la perception de la crise (étude 3a)..... 125
Tableau 8. Les moyennes, écart-types et corrélations (étude 3b)..... 134
Tableau 9. Modération type de crise sur les sentiments d'incertitude et d'injustice (étude 3b)..... 136
Tableau 10. Modèles de régressions intégrant les crises et caractéristiques de leadership comme prédicteurs de l'évaluation des leaders (étude 3b)..... 139
Tableau 11. Régressions entre contexte, sexe des leaders et évaluation des leaders (étude 3b) 145
Tableau 12. Synthèse des principaux résultats sur l'évaluation du leadership et des leaders dans les différentes études 157

Table des matières

Introduction générale 15

Chapitre I 19
1. Le leadership 19
1.1 Définitions 19
1.2 La conceptualisation du leadership 20
1.2.1 Le leadership comme un phénomène contingent du contexte 20
1.2.1.1 Des traits des leaders à la contingence du leadership 21
1.2.1.1.1 L'approche des traits et des comportements 21
1.2.1.1.2 Les théories de la contingence du leadership 22
1.2.1.1.2.1 Les théories implicites du leadership 23
1.3 La généralisation de validité des recherches du leadership 23
1.4 Le contexte comme facteur déterminant du leadership 25
1.4.1 Le contexte comme un repère et source d'attente du leadership 26
1.4.1.1 La théorie de l'activation des traits 27
1.5 Le contexte du leadership 28
1.5.1 La conceptualisation du contexte du leadership 29
1.5.1.1 Le contexte omnibus 29
1.5.1.2 Le contexte discret 31
1.5.2 Les conséquences du contexte sur le leadership 32

Chapitre II 35
2. Le leadership et la crise 35
2.1 La crise organisationnelle 36
2.2 Le leadership dans la crise 36
2.2.1 Le leadership fort et directif 36
2.2.2 Le leadership charismatique 37
2.2.3 Le leadership fort et directif et le leadership charismatique 38
2.3 Les types de crise 40
2.4 Les conséquences psychologiques de la crise 41
2.4.1 Le sentiment d'incertitude 42
2.4.2 La justice organisationnelle 42
2.4.3 Le sentiment de contrôle 43
2.4.3.1 L'incertitude et le sentiment de contrôle 44
2.4.3.2 La justice et le sentiment de contrôle 45
2.5 Le management et la réduction des conséquences psychologiques de la crise 46
2.5.1 La réduction de l'incertitude 46
2.5.1.1 La justice et le sentiment d'incertitude 47
2.5.1.2 L'identification aux groupes et au leadership 48
2.5.1.2.1 La théorie de l'incertitude et de l'identité 48
2.5.1.2.1.1 L'incertitude et l'identification au leadership 49
2.5.2 La récupération du contrôle 50
2.5.2.1 Le contrôle compensatoire 50
2.6 Les types crise et les conséquences psychologiques 52
2.6.1 La perspective opérationnelle de la crise 52
2.6.2 La perspective relationnelle de la crise 54

Chapitre III 56
3. Le sexe des leaders et le leadership dans la crise 56
3.1 Les stéréotypes de genre 56
3.1.1 Les stéréotypes descriptifs 57

3.1.1.1 Les changements des stéréotypes descriptifs ... 58
3.1.2 Les stéréotypes prescriptifs ... 60
3.1.2.1 La stabilité des stéréotypes prescriptifs ... 60
3.2 Les stéréotypes de genre dans le leadership ... 61
3.3 La description des leaders ... 62
3.3.1 Le phénomène « pensez-leader-pensez-masculin » ... 62
3.4 L'avantage du leadership des femmes ... 63
3.5 Le sexe des leaders et le contexte du leadership ... 65
3.5.1 La théorie de la congruence des rôles ... 65
3.5.2 Le sexe des leaders et le leadership dans le contexte de crise ... 66
3.5.2.1 Le phénomène « pensez crise pensez féminin » ... 67
3.5.2.2 Le sexe des leaders et le type de crise ... 68

Synthèse de la partie théorique et rappel des hypothèses ... 71

Chapitre IV ... 75

4. Partie empirique ... 75
4.1 Le leadership dans la crise ou dans les crises ? ... 75
4.2 **Étude 1. L'évaluation du leadership dans la crise** ... 76
4.2.1 **Étude 1a**. ... 76
4.2.1.1 Méthode ... 78
4.2.1.1.1 Participants ... 78
4.2.1.1.2 Plan, matériel et procédure ... 78
4.2.1.2 Résultats ... 79
4.2.1.2.1 Contrôle des manipulations ... 79
4.2.1.2.2 Les émotions ... 79
4.2.1.2.3 Les comportements du leadership ... 80
4.2.1.2.4 Les traits des leaders ... 81
4.2.1.3 Discussion ... 81
4.2.2 **Étude 1b**. ... 82
4.2.2.1 Méthode ... 83
4.2.2.1.1 Participants ... 83
4.2.2.1.2 Plan, matériel et procédure ... 83
4.2.2.2 Résultats ... 84
4.2.2.2.1 Contrôle des manipulations ... 84
4.2.2.2.2 Les émotions ... 84
4.2.2.2.3 Les comportements du leadership ... 85
4.2.2.2.4 Les traits des leaders ... 85
4.2.2.3 Discussion ... 85
4.2.3 **Étude 1c** ... 87
4.2.3.1 Méthode ... 88
4.2.3.1.1 Participants ... 88
4.2.3.2 Plan, matériel et procédure ... 88
4.2.3.3 Résultats ... 89
4.2.3.3.1 Les traits des leaders ... 89
4.2.3.3.2 Les comportements du leadership ... 90
4.2.3.4 Discussion ... 91
4.3 **Étude 2. L'évaluation du leadership dans la crise et les facteurs explicatifs** ... 93
4.3.1 Les facteurs explicatifs du leadership dans les crises ... 94
4.3.2 La représentation du sexe des leaders ... 96
4.3.3 Méthode ... 97
4.3.3.1 Le contrôle d'attention ... 97

4.3.3.2 Participants 97
4.3.3.3 Design, matériel et procédure 97
4.3.4 Résultats 99
4.3.4.1 Les sentiments 99
4.3.4.1.1 La perception d'incertitude et de justice 99
4.3.5 La perception de contrôle 101
4.3.5.1 L'incertitude, la justice et le sentiment de contrôle 101
4.3.6 L'évaluation des traits des leaders 102
4.3.7 L'évaluation des comportements du leadership 104
4.3.8 Le sexe des leaders 106
4.3.8.1 Qui est le leader ? 106
4.3.8.2 Qui est le leader idéal ? 107
4.3.9 Analyses de médiation 108
4.3.9.1 Les comportements du leadership 108
4.3.9.2 Les traits des leaders 113
4.3.10 Discussion 113
4.3.10.1 La présence des sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle dans la crise 113
4.3.10.2 L'évaluation du leadership dans les crises 114
4.3.10.3 Les sentiments présents dans la crise et l'évaluation du leadership 115
4.3.10.4 La représentation du sexe des leaders 118
4.4 **Étude 3. L'évaluation du leadership dans la crise et les facteurs explicatifs. Une perspective corrélationnelle** 119
4.4.1 **Étude 3a -Développement et validation d'une échelle sur la perception de la crise** 120
4.4.1.1 Les dimensions et le développement des items 120
4.4.1.2 Méthode 121
4.4.1.2.1 Participants 121
4.4.1.2.2 Design, matériel et procédure 121
4.4.1.3 Résultats 123
4.4.1.3.1 Analyses préliminaires 123
4.4.1.3.2 Analyse factorielle confirmatoire (CFA) 123
4.4.1.3.3 La consistance interne 124
4.4.1.3.4 L'évaluation des dimensions de la perception de crise dans les différents contextes 125
4.4.1.3.5 Les contextes organisationnels et les indicateurs de crise 127
4.4.1.4 Discussion 128
4.4.2 **Étude 3b** 130
4.4.2.1 Méthode 131
4.4.2.1.1 Participants 131
4.4.2.1.2 Design, matériel et procédure 131
4.4.2.2 Résultats 132
4.4.2.2.1 Analyses préliminaires et descriptives 132
4.4.2.2.2 Test des hypothèses 135
4.4.2.2.2.1 L'évaluation des sentiments 135
4.4.2.2.2.1.1 L'incertitude et l'injustice 135
4.4.2.2.2.1.2 La perception de contrôle 138
4.4.2.2.2.2 La perception du leadership 138
4.4.2.2.2.2.1 La perception des caractéristiques du leadership et l'évaluation des leaders 138
4.4.2.2.2.3 L'évaluation en fonction du sexe des leaders 144
4.4.2.2.2.4 Analyses de médiation 146
4.4.2.3 Discussion 148

5. Discussion générale 151
5.1 Rappel du cadre théorique et des objectifs 151

5.2 Synthèse des principaux résultats 153
5.2.1 Les conséquences psychologiques de la crise : l'incertitude et l'injustice 154
5.2.2 Les crises et l'évaluation du leadership 156
5.2.2.1 L'évaluation du leadership : contingent de la méthodologie des études ? 161
5.2.3 Le rôle médiateur de l'incertitude via le sentiment de contrôle 162
5.2.4 Le rôle médiateur de l'injustice et le sentiment de contrôle 163
5.2.5 La crise et la perception et l'évaluation des leaders 165
5.3 L'avantage du leadership dans les crises ? 166
5.4 Les implications théoriques et pratiques 168
5.5 Les limites et perspectives de recherche 170

6. Conclusion 174

7. Références Bibliographique 175

8. Annexes 200

Introduction générale

L'égalité de genre est une problématique majeure pour de nombreux états et institutions internationales. En effet, concernant différents aspects et domaines (e.g., les places à hauts statut ou de responsabilité ; les salaires), l'accès ou les traitements qui sont réservés aux hommes et aux femmes ne sont pas les mêmes (INSEE, 2020 ; OECD, 2021). Si cette inégalité est principalement une question de justice sociale, dans une perspective purement économique, elle représente également un manque à gagner non négligeable pour les économies nationales, par exemple en termes d'impôts et de consommation (OIT, 2017). Cependant, contrairement à ce que cela pourrait laisser sous-entendre, l'égalité des sexes ne passe pas simplement par l'accès au monde professionnel ou par l'égalité des salaires mais, principalement par un accès égalitaire aux différents domaines de pouvoir et d'influence comme celui du leadership. Comme l'ont expliqué Kark et Eagly (2010), il n'existe pas un aspect qui a des implications plus profondes pour l'égalité des hommes et des femmes que le leadership et, tant qu'ils ne partagent pas ces rôles de manière égalitaire, cette égalité ne sera pas atteinte. A ce sujet, les statistiques montrent que cette égalité est encore loin d'être atteinte. Dans le monde, les hommes occupent 81% des postes de management seniors (Catalyst, 2020). Dans l'Union Européenne, parmi les 9.4 millions de personnes qui occupent les postes de management, plus de deux tiers sont des hommes. De plus, au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente, ils deviennent de plus en plus représentés. Les hommes représentent 64% des managers, 73% des membres des conseils d'administration et 83% des « senior executives » (Eurostat, 2020).

Parmi les différentes explications à cet écart, sont évoqués principalement les stéréotypes de genre, qui contribuent à ce que les femmes soient perçues comme moins compétentes et efficaces en tant que leaders (Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001). Pourtant, ces mêmes stéréotypes de genre pourraient indiquer qu'actuellement les femmes auraient un avantage de leadership (e.g., Eagly & Carli, 2003 ; Young, 2015). Ces arguments se basent principalement sur les changements de paradigme dans les organisations, dont plusieurs auteurs ont suggéré qu'actuellement le leadership ferait appel à davantage de caractéristiques typiquement féminines. Les arguments liés à l'avantage du leadership ont été beaucoup critiqués dans la littérature (e.g., Vecchio, 2003 ; Yukl, 2013). Vecchio (2003) a expliqué qu'il serait plus correct de contextualiser l'avantage du leadership de genre. Dans ce sens, un contexte susceptible de favoriser les femmes est celui de la crise organisationnelle. Récemment, des recherches ont montré qu'en situation de crise les femmes sont préférées comme leaders, et le facteur qui semble expliquer cette préférence serait les stéréotypes de genre (Ryan & Haslam,

2007 ; Ryan et al., 2016). A cause des stéréotypes, elles sont perçues comme étant mieux équipées et préparées pour faire face aux défis socio-émotionnels imposés par la crise (Ryan & Haslam, 2007 ; Ryan et al., 2011). Les traits stéréotypés féminins semblent être importants en situation de crise, notamment dans la communication, la motivation et le bien-être des personnes (Bruckmüller & Branscombe, 2010). Toutefois, ces propositions se basent uniquement sur les stéréotypes. La littérature sur le leadership montre que dans la crise une autre catégorie de leaders sont préférés : les leaders forts, dominants, directifs et autoritaires (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Mulder et al., 1986 ; Yukl, 2013). Ainsi, en se focalisant sur les stéréotypes de genre, cela suggère que la crise constituerait plutôt un avantage pour les hommes (Eagly et al., 1992). Cependant, les recherches sur l'évaluation du leadership en situation de crise ne sont pas nombreuses (Yukl, 2013) et celles disponibles présentent plusieurs limitations. Ainsi, l'objectif général de cette thèse est d'analyser l'évaluation du leadership et le sexe des leaders dans ces contextes.

La préférence pour le leadership dans la crise a été expliquée principalement par la présence du sentiment d'incertitude (Shamir & Howell, 1999). L'incertitude est un sentiment très aversif qui provoque un sentiment de perte de contrôle chez les individus (Bordia et al., 2004). Par conséquent les individus ont besoin soit de l'éliminer soit de le rendre tolérable (Lind & Van den Bos, 2002). L'une des manières pour les individus de réduire ou gérer l'incertitude passe par une préférence pour un leadership plus agentique (e.g., Nevicka et al., 2013). Ce type de leadership permet aux individus de gérer l'incertitude en les aidant à rétablir une vision ordonnée du monde et à projeter un sentiment de clarté, de certitude (Nevicka et al., 2013). Cette préférence pour l'agentisme a été expliquée par le sentiment de manque de contrôle provoqué par l'incertitude (Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Landau, Whitson, & Kay, 2015). Pourtant, l'incertitude n'est pas le seul sentiment susceptible d'être présent dans la crise et de provoquer un sentiment de manque de contrôle. En effet, confrontées à l'incertitude, les personnes sont également très sensibles aux questions de justice (Lind & Van den Bos, 2001 ; Van den Bos, 2001). De manière similaire au sentiment d'incertitude, un sentiment d'injustice provoque une perception de perte de contrôle chez les individus en rendant l'avenir moins prévisible et contrôlable (Judge & Colquit, 2004 ; Thibaut & Walker, 1975). La justice permet aux individus de gérer les événements et les contextes qui provoquent la perception de perte de contrôle (Lind & van den Bos, 2002 ; van den Bos & Lind, 2002), et seul un comportement juste leur permet de retrouver la perception de contrôle (Judge & Colquit, 2004). Or, les préoccupations pour la justice sont susceptibles de conduire à une préférence pour des leaders moins agentiques et plus communaux (Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Tremblay, Gaudet &

Parent-Rocheleau, 2017). Malgré le lien théorique entre ces sentiments (i.e., incertitude, justice et contrôle) et le contexte de crise, les recherches n'ont jamais analysé leur présence dans ces contextes. Ainsi, le premier objectif de la thèse sera d'analyser quels sont les sentiments susceptibles d'être présents dans les contextes de crise.

Si la crise est susceptible de provoquer différents sentiments chez les individus et par conséquent d'influencer les préférences de leadership, leur prévalence et intensité peut dépendre du type de crise. Les recherches sur le leadership dans les crises se sont focalisées presque exclusivement sur un seul type de crise, la crise économique ou opérationnelle (Kahn, 2013). Toutefois, il existe d'autres types de crises pour lesquels les sentiments d'incertitude et d'injustice peuvent être plus ou moins saillants (James et al., 2011). Ces autres formes de crises pourraient, par conséquent, donner lieu à des préférences et évaluations plus différenciées du leadership et des leaders (Hadon et al., 2015 ; Kulich et al., 2018). Dans ce sens, le deuxième objectif sera d'analyser l'évaluation du leadership en fonction du type de crise. Compte tenu d'une possible préférence différenciée pour le leadership en fonction des contextes de crise, les hommes et les femmes ne seraient pas ainsi évalués de la même manière (Eagly et al., 1992). En effet, l'évaluation des hommes et des femmes dépend de ce qui est demandé du leadership, en d'autres termes de la congruence de rôles (Eagly & Karau, 2002). En conséquence, notre troisième objectif sera d'analyser l'évaluation des hommes et des femmes dans les différents contextes de crise.

Ces objectifs visent ainsi à répondre aux principales limites des recherches sur le genre et le leadership dans la crise. Les recherches précédentes se sont focalisées principalement sur une analyse stéréotypée du leadership dans la crise, qui se fonde principalement sur une représentation de la crise où les stéréotypes des femmes seraient indispensables pour apporter le confort et l'attention nécessaire aux individus dans ces contextes (e.g., Ryan et al., 2011). Cependant, l'évaluation du leadership dans ces contextes ne semble pas être régie uniquement par les stéréotypes de genre. Malgré l'impact des stéréotypes dans le leadership (e.g., Leslie et al., 2008), nous proposons que les différents sentiments provoqués par les crises favorisent ou inhibent la préférence pour certaines qualités du leadership (Oc, 2018). Au sujet des processus qui expliquent l'évaluation du leadership, le sentiment de l'incertitude a été tenu comme le principal facteur explicatif. Cependant nous proposons que d'autres sentiments contribuent aux dynamiques du leadership dans ces contextes (i.e., justice et le sentiment de contrôle), cela d'autant plus lorsque nous prenons en compte le type de crise. Ainsi, notre objectif est d'analyser les préférences du leadership en incluant des indicateurs de leadership plus objectifs que les traits stéréotypés (i.e., les comportements) et identifier quels sont les processus qui

expliquent ces évaluations dans les différents types de crise et, si finalement, les hommes et les femmes sont effectivement différemment évalués dans ces contextes.

Cependant, les recherches sur l'évaluation du genre ou du leadership sont souvent critiquées, et les éventuelles différences sont souvent attribuées au design expérimental considéré comme peu écologique et à l'utilisation de participants (e.g., étudiants ou non impliqués) ayant peu ou aucune expérience dans ces domaines (e.g., Landy, 2008). En effet, cette critique peut être adressée à presque l'ensemble des études sur le genre et le leadership dans la crise. Les chercheurs ont souvent eu recours à une population d'étudiants et à des manipulations de la crise par des scenarii dus à la difficulté d'accéder à ces contextes. Dans nos études nous avons fait appel à des populations différentes (i.e., étudiants et managers), et certaines de nos études ont été répliquées entre ces populations afin d'analyser des éventuelles différences liées au type de population. Pourtant, si comme les études précédentes nous avons aussi eu recours à des scenarii pour manipuler la crise, nous avons pris soin d'impliquer les participants en utilisant des méthodes très variées (e.g., Van den Bos, 2001) ; nous avons également développé des moyens alternatifs inédits (i.e., étude corrélationnelle) pour manipuler et étudier de la manière la plus écologique possible le leadership dans les différents types de crise.

Pour atteindre les objectifs de ce travail de thèse, cinq études ont été réalisées. Les trois premières études (i.e., 1a à 1c) répondront principalement à l'objectif numéro deux. L'objectif de ces trois études est d'identifier si les différents types de crise demandent différents types de leadership et si finalement, toutes les crises doivent être traitées de la même manière. Dans l'étude 1b, nous analyserons aussi si des éventuelles différences sont issues de la population. Les études 2 et 3 répondront aux objectifs un et trois. Concernant le premier objectif, il consistera à identifier les sentiments (i.e., incertitude, injustice et contrôle) présents dans la crise et leur lien avec l'évaluation du leadership dans les différents types de crise. Finalement, concernant l'objectif trois, ils devront apporter des réponses concernant l'évaluation et la perception du sexe des leaders dans les différents types de crise.

Chapitre I

1. Le leadership

Le leadership est un phénomène universel et il est présent dans tous les domaines de la société (Bass & Bass, 2008). Les chercheurs dans le domaine sont d'accord pour affirmer qu'il est important et nécessaire (Antonakis & Day, 2018 ; Bennis, 2007 ; Hackman & Wageman, 2007). En effet, le leadership est souvent vu comme l'un des aspects les plus critiques dans le succès ou l'échec des institutions (Bass & Bass, 2008). Par exemple, l'adaptation des organisations dans leurs environnements dépend de la capacité des leaders de formuler des stratégies, de communiquer une vision inspirante, de fournir un soutien socio-émotionnel, de mettre en place des récompenses et des sanctions et de surveiller les résultats afin d'atteindre les objectifs stratégiques (Antonkis & Day, 2018 ; Antonakis & House, 2014). Avec un bon leadership, les organisations et les institutions se développent et prospèrent (Hogan & Kaiser, 2005). Dans le même sens, le leadership peut avoir un impact très important et positif sur les employés et, par conséquent sur les organisations (Bass & Bass, 2008). Il est associé au bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employées (Dumdum, Lowe & Avolio, 2013 ; Hogan & Kaiser, 2005 ; Gregersen, Vincent-Höper & Nienhaus, 2016 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Judge, Piccolo & Ilies, 2004 ; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Pour les employés, le leadership est d'autant plus important que dans les contextes les plus difficiles et incertains les leaders servent de référence pour guider et apporter un sens de sécurité et de certitude (Hannah et al., 2009 ; Shamir & Howell, 1999 ; Shamir, House, & Arthur, 1993).

1.1 Définitions

Le leadership est l'un des phénomènes les plus étudiés dans les sciences sociales qui accumule plus d'un siècle de recherches (Antonakis & Day, 2018 ; Yukl, 2013). Cet intérêt a donné lieu à un champ scientifique très vaste avec différents paradigmes, théories et spéculations qui sont difficiles à intégrer (Antonakis & Day, 2018). Par exemple, Hackman et Wageman, (2007) en soulignant les commentaires de Bennis (2007) et Vroom et Jago (2007), ont mis en avant l'absence d'une définition universelle du leadership, d'un paradigme dominant pour l'étudier et le manque d'accord sur les meilleures stratégies pour le développer et l'exercer. Par conséquent, les chercheurs définissent généralement le leadership en fonction de leurs perspectives individuelles et des aspects du phénomène qui les intéressent le plus (Yukl, 2013). Cependant, malgré l'absence d'une approche unifiée et intégrative, Day et Antonakis (2012) ont proposé que concernant la définition du leadership, la plupart des chercheurs seraient

néanmoins d'accord que les différentes définitions proposées partagent un ensemble d'aspects en commun. Plus précisément, les caractéristiques et comportements des leaders, les effets des leaders, le processus d'interaction entre les leaders et les subordonnés et l'importance du contexte (Bass & Bass, 2008). Dans ce sens, Antonakis et Day (2018), ont défini le leadership comme : « Un processus formel ou informel, ancré dans le contexte et influençant les objectifs, qui se déroule entre un leader et un subordonné, des groupes de subordonnés ou des institutions. La science du leadership est l'étude systématique de ce processus et de ces résultats, ainsi que de la manière dont ce processus dépend des traits et des comportements du leader, des déductions de l'observateur concernant les caractéristiques du leader et des attributions de l'observateur concernant les résultats de l'entité dirigée » (p.5; notre traduction).

1.2 La conceptualisation du leadership

Le leadership est un domaine très riche et varié en théories, mais qui manque d'un paradigme fort pour le guider (Hackman & Wageman, 2007). En effet, plusieurs chercheurs ont appelé à une perspective plus intégrative du leadership (e.g., Antonakis & Day, 2018 ; Avolio, 2007), avec des théories hybrides (i.e., qui prennent en compte différents facteurs comme par exemple le contexte, les subordonnées ou les différences interindividuelles) afin de mieux le comprendre et l'étudier (e.g., Antonakis & Day, 2018 ; Antonakis, Day & Schyns, 2011 ; Avolio, 2007 ; Ayman & Lauristen, 2018 ; Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001). Compte tenu de notre objectif, nous avons fait le choix de nous focaliser principalement sur une perspective plus contextuelle du leadership qui analyse comment les facteurs favorisent ou inhibent certains types de comportements ou comment ils peuvent modérer le type de leadership considéré comme efficace (Antonakis & Day, 2018 ; Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001 ; OC, 2018 ; Shamir & Howell, 1999).

1.2.1 Le leadership comme un phénomène contingent du contexte

Historiquement, les recherches sur le leadership se sont focalisées exclusivement sur les leaders pour expliquer leur émergence ou efficacité. Dans un premier temps elles se sont intéressées à la personne des leaders ou leurs traits, puis à ce qu'ils font, c'est-à-dire à leurs comportements et actions. Cependant, dans les deux cas de figure, les recherches ont suggéré que le leadership n'est pas un phénomène dépendant uniquement du leader mais, une interaction entre ce dernier et le contexte (Fiedler, 1978 ; Stogdill, 1948). Johns (2006) a défini le contexte comme les opportunités et les contraintes situationnelles qui affectent l'occurrence et la signification du comportement ainsi que les relations fonctionnelles entre les variables. Le

contexte peut avoir un effet principal sur, ou interagir avec des variables personnelles pour affecter, le comportement organisationnel (p. 386). Cette définition du contexte est similaire à la conceptualisation du contexte dans les théories de la contingence du leadership, mais l'emphase est mise principalement sur le contexte externe à l'individu (Mowday & Sutton, 1993). Ici, nous allons nous concentrer sur le contexte comme un facteur de l'influence sur le leadership et ces conséquences (Porter & McLaughlin, 2006 ; Oc, 2018) dans un milieu physique et social où le leadership se déroule (Antonakis & Liden, 2012).

1.2.1.1 Des traits des leaders à la contingence du leadership

1.2.1.1.1 L'approche des traits et des comportements

L'une des premières tentatives pour étudier de manière scientifique et systématique le leadership a débuté avec l'approche des traits (Antonakis & Day, 2018). L'objectif était de déterminer quelles étaient les qualités ou caractéristiques dispositionnelles qui différenciaient les leaders des non-leaders (Bass & Bass, 2008 ; Jago, 1982). Si les recherches ont fait le lien entre certains traits de personnalité (e.g., l'intelligence et la dominance) et le leadership, elles ont principalement marqué le départ pour une vision plus contextuelle et comportementale du leadership (Northouse, 2015 ; Zaccaro, 2012). En effet, les principales revues qui ont analysé le lien entre les traits de personnalité et le leadership au départ, ont suggéré qu'aucun ensemble consistant de traits ne permet de différencier les leaders des non-leaders dans différentes situations (Mann, 1959 ; Stogdill, 1948). Ainsi, le leadership a été considéré comme une relation entre les personnes et la situation, où celui qui est considéré comme leader dans une situation, ne le sera pas forcément dans une autre (Stogdill, 1948).

La revue de Stogdill (1948) a contribué à ce que les recherches sur le leadership se tournent vers une perspective plus comportementale, avec l'objectif d'identifier des comportements universaux qui seraient efficaces dans toutes les situations (Antonakis & Day, 2018). Ainsi, contrairement à l'approche des traits qui focalisait sur les caractéristiques dispositionnelles des leaders, l'approche des comportements concerne exclusivement les actions des leaders envers leurs subordonnées. De manière générale, les différentes études réalisées dans ce cadre (i.e., Blake & Mouton, 1964 ; Hemphill & Coons, 1957 ; Katz, Maccoby, Gurin, & Floor, 195) ont identifié deux catégories de comportements. Les comportements focalisés sur les tâches qui facilitent l'accomplissement des objectifs et les comportements focalisés sur les relations qui aident les employés à sentir bien avec eux-mêmes, avec les autres et avec la situation où ils se trouvent. Cependant, dans le même sens que les traits, les recherches n'ont pas trouvé des évidences fortes concernant l'efficacité des

comportements dans toutes les situations (Northouse, 2015). L'absence de résultats cohérents a favorisé le développement des théories de la contingence qui expliquent pourquoi les traits ou les comportements nécessaires à un leadership efficace varient en fonction des situations (Yukl, 2013).

1.2.1.1.2 Les théories de la contingence du leadership

Les recherches sur les traits et les comportements des leaders ont suggéré ainsi que le leadership se déroule toujours dans un contexte et qu'il ne s'agit pas ainsi d'un phénomène individuel (Bennis, 2007) mais d'un phénomène interagissant avec le contexte (Fiedler, 1978). Plusieurs théories sur la contingence du leadership ont été proposées. Certaines se sont focalisées sur les traits (Fiedler, 1978 ; Fiedler & Garcia, 1987) et d'autres sur les comportements des leaders (e.g., Hersey & Blanchard, 1969 ; House, 1971 ; Vroom & Yetton, 1973). L'objectif de ces théories était d'identifier quels sont les aspects du contexte qui peuvent intervenir dans la relation entre les traits ou comportements des leaders et leur efficacité (Yukl, 2013). Parmi ces variables, se trouvent les caractéristiques du travail (e.g., la structure des taches, House, 1971 ; Vroom & Yetton, 1973), les caractéristiques des subordonnées (e.g., la capacité, les valeurs, Hersey & Blanchard, 1969 ; House, 1971), les caractéristiques des leaders (e.g., le stress interpersonnel, stress avec les taches, Fiedler & Garcia, 1987).

Selon ces modèles, l'efficacité des traits et des comportements du leadership dépend de leur correspondance avec les différents aspects du contexte (Dinh et al., 2014). Par exemple, concernant les traits, le modèle contingent de l'efficacité du leadership (Fiedler, 1967), décrit comment le contexte modère les effets des traits des leaders sur la performance des employés. Faisant la différence entre deux types de leaders (les leaders focalisés sur les tâches et ceux focalisés sur les relations, orientation mesurée à l'aide de l'échelle du Least Preferred Co-worker), ce modèle propose que leur efficacité dépende de la favorabilité du contexte. Plus précisément, dans les situations moins favorables (i.e., la structure de la tâche n'est pas claire ou lorsque les relations entre le leader et les subordonnés ne sont pas bonnes) ou plus favorables (i.e., a structure de la tâche est bien définis ou lorsque que les relations entre le leader et les subordonnés sont bonnes), les leaders orientés vers la tâche sont plus efficaces. Concernant les leaders orientés vers les relations, ils sont plus efficaces dans les situations où la favorabilité du contexte est modérée ou mixte. House (1971) dans la théorie du chemin vers les buts (path goal theory) s'est intéressé à la manière dont les comportements des leaders (focalisés sur les taches versus sur les relations) influencent la satisfaction et la performance des employés dans différents contextes. Selon ce modèle, de manière générale l'efficacité des comportements

dépend du contexte et des caractéristiques des subordonnés. Les comportements sur les tâches sont plus efficaces dans les contextes où la tâche est plus complexe ou lorsque les subordonnés ont peu d'expérience tandis que les comportements sur les relations sont plus efficaces dans les situations où les tâches sont dangereuses, stressantes ou répétitives (Yukl, 2013).

1.2.1.1.2.1 Les théories implicites du leadership

Plus récemment, la théorie implicite du leadership a été présentée comme une théorie de la contingence du leadership (Ayman & Lauristen, 2018). Contrairement aux théories précédentes de contingence où l'efficacité du leadership dépend de la correspondance des traits ou des comportements avec les différents aspects du contexte, dans cette théorie, elle dépend des théories implicites du leadership que possèdent les individus (Epitropaki & Martin, 2004). Les théories implicites représentent la structure et les contenus des catégories cognitives utilisées pour différencier des leaders de non-leaders (Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994). Ils englobent les stéréotypes et les prototypes concernant les traits, comportements ou aptitudes considérées comme appropriées pour une position ou situation donnée (Yukl, 2013). Les structures cognitives concernant les théories implicites du leadership se forment à partir du vécu des individus, comme l'exposition aux évènements sociaux, leurs interactions interpersonnelles ou leur expérience antérieure avec les leaders (Epitropaki & Martin, 2004). Ainsi, une personne est catégorisée comme leader lorsqu'il y a une compatibilité entre les comportements ou les caractéristiques de cette personne avec les schémas préexistant d'un leader chez l'individu (Lord et al., 2001 ; Rush & Russell, 1988). Cependant, un point important à souligner dans cette approche est que les prototypes des individus sont souvent spécifiques à un contexte ou une situation (e.g., militaire, éducation). Par conséquent, un leader, ou une caractéristique de leadership, perçu comme prototypique ou efficace dans un contexte, ne le sera pas forcément dans un autre (Lord & Maher, 1990 ; Ryan & Haslam, 2007).

1.3 La généralisation de validité des recherches du leadership

Les modèles de contingence ont mis ainsi le contexte au centre du leadership. Les recherches sont passées de paradigmes centrés uniquement sur les caractéristiques et comportements des leaders à des paradigmes prenant en compte différents aspects contextuels et situationnels auxquels les leaders sont confrontés pour être efficace (e.g., House 1971 ; Fiedler, 1978). Cependant, le rôle du contexte dans le leadership ne fait pas l'unanimité entre les chercheurs. Cela d'autant plus que de manière générale les théories de contingence du leadership n'ont pas reçu beaucoup de support dans la littérature (cela ne s'applique pas à la

théorie implicite du leadership, Antonakis et al., 2014), et certaines, comme la théorie de contingence du leadership de (Fiedler, 1967), n'ont pas été validées (e.g., House & Podsakoff, 1994 ; Schriesheim & Klich, 1991 ; Vecchio, 2003 ; Wofford & Liska, 1993). En outre, certains chercheurs ont critiqué les méthodes des analyses statistiques utilisées pour justifier l'inclusion du contexte dans l'étude leadership et ont mis l'accent sur la généralisation de la validité. Par exemple, Lord et al., (1986) ont argumenté que les résultats de Stogdill et de Mann ont été mal interprétés. Les auteurs ont expliqué que la variabilité des résultats trouvés dans les deux études pourrait être aussi dus à des artéfacts méthodologiques, à des problèmes de mesure (e.g., fidélité) ou encore à des analyses statistiques inadéquats.

En effet, dans les recherches sur le leadership une autre approche s'oppose à la contingence du contexte du leadership, notamment la généralisation de la validité des recherches à partir des méta-analyses (Oc, 2018). Cette approche consiste à ajuster les artefacts statistiques (e.g., la taille de l'échantillon, la restriction de l'étendue, la fiabilité des prédicteurs) afin de déterminer dans quelle mesure les variations des résultats entre les contextes sont attribuées à une vraie différence, c'est-à-dire à la différence entre les contextes, ou à des artefacts statistiques (James et al. 1992). Dans le leadership, la généralisation de la validité a été mise en avant par Lord et al., (1986) qui ont repris les données de Mann (1959) concernant la relation entre les traits de personnalité et leadership. Contrairement aux résultats de Mann (1959), ceux de Lord et al. (1986) ont démontré que certaines caractéristiques personnelles comme l'intelligence, la masculinité/féminité, ou la dominance sont significativement liées à l'émergence du leadership. Attribuant les résultats de Mann (1959) principalement à des questions méthodologiques, Lord et al. (1986) ont suggéré ainsi que les théories de contingence de leadership ne seraient pas nécessaires dans l'étude du leadership, vu que plusieurs traits semblent caractériser les leaders dans différentes situations (Lord, Foti & De Vader, 1984). Judge et al. (2002) ont élargi les travaux de Lord et al. (1986) en analysant le lien entre les traits de personnalité du « Big Five » et l'émergence et l'efficacité du leadership. Leurs résultats ont démontré que les traits de conscience professionnelle, ouverture et extraversion se généralisent dans plusieurs contextes (i.e., militaire, scolaire et entreprise) et critères du leadership (i.e., l'émergence et l'efficacité).

Dans le même sens, concernant les comportements, Judge, Piccolo, et Ilies (2004) ont analysé la validité des comportements issue des études de l'université d'état de l'Ohio, notamment les comportements de considération et de structure. À cause de l'absence des effets principaux, les recherches se sont focalisées sur les contingences du contexte qui pourraient modérer leurs effets (Judge et al., 2004). Cependant, en méta-analysant les études les

concernant, ils ont démontré que la validité de ces comportements se généralise dans plusieurs contextes (e.g., militaire, le secteur public, l'entreprise) et pour divers critères du leadership comme la satisfaction des employés et la performance des leaders. Ce focus sur la généralisation de la validité est d'autant plus saillant dans les modèles plus contemporains du leadership comme le leadership transformationnel et transactionnel[2] dont plusieurs modérateurs ont été intégrés afin de mieux comprendre leur lien avec la performance (Avolio, 2007). Principalement pour le leadership transformationnel, son efficacité est considérée comme étant transversale à plusieurs situations (Day & Antonakis, 2012 ; Northouse, 2013). En effet, Judge et Piccolo (2004) ont analysé la validité de ces comportements dans une méta-analyse en tenant compte de plusieurs modérateurs contextuels (e.g., secteur public, privé, militaire). Leurs résultats ont démontré la validité du leadership transformationnel et de la dimension récompense contingente du leadership transactionnel. Surtout, ce qui semble le plus important dans leur conclusion, c'est que la validité du leadership transformationnel se généralise à plusieurs situations.

1.4 Le contexte comme facteur déterminant du leadership

Si les méta-analyses ont démontré que la validité des traits et comportements peut se généraliser à plusieurs contextes et critères de leadership comme l'émergence, la performance, la satisfaction des employés, la performance et l'efficacité des leaders (Judge et al., 2002 ; Judge et al., 2004 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Lord et al.,1986), plusieurs chercheurs sont d'accord avec l'idée que le contexte exerce un rôle non négligeable sur les conséquences du leadership (e.g., Avolio, 2007 ; Oc, 2018). Par exemple, Avolio (2007), en se focalisant sur les différences interindividuelles et sur les recherches concernant l'interaction entre les organismes et l'environnement, a suggéré que les traits interagissent avec le contexte et, par conséquent, la relation entre les caractéristiques d'une personne et l'émergence du leadership sera modérée par la nature du contexte. Cependant, les résultats de certaines études semblent minimiser ce rôle.

En effet, DeRue et al. (2011) ont démontré dans une méta-analyse, que lorsque les traits et les comportements sont combinés (i.e., les traits big five, les comportements de considération, et les comportements de la gamme complète du leadership), ils expliquent entre 31 % et 92% de la variance de l'efficacité du leadership sur plusieurs critères. Toutefois, selon le critère d'efficacité, la variabilité de la variance expliquée peut-être très importante (i.e., .58 pour

[2] Le leadership transformationnel consiste à mettre en avant des objectifs qui transcendent ceux à court terme et se focalise sur les besoins intrinsèques d'ordre supérieur, tandis que le leadership transactionnel se focalise sur la relation d'échange de ressources entre le leader et les subordonnés (Judge & Piccolo, 2004).

l'efficacité du leader, .31 pour la performance du groupe, .56 pour la satisfaction de subordonnés, et .92 pour la satisfaction à l'égard du leader). Par conséquent, DeRue et al. (2011) ont effectivement reconnu qu'il peut y avoir des facteurs situationnels qui modèrent l'effet des traits et des comportements sur les différents critères de l'efficacité du leadership. Par ailleurs, même dans les différents contextes où la validité du leadership a été généralisée, les résultats ont démontré dans certaines situations des variabilités considérables dans les coefficients de validité. Cela se vérifie par exemple dans la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) sur la validité du leadership transformationnel et transactionnel. Comme l'a remarqué Avolio (2007) suite aux conclusions de Judge et Piccolo (2004) concernant la généralisation de la validité du leadership transformationnel, les corrélations entre le leadership transformationnel et la performance étaient de .42 dans les entreprises et .51 dans l'armée, ce qui va dans le sens des résultats de Lowe, Kroeck, et Sivasubramaniam (1996) qui ont démontré que le leadership transformationnel est plus efficace dans les entreprises publiques que privées. Dans le même sens, Judge et al. (2004) ont reporté des variabilités similaires concernant par exemple les comportements de considération dans le secteur public de .53 et les entreprises de .43.

Ces résultats montrent ainsi que malgré la généralisation de la validité de plusieurs traits et des comportements aux différents contextes, le contexte continue à avoir un impact important sur les différents critères de l'efficacité du leadership. Cela d'autant plus que dans la plupart des méta-analyses, les auteurs ont reconnu la possibilité que la validité des comportements et traits puisse être modérée par des facteurs contextuels. Par exemple, Judge et al. (2004) ont conclu que même si les comportements de considération et de structure ont des effets principaux significatifs dans plusieurs contextes, cela n'exclut pas le fait que ces effets puissent être modérés par plusieurs autres variables. Dans le même sens, Judge et al. (2002) ont reconnu que plusieurs facteurs situationnels peuvent modérer la validité des traits de personnalités dans le leadership en matière d'émergence et d'efficacité.

1.4.1 Le contexte comme un repère et source d'attente du leadership

Les résultats des méta-analyses montrent ainsi que malgré la validité des traits et des comportements du leadership, le contexte introduit une grande variabilité dans les coefficients de corrélation avec les critères. Ces résultats vont dans une certaine mesure dans le sens de certaines études entre la personnalité et la performance qui ont démontré une bidirectionnalité dans les signes des coefficients de validité. Plus précisément, selon le contexte le lien entre les traits de personnalité et la performance peut être positif ou négatif (Johns, 2006 ; Mount & Barrick, 1998 ; Tett & Burnett, 2003). Si ces études font référence principalement à la

performance des individus dans un poste donné (i.e., selon les postes, un trait serait ou pas utile pour les performances), certaines théories comme la théorie de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), mettent en évidence comment le contexte peut modérer le lien entre les traits de personnalité et la performance ou l'efficacité du leadership (Johns, 2017).

1.4.1.1 La théorie de l'activation des traits

Selon la théorie de l'activation des traits (Tett & Burnett, 2003), la relation entre les traits de personnalité et la performance dépend du contexte. L'activation des traits est le processus par lequel les individus expriment leurs caractéristiques lorsqu'ils sont confrontés à des indices situationnels pertinents pour ces traits (Tett & Guterman, 2000). D'après Tett et Burnett, (2003), une situation congruente pour un trait de personnalité renvoie des indices pertinents pour ces traits, et les réponses (ou l'absence de réponse) des individus indiquent alors leur position par rapport au trait de caractère en cause. Tett et Guterman, (2000) ont soutenu cette idée, en démontrant que les corrélations entre les mesures de traits auto-rapportées et les intentions comportementales liées aux traits sont plus fortes dans les situations où les indices contextuels étaient pertinents pour l'expression des traits.

Tett et Burnett, (2003) ont proposé trois indices contextuels qui peuvent modérer l'expression des traits. Les indices au niveau des tâches qui font référence à des responsabilités générales et quotidiennes du travail ; les indices sociaux qui concernent les interactions sociales entre les individus dans l'organisation ; et les indices organisationnels qui font référence à des aspects comme le climat, la culture, la politique ou la structure. L'activation des traits en forme de comportements organisationnels est conditionnée par la pertinence de ces indices contextuels. Dans une situation de congruence, c'est-à-dire entre les traits et la situation, l'expression est intrinsèquement récompensée et les contextes qui favorisent ou qui permettent cette expression sont davantage préférés par les individus, cela indépendamment des récompenses externes. La performance des individus est évaluée en fonction de la valeur donnée à l'expression des traits dans les différents contextes. Ils seront positivement ou négativement évalués selon qu'ils correspondent ou pas aux demandes du travail (Tett, Brown & Simonet, 2013). Il faut noter que cette influence du contexte ne s'applique pas uniquement aux traits de personnalité, mais dans certaines mesures aussi aux comportements. En effet, même si les traits reflètent les tendances des comportements qui peuvent être affectées directement par le contexte dans leur expression, les comportements comme acte manifesté de leadership (DeRue et al., 2011), pourra être aussi affecté en termes de performance, c'est-à-dire la valorisation des comportements dans le contexte (Tett & Burnett, 2003).

La théorie de l'activation des traits met ainsi le contexte au centre de l'expression et l'évaluation des traits : la mesure dans laquelle les traits prédisent la performance dépend du contexte. Cette théorie a été appliquée à différentes situations y compris le leadership (Tett, Brown & Simonet, 2013), et elle permet de mettre en évidence comment le contexte peut modérer le lien entre les traits de personnalité et la performance de deux manières. La première manière est dans une perspective proactive du leadership, c'est-à-dire les comportements que les leaders mettent en place. Lorsque les individus se trouvent dans des contextes dont les indices sont pertinents ou congruents avec leurs traits de personnalité, cela devrait se traduire par une performance plus élevée. En effet, les individus se trouveront alors dans une zone de confort où ils pourront exprimer tout leur potentiel de leadership (Jugde & Zapata, 2015 ; Phaneuf et al., 2005 ; Phaneuf et al., 2016). La deuxième manière dont le contexte peut impacter la performance selon la théorie de l'activation des traits est dans une perspective plus réactive aux comportements issus des traits, c'est-à-dire la perception ou l'évaluation des comportements des leaders. DeRue et al. (2011) ont argumenté que les traits de personnalité impactent le leadership uniquement si la situation demande ces traits. Si ce n'est pas le cas, leur impact sur l'efficacité du leadership sera marginal. Comme le propose le modèle, la performance des traits dépend de leur valorisation dans le contexte (Tett & Burnett, 2003). En effet, dans le sens de ces propositions, des études ont démontré que l'efficacité des traits dans le leadership et leur lien avec les styles considérés comme efficaces est modérés par le type de contexte (e.g., le dynamisme ; l'autonomie ; De Hoog, Den Hartog & Koopman, 2005 ; Yee, Ang & Chan, 2008).

1.5 Le contexte du leadership

Les différentes théories et résultats des recherches mettent en évidence que le contexte exerce un rôle fondamental dans le leadership. De manière générale le contexte du leadership correspond à ce qui a été proposé typiquement dans les théories de la contingence du leadership, c'est-à-dire les opportunités et les contraintes pour les comportements organisationnels (Ayman & Lauristen, 2018 ; Johns, 2006). Dans ce sens, Ayman et Lauristen, (2018) ont considéré le contexte ou contingence comme le facteur d'influence entre les comportements ou les caractéristiques des leaders et ces conséquences sur les employés ou les organisations.

1.5.1 La conceptualisation du contexte du leadership

Selon les auteurs, différents aspects du contexte ont été considérés. Par exemple, certains (e.g., Mowday & Sutton, 1993) ont conceptualisé le contexte comme un facteur qui est externe à l'individu. Cependant, d'autres (e.g., Antonakis et al., 2003 ; Johns, 2006 ; Oc, 2018) ont considéré que le sexe des leaders pouvait s'intégrer au contexte du leadership. De surcroît, le sexe des leaders apparaît comme un antécédent du leadership (Ayman & Lauristen, 2018 ; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Ainsi, comme l'ont remarqué Porter et McLaughlin (2006), il n'existe pas dans la littérature un ensemble universel reconnu de contextes. Cependant, dans une revue de la littérature, les deux auteurs observent un certain degré de consensus constitutif des contextes du leadership (i.e., la culture/climat, les objectifs/finalités, la composition de personnes ou groupes, les processus, l'état/condition, la structure et le temps). Malgré ce consensus sur les contextes du leadership, des chercheurs continuent à mettre en avant le manque d'une intégration systématique et de ce que constitue vraiment un contexte du leadership (e.g., Ayman & Adams, 2012 ; Oc, 2018).

À ce propos, récemment, Oc (2018) en adaptant le modèle catégorique de Johns (2006), a expliqué comment les contextes organisationnels peuvent être catégorisés, étudiés et comment ils impactent le leadership. Dans son modèle théorique concernant l'impact du contexte sur le comportement organisationnel, Johns (2006) a conceptualisé le contexte en deux niveaux : le contexte omnibus et le contexte discret. Le contexte omnibus fait référence au contexte dans un sens plus large et il répond à des questions spécifiques liées à ces contextes comme : quoi, pourquoi, qui, où et quand. En d'autres termes, le contexte omnibus fourni des informations nécessaires concernant les éléments d'un contexte donné (Oc, 2018). Concernant le contexte discret, Johns (2006) l'a défini comme des variables situationnelles spécifiques qui influencent directement le comportement ou qui modèrent la relation entre les variables. Le contexte discret peut être considéré comme partie intégrant d'un contexte omnibus de sorte que les effets de ce dernier sont médiatisés par des variables contextuelles discrètes ou par l'interaction des deux. Le contexte discret est caractérisé par les dimensions des tâches, le contexte social et le contexte physique.

1.5.1.1 Le contexte omnibus

En adaptant le modèle de Johns (2006) pour catégoriser les contextes et expliquer leurs impacts sur le leadership, Oc (2018) a catégorisé les recherches dans les catégories « où », « qui » et « quand ». Le « où », concerne le lieu où le leadership se déroule de manière générale. Les recherches peuvent être classés dans l'une des trois catégories : la culture nationale, les

institutions ou marchés et les organisations. Parmi les sous-contextes du lieu du leadership, celui sur lequel les recherches se sont le plus focalisées est la culture nationale. À ce propos, en se focalisant par exemple sur le Leadership Global et l'Efficacité du comportements Organisationnel (GLOBE[3], House et al., 2002), les recherches ont essayé de mieux comprendre les effets de la culture sur le leadership (Oc, 2018). Dans ce sens, plusieurs études ont mis en évidence l'impact de la culture sur le leadership et ses conséquences sur les employés. Par exemple, Rockstuhl et al. (2012) révèlent l'effet modérateur de la culture nationale dans le lien entre l'échange leader-membre[4] (LMX) et les conséquences sur les employés. Plus précisément, ils ont trouvé que le lien entre le LMX et certains variables organisationnelles comme la perception de justice le comportement de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail sont plus forts dans les cultures individualistes que dans les cultures collectivistes. Dans le même sens, des études ont démontré l'influence de la culture sur les théories implicites (i.e., les prototypes) et l'évaluation du leadership (e.g., Atwater et al., 2009 ; Hartog et al., 1999).

Concernant le contexte « qui », Johns (2006), indique que le concevoir comme un contexte peut sembler étrange dans un premier temps. Le contexte « qui » comprend tous les facteurs contextuelles clés qui font référence aux caractéristiques de tous les individus ou groupes concernés par le leadership. Parmi ces facteurs se trouvent la composition des sexes et la démographie. Par exemple, les recherches ont mis en évidence le rôle de composition du groupe dans l'évaluation des leaders, où les hommes sont généralement évalués plus favorablement que les femmes uniquement dans les groupes majoritairement masculins (e.g., Eagly et al., 1992 ; 1995). Dans le même sens, au-delà de l'effet d'interaction entre le sexe des subordonnés et des leaders fondés sur les stéréotypes de genre (Eagly & Karau, 2002), des études ont montré que la conception même du leadership semble dépendre du sexe des sujets (Oc, 2018). Par exemple, Antonakis et al. (2003) ont analysé les propriétés psychométriques du Questionnaire Multi-facteur du leadership. Leurs résultats ont démontré que l'échelle MLQ présente un meilleur ajustement des facteurs lorsque les participants masculins et féminins sont analysés séparément. En outre, leurs résultats ont mis en lumière des différences significatives entre les échantillons masculins et féminins dans plusieurs dimensions du MLQ (i.e., la

[3] Le GLOBE est un projet dans 61 pays qu'a étudié l'impact de variables culturelles spécifiques sur le leadership, les processus organisationnels et leur efficience (House, Javidan & Dorfman, 2001).

[4] Le LMX décrit la nature des relations entre les leaders et leurs subordonnés. Les relations de haute qualité sont basées sur la confiance et le respect mutuel, tandis que les relations de basse qualité sont basées sur l'accomplissement d'obligations contractuelles (Antonakis & Day, 2018).

considération individualisée, la récompense contingente ; la récompense par exception passive et le laissez faire).

Enfin, le contexte omnibus « quand » concerne le moment où le leadership se déroule. Dans cette dimension, les recherches se sont focalisées principalement sur l'impact des changements organisationnels, les conditions économiques, les crises sur les comportements et les attitudes des leaders et des subordonnés (Johns, 2006 ; Oc, 2018). Dans ce cadre, plusieurs recherches ont démontré par exemple l'effet des changements sur la performance de l'organisation, des employés et leurs comportements (e.g., Carter et al., 2013 ; Schepker et al., 2017). Cependant, dans ce contexte omnibus, l'évènement qui a suscité beaucoup d'attention de la part des chercheurs, c'est la crise. Contrairement aux situations normales, la crise non seulement favorise l'émergence des leaders charismatiques mais aussi son efficacité (cf. Pillai & Meinll,1998) (e.g., Boal & Bryson, 1988 ; Halverson et al., 2004 ; Halverson, Murphy & Riggio, 2004 ; Howell & Shamir, 1999 ; Pillai, 1996). Cet aspect du contexte omnibus (i.e., la crise) retient aussi particulièrement notre attention dans cette thèse notamment dans le chapitre suivant où nous le développerons plus en détail.

1.5.1.2 Le contexte discret

Concernant le contexte discret, à la proposition originale des dimensions proposées par Johns (2006), c'est-à-dire les tâches, le contexte social et le contexte physique, Oc (2018) a ajouté le contexte temporel. Dans le contexte discret, Oc (2018) a constaté que la plupart des recherches se placent dans les dimensions des « tâches » et « sociales ». La dimension des « tâches » concerne les différentes caractéristiques du travail et des tâches (e.g., la complexité des tâches, l'interdépendance des tâches, l'autonomie dans le travail) qui peuvent influencer le lien entre les comportements des leaders et leur évaluation. Par conséquent, dans le leadership, la dimension des tâches est l'un des contextes le plus étudiés dans la littérature, notamment par le biais des théories de la contingence du leadership, qui ont analysé par exemple l'efficacité des différents types de leaders en fonction de la difficulté des tâches (e.g., Fiedler, 1978, voir la sous-section, Les théories implicites du leadership). Concernant la dimension sociale du contexte discret, il fait référence aux caractéristiques associées aux équipes qui constituent l'environnement social dans lequel le leadership se déroule. Parmi ces caractéristiques se trouvent les spécificités sociales des équipes et des organisations. Les recherches sur les spécificités sociales des équipes et des organisations (e.g., climat, culture) se sont focalisées sur le rôle modérateur de ces contextes dans le lien entre le leadership et ses conséquences sur les employés ou sur les organisations. (Oc, 2018). Par exemple, Jung, Wu, & Chow (2008) ont

montré que se le leadership transformationnel favorise l'innovation, ce lien est modéré par le climat d'innovation, de sorte que le lien est plus fort dans les organisations avec un fort climat d'innovation.

Contrairement aux contextes des tâches et le contexte social, le contexte physique et temporel du contexte discret a reçu moins d'attention dans les recherches. Concernant le contexte physique il fait référence aux conditions environnementales où le leadership prend place (e.g., la température, le bruit ou le décor, Johns, 2006). Dans son modèle, Oc (2018) inclue également la distance physique entre les leaders et les subordonnées et, c'est sur cette dernière variable que la plupart des recherches sur le contexte physique se polarisent. Dans ce contexte, les recherches ont analysé comment la distance physique entre les leaders et les subordonnés peut détériorer l'effet du leadership sur les organisations et les employés. Dans ce sens, plusieurs recherches ont démontré que la distance tend à modérer négativement le lien entre certains types du leadership et ses conséquences sur les employés (e.g., Hill & Bartol, 2016 ; Howell & Hall-Merenda, 1999). En effet, Oc (2018) a proposé que la distance peut neutraliser les effets du leadership sur les employés (Kerr & Jermier, 1978). Finalement, le contexte temporel fait référence aux facteurs temporaux comme par exemple la pression de temps ou la durée des tâches. Par exemple, Barrett, Vessey, et Mumford (2011) ont analysé l'influence de la pression temporelle sur la capacité de résolution de problèmes des leaders. Leurs résultats ont démontré que la pression temporelle a des effets négatifs sur plusieurs habilités des leaders, comme la créativité et la planification.

1.5.2 Les conséquences du contexte sur le leadership

Remarqué il y a plus d'un demi-siècle par Stogdill (1948) et matérialisé de manière effective par les théories de la contingence du leadership (e.g., Vroom & Yetton, 1973), les recherches montrent ainsi sans ambiguïté que le leadership est effectivement un phénomène dépendant du contexte. Ainsi, malgré l'absence d'un paradigme dominant (e.g., Bennis, 2007) ou de consensus sur ce qui constitue un contexte du leadership (Ayman & Adams, 2012), ne pas contextualiser les recherches sur le leadership peut causer différents problèmes. Johns (2006) a expliqué par exemple que le contexte est probablement responsable de l'un des problèmes les plus contrariants dans le contexte organisationnel, notamment la variation des résultats entre les études. Selon Johns, cela est basé sur l'hypothèse de distribution selon lesquelles le contexte varie plus souvent que les différences interindividuelles des participants. En effet, l'une des principales conséquences du contexte est la menace qu'il représente pour la validité des recherches (Johns, 2017 ; Oc, 2018). La validité d'une recherche est généralisable

lorsqu'elle est associée à différents critères dans différentes situations. Parmi les différents facteurs qui contribuent à la validité se trouve la pertinence contextuelle du construit en cause (Johns, 2017 ; Shaffer & Postelthwaite, 2012 ; Tett & Burnett, 2003). En d'autres termes, plus un construit est pertinent pour un contexte donné plus il va prédire ou être lié à une variable d'intérêt (Tett & Burnett, 2003). Par exemple, les recherches ont proposé que les mesures de personnalité contextualisées prédisent de manière plus forte la performance que les mesures générales (e.g., Hunthausen et al., 2003). Dans le sens de ces propositions, Shaffer et Postelthwaite, (2012) ont trouvé que les mesures de personnalité spécifiques à un contexte sont plus valides pour prédire la performance que les mesures plus générales.

Dans le leadership, le contexte peut avoir des effets très similaires. En effet, comme l'ont démontré les résultats des différentes études discutées précédemment, les coefficients de validité (e.g., performance) des comportements du leadership varient de manière significative en fonction du contexte (e.g., Judge & Piccolo, 2004 ; Lowe et al., 1996). En outre, même dans les situations où les principaux comportements du leadership (e.g., la gamme complète du leadership) et traits de personnalité (i.e., le « big five ») sont agrégés, on constate des variations significatives dans le lien avec les critères du leadership (e.g., l'efficacité, satisfactions avec le leader), suggérant ainsi les effets des modérateurs contextuels (DeRue et al., 2011). Ce que ces recherches permettent ainsi de mettre en exergue c'est l'influence du contexte sur les effets du leadership, cela même sur des construits tenus comme transversaux à toutes les situations comme le leadership transformationnel (Avolio, 2007 ; Conger, 2004 ; Lowe et al., 1996).

Ainsi, comme l'a constaté Oc (2018) le contexte omnibus et le contexte discret ont une influence directe sur la validité et la généralisation des résultats. Cependant, dans le cas spécifique du contexte omnibus, contrairement aux dimensions « où » et « qui » dans la dimension « quand » si les recherches se sont focalisées sur les conséquences de certains comportements de leadership (i.e., charismatique), elles ont porté d'avantage l'attention aux réactions et comportements de leaders dans ces contextes. Parmi les contextes inclus dans la dimension « quand » se trouve le contexte de crise. D'après Oc (2018) si les recherches dans les dimensions « où » et « qui » ont démontré que ces contextes représentent une menace pour la généralisation des résultats, la dimension « quand » met principalement en évidence la robustesse des résultats dans ces contextes. Dans le contexte de crise, cette robustesse fait référence principalement aux comportements, à l'émergence et aux conséquences du leadership charismatique (Shamir & Howell, 1999). Cependant, cette robustesse peut être fragilisée par différents raisons. Par exemple, au-delà du fait que les recherches se sont focalisées principalement sur les comportements des leaders, une autre limitation pourrait le concerner,

notamment le type de crise en cause (Pearson & Clair, 1998). Ainsi, concernant la généralisation des résultats précédents, les questions qui se posent sont les suivantes : les résultats se généralisent-ils à l'ensemble des contextes de crise ? Les différents types, de ou caractéristiques, de leadership sont-ils également évalués dans les différents types de crise ? Ainsi, dans le chapitre suivant, nous allons aborder le leadership dans les contextes crise. Cependant, contrairement à la plupart des recherches précédentes dans ces contextes, nous allons porter attention sur les effets de la crise dans l'évaluations du leadership par les individus. Nous discuterons ainsi les différentes limitations des recherches dans ce domaine mais également certaines ambiguïtés associées aux types de leadership (i.e., charismatique).

Chapitre II

2. Le leadership et la crise

Dans le chapitre précèdent, nous avons exposé comment le contexte a été conceptualisé dans la littérature et sur ses effets sur le leadership. Parmi les principales conséquences du contexte sur le leadership se trouve la menace à la généralisation et à la validité des recherches (Johns, 2017 ; Oc, 2018). Cependant, si pour certains contextes, les recherches permettent d'expliquer clairement comment ils peuvent affecter ou restreindre la portée du leadership, cela reste moins étudié et moins clair pour d'autres contextes comme la crise. Par exemple, concernant la culture, les recherches ont expliqué comment les valeurs culturelles comme l'évitement de l'incertitude peuvent affecter les préférences du leadership. Dans les cultures caractérisées par un fort évitement de l'incertitude, les individus préfèrent des leaders plus directifs et centralisant davantage les décisions que dans les cultures avec un score plus faible dans cette dimension (e.g., Offermann & Hellmann, 1997). Un leader directif permet de rassurer et d'apporter le sentiment de stabilité et de sécurité aux individus dans ces cultures (Yukl, 2013). En revanche, dans le contexte de crise, malgré le lien avec certains types de leadership, les facteurs explicatifs (i.e., qui permettent de comprendre en quoi le contexte affecte réellement le leadership) restent moins étudiés, principalement en ce qui concerne les préférences du leadership (Yukl, 2013).

De manière générale, dans la littérature, la crise a été associée à deux catégories de leadership. La première est un leadership plus fort, dominant, autocratique et directif (e.g., Mulder & Stemerding, 1963 ; Yukl, 2013) et la deuxième est le leadership charismatique (e.g., Howell & Shamir, 1999 ; Pillai & Meindll, 1998). Cependant, comme nous allons le voir théoriquement, ces deux types de leadership peuvent se factoriser comme un seul type de leadership, soit un leadership plus fort. La préférence pour ces types de leadership a été expliquée principalement par les conséquences de la crise sur les individus. Non seulement ces liens restent principalement théoriques et spéculatifs mais en plus, ils se basent souvent sur des théories psychanalytiques (e.g., Halverson, Murphy & Riggio, 2004 ; Howell & Shamir, 1999 ; Kets de Vries, 1988 ; Mulder & Stemerding, 1963). En effet, les recherches se sont davantage préoccupées à montrer le lien entre la crise et le leadership plus que les processus explicatifs (e.g., Haddon, Loughlin & McNally, 2015). Dans la foulée, ils ont également négligé les types de crise et par conséquent les liens avec des leadership et facteurs explicatifs supplémentaires. Ainsi, dans ce chapitre, nous allons aborder les limites de ces recherches et analyser comment l'évaluation du leadership peut être affectée par les différents types de crise.

2.1 La crise organisationnelle

Avec la complexification des systèmes et la fréquence d'occurrence des phénomènes extrêmes, la crise est considérée comme un évènement normal dans la vie des organisations (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998 ; Perrow, 1984). Cependant, elle peut avoir des conséquences dévastatrices sur les organisations et impacter très négativement les différentes parties prenantes (e.g., employés, clients, James et al., 2011). En effet, la crise a été définie comme un événement à faible probabilité, à fort impact, qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté des causes, de l'effet et des moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement (Pearson & Clair, 1998). Dans le contexte organisationnel, la notion de crise est associée à un évènement spécifique, inattendu, non routinier, et qui provoque des niveaux très élevés d'incertitude et de menace (Bundy et al., 2017 ; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998). Ainsi, la capacité des leaders à apporter une réponse qui corresponde aux attentes des différentes parties est indispensable pour une résolution efficace de la crise (James et al., 2011 ; Kahn, Barton & Fellows, 2013).

2.2 Le leadership dans la crise

Dans la crise, les recherches ont principalement étudié les compétences, caractéristiques et comportements des leaders considérés comme efficaces pour répondre et résoudre la crise (James et al., 2011). Concernant le processus du leadership, deux types de leadership se révèlent en période de crise : un leadership plus fort et directif (e.g., Mulder & Stemerding, 1963 ; Yukl, 2013) et le leadership charismatique (e.g., Howell & Shamir, Pillai & Meindll, 1998).

2.2.1 Le leadership fort et directif

Au moment de la crise, le leadership change par rapport aux contextes normaux (Pearson & Clair). Ce changement se caractérise par un leadership plus directif, dominant, fort, et autocratique (e.g., Mulder & Stemerding, 1963 ; Yukl, 2013). Par opposition à un leadership plus démocratique ou focalisé sur les relations, avec un leadership plus fort et directif ou focalisé sur les tâches, les leaders ne partagent pas ou peu avec leurs subordonnées et centralisent le processus de prise de décision. Ces types de leadership se focalisent davantage sur l'accomplissent des tâches et des objectifs et les leaders se montrent normalement moins concernés par le bien-être de ces subordonnés. Ce type de leadership se fonde ainsi dans le paradigme classique du leadership de commande et de contrôle où les leaders définissent les tâches, contrôlent leur déroulement et sanctionnent les écarts (Eagly et al., 1992 ; Eagly & Karau, 2002 ; Judge et al., 2004). Dans les contextes de crise, plusieurs recherches ont montré

que c'est précisément ce type de leadership qui est préférés et mieux évalué. Par exemple, Peterson et Van Fleet (2008) ont trouvé que dans ces contextes les leaders qui sont davantage orientés sur les tâches, sur la résolution des problèmes et moins sur les relations sont préférés. Dans le même sens, dans une série de travaux, Mulder et ses collègues relèvent que les leaders sont perçus comme étant plus directifs, autocratiques et davantage focalisés sur les tâches que dans les situations normales. Les leaders caractérisés par ces types de leadership ont été mieux évalués (Mulder et al., 1971 ; 1986 ; Mulder & Stemerding, 1963). La crise est normalement associée à des pertes irréversibles et des forts dommages pour les individus et les organisations (Bundy et al., 2017 ; Pearson & Clair, 1998). Par conséquent, des individus préfèrent des leaders avec une fort capacité cognitive et capacité d'agir (Peterson & Van Fleet 2008). Ainsi, de manière générale, les recherches suggèrent que cette préférence pour un leadership plus agentique permet d'apporter aux individus la stabilité, réduire la détresse psychologique, la perception de menace et d'incertitude (Hannah et al., 2009 ; kakkar & Sivanathan, 2017 ; Mulder & Stemerding, 1963 ; Peterson & Van Fleet 2008).

2.2.2 Le leadership charismatique

D'un autre côté, la crise favorise l'émergence et l'efficacité du leadership charismatique (Howell & Shamir, 1999). S'il y a plusieurs théories sur le leadership charismatique, on peut les classer en deux grandes catégories. Le charisme est comparé à un processus d'attribution d'une part, et à un processus d'interaction émotionnelle, d'autre part, entre le leader et les subordonnés. Dans le premier, l'attribution du charisme par les subordonnés dépend des comportements, expertises des leaders et de la situation (Conger & Kanungo, 1987 ; Yukl, 2013). Dans le deuxième, l'origine du leadership charismatique se trouve dans l'interaction entre les leaders et les subordonnés. En fonction du contexte, les leaders charismatiques éveillent chez les subordonnés la motivation pour accomplir et suivre ses visions et valeurs (e.g., Shamir, House & Arthur 1993). House et Shamir (1993) ont défini le leadership charismatique comme une interaction entre les leaders et les subordonnés dont résultent plusieurs conséquences, notamment : (1) faire dépendre l'estime de soi des subordonnés de la vision et de la mission articulées par le leader, (2) l'intériorisation des valeurs et des objectifs du leader par les subordonnés, (3) un engagement personnel ou moral envers ces valeurs et ces objectifs, et (4) une volonté de la part des subordonnés de transcender leurs intérêts personnels pour le bien du collectif. Les leaders charismatiques sont caractérisés par un fort besoin de pouvoir, une grande confiance en eux et une forte conviction dans leurs propres croyances et idéaux (Yukl, 2013). Ils sont sensibles à leurs subordonnés, ont confiance en leur capacité,

fixent des objectifs élevés pour eux-mêmes et leurs subordonnés et se montrent convaincus que ces objectifs peuvent être accomplis (Antonakis, 2018 ; Bass, 1985 ; House, 1977).

Par des arguments similaires à ceux proposés par un leadership plus directif, dans la crise, l'émergence et l'efficacité du leadership charismatique ont été expliquées principalement par la détresse psychologique, le sentiment de menace et d'incertitude (e.g., Howell & Shamir, 1999 ; Kets de Vries, 1988 ; Shamir, House & Arthur 1993 ; Yukl, 1999). Par conséquent, les individus valorisent un leadership plus fort et capable de donner une direction précise (Howell & Shamir, 1999 ; Shamir, House & Arthur 1993). Ainsi, la crise est une occasion pour les leaders de prendre des mesures audacieuses et déterminées, qui sont ensuite interprétées par les suiveurs en termes charismatiques et accroissent leur volonté de suivre (Pillai & Meindll, 1998). En effet, dans la crise ils accepteront volontiers l'influence d'un leader charismatique qui est caractérisé par une grande confiance en lui et une vision qui donne à la fois un sens à la situation actuelle et une promesse de résolution de la crise (Howell & Shamir, 1999). A ce propos, des recherches ont montré qu'effectivement la crise favorise l'émergence et l'efficacité des leaders (e.g., Halverson Murphy & Riggio, 2004 ; Hunt, Boal, Dodge, 1999 ; Pillai, 1996). Dans le même sens, des études ont montré que non seulement la perception de crise est négativement corrélée au leadership charismatique (Pillai et Meindll, 1998) mais, son effet se détériore avec la résolution de la crise (Hunt, Boal & Dodge, 1996).

2.2.3 Le leadership fort et directif et le leadership charismatique

Ainsi, deux catégories de leadership sont susceptibles d'être préférés dans les contextes de crise et cela pour des raisons très similaires. D'un côté, les recherches proposent la préférence pour un leadership plus directif qui limite l'intervention et la considération pour les subordonnés dans la prise de décision et focalisent davantage sur le contrôle et l'accomplissement des objectifs (Bass 1990 ; Hoog & Hartog, 2009 ; Judge et al., 2004). De l'autre côté, un leadership charismatique qui inspire, motive et prend en considération les subordonnées (Bass, 1985 ; Antonakis, 2018). Or, le problème réside dans le fait que ces deux catégories de leadership sont plutôt antagonistes. Négativement corrélés (e.g., le leadership autocratique et charismatique, Hoog & Hartog, 2009), ces catégories ont également des conséquences différentes sur les subordonnées. Par exemple, le leadership charismatique est négativement corrélé avec l'épuisement professionnel tandis que le leadership autocratique est positivement corrélé avec cette variable (Hoog & Hartog, 2009). Donc, la question que se pose est la suivante : quel type de leadership est effectivement préféré dans la crise ?

Conceptuellement, ces deux types de leadership sont plutôt différents. Le leadership plus directif (i.e., autocratique et focalisé sur les tâches) est conceptualisé à partir des comportements dans un sens unique partant des leaders envers les subordonnés. Concernant le leadership charismatique, il est également conceptualisé en partie par des comportements de leaders. Cependant, la différence se situe au niveau de l'attribution du charisme et de ses effets (e.g., l'identification avec le leader) qui dépendent de la perception des subordonnés (House & Howell, 1992 ; Yukl, 1999). Par exemple, selon Conger & Kanungo (1987) l'attribution du charisme au leader dépend principalement du spectateur et cela arrive dans une constellation interconnectée de comportements. Dans ces comportements sont inclus par exemple, se montrer sensible aux besoins des subordonnés, adopter un comportement non conventionnel, prendre des risques personnels et faire preuve de sensibilité. Ainsi, non seulement ces deux types de comportement sont conceptuellement différents mais leur processus d'influence diffère. De manière générale, dans le leadership plus directif les leaders s'imposent aux subordonnés tandis que les leaders charismatiques inspirent les subordonnés. En effet, par les comportements qui le caractérisent et par les processus d'influence, le leadership charismatique pourrait être considéré comme étant un type de leadership plus neutre ou davantage focalisé sur les relations, donc moins directif (Bass, 1985 ; Shamir, House & Arthur 1993 ; Yukl, 1999).

Nonobstant, des ambigüités persistent notamment au niveau de la nature du leadership charismatique qui est souvent présentée comme un leadership plus dominant, fort et autoritaire. House & Howell (1992) avaient déjà remarqué que le charisme était associé à différentes personnalités (e.g., Hitler) qui ont fini par favoriser cette association. Ces auteurs ont fait la différence entre deux types de leadership charismatique : le leadership charismatique socialisé et le leadership charismatique personnalisé. Le premier fait référence à un leadership plus égalitaire et focalisé sur les subordonnés tandis que le deuxième se focalise sur un leadership plus dominant et autoritaire. House & Howell (1992) ont expliqué que ces deux types de leadership ne sont pas mutuellement exclusifs. Un leader peut combiner les deux aspects du leadership charismatique ou les utiliser individuellement. Allant dans le sens de ces propositions, Bass (1996) a expliqué que le leadership transformationnel qui est souvent utilisé de manière interchangeable avec le leadership charismatique peut être directif (autocratique) ou participatif (Yukl, 1999).

Cependant, notre objectif ici n'est pas de discuter la vraie nature du leadership charismatique mais d'analyser quel est le leadership préféré dans les contextes de crise. Si le leadership charismatique peut avoir au moins « deux faces » (House & Howell, 1992) au sein de la crise, c'est le côté le plus directif et autoritaire qui semble ressortir comme étant efficace.

Concernant l'ambigüité dans la littérature, les recherches font souvent référence au leadership charismatique comme un leadership fort, dominant et autoritaire, sans par exemple faire la distinction entre l'aspect personnalisé et socialisé (e.g., Harms et al., 2018 ; House & Howell, 1992 ; Mhatre & Riggio, 2014). Concernant l'efficacité du leadership charismatique et des leaderships directifs en général, comme nous l'avons discuté précédemment, à cause des caractéristiques de la crise, les recherches suggèrent qu'ils sont effectivement plus efficaces, notamment pour réduire par exemple le sentiment d'incertitude et de menace. Toutefois, le rôle des caractéristiques de la crise dans la préférence du leadership n'est pas clair, cela d'autant plus qu'il existe différents types de crise qui peuvent avoir différentes caractéristiques.

2.3 Les types de crise

Les organisations sont susceptibles d'être affectées par différents types de crise (e.g., fraude, homicides au travail, harcèlement, financière). Si ces types de crise imposent des menaces uniques au sein de l'organisation, ils partagent un ensemble de caractéristiques en commun, comme l'incertitude, la menace qu'ils représentent pour les organisations et les parties prenantes (Bundy et al., 2017 ; Pearson & Clair, 1998). Dans la littérature, les différents types de crise ont été catégorisés en différentes typologies. Leur objectif est de servir de référence et de guide aux décisionnaires dans ces situations où les procédures classiques ne fonctionnent plus. Les typologies de crise permettent de réduire l'ambiguïté associée à la crise en offrant un cadre approprié aux décisions (James et al., 2011). Par exemple, Marcus & Goodman, (1991) se sont focalisées sur les origines de la crise et les potentielles victimes et ont identifié trois types de crise où les victimes sont plus ou moins facilement identifiables : les accidents, les scandales et les incidents (i.e., de santé et de sécurité des produits). Dans ce modèle, les victimes sont plus facilement identifiables dans les accidents et les incidents. Dans le même sens, la théorie situationnelle de la communication dans la crise (Coombs & Holladay, 2002), classifie la crise en trois catégories en fonction de la responsabilité perçue. Plus précisément, victime d'une crise (faible responsabilité), crise accidentelle (responsabilité modérée) et crise évitable (responsabilité élevée).

Cependant, si ces modèles ou propositions permettent de catégoriser la crise, ils se sont focalisés principalement sur les parties prenantes extérieures à l'organisation (e.g., investisseurs, Marcus & Goodman, 1991) (Bundy, 2017). Les recherches ont porté moins d'attention et réponses aux membres de l'organisation, principalement en ce qui concerne le leadership. En effet, comme l'ont remarqué Khan, et al., (2013), les modèles de crise tendent à traiter les employés comme une catégorie de plus des parties prenantes et de manière séparée

de l'organisation. Cependant, les entreprises existent à cause de leurs membres et ces dernières jouent un rôle essentiel dans la résolution de la crise (Khan, Barton & Fellows, 2013). Pour comprendre comment les différents types de crise ou catégories peuvent influencer la préférence et l'évaluation du leadership, une possibilité est de se focaliser sur ses conséquences psychologiques.

2.4 Les conséquences psychologiques de la crise

Dans la littérature, l'une des principales conséquences de la crise est le sentiment d'incertitude (James et al., 2011). En effet, dans la crise, les individus sont incapables de prédire dans quelle direction le contexte organisationnel va changer et quels sont les potentiels impacts de ces changements sur l'organisation et sur les individus ou même si les décisions prises vont avoir les effets souhaités (James, Wooten & Dushek, 2011 ; Pearson & Clair, 1998 ; Waldman, Ramirez & House, 2001). L'incertitude concernant un évènement présent ou futur peut compromettre la capacité et la possibilité des individus à influencer ces événements (Bordia et al., 2004b), et finalement leur donner la perception de ne pas avoir de, ou de n'avoir qu'un, contrôle réduit sur leur vie (Hogg, 2001). En effet, un autre sentiment présent dans les contextes de crise peut avoir un impact sur le leadership : c'est le sentiment de contrôle (e.g., Frisen et al., 2014 ; Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Pearson & Clair, 1998). Le contrôle personnel reflète la croyance des individus, à un moment donné, dans leur capacité à changer l'environnement dans la direction souhaitée (Greenberger & Strasser, 1986). Dans la littérature, le sentiment de manque de contrôle a été présenté pour certains auteurs comme une conséquence de l'incertitude ainsi que comme un facteur explicatif des préférences du leadership (Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Van de Bos & Lind, 2001).

Cependant, l'incertitude n'est pas le seul antécédent du contrôle, principalement dans les contextes de crise. En effet, la simple présence du sentiment d'incertitude indique qu'un autre sentiment doit être pris en compte, celui de la justice. Comme l'ont expliqué Lind et Van den Bos (2002), la justice et l'incertitude sont des concepts tellement proches qu'il est impossible de faire référence à l'un sans mentionner l'autre. Toutefois, indépendamment du sentiment d'incertitude, la crise est particulièrement concernée par les questions de justice, notamment concernant la manière dont les individus sont traités, les décisions sont prises et les ressources sont allouées (e.g., Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007 ; Dierendonck & Jacobs 2012 ; Skarlicki, Ellard & Kelln 1998). Si ces différents aspects sont perçus comme injustes, ils provoquent une perception de perte de contrôle chez les individus (e.g., Judge & Colquit, 2004 ; Lind & Van den Bos, 2002 ; Thibaut & Walker 1975).

2.4.1 Le sentiment d'incertitude

L'incertitude a été définie comme une caractéristique de l'environnement ou comme un état psychologique (Bordia et al., 2004a). Cependant, ces deux définitions de l'incertitude peuvent être directement liées. Comme un état psychologique, l'incertitude concerne l'incapacité perçue des individus à prédire quelque chose de manière précise (Bordia et al., 2004a ; Miliken, 1987), et il est la conséquence du contexte ou de la situation (Hogg, 2001 ; Van de Bos & Lind, 2002). En tant que caractéristique de l'environnement, l'incertitude est l'incapacité des individus à comprendre la direction dans laquelle l'environnement peut changer (Miliken, 1987), ce qui va provoquer un sentiment d'incertitude chez les individus (Waldman, Ramirez & House, 2001).

2.4.2 La justice organisationnelle

La justice organisationnelle fait référence à l'évaluation personnelle des individus concernant les agissements éthiques et moraux des managers (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Ainsi, la manière dont les responsables dans les organisations prennent et implémentent les décisions est évaluée par les employés en termes de perceptions de justice (Steiner, 2020). Cette évaluation se déroule normalement selon trois critères de justice, notamment les justices distributives, procédurale et interactionnelle.

La justice distributive examine la réaction des individus concernant la distribution des différentes ressources dans les contextes organisationnels (e.g., primes, promotions ou compensations). Dans le cadre de la justice distributive, cette analyse peut se dérouler selon trois critères. Plus précisément, le critère de l'équité (i.e., le ratio entre la contribution et la récompense, Adams, 1965), le critère de l'égalité (i.e., une distribution égalitaire, Deutsch, 1985) et le critère des besoins (i.e., une distribution basée sur les besoins individuelles, Lerner, 1977). L'évaluation de la justice procédurale précède normalement celle de la justice distributive. En effet, la justice procédurale analyse les procédures utilisées dans la prise des décisions. Pour qu'une décision soit considérée comme juste elle doit prendre en compte une série de principes comme : la possibilité des individus de s'exprimer, la consistance dans le traitement des individus, la suppression des biais, la précision, la possibilité de correction, la représentativité des parties et l'éthique (Leventhal, 1976 ; 1980 ; Thibaut & Walker,1975). Finalement, la justice interactionnelle analyse la perception de justice dans le traitement interpersonnel entre les employés et les managers (Bies & Moag, 1986). Cette interaction est analysée en tenant compte de deux dimensions : la justice informationnelle et interpersonnelle. La justice informationnelle analyse et décrit le contenu du message communiqué, tandis que la

justice interpersonnelle analyse la sensibilité des managers dans la communication des décisions.

Les recherches ont démontré que la justice a des effets très positifs sur différentes variables individuelles et organisationnelles (e.g., la performance, la satisfaction, l'engagement et le stress, Cohen Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; 2013). Plusieurs raisons ont été proposés pour expliquer pourquoi les individus valorisent autant la justice. Cela pourrait s'expliquer au moins par trois modèles notamment, le modèle instrumental (Tyler, 1987), rationnel (Tyler & Lind, 1992) et déontique (Folger, 1998) (Cropanzano et al., 2007). Selon le modèle instrumental, la justice permet aux individus de se projeter dans le temps, en leur signalant qu'ils vont à terme obtenir ce qu'ils méritent. Le modèle relationnel propose qu'un traitement juste ou injuste permette de signaler aux individus leur statut et valeur au sein du groupe ou de l'organisation. Finalement, le modèle déontique propose que les individus valorisent la justice car ils considèrent que c'est la manière la plus appropriée de traiter les autres. Colquit et Zipay (2015) ont proposé que la plupart de ces théories soient finalement concernées par des questions d'incertitude. Comme ils l'ont remarqué, « les employés se sentent incertains sur quelque chose, par conséquent ils focalisent leur attention sur les questions de justice » (p. 4, notre traduction). Si de manière générale, les employés valorisent la justice parce qu'elle leur permet de faire face à l'incertitude concernant les récompenses, l'affiliation dans le groupe ou les futurs traitements, cette valorisation devient d'autant plus saillante et sensible lorsque le contexte est lui-même incertain.

2.4.3 Le sentiment de contrôle

Le contrôle personnel est un construit psychologique qui reflète la croyance des individus, à un moment donné, dans leur capacité à changer l'environnement dans la direction souhaitée (Greenberger & Strasser, 1986). Le contrôle personnel joue un rôle très important dans le bien-être et les comportements humains (Brockner et al., 2004 ; Greenberger et al., 1989 ; Spector, 1986). La mesure dans laquelle les individus croient qu'ils peuvent influencer l'environnement peut avoir un impact très important dans la manière dont ils le perçoivent et y réagissent (Spector, 1986). Dans les organisations, a l'exception des personnes qui se trouvent dans un état d'impuissance apprise, la plupart des individus ont un désir généralisé pour le contrôle (Greenberger & Strasser, 1986). Cette conception du contrôle est différente du concept du locus de contrôle (Rotter, 1966). Contrairement à ce dernier, le contrôle personnel n'est pas une caractéristique stable et persistante de la personnalité mais, une perception qui peut changer

de manière positive ou négative en fonction de la saillance de l'environnement (Greenberger et al., 1989).

Greenberger et Strasser (1986) ont proposé le modèle compensatoire de contrôle personnel dans les organisations qui explique comment la perception du contrôle peut changer en fonction des évènements contextuels. Selon leur modèle, différents aspects organisationnels servent d'antécédents à la perception de contrôle (e.g., la culture, les normes, la structure, les restructurations). Plus un antécédent est perçu comme saillant (e.g., incertain), plus il va recevoir de l'attention, de l'appréciation cognitive, de la part des individus. L'appréciation cognitive consiste à évaluer le contrôle selon deux principes : le contrôle que les individus pensent posséder sur le moment et le contrôle qu'ils aimeraient posséder. Si le ratio entre les deux types de contrôle n'est pas équilibré (e.g., le contrôle souhaité est inférieur au contrôle possédé ou vice-versa), les employés vont réagir à ce déséquilibre en mettant en place différentes stratégies directes (e.g., confrontation directe au manager à l'origine du déséquilibre) ou indirectes (e.g., l'employé baisse sa productivité). De manière générale, les individus favorisent les stratégies directes pour récupérer le contrôle. Cependant, si cette stratégie a déjà été essayée et que les résultats n'ont pas été satisfaisants, ou que les individus pensent qu'elle a peu de chance d'être effective, ils vont favoriser les stratégies indirectes.
Ainsi, dans les organisations, la stratégie des individus pour récupérer le contrôle dépend du contexte et de la situation à laquelle ils sont confrontés (Rothbaum et al., 1982). Si certaines situations permettent aux employés de mettre en place des stratégies plus directes afin de récupérer le contrôle, dans d'autres, comme celles de la crise, la confrontation directe risque d'être moins efficace. Par conséquent, dans ces situations, les individus seront davantage contraints à utiliser une stratégie plus indirecte comme se focaliser sur leur leader afin de récupérer le contrôle (Kakkar & Sivanathan, 2017).

2.4.3.1 L'incertitude et le sentiment de contrôle

Dans la littérature, l'incertitude a été proposée principalement comme un antécédent du sentiment de contrôle (e.g., Bordia et al., 2004 ; Greenberger & Strasser, 1986 ; Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Paulsen et al., 2005). En effet, en tant que l'incapacité perçue des individus à prédire quelque chose de manière précise, l'incertitude affaiblie la possibilité des individus à influencer, changer ou contrôler leur environnement (Bordia et al. 2004). Comme expliqué précédemment dans leur modèle, Greenberger et Strasser (1986) ont proposé une série d'antécédents pour le sentiment de contrôle dont l'impact sur la perception de contrôle dépend de leur saillance. L'une des variables qui favorise cette saillance est précisément le sentiment

d'incertitude concernant les interactions entre expectations et les perceptions des individus. En effet, les recherches ont montré que des contextes caractérisés principalement par l'incertitude (e.g., la réduction des effectifs ; changement organisationnel) favorisent la perception de manque de contrôle (e.g., Bastien, 1987 ; Bordia et al., 2004 ; Mishra & Spreitzer, 1998 ; Paulsen et al. 2005 ; Tourish et al., 2004). Dans ce sens, les différentes conséquences de l'incertitude sur les individus sont expliquées par le sentiment de manque de contrôle. Par exemple, le contrôle a médiatisé le lien entre l'incertitude et plusieurs variables psychologiques, notamment la tension psychologique, l'épuisement émotionnel, l'anxiété et la satisfaction (Bordia et al., 2004 ; 2004 ; DiFonzo & Bordia, 2002 ; Paulsen et al., 2005). Dans le même sens, concernant les choix du leadership, le manque de contrôle a médiatisé le lien entre l'incertitude et la préférence pour un leadership dominant (Kakkar & Sivanathan, 2017).

2.4.3.2 La justice et le sentiment de contrôle

Selon la théorie instrumentale (Tyler, 1987), les personnes sont motivées pour chercher le contrôle concernant différents aspects de leur vie. Le lien entre la justice et le contrôle a été mis en évidence par la théorie instrumentale qui trouve son origine dans les travaux de Thibaut et Walker (1975). Dans une étude concernant le contrôle de la décision et le contrôle de la procédure (i.e., avoir la voix), Thibaut et Walker (1975) ont démontré que même si les individus n'ont pas de contrôle sur les décisions les concernant, le simple fait d'avoir le contrôle sur la procédure augmente leur perception de justice, même dans les situations où ils n'avaient pas de contrôle sur les décisions. Si ces résultats semblent contradictoires avec la notion du contrôle et du bénéfice à court terme, il a été proposé que plutôt que de rechercher des résultats immédiats, les individus ont une perspective à plus long terme et instrumentale concernant la justice (Cropanzano et al., 2001 ; Thibaut & Walker 1975). En d'autres termes, les individus valorisent la justice parce qu'elle réduit l'incertitude concernant les futures récompenses (Colquit & Zipay 2015 ; Tyler, 1987 ; Thibaut et Walker 1975).

Ce lien entre la justice et le besoin de contrôle dans ces théories semble se rapprocher davantage de la réduction de l'incertitude, c'est-à-dire se focaliser sur la justice comme moyen de prédire les traitements et récompenses futures. Cependant, puisque le manque de contrôle est la conséquence de l'incertitude (e.g., Bordia et al., 2004), la réduction de l'incertitude par le biais de la justice peut favoriser la perception de contrôle sur les évènements futurs. En effet, le contrôle peut dépendre de la certitude ou de l'incertitude sur les évènements (Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Van den Bos & Lind, 2002). Cropanzano et al. (2001) insistent sur l'importance de l'instrumentalisation de la justice pour les individus dès lors qu'elle établit un

schéma prévisible d'événements. Cet effet pourrait se vérifier indépendamment des résultats. De manière générale, la notion de contrôle fait référence à la perception de pouvoir ou de maitrise de l'environnement (Elovainio et al., 2005 ; Greenberger & Strasser, 1986). Ainsi, instrumentaliser la justice, en contrôlant par exemple les procédures (Thibaut et Walker 1975), permet aux individus d'avoir l'impression qu'ils contrôlent les évènements futurs et, plus encore, qu'ils sont à l'origine des résultats obtenus, que ceux-ci leur soient favorables ou pas (Cropanzano et al., 2001). En effet, dans les différents modèles de la justice (e.g., Bies & Moag, 1986 ; Lind & Van den Bos, 2002 ; Thibaut et Walker 1975) la justice à une capacité directe ou indirecte de réduire la perception du manque de contrôle (Judge & Colquit, 2004). Par conséquent, le contrôle est directement lié à la perception de justice (Elovainio, Kivimaki & Helkama, 2001 ; Spell & Arnold, 2006).

2.5 Le management et la réduction des conséquences psychologiques de la crise

2.5.1 La réduction de l'incertitude

L'incertitude est un sentiment très aversif (Nevicka et al., 2013). Malgré la motivation vers la certitude, les individus ne cherchent pas toujours à réduire l'incertitude. Dans certaines situations, l'incertitude n'est pas importante voire, elle peut être plaisante ou recherchée par les personnes comme par exemple dans les sports extrêmes ou dans certains jeux (Van de Bos & Lind, 2002). Cependant, dans certaines situations, l'incertitude peut être source de sentiments très négatifs comme le stress et l'anxiété, et elle contribue à ce que les personnes se sentent sans contrôle sur leur vie ou sans capacité de prédire ce qui pourra leur arriver dans le futur (Hogg, 2007). Ainsi, les individus sont déterminés à réduire l'incertitude dans les situations où elle est particulièrement saillante et importante pour eux (Hogg & Wagoner, 2017). Certaines personnes tendent à être plus incertaines que d'autres et normalement cela est dû aux différences interindividuelles concernant leur personnalité (Hogg, 2007). Cependant, que l'incertitude soit due à des différences individuelles (e.g., De Cremer & Sedikides, 2005 ; Greco & Roger, 2001) ou induite par des facteurs contextuels (Hogg, 2007 ; Hogg, 2007), elle reste très aversive et les individus se chargent de la réduire (Schoel et al., 2011). En effet, lorsque l'incertitude est considérée comme menaçante, sa réduction est considérée comme l'un des besoins les plus basiques et fondamentaux pour les êtres humains (Hogg, 2009 ; Kagan, 1972 ; Van de Bos & Lind, 2002). Dans les organisations, afin de réduire le sentiment de l'incertitude, les individus portent leur regard sur différents aspects relationnels et décisionnels liés à la justice et aux

caractéristiques et comportements de leurs responsables (Lind & Van den Bos, 2002 ; Nevicka et al., 2013 ; Rast et al., 2013).

2.5.1.1 La justice et le sentiment d'incertitude

Selon la théorie du mangement de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) les personnes ont un besoin fondamental de certitude dans leur vie. En fonction de la situation, l'incertitude est un sentiment qui peut très menaçant et aversif, qui affecte les cognitions, perceptions, sentiments et comportements des personnes (Hoog, 2007 ; Van den Bos & Lind, 2002). Par conséquent, les individus ont besoin soit de l'éliminer, soit de trouver une manière de la rendre tolérable et cognitivement gérable (Hogg, 2009 ; Lind & Van den Bos, 2002). L'une des manières qu'ont les individus de réduire ou de gérer l'incertitude est de se focaliser sur la justice. En effet, dans ces situations, les individus sont significativement plus sensibles aux questions de justice (Tangirala & Alge, 2006 ; Van den Bos, 2001b ; Van den Bos & Miedema, 2000). La justice de la part des autorités dans ces contextes est souvent perçue comme une forme de protection, qui favorise des réactions très positives, mais au contraire très négative lorsqu'elle est absente (Tangirala & Alge, 2006).

Plusieurs théories ont mis ainsi en avant l'importance de la justice dans les situations d'incertitude. Par exemple, la théorie heuristique de la justice explique quand et pourquoi les individus forment et utilisent les jugements de justice (Lind, 2001). Selon cette théorie, les individus adoptent des jugements de justice formulés de manière très rapide ou plutôt dans un contexte spécifique qu'ils vont incorporer dans un jugement plus global pour évaluer leur situation en termes de justice. Ils vont utiliser ce jugement global comme une heuristique pour guider leur comportement et interpréter les informations (Proudfoot & Lind, 2015). Selon la théorie heuristique de la justice (Lind, 2001), la justice est particulièrement importante dans les situations où les individus doivent décider s'ils peuvent ou non coopérer avec les autres en cédant leur pouvoir. Dans ces situations, la justice est importante parce que céder le pourvoir aux autres augmentent le risque d'être exploité ou exclu. Par conséquent, les individus se focalisent sur la justice pour les aider à prendre la bonne décision. Ainsi, cette théorie suggère que l'une des manières de résoudre l'incertitude est de se focaliser sur les impressions de justice (Van den Bos, Lind & Wilke, 2001). La théorie du mangement de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002) adresse de plus près le lien entre l'incertitude et la justice. Issue de la théorie heuristique de la justice, elle explique quand et pourquoi la justice est importante pour les individus. Cette théorie propose que la principale fonction de la justice est de donner aux individus des moyens pour faire face à l'incertitude à laquelle ils sont confrontés dans leur vie.

La justice leur permet de gérer l'incertitude non seulement en leur donnant plus de certitude concernant leur futures récompenses et traitements, mais aussi en rendant les possibles pertes moins anxiogènes. Par conséquent, ce modèle propose que les individus soient plus sensibles à la justice lorsqu'ils sont confrontés à l'incertitude, que l'incertitude psychologique joue un rôle crucial dans la construction des jugements de justice, et que finalement, les jugements de justice positifs aident les individus à faire face à l'incertitude (Proudfoot & Lind, 2015).

2.5.1.2 L'identification aux groupes et au leadership

2.5.1.2.1 La théorie de l'incertitude et de l'identité

Les recherches ont démontré que si la justice joue un rôle important dans la gestion et la réduction de l'incertitude, les individus peuvent utiliser d'autres moyens à cet effet, notamment en s'identifiant aux groupes (Hogg, 2007). Selon la théorie de l'incertitude et de l'identité (Hogg, 2007), les personnes sont motivées à réduire le sentiment d'incertitude dans les différents aspects de leur vie et l'une des manières le plus efficaces pour cela est de s'identifier à des groupes en s'auto-catégorisant. L'auto-catégorisation est le processus par lequel les individus s'auto-prescrivent les attributs de leur groupe, se conforment à ses normes et transforment leur conception de soi (Hogg, 2000). Dans ce sens, l'auto-catégorisation permet de réduire l'incertitude parce qu'il fournit un prototype consensuel qui décrit et prescrit les actions des membres du groupe (Rast et al., 2013). En d'autres termes, l'identification avec le groupe permet de réduire l'incertitude parce qu'il permet d'indiquer aux individus (i.e., le soi) ce qu'ils sont et comment ils doivent se comporter, raisonner ou se sentir (Hogg, 2007). Cependant, même si l'incertitude motive l'identification à des groupes, certains types de groupes sont plus efficaces à réduire l'incertitude que d'autres. En effet, selon la théorie de l'incertitude et de l'identité (Hogg, 2007), la relation entre l'identification au groupe et l'incertitude est modérée par l'entitativité du groupe (Hogg, 2004 ; Hogg & Adelman, 2013 ; Hogg & Wagoner, 2017).

L'entitativité est une caractéristique qui indique dans quelle mesure les individus représentent de manière cohérente un groupe (Crawford & Salaman, 2012). Un groupe avec une forte entitativité est caractérisé par des frontières bien définies, une homogénéité des membres du groupe, une structure bien définie et des objectifs communs entre ces membres (Rast et al., 2013). Dans les situations de forte incertitude, les individus préfèrent s'identifier davantage à ces types des groupes car ils permettent de réduire plus efficacement l'incertitude (Hogg, 2004). Contrairement aux groupes avec une faible entitativité qui sont caractérisés

principalement par l'ambiguïté structurelle et relationnelle, les groupes avec une forte entitativité prescrivent de manière claire et précise les comportements, cognitions et affects des individus (Hogg & Adelman, 2013). Ainsi, la réduction de l'incertitude en s'identifiant aux groupes avec une forte entitativité via le processus d'auto-catégorisation se vérifie parce que les individus sont guidés par les prototypes du groupe qui prescrivent de manière claire leurs actions, pensées et émotions (Hogg, 2004 ; Hogg et al., 2007).

2.5.1.2.1.1 L'incertitude et l'identification au leadership

Dans la théorie de l'incertitude et de l'identité, l'incertitude fait référence à l'auto-conception des individus. En d'autres termes, et comme l'a proposé Hogg (2020, p.6), la théorie conceptualise le rôle motivationnel de l'incertitude de soi, et non les incertitudes qui ne reflètent ou n'incluent pas l'auto-conception des individus. Cette conception de l'incertitude est tout à fait compatible avec le contexte organisationnel, cela d'autant plus qu'elle est considérée comme dépendante du contexte (Hogg 2020). De manière similaire à l'identification aux groupes, les individus s'identifient aussi avec les organisations et, dans certaines mesures, tirent une partie de leur identité de l'organisation à laquelle ils appartiennent (Hogg & Terry, 2000 ; Stinglhamber et al., 2015). Par conséquent, certains changements de contexte organisationnel, comme ceux provoqués par la crise, vont avoir un impact direct sur la perception de soi (Eilam & Shamir, 2005) et par conséquent sur le sentiment d'incertitude (Hogg & Terry, 2000 ; Pearson & Clair, 1998).

Ainsi, selon Hogg et Terry (2000), dans les organisations, la réduction de l'incertitude peut se dérouler aussi à partir du processus d'auto-catégorisation. Lorsque les individus se sentent incertains ou qu'ils se trouvent dans des contextes incertains, ils vont s'identifier à des prototypes caractérisés par une forte entitativité. Cependant, dans les situations d'incertitude comme celles de la crise, ces propositions restent moins probables notamment parce que les entreprises seraient plutôt caractérisées par une faible entitativité. En effet, les entreprises en situations de crise sont caractérisées par l'ambiguïté, l'incertitude contextuelle, l'insécurité et par des rapports sociaux plus tendus (Bordia et al., 2004 ; Dares, 2014 ; James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998). Par conséquent, dans ces contextes, l'entreprise en tant que groupe serait plutôt inefficace pour réduire l'incertitude (Hogg et al., 2007). Cependant, si l'organisation en tant que structure ne permet pas de réduire l'incertitude, les individus, eux, se focalisent sur le leadership. En effet, de manière similaire aux groupes à une forte entiativité, dans les situations d'incertitude les individus préfèrent et évaluent plus favorablement les leaders plus autoritaires et directifs (Mulder & Stermerding, 1963 ; Nevicka et al., 2013 ; Rast

el al., 2013 ; Yukl, 2013). Ces types de leadership permettent de fournir un prototype consensuel, clair et sans ambiguïté, ce que contrairement à un leadership plus consultatif, permet de réduire plus efficacement l'incertitude (Hogg, 2020 ; Rast el al., 2013). Ces types de leadership prescrivent et guident les comportements des individus (Bass & Bass, 2008 ; Yukl, 2013).

2.5.2 La récupération du contrôle

De manière analogue au sentiment de l'incertitude, le sentiment de manque de contrôle est très aversif et indésirable. La perception de manque de contrôle est associée à des effets très négatifs pour les individus et les organisations (Bordia et al., 2004 ; Paulsen et al., 2005). Par conséquent, les individus sont motivés à le retrouver (Greenberger et Strasser, 1986 ; Landau et al., 2015). Le contrôle permet aux individus d'avoir la perception de pouvoir influencer les évènements et être capables d'accomplir leurs objectifs et atteindre les résultats souhaités. Il permet aux individus de se protéger contre la réalité inconfortable, à savoir que les résultats importants dans la vie sont dus au hasard et à des évènements aléatoires (Greenberger et Strasser, 1986 ; Landau et al., 2015 ; 2009 ; Thibaut et Walker, 1975). Malgré cette motivation, les individus sont confrontés à différents évènements qui menacent leur sentiment de contrôle (Landau et al., 2015). Dans ces situations, la plupart du temps (cf. Greenberger & Strasser, 1986), les individus vont toujours essayer de trouver des moyens alternatifs pour récupérer le contrôle (Rothbaum, Weisz, & Snyder, 1982). En effet, les recherches ont démontré que les individus utilisent différents moyens et stratégies non seulement pour avoir la perception de contrôle mais aussi pour le récupérer (Frisen et al., 2014 ; Greenberger & Strasser, 1986 ; Landau et al., 2015 ; Thibaut & Walker, 1975).

2.5.2.1 Le contrôle compensatoire

Si la justice permet aux individus d'avoir la perception de contrôler les évènements futurs, elle n'est pas le seul moyen pour eux de maintenir le contrôle. Selon la théorie du contrôle compensatoire, le contrôle personnel est valorisé en partie parce qu'il s'agit d'un sous objectif d'une motivation plus large qui consiste à considérer le monde comme structuré, ordonné et non aléatoire (Laurin et al., 2008). De manière générale, la notion de contrôle proposé dans cette théorie converge vers la notion de croyance des individus selon laquelle ils peuvent prédire, affecter et diriger les évènements dans le présent et le futur (Kay et al., 2009). Malgré la motivation des personnes pour maintenir le contrôle, ils sont souvent confrontés à des situations qui menacent ce sentiment (Landau et al., 2015). Puisque le manque de contrôle

est un état très indésirable, la théorie du contrôle compensatoire affirme que les individus veulent récupérer le contrôle par différentes stratégies compensatoires (Kakkar & Sivanathan, 2017). Ces stratégies consistent notamment à complémenter les croyances dans le contrôle personnel avec des sources externes de façon à ce que les individus aient une vision structurée et ordonnée du monde (Frisen et al., 2014 ; Landau et al., 2015).

Ainsi, lorsque les individus sont confrontés à des événements qui menacent leur sentiment de contrôle, ils se concentrent sur leur propre ressource (i.e., les capacités et connaissances), avec la croyance d'être capable de mettre en place des comportements ou actions nécessaires pour récupérer le sentiment de contrôle (Kakkar & Sivanathan, 2017). Dans ces cas de figure, les individus récupèrent le contrôle en renforçant leurs ressources internes (Landau et al., 2015). Cependant, s'ils n'ont pas les ressources nécessaires ou s'ils veulent augmenter les chances d'obtenir certains résultats ou objectifs, une autre stratégie sera mise en place, qui consiste à renforcer les agents externes (Laurin et al., 2008). Contrairement aux agents internes, cette stratégie consiste à se focaliser sur des agents externes (e.g., dieu, gouvernement ou leaders, Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Laurin et al., 2008) qui peuvent avoir un impact sur leur sentiment de contrôle. Les individus, qui se focalisent sur cette stratégie, vont renoncer à leur autonomie et c'est l'agent externe qui va déterminer ce qui est important pour les individus et quelles sont les ressources à mobiliser pour les atteindre (Landau et al., 2015).

Puisque le contrôle est directement lié à un sentiment de structure et de l'ordre, les recherches proposent une autre manière de compenser le contrôle par le biais des agents externe consistant à imposer une structure à l'environnement. Si les agents externes (e.g., gouvernement, Dieu) sont déjà représentatifs d'une structure, des études ont montré que les individus attribuent la structure aussi directement au contexte. Par exemple, Whitson et Galinsky (2008) ont trouvé que les individus chez qui on a induit un état de manque de contrôle avaient plus de chances d'attribuer des significations à des patrons d'images aléatoires sans significations. Dans le même sens, Frisen et al. (2014) ont montré qu'en situations de manque de contrôle, les individus favorisent davantage la hiérarchie à cause de sa capacité à structurer l'environnement. À ce propos, ils remarquent que les contextes hiérarchisés sont plus efficaces pour structurer l'environnement que les contextes plus égalitaires. Cette supériorité serait due au fait que les premiers, grâce à la présence forte de prescriptions et de normes, permettrait de davantage structurer les relations entre les individus.

2.6 Les types crise et les conséquences psychologiques

De manière générale, la crise a été associé à des sentiments et émotions très négatifs (e.g., Bundy et al., 2017 ; James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998). Par exemple, Pillai et Meindll (1998) indiquent que l'un des effets psychologiques de la crise est le stress et l'anxiété. Tandis que Smith et Ellsworth (1985) font dépendre les effets psychologiques provoqués par des évènements négatifs de la nature de l'évènement ou de la crise (James et al. 2011). Par exemple, les événements négatifs causés par d'autres donnent lieu à un sentiment de colère, tandis que les évènements dus à des causes incontrôlables produisent des sentiments d'anxiété (Smith & Ellsworth, 1985). À notre connaissance, il n'existe pas d'études ayant analysé le lien entre les émotions et l'évaluation du leadership dans la crise. En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, les préférences du leadership dans la crise ont été attribuées principalement aux sentiments (e.g., l'incertitude, Kakkar & Sivanathan, 2017). Ce lien a également été analysé dans des contextes hors la crise (e.g., la justice, Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017). Si le lien entre les émotions et la crise reste un champ ouvert et très intéressant pour des futures recherches, il permet effectivement de suggérer qu'en fonction du type de crise différents sentiments peuvent y être présents.

2.6.1 La perspective opérationnelle de la crise

La crise a été associée principalement au sentiment d'incertitude (James et al., 2011). En effet, la crise est essentiellement une source de changement (Bundy et al., 2017 ; James et al., 2011). Les recherches ont expliqué que l'un des aspects les plus difficiles expérimentés par les employés dans les situations de changement est l'incertitude associée à ces dernières et à leurs possibles conséquences (Bordia et al., 2004 ; DiFonzo & Bordia, 1998). En effet, dans les contextes de changements, les individus se trouvent dans l'incapacité de savoir comment ils vont être affectés dans leur travail court et à long terme (Bordia et al., 2004 ; Markovits, Boer & Van Dick, 2013). La crise impose aux entreprises souvent des processus de restructurations et de licenciements (Dierendonck & Jacobs 2012 ; McDevitt, Giapponi, Houston, 2013). Ainsi, si la crise est caractérisée principalement par l'incertitude, elle sera forcément concernée par les sentiments de justice et cela de plusieurs manières (e.g., Kahn et al., 2013 ; Lind & Van den Bos, 2002 ; Mishra & Spreitzer, 1998). En effet, pendant le processus de changement les individus font des jugements de justice concernant les traitements et décisions présentes et futures (Lind, 2001 ; Tangirala & Alge, 2006 ; Van den Bos, 2001b ; Van den Bos & Miedema, 2000). Par exemple, Mishra & Spreitzer (1998) en se basant sur les travaux de Brockner et ses collègues (e.g., Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992 ; Brockner, Wiesenfeld, Reed,

Grover, & Martin, 1993), expliquent comment les « survivants » des processus de réduction d'effectifs réagissent à ce procès en fonction du traitement des « victimes » concernant les trois dimensions de la justice organisationnelle. Par exemple, concernant la justice distributive, ils ont expliqué que si les victimes sont correctement dédommagées ou compensées, il est attendu que les survivants évaluent le processus de réduction des effectifs comme moins menaçant, anticipant ainsi un futur traitement qu'ils pourraient recevoir s'ils devaient être également licenciés. Ce même principe s'applique aux dimensions restantes de la justice dans ces contextes. L'évaluation du processus et la réaction des survivants dépendent de la justice des procédures et des traitements des victimes. Cela permet aux survivants d'anticiper le traitement qu'ils pourraient recevoir dans le futur et décider s'ils doivent coopérer ou pas avec l'organisation (Lind, 2001 ; Lind & Van den Bos, 2002). Ainsi, plus le traitement est juste plus les survivants vont coopérer et faire confiance à l'organisation (e.g., Brockner & Siegel, 1996 ; Gopinath & Becker, 2000 ; Mishra & Spreitzer, 1998 ; Skarlicki, Ellard & Kelln 1998).

Si des questions de justice peuvent être soulevées dans la crise par le biais de l'incertitude, elles peuvent également être soulevées par des questions relationnelles. En effet, Khan, Barton et Fellows (2013), ont expliqué que les modèles traditionnels de management de la crise se fondent dans un mandat classique d'ingénierie : identifier et résoudre les problèmes et d'opérations qui conduisent à des résultats inefficaces. Ainsi, la plupart des études sur la gestion des crises se concentrent, sur la théorie et la pratique de la minimisation des interruptions des opérations par lesquelles les tâches sont accomplies, le travail effectué et les produits livrés. Cependant, ces auteurs ont proposé que la crise ne provoque pas uniquement des ruptures opérationnelles mais également relationnelles qui peuvent persister même après la résolution de la crise. Les systèmes relationnels comprennent les patterns des cognitions, affects et comportements entre les membres des organisations (Khan et al., 2013). Par le biais des possibles pertes, des émotions négatives et de la rupture normale des opérations imposées par la crise (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998) le pattern relationnel entre les membres d'organisation est fortement perturbé (Dares, 2014 ; Khan et al., 2013). Si certaines caractéristiques inhérentes à la crise peuvent donner des indices sur la façon dont la crise peut affecter les systèmes relationnels, comme par exemple la rigidité dans la communication et les décisions (Khan et al., 2013 ; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981), les systèmes relationnels comme l'ont constaté khan et al., (2013), sont restés peu étudiés. Cependant, une enquête dans le contexte français permet de donner des indices concernant l'impact de la crise économique sur la relation entre les individus dans les organisations. Dans cette enquête réalisée par Dares (2014) il a été montré que dans les entreprises en crise, les salariées déclarent avoir des rapports

sociaux plus tendus avec leur supérieur hiérarchique que dans les entreprises en situation stable. Est mis en cause, par exemple, le conflit de valeurs concernant la réalisation du travail bien fait (i.e., il n'y a pas d'accord entre les employés et le responsable concernant la qualité du service rendu). Le conflit de valeurs qui constitue l'un des facteurs des risques psychosociaux chez les employés peut être expliqué par la justice organisationnelle, c'est-à-dire comment les employés estiment être traités par les organisations (Dares, 2014 ; Pyaseck & Steiner, 2019).

2.6.2 La perspective relationnelle de la crise

Les recherches sur la crise se sont focalisées ainsi principalement sur les aspects opérationnels issus principalement des crises économiques et financières qui favorisent le sentiment d'incertitude (e.g., le changement organisationnel, les restructurations et la réduction de effectifs). Cependant, comme nous l'avons exposé, ces contextes sont également concernés par des questions de justice (e.g., Mishra & Spreitzer, 1998). Si l'incertitude est un sentiment inhérent à la crise (Bundy et al., 2017), dans certains types de crise les questions de justice peuvent être davantage saillantes. En effet, les crises peuvent être également issues des questions de justice dans le traitement que les individus reçoivent. Dans ces situations, l'origine de la rupture relationnelle est associée à la justice de certains comportements ou politiques organisationnelles (James et al., 2011). Parmi ces crises, James et Wooten (2006) ont expliqué par exemple comment la discrimination peut constituer une crise pour les entreprises (Pearson & Clair, 1998). La discrimination (e.g., raciale, genre) se vérifie lorsque les employeurs mettent en place de manière délibérée ou pas des actions qui favorise un groupe par rapport à l'autre et quand ce traitement injuste porte préjudice au groupe ou à la personne discriminée (James & Wooten 2006). Ces situations donnent souvent lieu à des poursuites pénales qui non seulement peuvent engager beaucoup de frais juridiques aux entreprises, mais surtout qui portent atteinte à leur à l'image et réputation. En outre, ces poursuites menacent l'engagement des employés et peuvent contribuer à ce que d'autres employés, s'estimant discriminés démarrent également des procédures (James & Wooten, 2006 ; Wooten & James, 2004).

D'autres types de crises issues directement des questions de justice sont présentes dans la littérature, notamment concertant les traitements, procédures ou distributions des ressources dont les conséquences sont des suicides au travail. L'un des cas les plus célèbres est peut-être celui de France Telecom où entre 2008 et 2011, 69 employés de l'entreprise se sont donnés la mort ; ou le cas de la Foxconn où dans les premiers 5 mois de l'année 2010 12 employés se sont suicidés. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer les suicides dans les contextes du travail, notamment le harcèlement moral ou *mobbing*, l'isolation des employés de leurs réseaux

et des collègues et l'aliénation du travail (Chabrak, Craig & Daidj, 2015 ; Xu & Li, 2013). Ces pratiques sont parfois dues à des politiques de management des entreprises qui ont souvent l'objectif d'augmenter les bénéficies de leurs actionnaires en mettant en place des pratiques de management qui visent à maximiser leurs profits au détriment du bien-être des employés (Wood & Wright, 2010 ; Vonthron et al., 2020). Par exemple, dans le cas de la crise de France Telecom, afin de maximiser les profits des actionnaires, l'entreprise n'a pas hésité à mettre en place des politiques de management qui ont isolées les employés, qui ont rendues le travail aliénant et qui restaient insensibles aux plaintes des employés (Chabrak, Craig & Daidj, 2015). En effet, les recherches ont mis en évidence le lien entre ces pratiques de management, dénommé de financiarisation et le harcèlement moral dans les organisations (Salin, 2013). Les recherches et les rapports réalisés dans ces contextes ont suggéré qu'il y a une relation entre les suicides et ces pratiques de management lorsqu'elles sont poussés aux extrêmes (Chabrak, Craig & Daidj, 2015 ; Xu & Li, 2013).

Ces recherches mettent ainsi en évidence que si la crise est effectivement une grande source d'incertitude, ce n'est pas toutefois le seul sentiment susceptible d'y être présent. Il est également des questions de (in)justice. Si certains types ou caractéristiques de la crise semblent imposer davantage le sentiment d'incertitude, d'autres sont davantage concernés par des questions de justice. Cela suggère ainsi que le type de crise peut avoir un impact direct sur la portée et la validité du leadership (Jonhs, 2006 ; Oc, 2018). En effet, des recherches ont fait le lien entre le leadership et le sentiment d'incertitude et de justice. Par exemple, un leadership focalisé sur les relations est davantage associé à un climat de justice (e.g., Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017 ; Masson-Maret & Steiner, 2004), tandis qu'un leadership plus directif est davantage préféré dans les situations d'incertitude (e.g., Nevicka et al., 2013 ; Rast et al., 2013). Par conséquent, le type de crise n'a plus un impact seulement sur le type de leadership mais également sur le sexe des leaders dans ces contextes. En effet, à cause des normes de genre, l'attribution et l'évaluation du leadership des hommes et femmes ne se déroulent pas de la même manière. Dans le chapitre suivant, nous allons analyser comment le type de crise peut favoriser ou pas l'évaluation des hommes et des femmes dans les contextes de crise.

Chapitre III

3. Le sexe des leaders et le leadership dans la crise

Dans le premier chapitre, nous avons analysé l'organisation du contexte et son impact sur le leadership. Si les recherches ont pu expliquer comment différents contextes influencent le leadership, dans le contexte de crise ces questions ont été moins explorées. Cela d'autant plus, que les analyses des différents types de crise ont aussi été peu documentées dans la littérature scientifique. Typiquement, le leadership a été associé principalement au sentiment d'incertitude et par conséquent à un leadership plus directif. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, non seulement l'incertitude n'est pas le seul sentiment susceptible d'être présent dans la crise, mais dans certains de cas le sentiment de justice peut être plus saillant. Ainsi, selon le type de crise, différentes catégories de leadership pourraient être nécessaires, soit pour favoriser davantage la perception de justice, soit pour réduire davantage le sentiment d'incertitude. Par conséquent, concernant le sexe des leaders, les recherches suggèrent que le type de crise aurait un impact direct sur la perception et l'évaluation des hommes et des femmes par le biais du leadership qu'ils favorisent (Eagly & Karau, 2002). En effet, de manière analogue aux différents types de leadership, le contexte favorise ou réduit la portée de la perception du leadership des hommes et femmes. Cependant, contrairement aux comportements, traits ou autres aspects du leadership, cela ne se vérifie pas par des facteurs objectifs (e.g., la validité), mais par des normes sociales qui décrivent les caractéristiques et imposent comment les hommes et les femmes doivent se comporter (Rudman & Phelan, 2008). Dans ce chapitre nous allons analyser comment les différents types de crise par le biais des stéréotypes de genre pourraient favoriser ou pas l'évaluation du sexe des leaders.

3.1 Les stéréotypes de genre

Dans la société, même si les hommes et les femmes présentent des caractéristiques, des préférences et des ambitions très similaires, les différents points de vue et les attentes stéréotypées que les personnes ont à leur égard les situent dans des dimensions qui semblent être complètement différentes (Ellemers, 2018, p. 276). Les stéréotypes sont des croyances concernant les caractéristiques, attributs et comportements des membres de certains groupes. Les stéréotypes de genre sont des généralisations des attributs des hommes et des femmes (Heilman, 2012) et sont caractérisés par des aspects descriptifs, qui définissent comment les hommes et les femmes sont perçus ou caractérisés, et par des aspects prescriptifs, qui imposent la manière dont ils doivent être ou se comporter (Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001 ;

Prentice & Carranza, 2002). Les stéréotypes sont associés à de multiples objectifs qui reflètent une variété de processus cognitifs et motivationnels (Hilton & Von Hippel, 1996). Ils émergent par exemple comme une manière de simplifier le traitement des informations (Macrae et al., 1994) ou comme moyen de justifier le *statu quo* entre les groupes (Jost & Banaji, 1994). Puisque les stéréotypes sont des croyances largement partagées et activées automatiquement, ils jouent un rôle très important dans la formation d'impressions caractérisant les hommes et les femmes (Heilman, 2012 ; Devine, 1989).

Par conséquent, le contenu de ces stéréotypes va influencer la vie quotidienne des individus car ils ont des répercussions importantes dans la façon dont les individus sont perçus et évalués. Les gens peuvent être favorisés ou pénalisés par la manière dont ils sont perçus simplement parce qu'ils appartiennent à un groupe donné (Heilman, 2012 ; Koenig & Eagly, 2019). Différentes théories ont été proposées pour étudier et expliquer le contenu des stéréotypes (e.g., Eagly, 1987 ; Eagly & Wood, 2012 ; Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002). De manière générale, ces théories partagent l'idée que les stéréotypes concernant les différentes catégories sociales (eg., le genre, race) résultent (1) de l'observation directe ou indirecte des membres de ces catégories ; (2) du partage de ces stéréotypes, qui permet de valider les théories (Koenig & Eagly, 2019 ; Macrae & Bodenhausen, 2000). Par exemple, selon la théorie du rôle social (Eagly, 1987 ; Eagly & Wood, 2012), les croyances des personnes par rapport à un groupe sont la conséquence des expériences avec les membres d'un groupe dans leurs rôles typiques, c'est-à-dire, dans les rôles où les membres d'un groupe sont surreprésentés par rapport à leur nombre dans la société en général (Eagly & Koenig, 2014). Dans le même sens, Fiske et al. (2002) proposent dans leur modèle que le contenu des stéréotypes dépend de la relation entre les groupes. Selon cette théorie, le contenu des stéréotypes est influencé par deux aspects structuraux des groupes : leur statut et la nature de leur interdépendance avec les autres groupes. Les groupes de haut statut renvoient à des stéréotypes de forte compétence tandis que les groupes de bas statut, à des stéréotypes de faible compétence. Concernant l'interdépendance, les groupes caractérisés par la coopération renvoient à des stéréotypes de forte chaleur, tandis que ceux caractérisés par une interdépendance de compétition, renvoient à des stéréotypes de faible chaleur.

3.1.1 Les stéréotypes descriptifs

Les rôles typiques et la structure des groupes définissent ainsi comment les hommes et les femmes sont perçus dans la société. Par exemple, les femmes sont surreprésentées dans les rôles domestiques (e.g., la cuisine et le soutien émotionnel) dont les statuts dans la société sont

plus bas et les relations d'interdépendance sont de nature coopérative. Par conséquent, les compétences, valeurs et motivations associées à ces rôles ont été incorporées dans les stéréotypes des femmes. Dans le même sens, les hommes sont plus représentés dans les rôles qui impliquent des activités économiques et productives (e.g., acquisition des ressources, production), dont les statuts sociaux sont plus élevés et la nature de l'interdépendance avec les groupes est caractérisé par la compétition. Ainsi, les compétences, valeurs et motivations associées à ces rôles ont été incorporés dans les stéréotypes des hommes (Eckes, 2002 ; Eagly & Wood, 2012 ; Fiske, 2018 ; Fiske et al., 2002 ; Koenig & Eagly, 2014). Ainsi, la conceptualisation du stéréotype de genre est faite principalement à partir de la distinction entre deux types de traits considérés comme fondamentaux du comportement humain (Bakan, 1966 ; Eagly, 1987). Les hommes sont caractérisés par les traits plus « masculins » appelés agentiques, mais aussi d'instrumentalité ou de compétence. Ces traits sont caractérisés par une tendance à l'assertivité, au contrôle (e.g., ambitieux, indépendant). Les femmes sont caractérisées par les traits plus « féminins » appelés communaux, mais aussi d'expressivité ou de chaleur. Ces traits sont focalisés sur les relations et la préoccupation pour le bien-être des autres (e.g., sensible aux autres, sympathique ; Abele & Wojciszke, 2014 ; Carrier, Louvet & Rohmer, 2014 ; Haines, Deux et Loffaro, 2016 ; Fiske, 2010 ; Spence & Buckner, 2000). Cependant plusieurs recherches ont suggéré que les stéréotypes descriptifs des hommes et des femmes ont ou sont susceptibles de changer (e.g., Koenig & Eagly, 2014).

3.1.1.1 Les changements des stéréotypes descriptifs

Les stéréotypes de genre sont remarquablement consistants et cela dans différentes cultures (Heilman, 2012). Par exemple, Williams et Best (1990), dans une étude transculturelle qui impliquait 25 pays, ont démontré que les traits communaux sont plus associés aux femmes tandis que les traits agentiques sont plus associés aux hommes. Toutefois, certaines théories suggèrent que les stéréotypes sont susceptibles de changer. Selon la théorie des rôles sociaux (Eagly, 1987 ; Eagly et Wood, 2012), les croyances sur les groupes sociaux sont dues à leur rôle typique dans la société. Ainsi, lorsque ces rôles changent les stéréotypes doivent changer aussi. Par conséquent, basés sur cette théorie, plusieurs facteurs suggèrent que les stéréotypes, principalement ceux des femmes, sont susceptibles de changer (Haines, Deux et Loffaro, 2016).

Le rôle des femmes dans la société a beaucoup évolué. Au fil du temps elles sont passées d'une occupation principalement domestique à des occupations salariées très diversifiées. Actuellement, les femmes sont plus représentées et plus visibles dans les domaines d'activité qui étaient auparavant occupés presque exclusivement par des hommes (e.g., Lippa, Preston &

Penner, 2014). En effet, selon la théorie sociale des rôles, plusieurs études ont démontré que lorsque les rôles changent, les stéréotypes changent aussi. Par exemple, lorsque des personnes perçoivent une évolution dans le rôle des femmes au sein de la société, leurs attributs stéréotypés sont perçus aussi comme changeants (Diekman & Eagly, 2000). De même, les stéréotypes reflètent les traits associés aux rôles typiques que les groupes occupent dans la société (Koenig & Eagly, 2014). En outre, ces résultats démontrent une relation causale entre les changements dans les rôles des groupes et les traits qui leur sont attribués.

Toutefois, certains auteurs ont souligné que malgré un changement significatif des rôles attribués aux femmes au cours des dernières décennies, le contenu des stéréotypes n'avait pas vraiment changé (Rudman, Moss-Racusin, Glick, & Phelan, 2012, p. 177). Ainsi, Haines, Deux et Loffaro, (2016) ont analysé les stéréotypes de genre de 1983 à 2014. Les résultats montrent que, malgré des changements objectifs des rôles féminins, les croyances concernant a) les différences de traits entre hommes et femmes, b) les rôles considérés typiques des hommes, c) les métiers et les caractéristiques typiques à chaque sexe n'ont pas changé. Par exemple, les femmes continuent à être plus associées aux traits communaux que les hommes, tandis que les traits agentiques continuent à être associés davantage aux hommes qu'aux femmes (Eagly, Nater, Miller, Kaufman & Scezny, 2019). Par conséquent, les hommes et les femmes continuent à être perçus comme étant typiquement différents (Koenig 2018).

Cependant, d'après Eagly et Koenig (2014), tous changements de rôles ne provoquent pas nécessairement de changement des stéréotypes. En effet, pour que les stéréotypes changent en fonction des rôles occupés, il faut que les attributs des rôles soient différents des attributs de base des groupes. Or, les changements dans les rôles des femmes (de la femme au foyer vers le monde professionnel) se sont faits principalement sur des rôles qui continuent à réclamer des caractéristiques typiquement féminines et demandant peu de caractéristiques masculines. Plus précisément, les femmes sont principalement représentées dans l'éducation, dans le domaine de la santé et des services (Cortes & Pan, 2017 ; Koenig & Eagly, 2019). Elles sont sous-représentées dans les hautes sphères impliquant du leadership (Eagly & Carli, 2007) et dans les postes qui réclament des caractéristiques agentiques (Cejka & Eagly, 1999). Ainsi, malgré des changements effectifs dans les rôles, les femmes sont toujours perçues comme étant plus communales, car il n'y pas eu de changements structuraux suffisants dans leurs rôles (Haines et al., 2016).

3.1.2 Les stéréotypes prescriptifs

Les aspects descriptifs qui définissent comment les hommes et les femmes sont perçus servent de référence à leurs comportements. Les aspects descriptifs et prescriptifs tendent à se chevaucher. En effet, les aspects descriptifs des stéréotypes sont généralement transformés en injonctions morales ou en prescriptions de genre. Les prescriptions de genre constituent des normes concernant les comportements des hommes et des femmes. Ils imposent comment chaque sexe doit se comporter et comment ils ne doivent pas se comporter (Burgess & Borgida, 1999 ; Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001 ; Koenig, 2018). Ainsi, les stéréotypes masculins sont prescrits aux hommes et proscrits aux femmes et les stéréotypes féminins sont prescrits aux femmes et proscrits aux hommes (Prentice & Carranza, 2002). Lorsque l'aspect prescriptif n'est pas respecté ou est transgressé, les hommes et les femmes souffrent de répercussions socio-économiques et sont moins appréciées, effets qui ont été qualifiés de *contrecoup* (Moss-Racusin, Phelan & Rudman, 2010 ; Rudman & Glick, 2001 ; 1999 ; Rudman & Phelan, 2008). Les recherches ont ainsi montré que, de façon générale, les hommes et les femmes qui se comportent de manière contre stéréotypée sont, par exemple, moins appréciées, moins recrutables que les individus normatifs (Bosak et al., 2018 ; Eagly et al., 1992 ; Hoog, Hartog & Nevicka, 2013 ; Williams & Tiedens, 2016). Si la question des changements descriptifs des stéréotypes de genre reste discutable, concernant sa nature prescriptive, la question se pose moins.

3.1.2.1 La stabilité des stéréotypes prescriptifs

Malgré les changements radicaux dans les rôles attribués aux femmes, la perception que les hommes et les femmes *doivent* être différents persiste encore (Rudman & Phelan, 2008). En effet, les recherches continuent à mettre en évidence une différence structurelle concernant les attentes relatives au sexe. Les femmes doivent être communales (e.g., chaleureuses et sensibles aux autres) et éviter d'être agentiques (e.g., agressives et dominantes). De leur côté, les hommes doivent être agentiques (e.g., indépendants et assertifs) et éviter d'être communaux (e.g., émotionnels, indécis) (Prentice & Carranza, 2002 ; Rudman, Moss-Racusin, Phelan & Nauts, 2012). Ces résultats épars ont été confortés par une méta-analyse récente (Koenig, 2018). Ainsi, malgré les éventuels changements dans les rôles et dans la nature des stéréotypes descriptifs, la nature prescriptive des stéréotypes semble recadrer toujours les attentes vers les rôles typiques de genre, sous peine de voir les comportements pénalisés, principalement pour les femmes (e.g., Rudman & Glick, 2010). Les recherches sur le genre et le leadership ont suggéré que cette

stabilité des stéréotypes traditionnels de genre a un impact direct dans le leadership des hommes et des femmes (Koenig & Eagly, 2019).

3.2 Les stéréotypes de genre dans le leadership

D'après Koenig et Eagly (2019), les rôles typiques et les facteurs structuraux des groupes ont un impact direct dans les stéréotypes concernant les leaders Par conséquent, lorsqu'il s'agit du leadership, les hommes et les femmes ne sont pas perçus ni évalués de la même manière à cause des attentes imposées par les stéréotypes de genre (Eagly & Karau, 2002). Cependant, l'impact des stéréotypes de genre dans les organisations et par conséquent sur le leadership ne fait pas l'unanimité. De manière générale, dans la littérature deux perspectives s'opposent à ce sujet.

Selon la première perspective, le contexte organisationnel annule les effets des stéréotypes. En effet, selon la *théorie des états d'attente*, les attentes de performance des individus sont formées à partir de deux types de signaux de statuts : les signaux diffus et les signaux spécifiques (Berger, Rosenholtz, & Zelditch, 1980 ; Correll & Ridgeway, 2006). Les signaux diffus concernent des caractéristiques comme le genre, l'âge ou la race et sont liés à des attentes de performance dans des gammes de situations très larges. Les signaux spécifiques (i.e., les informations individualisées) concernent des caractéristiques telles que les connaissances, habilités et compétences nécessaires à une tache ou à un domaine spécifique et sont liés à des attentes de performance dans les domaines plus restreints où ces informations sont pertinentes. D'après la *théorie des états d'attente,* lorsque les deux types de signaux sont disponibles dans les situations de prise de décision, les signaux spécifiques auront plus de poids dû à leur plus grande pertinence pour la prise de décision (e.g., Dovidio, Ellyson, & Keating, 1988). Puisque dans les contextes organisationnels les signaux spécifiques sont davantage présents (e.g., Roth et al., 2012), les recherches suggèrent que l'impact des stéréotypes de genre est moins important. Par conséquent, le comportement et l'évaluation des hommes et des femmes seront très similaires (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001 ; Koch, D'Mello & Sackett, 2015 ; Landy, 2008 ; Roth et al., 2012).

Selon la deuxième perspective, malgré les normes organisationnelles, les rôles et les statuts sociaux se répercutent dans les contextes organisationnels. Par conséquent, l'évaluation des hommes et des femmes est fortement conditionnée par les stéréotypes de genre et évaluées selon leur rôle de genre (e.g., Eagly & Karau, 2002 ; Gutek & Morasch,1982 ; Ridgeway, 1997).

La différence entre ces deux perspectives s'explique principalement par les différentes méthodologies de recherches. La méthode expérimentale favoriserait les différences de

stéréotypes (i.e., peu écologique) et les études de terrain inhiberait ces différences à cause, par exemple, des informations individualisées présentes dans les organisations (e.g., Landy 2008). Cependant, l'objectif ici n'est pas de discuter l'impact des stéréotypes dans l'évaluation du sexe des leaders basée sur les méthodologies de recherche. Cela d'autant plus que l'utilisation ou pas des stéréotypes dans la formation de l'impression dépend de plusieurs facteurs (e.g., la motivation ou la charge cognitive ; Fiske et Neuberg, 1990 ; Kunda & Sinclair, 1999). Mais, analysant des évidences à ce sujet (i.e., les méta-analyses), les résultats indiquent que les deux catégories méthodologiques tendent à converger vers une évaluation stéréotypée du sexe des leaders (e.g., Eagly Makhijani & Klonsky, 1995 ; Bowen, Swim, & Jacobs 2000 ; Koch, Mello & Sackett, 2015). Ces résultats suggèrent que les stéréotypes de genre ont effectivement un impact dans l'évaluation des hommes et des femmes indépendamment du paradigme de recherche (Heilman & Eagly, 2008 ; Leslie, King, Bradley & Hebl, 2008). Tenir compte du rôle des stéréotypes dans l'évaluation du sexe des leaders est d'autant plus important qu'il est considéré comme l'un des principaux facteurs qui peuvent favoriser ou porter préjudice à l'un des sexes (Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001).

3.3 La description des leaders

Les attentes imposées par les stéréotypes de genre vont donc modifier l'évaluation et le comportement des hommes et des femmes dans le leadership (e.g., Johannesen-Schmidt, 2001 ; Leslie et al., 2008). En effet, comme le propose la *théorie du rôle social* (Eagly, 1987 ; Eagly & Wood, 2012), la perception des personnes par rapport à un groupe dépend de la représentation des membres de ce groupe dans un rôle par rapport à la population en général. Puisque les hommes ont été toujours surreprésentés dans les rôles du leadership, les compétences, valeurs et motivations qui y sont associées, sont devenues davantage représentatives des rôles de genre masculin (Eagly & Koenig, 2014). Dans l'étude du genre et du leadership, les recherches ont mis en évidence très tôt cette association entre les stéréotypes des leaders et des hommes et son influence sur le leadership des hommes et des femmes.

3.3.1 Le phénomène « pensez-leader-pensez-masculin »

Schein (1973 ; 1975), dans une série de travaux pionniers, a développé un index descriptif caractérisé par 92 traits concernant les stéréotypes des leaders. Des managers, hommes et femmes, interrogés pour les besoins de l'étude, devaient indiquer dans quelle mesure les traits étaient caractéristiques des femmes en général, des hommes en général ou des bons managers. Correspondant principalement aux rôles et à la nature des groupes masculins (Eckes, 2002 ;

Koenig & Eagly, 2014), les managers ont répondu que les hommes possédaient, plus que les femmes, des caractéristiques associées à un leadership de succès, les traits agentiques. Ce phénomène a été nommé par Schein (1973) *« pensez leader pensez masculin »* et a été répliqué plusieurs années après la première expérience et dans différentes cultures (e.g., Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989 ; Massengill & di Marco, 1979 ; Lee & Hoon, 1993 ; Schein, 2001). Plus récemment, Koenig, Eagly, Mitchell et Ristikari, (2011) ont analysé dans quelle mesure les stéréotypes des leaders sont culturellement masculins. Cette méta-analyse a montré que les stéréotypes des leaders sont davantage masculins dans les trois paradigmes de stéréotypes des leaders : *« pensez leader pensez masculin »* (Schein, 1973), *« agence et communion »* (Powell et Butterfield, 1979), *« masculinité et féminité »* (Shinar, 1975). De même, Offerman et Coats, (2018) ont analysé les théories implicites de leadership, c'est-à-dire les conceptions implicites et naïves que les personnes ont des attributs des leaders. Leurs résultats ont mis en évidence que les individus ont des conceptions majoritairement masculines des attributs des leaders. Ces travaux confirment des résultats antérieurs (e.g., Epitropaki & Martin 2004 ; Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994).

Cette similarité entre les stéréotypes des leaders et des hommes favorise, non seulement, l'accès des hommes au leadership mais contribue également à les percevoir comme plus préparés et efficaces que les femmes, pour les rôles de leadership (Carroll, 2006 ; Eagly et al., 1992 ; Eagly, 2002 ; Heilman, 2001). En effet, correspondant à leurs prescriptions de genre, les hommes ont moins de contraintes normatives dans les rôles de leadership que les femmes pour lesquelles ces rôles sont normalement proscrits (Prentice & Carranza, 2002 ; Rudman & Phelan, 2008). Cependant, par le biais du même raisonnement, plusieurs arguments suggèrent qu'actuellement le leadership est plus congruent avec les stéréotypes des femmes (Eagly, 2007 ; Eagly & Carli, 2003 ; Offerman & Foley, 2018).

3.4 L'avantage du leadership des femmes

Grâce aux stéréotypes de genre, l'avantage du leadership des hommes s'est déplacé vers un avantage du leadership des femmes (Yukl, 2013). En effet, à cause des changements qui s'opèrent dans les organisations, plusieurs arguments ont suggéré qu'actuellement le leadership fait appel à davantage de caractéristiques considérées comme typiquement féminines. Plus précisément, la structure des organisations est passée d'un modèle vertical basé sur le commandement et le contrôle à un modèle horizontal basé sur la collaboration et le travail d'équipe (Book, 2000 ; Helgesen, 1995 ; Rosener, 1995 ; Wilson, 2004). Par conséquent, les comportements de leadership favorisant la collaboration, sont plus efficaces que les

comportements favorisant la compétition, pour le succès des organisations (Young, 2016). De plus, l'avantage du leadership des femmes s'est également imposé grâce au leadership transformationnel (Eagly, 2007 ; Eagly & Carli, 2003 ; Offerman & Foley, 2018) et à son effet positif sur les différents critères importants pour l'efficacité du leadership (Judge & Piccolo, 2004 ; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). En effet, toujours en accord avec ces arguments, d'autres recherches ont montré que, non seulement les femmes sont davantage associées à ces aspects du leadership, mais qu'elles les mettent en place plus que les hommes (Eagly & Johnson, 1990 ; Eagly et al., 1992 ; Post, 2015 ; Valentine & Godkin, 2000 ; Van Engen & Willemsen, 2004). Par exemple, les recherches ont indiqué que le leadership transformationnel est davantage attribué aux femmes (e.g., Carless, 1998 ; Vinkenburg et al., 2011), malgré son caractère plus androgyne (i.e., avec des aspects considérés à la fois typique des hommes et des femmes, Eagly & Carli, 2003 ; Eagly, Gartzia & Carli, 2014). Mais aussi que les femmes utilisent le leadership transformationnel plus que les hommes (e.g., Antonakis et al., 2003 ; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Ces arguments et ces résultats suggèrent actuellement que les femmes ont effectivement un avantage de leadership sur les hommes, en lien avec les stéréotypes de genre. Cependant, certains aspects semblent les contredire. En effet, même si le répertoire des stéréotypes des leaders compte actuellement plusieurs traits considérés comme typiques des femmes, ils restent néanmoins, principalement masculins (Koenig et al., 2011 ; Offermann & Coats, 2018). Par conséquent, puisque les stéréotypes prescriptifs n'ont pas changé (Haines et al., 2016 ; Koenig, 2018) les femmes risquent d'être toujours perçues moins favorablement dans ces rôles. En effet, les résultats de certaines études vont dans ce sens. Par exemple, Zehnter, Olsen et Kirchler (2018) ont démontré que les hommes et les femmes sont toujours décrits de manière congruente avec leurs traits typiques, notamment agentiques pour les hommes et communaux pour les femmes. Mais, au fil du temps leur description dans les traits contre stéréotypés a augmenté. Cependant, puisque les stéréotypes prescriptifs n'ont pas changé, l'appréciation des femmes a diminué avec l'augmentation dans l'attribution des traits agentiques, tandis que le même scénario se vérifie avec l'augmentation dans l'attribution des traits communaux aux hommes. Si pour les hommes, il suffit de se conformer à leur rôle de genre qui chevauche avec le rôle de leader, pour les femmes cela reste plus problématique (Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2012).

Cependant, si ces biais stéréotypés semblent favoriser toujours les hommes, les recherches ont montré que les arguments liés à l'avantage du leadership restent très simplistes et limités (Paustian-Underdahl, et al., 2014 ; Yukl, 2013). A ce propos, Vecchio (2002) a argumenté que défendre « la perspective de l'avantage offre un point de vue très simpliste et

stéréotypé qu'ignorent largement les contingences du contexte » (p.665). En effet, le leadership ne se déroule pas dans un vide, mais dans des contextes qui modèrent le lien entre les différents aspects du leadership et les différents critères d'efficacité (e.g., Avolio, 2007 ; Antonakis et al., 2003 ; Antonakis & Day, 2018 ; Fiedler, 1978 ; Oc, 2018 ; Porter & McLaughlin, 2006). Or, le leadership est conceptualisé et matérialisé par des traits et des comportements qui caractérisent différemment les hommes et les femmes, souvent classifiés le leadership des hommes et des femmes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Par conséquent, en fonction de ce qu'est demandé du leadership ils risquent de ne pas être évalués de la même manière à cause des prescriptions de genre (e.g., Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001 ; Paustian-Underdahl, et al., 2014).

3.5 Le sexe des leaders et le contexte du leadership

3.5.1 La théorie de la congruence des rôles

De manière générale, il est établi que les femmes sont davantage victimes des contraintes et pénalisations que les hommes à cause des stéréotypes dans le leadership. En effet, selon la *théorie de la congruence des rôles* (Eagly & Karau, 2002) les stéréotypes de genre par le biais de leurs aspects descriptifs et prescriptifs favorisent deux formes de préjudice envers les femmes. D'une part, les stéréotypes descriptifs créent un manque de congruence entre les caractéristiques considérées comme typiques des femmes et les attributs considérés comme typiques des leaders. Les traits communaux qui caractérisent les femmes sont différents des traits agentiques qui caractérisent les hommes et les leaders. Cette incongruence favorise ainsi des attentes négatives à l'égard de la performance des femmes pour un rôle le leadership. D'autre part, les attentes normatives associées aux stéréotypes prescriptifs contribuent à ce que leur performance soit sous-évaluée. En effet, les femmes qui adoptent un leadership plus agentique, sans caractéristiques communales, sont sous évaluées et moins appréciées, même si elles sont perçues comme aussi compétentes que les hommes (Eagly & Karau, 2002 ; Heilman, 2001 ; Heilman & Caleo, 2018 ; Heilman & Chen, 2005, Rudman & Phelan, 2008).

Cependant, d'après la *théorie de la congruence des rôles* (Eagly & Karau, 2002) non seulement cette incongruence entre les femmes et le leadership ne se vérifie pas dans toutes les situations, mais peut également s'appliquer aux hommes (Paustian-Underdahl, et al., 2014). En effet, les rôles qui nécessitent des aspects du leadership plus focalisés sur les relations interpersonnelles sont considérés comme typiquement féminins, tandis que ceux qui impliquent des aspects davantage focalisés sur les tâches sont considérés comme typiquement masculins

(Eagly et al., 1995). Ainsi, selon Eagly & Karau (2002) la congruence du leadership et par conséquent la perception et l'évaluation des hommes et des femmes, dépend du contexte ou de ce qui est impliqué par le leadership (Cambon, 2011). Ces auteurs ont identifié plusieurs variables qui peuvent modérer l'évaluation des hommes et des femmes (e.g., le type d'entreprise, le sexe des évaluateurs, le type ou le niveau du leadership). De manière plus générale, les résultats de plusieurs méta-analyses ont indiqué qu'effectivement l'évaluation et l'efficacité du leadership des hommes et des femmes sont modérées par ces variables dans le sens de la congruence des rôles. Les hommes sont favorisés ou perçus comme plus efficaces que les femmes dans les situations de congruence et vice-versa pour les femmes (e.g., Bowen et al., 2000 ; Eagly et al., 1995 ; 1992 ; Koch et al., 2015 ; Paustian-Underdahl, et al., 2014 ; Roth et al., 2012).

Ainsi, contrairement aux arguments de l'avantage du leadership basé sur les caractéristiques stéréotypées, les recherches montrent que l'évaluation des hommes et des femmes dépend du contexte ou des rôles du leadership. En effet, Vecchio (2003) a suggéré qu'au lieu de proposer « l'avantage du genre », les recherches devraient plutôt proposer « l'avantage contextuel du genre ». Récemment, les recherches ont proposé un contexte qui peut favoriser l'avantage du leadership des femmes, le contexte de crise. A cause de leurs stéréotypes de genre, les femmes sont perçues comme mieux préparées pour être des leaders dans les contextes de crises (Ryan & Haslam, 2007 ; Ryan et al., 2016).

3.5.2 Le sexe des leaders et le leadership dans le contexte de crise

En analysant les données d'archives[5], Elizabeth Judge (2003) a montré que les entreprises dont les conseils d'administration incluaient des femmes ont moins performé que les entreprises dont les conseils d'administration étaient uniquement constitués d'hommes. Elle a associé ainsi la mauvaise performance des entreprises à la présence des femmes. Cependant, avec des analyses supplémentaires, Ryan et Haslam, (2005) ont montré que les femmes ont davantage été recrutées par des entreprises en difficulté, suggérant ainsi que les femmes ne sont pas la cause du déficit de performance. Ce phénomène, nommé *« la falaise de verre »* (Ryan et Haslam, 2005), indique que les femmes ont plus de chances d'être recrutées pour les postes à responsabilités lorsque les entreprises se trouvent en situation de crise ou en situation précaire avec des pronostics d'échec très élevés (Ryan & Haslam, 2007). Les interprétations proposées

[5] Les analyses de Judge (2003) et Ryan et Haslam (2005) se sont focalisées sur les données d'archives concernant la performance des 100 entreprises de l'indice boursier FTSE (i.e., les 100 entreprises le plus capitalisé de la bourse de Londres) en 2003.

pour expliquer la préférence ou la présence des femmes dans les contextes de crise, ont été classées en deux catégories. D'un côté, celles davantage liées à la discrimination contre les femmes (e.g., le sexisme ambivalent et les biais de sélection), de l'autre côté, celles davantage liées aux supposées compétences stéréotypées de leadership des femmes (Kulich et al., 2015 ; Ryan & Haslam, 2007 ; Ryan et al., 2016). Ici, nous allons focaliser notre exposé sur la deuxième interprétation, qui suggère qu'à cause de leurs stéréotypes de genre les femmes sont plus efficaces dans les contextes de crise (Ryan et al., 2016 ; Ryan & Haslam, 2007).

3.5.2.1 Le phénomène « pensez crise pensez féminin »

Classiquement les traits typiques des hommes ont toujours été considérés comme plus similaires à ceux des leaders. Cependant, selon les concepts de la *théorie de la congruence des rôles* (Eagly & Karau, 2002), l'association entre les traits masculins et les traits des leaders ne semble pas se vérifier dans les contextes de crise. En effet, avec une procédure similaire à celle de Schein (1973 ; 1975), Ryan et al. (2011) précisent que les contextes de réussite d'une entreprise s'associent au leadership masculin et inversement les contextes de crise s'associent au leadership féminin. Ainsi, lorsque les entreprises se trouvent en situation de crise une nouvelle association entre les stéréotypes de genre et les stéréotypes des leaders se met en place. Selon ce concept nommé *« pensez crise, pensez féminin* », les traits typiques des femmes se rapprochent davantage des traits des leaders que les traits typiques des hommes (Ryan et al., 2011). Par conséquent, par les mêmes mécanismes stéréotypés qui ont associé les hommes au leadership en général, le leadership dans les crises a été davantage associé aux femmes (Ryan & Haslam, 2007 ; Ryan et al., 2016). En effet, plusieurs études avec des données d'archives et des données expérimentales ont indiqué que les femmes ont plus de chances d'être recrutées pour les postes de leadership lorsque les entreprises se trouvent en difficulté (Ryan et al., 2020).

Parmi les aspects sous-jacents évoqués, les stéréotypes descriptifs féminins semblent le plus contribuer à cette préférence des femmes dans les contextes de crise. En d'autres termes, les traits communaux typiquement féminins, semblent être indispensables dans les contextes de crise (Bruckmüller et al., 2014 ; Ryan et al., 2016). En effet, alors que les hommes sont mieux préparés pour faire face au contexte de succès dans les entreprises, les femmes sont mieux équipées pour faire face aux défis socio-émotionnels imposés par la crise, toujours selon le phénomène *« pensez crise, pensez féminin »* (Schein, 1973, 1975 ; Ryan et al., 2011 ; Ryan et Haslam, 2007). Ces traits semblent être utiles dans les contextes de crise, notamment pour leur importance dans la communication, motivation et bien-être des personnes (Bruckmüller & Branscombe, 2010). Puisque les traits communaux sont considérés comme caractéristiques des

femmes, dans la perspective des théories implicites de leadership, les personnes associent ainsi implicitement les femmes aux contextes de crise (Ryan et al., 2011). Dans le sens de ces propositions, si dans les contextes de réussite les traits idéaux des leaders sont composés des traits agentiques et communaux (Ryan et al., 2011), dans les contextes de crises, les traits communaux sont davantage impliqués et favorisent les femmes (Bruckumüller & Branscombe 2010).

Ces résultats vont à l'encontre de ce qui est normalement proposé en matière de leadership dans la littérature sur la crise organisationnelle, cela d'autant plus que ces résultats sont issus des aspects économiques ou opérationnels de la crise. En effet, d'autres recherches dans ce domaine ont mis en évidence qu'un leadership plus agentique et directif est préféré dans ces types de crise où les stéréotypes considérés comme typiques des femmes ne sont pas favorisés. Lorsque le rôle des leaders est explicitement de résoudre la crise, les leaders caractérisés par des traits agentiques sont plus adaptés grâce à leur comportement de leadership focalisé sur les tâches et donc à leur potentiel pour implémenter un changement de situation dans l'entreprise (Kulich et al., 2018), Cependant, il faut noter que l'effet du sexe des leaders n'étant pas significatif, les hommes et les femmes caractérisés par ces traits sont impliqués de manière équivalente.

3.5.2.2 Le sexe des leaders et le type de crise

Comme nous l'avons évoqué antérieurement, les recherches ont porté peu d'attention aux typologies de crise. Cependant, en se basant sur les théories des différences évolutionnistes, Vongas et Al Hajj (2015)[6] ont suggéré que la préférence des hommes et des femmes dépend de la nature de la crise. D'un côté, les femmes, plus concernées par l'harmonie intragroupe et à cause de l'empathie qui leur est attribuées, seront davantage préférées dans les crises intra-organisationnelles qui ne mettent pas en péril l'existence de l'organisation pour restaurer la paix interne et gérer la détresse des employés. De l'autre côté, les hommes plus concernés par la compétition et la domination intergroupe, seront davantage préférés pour les crises où la survie de l'entreprise est en cause.

Ces résultats vont en partie dans le même sens que ceux de Ryan et al., (2011), qui ont démontré que lorsqu'il s'agit de gérer les personnes dans la crise les traits considérés comme

[6] Cet article comporte une erreur d'interprétation des résultats concernant l'article de Ryan et al., (2011, p. 7, deuxième colonne, première ligne). Contrairement à ce que les auteurs ont affirmé, dans l'étude 3 de Ryan et al., 2011) lorsqu'il s'agit de prendre la parole et d'augmenter la performance, il n'y a pas de différence significative dans la préférence des traits agentiques et communaux. Par ailleurs, au-delà du seuil de significativité, cette différence est très négligeable (cf. figure 1 de l'article).

typiques des femmes sont préférés. De même, Post et al., (2019) ont analysé les situations dans lesquelles les comportements focalisés sur les relations peuvent constituer un avantage de leadership pour les femmes dans la crise et, comment l'incertitude associée à la crise peut favoriser cet effet. Ces auteurs ont formulé l'hypothèse que les comportements focalisés sur les relations constitueraient un avantage pour les femmes uniquement dans les crises à faible incertitude. Contrairement à leur hypothèse, leurs résultats (étude1) ont indiqué qu'indépendamment du niveau d'incertitude, les leaders avec un comportement plus focalisé sur les relations ont été mieux évalués. Cette différence était significativement différente entre les hommes et les femmes. Les femmes, caractérisées par un niveau élevé des comportements interpersonnels, ont été évaluées plus favorablement que les hommes. Comme l'ont remarqué les auteurs l'incertitude ne concernait pas les conséquences de la crise, mais plutôt la solution d'un problème, qui par ailleurs favorisait ce type de comportement. Dans l'étude 2 en manipulant une crise dont l'incertitude concernait les conséquences de la crise, ils ont retrouvé un effet principal du type de leadership dans la condition de forte incertitude. Les comportements davantage focalisés sur les relations ont été mieux évalués. Cependant, l'interaction entre l'incertitude, le leadership et le genre des leaders n'était pas significative.

Ces résultats vont à l'encontre des préférences du leadership dans les situations d'incertitude (Yukl, 2013). Cependant, comme l'ont proposé Post et al. (2019), l'un des aspects qui pourrait expliquer ces préférences sont les comportements manipulés. En effet, les auteurs ont eu recours à un comportement qui était élevé *vs* faible dans les relations interpersonnelles. Non seulement, la valence de ces comportements était différente, positive pour le premier et négative pour le second, mais le comportement faible sur les relations focalise uniquement sur les critiques du leader envers le groupe. Ainsi, il ne s'agit pas d'un comportement directif, mais plutôt répréhensif (e.g., commence la réunion sans laisser la cible dire un mot, décrit rudement en détail comment le problème a été découvert et fournit une interprétation négative de la situation). La description de ces comportements n'apporte rien à la réduction de l'incertitude, notamment à la résolution des problèmes par le biais des directives et décisions des leaders.

Malgré les contradictions, ces résultats suggèrent ainsi que le leadership et l'évaluation du sexe des leaders peuvent dépendre du type de crise. Cependant, à ce sujet, de manière similaire aux autres contextes du leadership, les recherches se sont focalisées principalement sur une perspective de recrutement et ont porté peu d'attention à la perspective des employés (Avolio, 2007). Comme l'a expliqué Yukl (1999) concernant le leadership participatif, les chercheurs dans leur préoccupation ont démontré qu'un leader doit être participatif mais ont négligé la question de savoir si les employés souhaitent vraiment ces types de leadership. Ainsi,

se focaliser sur des perspectives d'individus non impliqués pour tirer des conclusions sur les préférences du leadership dans la crise peut ne pas représenter la réalité de ces contextes et contribuer aux résultats contradictoires présents dans la littérature. Dans les chapitres suivants, par le biais de plusieurs études expérimentales et corrélationnelles, nous allons analyser l'évaluation du leadership et des leaders dans les différents types de crise et aborder les mécanismes qui peuvent les expliquer.

Synthèse de la partie théorique et rappel des hypothèses

L'objectif principal des premières recherches leadership était d'analyser quelles étaient les caractéristiques qui différenciaient les leaders des non-leaders. Les résultats ont montré qu'aucun ensemble de traits ou de comportements ne permettait de répondre à cette question dans l'ensemble des contextes où le leadership est susceptible de se dérouler. Ainsi, plutôt qu'un phénomène qui dépend du leader, le leadership a été conceptualisé comme un phénomène qui découle de l'interaction entre le leader et le contexte (Fiedler, 1978 ; Stogdill, 1948). Dans le leadership, le contexte a été définie comme les opportunités et les contraintes situationnelles qui affectent l'occurrence et la signification du comportement ainsi que les relations fonctionnelles entre les variables (Johns, 2006). Le contexte peut avoir un effet principal sur, ou interagir avec, des variables personnelles pour affecter, le comportement organisationnel (Johns, 2006) et sa conséquente évaluation (Eagly & Karau, 2002 ; Tett & Burnett, 2003). Si cette proposition de l'influence du contexte sur le leadership n'a pas toujours fait l'unanimité dans la littérature (e.g., Lord et al., 1986), les recherches montrent et reconnaissent que son impact sur le leadership reste loin d'être négligeable (Johns, 2006 ; Judge et al., 2002 ; Oc, 2018). Le contexte a été proposé comme l'une des causes principales dans la variabilité des résultats des recherches dans les organisations. En effet, l'une des principales conséquences du contexte est la menace qu'il représente pour la validité des recherches (Johns, 2017). Ainsi, un comportement ou un trait de leadership qui est très lié aux critères d'efficacité du leadership dans une situation donnée peut l'être moins dans une autre simplement parce qu'il risque d'être perçu comme moins pertinent ou nécessaire (Johns, 2017 ; Shaffer & Postelthwaite, 2012 ; Tett & Burnett, 2003).

Malgré l'absence d'une définition consensuelle de ce qui constitue un contexte de leadership, les recherches ont montré et expliqué à partir de plusieurs exemples comment les différents contextes (e.g., la culture, la démographie, les tâches) peuvent impacter le leadership. Cependant, si pour certaines de ses composantes le lien avec un type précis de leadership a été montré dans la littérature, les facteurs explicatifs (i.e., qui permettent de comprendre en quoi le contexte affecte réellement le leadership), eux, restent moins étudiés. C'est le cas par exemple de la crise. Malgré les ambiguïtés, notamment concernant la nature de certains types de leadership (i.e., le style charismatique, House & Howell, 1992), la préférence en termes de leadership dans la crise a été associée principalement à un leadership plus autoritaire et directif (Yukl, 2013). La préférence pour ce type leadership a été expliqué principalement par le sentiment d'incertitude engendré par la crise (Shamir & Howell, 1999) qui provoquerait un

sentiment de perte de contrôle chez les individus (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017). Ainsi, un leadership directif permettrait d'apporter aux individus de la stabilité, de réduire la détresse psychologique, la perception de menace et d'incertitude et de redonner un sentiment de contrôle (Hannah et al., 2009 ; Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Mulder & Stemerding, 1963).

Cependant, la préférence pour un type de leadership dans la crise n'est pas claire. En effet, si cette préférence a été expliquée par le sentiment de manque de contrôle provoqué par l'incertitude issue de la crise, ce dernier sentiment n'est pas le seul à impacter négativement le sentiment de contrôle dans la crise. La crise ne produit pas uniquement l'incertitude concernant l'avenir, l'impact des changements et les possibles pertes, mais également de l'injustice dans les décisions et traitements (e.g., Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007 ; Dierendonck & Jacobs 2012). Par ailleurs, la simple présence de l'incertitude dans les contextes de crise donne lieu à des questions de justice (Lind & Van den Bos, 2002). De manière similaire au sentiment d'incertitude, l'injustice provoque une perception de perte de contrôle chez les individus (e.g., Judge & Colquit, 2004). Dans ce cas, contrairement à un leadership plus directif, un leadership focalisé sur les relations, qui est davantage associé au climat de justice, serait nécessaire pour rétablir le sentiment de contrôle (e.g., Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017). Si les crises sont ainsi caractérisées par des sentiments qui semblent donner lieu à des styles de leadership plutôt antagonistes, ce qui peut déterminer la préférence pour la nature du leadership serait le type de crise, accompagnés de sentiments plus ou moins saillants. En effet, il existe différents types de crise qui peuvent impacter différemment le leadership jugé efficace (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998).

En effet, dans une perspective opérationnelle (Khan et al., 2013) de la crise, notamment liées à des questions de performance, même si des questions de justice se posent (i.e., les décisions et traitements), ces types de crise favorisent principalement le sentiment d'incertitude (e.g., le changement organisationnel ; Dierendonck & Jacobs 2012 ; McDevitt, Giapponi, Houston, 2013). Dans une crise opérationnelle, un leadership plus directif permettrait de réduire le sentiment d'incertitude et donner un sentiment de contrôle aux individus (Kakkar & Sivanathan, 2017). Toutefois, dans une perspective plus relationnelle de la crise (Khan et al., 2013), de manière analogue à toutes les crises, il serait également une question d'incertitude (Bundy et al., 2017). Cependant, les crises relationnelles concernent essentiellement des questions d'injustice, notamment issues des traitements et procédures (James et al., 2011 ; James & Wooten, 2006). Dans ces cas de figure, un leadership davantage focalisé sur les relations serait nécessaire pour favoriser un climat de justice (e.g., Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017), serait nécessaire pour redonner le

sentiment de contrôle aux individus. Ainsi, selon le type de crise, différentes dimensions de leadership pourraient être nécessaires, soit pour favoriser davantage la perception de justice, soit pour réduire le sentiment d'incertitude.

Par conséquent, le type de crise n'aurait pas ainsi un impact uniquement sur le type de leadership mais également sur le genre des leaders dans ces contextes (Eagly et al., 1992). En effet, de manière analogue aux différents types de leadership, le contexte favorise ou réduit la portée de la perception du leadership des hommes et femmes. Contrairement aux effets sur les comportements et aux traits, l'impact du contexte sur les leaders ne se vérifie pas par des facteurs objectifs, mais par des normes sociales qui décrivent les caractéristiques et imposent comment les hommes et les femmes doivent se comporter (Rudman & Phelan, 2008). En raison des stéréotypes de genre, les hommes et les femmes ne sont pas caractérisés de la même manière dans la société. Cette différence se matérialise par la distinction entre deux types de traits (Bakan, 1966). Les hommes sont caractérisés par les traits appelés agentiques, tandis que les femmes sont caractérisées par les traits appelés communaux (Abele & Wojciszke, 2014). Ces caractéristiques qui définissent comment les hommes et les femmes sont perçus servent de référence à leurs comportements et, sont généralement transformées en prescriptions de genre. Les prescriptions de genre imposent comment les membres de chaque sexe doivent se comporter et comment il ne doit pas se comporter (Burgess & Borgida, 1999). Les caractéristiques stéréotypées masculines sont prescrites aux hommes et proscrites aux femmes, et les caractéristiques stéréotypées féminines sont prescrites aux femmes et proscrites aux hommes (Prentice & Carranza, 2002).

L'une des conséquences des stéréotypes de genre est l'impact qu'ils ont sur la perception et l'évaluation du leadership des hommes et des femmes. Puisque les stéréotypes descriptifs des leaders sont similaires à ceux des hommes et différents de ceux des femmes (Schein, 1973), les hommes sont perçus comme plus préparés et efficaces pour les rôles du leadership que les femmes (Heilman, 2001). Cependant, si les stéréotypes traditionnels de genre persistent encore (Haines et al., 2016), les stéréotypes des leaders ont changé, pour devenir plus similaires aux stéréotypes féminins (Eagly & Carli, 2003). Ainsi, suivant la même logique que pour les hommes, des arguments proposent que les femmes auraient un avantage de leadership à cause de la similarité entre leurs stéréotypes et ceux des leaders (Eagly & Carli, 2003). Si certaines propositions semblent corroborer ces arguments (Carless, 1998 ; Eagly et al., 2003) et d'autres les contredire (Offermann & Coats, 2018), de manière similaire aux propositions vantant l'avantage du masculin, les arguments sur l'avantage féminin ont été considéré comme très simplistes et limités dans le champ du leadership (Vecchio, 2002). En effet, de manière

analogue à l'influence du contexte sur le leadership, le contexte modère également la perception et l'évaluation du leadership des hommes et des femmes (Eagly & Karau, 2002). Les hommes sont généralement mieux évalués dans les contextes dits masculins et vice-versa pour les femmes (Paustian-Underdahl et al., 2014). Dans ce sens, il a été proposé qu'un éventuel avantage de genre devrait être contextualisé (Vecchio, 2002). A ce sujet, le contexte qui semble favoriser l'avantage du leadership des femmes est celui de la crise. Dans des contextes de crise, les stéréotypes des leaders sont plus similaires aux stéréotypes féminins que masculins (Ryan et al., 2011). Ainsi, les femmes seraient perçues comme mieux préparées pour être des leaders dans les contextes de crise (Ryan & Haslam, 2007). Les traits caractéristiques stéréotypés féminins seraient utiles dans ces contextes, notamment pour leur importance dans la communication, la motivation et le bien-être des personnes (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Ces résultats vont à l'encontre de ce qui est typiquement proposé en termes de leadership dans la crise, où un leadership plus agentique et directif est normalement préféré (Yukl, 2013). Nonobstant, les recherches n'ont pas pris en compte le type de crise dans les analyses. Ainsi, l'objectif de cette thèse est d'analyser les évaluations des hommes et des femmes et du type de leadership préféré dans différents contextes de crise. Nous avons proposé que l'évaluation du leadership dépendra du type crise et qu'elle sera médiatisée par les sentiments engendrés par la crise. Plus précisément, d'une part, une crise opérationnelle sera principalement une source d'incertitude qui provoquera un sentiment de perte de contrôle qui favorisera la préférence pour un leadership plus agentique et directif. Puisque ce contexte et le leadership nécessaire correspondent davantage aux stéréotypes masculins, les hommes seraient préférés comme leaders. D'autre part, une crise relationnelle sera essentiellement une source d'injustice et une source d'incertitude qui provoquera un sentiment de perte de contrôle qui favorisera la préférence pour un leadership plus communal et relationnel. Puisque ce contexte et le leadership nécessaires correspondent davantage aux stéréotypes féminins, les femmes seraient préférées comme leaders.

Chapitre IV

4. Partie empirique

4.1 Le leadership dans la crise ou dans les crises ?

Malgré les différents types de crise (Pearson & Clair, 1998), les recherches sur le genre et le leadership se sont focalisées presque exclusivement sur un seul type de crise, notamment les crises d'origine économique ou opérationnelle (Kulich et al., 2018). L'une des conséquences de cette approche est, par exemple, de n'avoir proposé qu'un lien unique entre ces types de crise et un leadership plus agentique (e.g., Yukl, 2013). En effet, Khan, Barton et Fellows, (2013), ont expliqué que les recherches sur le management de la crise se sont concentrées principalement dans une perspective classique de l'ingénierie. Plus précisément, identifier et réparer les problèmes dans les apports ou opérations qui perturbent le fonctionnement normal et efficace des opérations. Ainsi, selon ces recherches, un management efficace de la crise passe presque exclusivement par la stabilisation et la transformation des opérations (Khan, et al., 2013). Ainsi, il semble que la pièce manquante de ces modèles est l'aspect relationnel. Khan et al., (2013) ont proposé que la crise ne provoque pas uniquement des ruptures opérationnelles, mais également relationnelles (Dares, 2015). Ces ruptures peuvent perdurer et provoquer des comportements dysfonctionnels, des fragilités organisationnelles et des problèmes de performance à plus long terme (Dares, 2015 ; Khan, et al., 2013). Ainsi, la crise n'est pas seulement une question opérationnelle, mais également relationnelle. La saillance de ces aspects peut dépendre du type de crise (Vongas & Al Hajj, 2015).

De manière générale, les conséquences des crises se matérialisent principalement dans leur impact sur la performance des organisations (Ryan & Haslam, 2007). Toutefois, la baisse de performance peut avoir différentes causes. Par exemple, dans certaines crises, la performance peut être affectée par des facteurs d'origine externe comme une crise économique (Mitroff, Pauchant, & Shrivastava, 1988). Dans ces situations, les qualités de leadership agentiques et les comportements de structure (Slatter, Lowett, & Barlow, 2011) seront nécessaires pour restructurer et imposer les changements nécessaires pour faire face à la nouvelle réalité de l'entreprise (Kulich et al., 2018). Néanmoins, dans certaines crises, la performance peut être affectée par des causes relationnelles, davantage liées au personnel (e.g., le harcèlement, Mitroff et al., 1988). Les situations qui menacent les relations et l'engagement des employés auront un impact direct sur la stabilité et la performance de l'organisation (Kahn, et al., 2013). Dans ces conditions, des qualités de leadership se focalisant sur les personnes et les relations (Vongas & Al Hajj, 2015) pourront être nécessaires pour rétablir la communication

et redonner confiance à l'équipe afin que l'entreprise puisse retrouver la stabilité d'avant la crise (Kahn et al., 2013). Ainsi, nous formulons l'hypothèse selon laquelle l'évaluation du leadership va dépendre du type de crise, en d'autres termes, de la saillance des aspects relationnels ou opérationnels dans ces crises.

4.2 Étude 1. L'évaluation du leadership dans la crise

4.2.1 Étude 1a

L'objectif de cette étude était d'analyser si les différents types de crise réclament différents types de leadership. Pour cela, nous allons centrer notre attention sur les deux aspects du leadership sur lesquels les études précédentes se sont intéressées : les traits stéréotypés et les comportements. Dans la crise, les études portant sur le sexe des leaders, les traits de genre ont été davantage utilisés dans que les comportements. Si les recherches ont démontré que les traits stéréotypés jouent un rôle important dans la perception des hommes et des femmes, contrairement à certains traits (i.e., Big Five, Judge et al. 2002), ces liens avec un leadership efficace restent moins évidents et ambigus (Northouse, 2015). Afin d'apporter une analyse plus objective sur l'efficacité du leadership nous allons également nous intéresser aux comportements de leadership. Les comportements sont davantage liés à l'efficacité que les traits (e.g., DeRue et al., 2011). Cette double approche nous permettra également d'analyser si ce que les individus pensent que les leaders sont (i.e., approche des traits) et ce qu'ils font (i.e., approche des comportements) correspondent vraiment. Kulich et al. (2018) ont montré récemment que les traits agentiques évoquaient les comportements de leaders liés aux tâches ou ceux dits de structure (i.e., des comportements qui se focalisent sur la définition et l'organisation des rôles de chaque membre de l'équipe ; Fleishman, 1953), alors que les traits communaux renvoyaient aux comportements focalisés sur les personnes, ou ceux de considération (i.e., des comportements qui montrent l'intérêt et le respect que les leaders portent à leurs subordonnés ; Fleishman, 1953). On peut donc s'attendre à des effets d'homologie entre traits agentiques et comportements de structure d'une part, et traits communaux et comportements de considération d'autre part. Dans le sens de ces propositions, les recherches ont proposé que les traits et les comportements ne sont pas complétement indépendants. Par exemple, les traits interpersonnels devraient prédire les comportements focalisés sur les relations et vice-versa pour les traits agentiques et les comportements de structure (DeRue et al., 2011). Ces derniers auteurs ont trouvé des résultats qui vont dans ce sens.

Dans cette étude, nous allons également nous intéresser aux sentiments supposés être présents dans la crise, notamment le sentiment d'incertitude et le contrôle (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998). De manière analogue à la crise, en présence de ces sentiments, les personnes manifestent des préférences pour des qualités de leadership plus agentiques (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Nevicka et al., 2013).

Puisque, les recherches sur le leadership ne sont pas vastes et les catégorisations des crises se portent principalement sur une communication vers les parties prenantes externes à l'entreprise, nous souhaitions identifier comment les différents types de crises peuvent être perçues dans la perspective des employés. En d'autres termes, si toutes les types de crises provoquent les mêmes réactions chez les individus ou si chaque type provoque une réaction particulière qui nécessiteront finalement différents types de leadership. Les émotions associées à chacune des crises serviront à cet objectif. Les recherches suggèrent que le stress et l'anxiété pourraient être des effets psychologiques de la crise (Pillai & Meindll, 1988). Toutefois, de manière similaire aux caractéristiques de leadership, les spécificités liées aux types des crises n'ont pas été prises en compte. Smith et Ellsworth (1985) ont proposé que les effets psychologiques provoqués par des évènements négatifs, comme ceux des crises, dépendent de la nature de l'évènement ou de la crise (James et al. 2011). Par exemple, les événements négatifs causés par d'autres donnent lieu à un sentiment de colère, tandis que les évènements dus à des causes incontrôlables produisent des sentiments d'anxiété (Smith & Ellsworth, 1985).

Ces différents constats nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H1 – Dans une crise de nature plus opérationnelle, les traits agentiques et les comportements directifs seront évalués plus favorablement que les caractéristiques communales et les comportements relationnels.

H2 – Dans une crise de nature plus relationnelle, les traits communaux et les comportements relationnels seront évalués plus favorablement que les qualités agentiques et les comportements directifs.

H3 - Dans les situations d'incertitude et de manque de contrôle, les traits agentiques et les comportements directifs seront évalués plus favorablement que les traits communaux et les comportements relationnels.

Concernant les émotions, de manière similaire aux caractéristiques de leadership, les spécificités liées aux typologies des crises n'ont pas été prises en compte dans ces recherches.

A ce jour il n'existe pas d'études ayant analysé les sentiments présents dans la crise ; nous ne formulons donc pas d'hypothèses à ce sujet. Notre objectif est d'analyser si les émotions éprouvées par les individus dans les différents scénarios de crise permettent de catégoriser les différents types de crise (Smith & Ellsworth, 1985).

4.2.1.1 Méthode

4.2.1.1.1 Participants

Au total, 172 participants (80 femmes et 92 hommes, âge moyen = 38.7 ans) exerçant la fonction de cadre ont participé à l'étude.

4.2.1.1.2 Plan, matériel et procédure

L'étude s'est déroulée sur internet à partir de la plateforme Lime Survey. Les participants ont été recrutés par une société de conseil aux entreprises[7] qui a envoyé le lien vers l'étude par courriel. Le logiciel du questionnaire attribuait de manière aléatoire l'une des sept versions du questionnaire aux participants. Dans chacune des modalités du questionnaire, les participants devaient s'imaginer être des employés dans une entreprise fictive. Quatre conditions présentaient des scénarios de crise, dont une d'origine opérationnelle (i.e., la performance en baisse, voir annexe A3), une d'origine relationnelle (i.e., le harcèlement, voir annexe A2). Une condition contrôle présentait une entreprise dans une situation stable. A titre exploratoire nous avons intégré également deux scénarios de crise supplémentaires faisant référence à une situation de fraude et de fusion (voir annexe A1 et A6, respectivement). L'objectif était de voir si ces types de crise pouvaient être classés dans la catégorie opérationnelle ou relationnelle. Enfin, deux autres conditions ne présentaient pas de crise spécifique à l'entreprise mais mettait le participant soit en situation d'incertitude personnelle soit en situation de manque de contrôle (voir annexe A5 et A7, respectivement).

Après lecture du scénario, en suivant une procédure similaire à celle utilisée par Van den Bos et Miedema (2000), les participants devaient répondre à deux questions concernant leurs pensées et sentiments : « Veuillez décrire brièvement les sentiments que cette situation éveille en vous » et « Décrivez, aussi précisément que vous le pouvez, ce que vous pensez qu'il pourra vous arriver dans cette situation ». L'objectif de ces questions était de faire vivre, par les participants, les scénarios décrits. Après cela, les participants ont répondu aux questions de vérification des manipulations (e.g., se sentir menacé, voir l'annexe C) sur des échelles allant

[7] Nous remercions l'entreprise de conseil Performanse qui a permis la diffusion de notre étude.

de 1 (pas du tout ressenti) à 5 (fortement ressenti). Puis, ils ont signalé leur ressenti émotionnel sur 16 items extraits d'un questionnaire d'émotions discrètes négatives (Harmon-Jones, Bastian, & Harmon-Jones, 2016 ; nous n'avons pas retenu la tristesse pour cette étude, voir l'annexe D) à l'aide de la même échelle (« ressenti ») en 5 points afin de vérifier si les différents scénarios de crise provoquaient différents ressentis émotionnels. Le questionnaire comportait quatre facteurs, à savoir « dégoût » (e.g., l'écœurement) α = .81 ; « anxiété » (e.g., l'inquiétude) α = .80 ; « peur » (e.g., la frayeur) α = .86 ; et « colère » (e.g., être furieux) α = .91.

Ensuite, les participants ont précisé les caractéristiques que devait avoir un bon leader dans la situation évoquée. Dans un premier temps, ils ont évalué les leaders sur des traits (voir l'annexe E) agentiques (e.g., dynamique, α = .84) et communaux (e.g., compréhensif, α = .83) en précisant dans quelle mesure (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque trait proposé dans la situation décrit le scénario présenté. Puis, ils devaient évaluer les comportements (voir l'annexe F) de structure (α = .67) et considération (α = .78) des leaders en indiquant dans quelle mesure (échelle en 5 points du niveau d'accord) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque comportement proposé. Enfin, les participants ont renseigné des données sociodémographiques.

4.2.1.2 Résultats

4.2.1.2.1 Contrôle des manipulations

L'analyse de variance (ANOVA) à un facteur révèle une différence significative entre les différents scénarios et le ressenti de la menace, F (6, 160) = 13.31, $p < .001$, $\eta^2 = 0.33$. Dans les scénarios de crise par fraude (M = 3.5, ET = 1.0), discrimination (M = 3.6, ET = 0.7), fusion (M = 3.8, ET = 0.8), performance en baisse (M = 4.0, ET = 0.8) et le scénario de perception de manque de contrôle (M = 3.3, ET = 0.8), les participants se sont sentis significativement plus menacés que dans le scenario stable (M = 2.0, ET = 0.9), HSD de Tukey ($p < .05$). Dans le scénario d'incertitude (M = 2.7, ET = 0.8) le ressenti de la menace n'était pas significativement diffèrent du scenario stable.

4.2.1.2.2 Les émotions

Afin d'analyser le ressenti des émotions négatives dans les différents scénarios, une ANOVA mixte a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de crise, F (6, 152) = 11.68, $p <.001$; $\eta^2 = 0.30$, du type d'émotion F (3, 456) = 89.61, $p <.001$, $\eta^2 = 0.28$, et l'effet

d'interaction entre ces deux variables, F (18, 456) = 13.96, $p < .001$, $\eta^2 = 0.26$. Par souci de brièveté nous nous focaliserons essentiellement sur l'effet d'interaction (voir figure 1). Dans les situations de crise par fraude (M = 2.9, ET = 1.3) et discrimination (M = 3.1, ET = 1.0) le ressenti de la colère est significativement plus élevé que dans l'ensemble des autres scenarios, HSD Tukey ($p < .05$). Le même patron de résultats se vérifie pour le dégout, où le ressenti dans les situations de fraude (M = 2.3, ET = 1.1) et de discrimination (M = 3.1, ET = 0.8) est significativement plus élevé par rapport à tous les autres scénarios. Concernant l'anxiété, les résultats montrent qu'à l'exception de la crise par fraude (M = 2.4, ET = 0.8), l'ensemble des scénarios donne lieu à une anxiété plus élevée (discrimination :M = 2.8, ET = 0.8 ; fusion : M = 3.0, ET = 0.8 ; performance en baisse : M = 3.3, ET = 1.0 ; incertitude : M = 2.9, ET = 1.1 ; manque de contrôle : M = 2.9, ET = 1.1) que la situation stable (M = 1.6, ET = 0.6), HSD Tukey ($p < .05$).

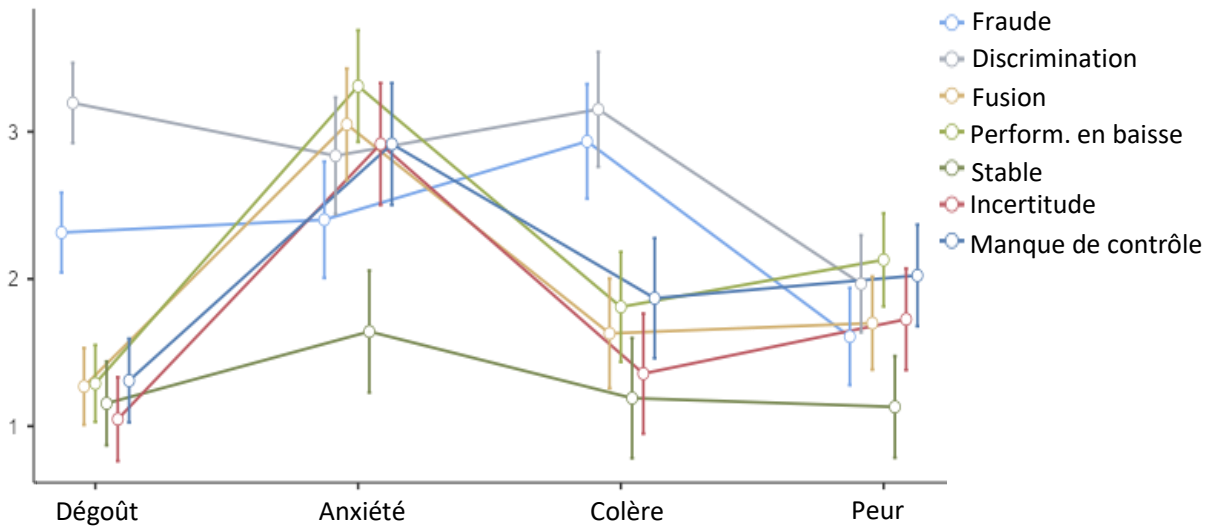


Figure 1. L'interaction entre les types de crise et les types d'émotions

4.2.1.2.3 Les comportements du leadership

Afin d'analyser l'évaluation de l'efficacité des comportements de leadership dans les différents scénarios, une ANOVA mixte a été réalisée. Les résultats indiquent des effets principaux pour le type de crise, F (6, 143) = 3,46, p = .003, η^2 = 0.12 et pour le type de comportement, F (1, 143) = 22,07, p = .628. L'effet d'interaction n'était pas significatif, F (6, 143) = 0.72, p = .003 L'effet principal pour le type de crise révèle que dans certains types de scénarios, les participants ont considéré efficaces les deux types de comportements de leadership que dans d'autres. Cela se vérifie dans la crise par performance en baisse (M = 3.9, ET = 0.4), où les participants ont évalué comme plus efficace l'ensemble de ces comportements

que dans la crise par discrimination (M = 3.4, ET = 0.5), HSD Tukey (p < .05). La même situation se vérifie dans les scenarios de performance en baisse (M = 3.9, ET = 0.4) et situation stable (M = 3.8, ET = 0.4), où les participants ont considéré le leadership comme plus efficace que dans le scenario d'incertitude (M = 3.4, ET = 0.6), HSD Tukey (p < .05). L'effet principal pour le type de comportements montre que, de manière générale, les participants ont évalué comme plus efficaces les comportements de considération (M = 3.8, ET = 0.6) que les comportements de structure (M = 3.5, ET = 0.5), HSD Tukey (p < .05).

4.2.1.2.4 Les traits des leaders

Pour analyser l'évaluation des traits de leadership dans les différents scénarios, une ANOVA mixte a été réalisée. Les résultats montrent uniquement un effet principal pour le type des traits, F (1, 145) = 8.23, p = .004, η^2 = 0.05. Les participants ont évalué plus favorablement les leaders sur les traits communaux (M = 3.9, ET = 0.7) que sur les traits agentiques (M = 3.7, ET = 0.8), HSD Tukey (p < .05). Ainsi, les hypothèses 1 et 2, qui proposaient que l'évaluation des caractéristiques du leadership dépendrait du type de crise, ne sont pas validées. Aussi, l'hypothèse 3, qui proposait que les traits agentiques et les comportements de structure seraient évalués plus favorablement que les traits communaux et les comportements de considération dans les scénarios d'incertitude et de manque de contrôle, n'a pas été validée.

4.2.1.3 Discussion

Les résultats de cette étude montrent que la réaction émotionnelle des participants dans les différents scénarios de crise n'est pas la même, suggérant ainsi que les différents types de crise n'ont pas les mêmes impacts sur les individus. L'ensemble de nos scenarios de crise a été effectivement caractérisé par le ressenti de l'anxiété. Ce résultat va dans le sens de la définition de crise proposée par Pillai et Meindl (1998), comme une situation de travail causant du stress et de l'anxiété. Toutefois, dans certains des scénarios de crise proposés, crise par fraude et crise par discrimination, au sentiment de l'anxiété s'ajoute le sentiment de la colère et du dégout. Ces résultats vont dans le sens des propositions de Smith et Ellsworth (1985) qui ont postulé que dans les situations de menace, comme celles de la crise, la réaction émotionnelle des individus dépend de la perception des raisons de la crise (James et al., 2011).

Toutefois, même si les différents scénarios de crise ont provoqué différentes réactions émotionnelles chez les participants, contrairement à nos attentes, les participants n'ont pas différencié les cibles des différents scénarios de crise sur les traits communaux et agentiques, ni sur les comportements de considération et de structure. Nos résultats suggèrent plutôt qu'un

style de leadership androgyne serait valorisé dans les crises. Cet effet est congruent avec des résultats obtenus par Ryan et al. (2011) qui montrent que lorsque les leaders doivent augmenter la performance, les traits agentiques et communaux sont attendus. Dans le même sens, Kahn et al. (2013) ont suggéré que la crise ne provoque pas seulement des ruptures opérationnelles, mais aussi relationnelles, et que par conséquent, ces situations demandent à la fois des caractéristiques agentiques et communales pour y faire face.

Nonobstant, notre étude comporte certaines limitations. La manipulation des scénarios d'incertitude et de perte de contrôle n'a pas fait référence à un contexte organisationnel vécu. Les participants devaient simplement imaginer quel serait leur ressenti dans une situation donnée. Par conséquent, il n'est pas possible de connaître précisément dans quelle situation les participants se sont projetés pour évaluer les aspects du leadership. Il se pouvait très bien que les situations imaginées n'aient aucun rapport avec les comportements de leadership. De plus, le recours à des scénarios fictifs, demandant aux participants de s'imaginer dans une situation et d'évaluer les aspects de leadership, réclame un certain niveau d'attention et d'implication des participants. Comme l'étude se déroulait sur internet, il est possible que l'attention et l'implication des participants n'aient pas été suffisantes (Bowling & Huang 2018).

4.2.2 Étude 1b

Contrairement à ce qui a été suggéré dans la littérature, les résultats de l'étude 1a n'étaient pas significatives concernant la préférence des traits et comportements de leadership dans les différents scénarii. De plus, nos résultats vont ainsi à l'encontre de ceux trouvés pour les études dans certains de ces contextes. Par exemple, dans le scénario de crise par performance, Kulich et al. (2018) ont démontré que les traits agentiques sont préférés et les comportements focalisés sur les taches perçues comme plus adaptés pour réaliser les changements dans la crise. Toutefois, dans notre étude il ne se vérifie pas de différence dans l'évaluation des traits et des comportements du leadership. Le même cas de figure se vérifie dans le scenario d'incertitude et de perception de manque de contrôle, où les recherches ont montré que des leaders plus agentiques et directifs sont préférés (e.g., Nevicka et al., 2013 ; Friesen et al., 2014). Concernant les scénarios de fusion et de harcèlement, à notre connaissance les recherches n'ont jamais analysé la préférence de leadership dans ces contextes.

Plusieurs facteurs, notamment méthodologiques peuvent expliquer l'incongruence de nos résultats avec ceux réalisés auparavant. Cela peut être dû par exemple au type de manipulation des scénarios, la perspective d'évaluation (i.e., acteur impliqué *vs.* non impliqué ; employé *vs.* recruteur) ou si l'étude s'est déroulée sur table ou en ligne. Toutefois, ici nous

allons nous focaliser sur un aspect pour lequel les recherches suggèrent qu'il a un impact direct sur l'évaluations des aspects du leadership, notamment le type de population utilisée. En effet, la question concernant la population, notamment les étudiants dans les recherches sur le leadership, est l'une des principales sources de critiques concernant l'évaluation du leadership. Certains chercheurs (e.g., Vecchio, 2003 ; Landy, 2008) ont questionné la validité des résultats des études qui ont utilisé des étudiants ayant aucune expérience ni connaissances dans les différents aspects organisationnels. En effet, les études réalisées avec des étudiants ou des salariés en bas de l'échelle sont normalement plus stéréotypés que ceux réalisés avec des cadres (e.g., Duehr & Bono, 2006 ; Koch et al., 2014).

Contrairement aux études réalisées auparavant (e.g., Kulich et al., 2018 ; Nevicka et al., 2013), dans notre étude nous avons fait appel à des cadres dirigeants pour évaluer des comportements et traits de leadership. Puisque les cadres sont confrontés quotidiennement au leadership et cela en tant qu'employés et en tant que leaders ces résultats, même en tenant compte des éventuelles limitations de l'étude 1a (cf. discussion) peuvent ainsi représenter effectivement le « vrai » type de leadership souhaité dans ces contextes. Ainsi, puisque nos résultats contredisent ceux des autres études, nous avons décidé de répliquer l'étude 1a. auprès d'étudiants dans les conditions très similaires. L'objectif de cette étude est d'analyser si la réaction et l'évaluations du leadership par les étudiants sera différente de celles des cadres. Pour cela nous examinerons les mêmes hypothèses que celles de l'étude 1a auprès d'un échantillon d'étudiants.

4.2.2.1 Méthode

4.2.2.1.1 Participants

Au total, 176 étudiants (105 femmes et 66 hommes, âge moyen = 21.2) de l'Université de Nice Sophia Antipolis ont participés à la recherche.

4.2.2.1.2 Plan, matériel et procédure

Le plan, le matériel et la procédure étaient identiques à ceux de l'étude 1a. Concernant, la consistance interne des mesures, pour les émotions les analyses ont révélé des consistances satisfaisantes : « dégout » $\alpha = .81$; « anxiété » $\alpha = .80$; « peur » $\alpha = .86$; et « colère » $\alpha = .91$. La consistance des traits agentique ($\alpha = .84$) et communaux ($\alpha = .83$) est également correcte. Finalement, la consistance des comportements de structure ($\alpha = .67$) et de considération ($\alpha = .78$) est également satisfaisant.

4.2.2.2 Résultats

4.2.2.2.1 Contrôle des manipulations

L'analyse de variance (ANOVA) à un facteur révèle une différence significative entre les différents scénarios et le ressenti de la menace, F (6, 169) = 12.20, $p < .001$, $\eta^2 = .302$. Dans les scénarios de crise par fraude (M = 3.92, ET = 0.72), discrimination (M = 3.99, ET = 0.54), fusion (M = 3.77, ET = 0.88), performance en baisse (M = 4.15, ET = 0.63) et le scénario de perception de manque de contrôle (M = 3.92, ET = 0.89), les participants se sont sentis significativement plus menacés que dans le scenario stable (M = 2.60, ET = 1.07), HSD de Tukey ($p < .001$). Dans le scénario d'incertitude (M = 3.22, ET = 0.75) le ressenti de la menace n'était pas significativement différente du scenario stable.

4.2.2.2.2 Les émotions

Afin d'analyser le ressenti des émotions négatives dans les différents scénarios, une ANOVA selon un plan 7 (scenarii, facteur inter-participants) X 4 (émotions, facteur intra-sujets) a été réalisée. L'effet principal du type de crise F (6, 133) = 4.10, p < .01, l'effet principal du type d'émotion F (4, 532) = 72.13, $p < .001$, et l'effet d'interaction entre le type de crise et le type d'émotion F (24, 532) = 5.36, $p < .001$. Par souci de brièveté nous nous focaliserons essentiellement sur l'effet d'interaction entre le type de crise et le type d'émotion (voir figure 2). Les résultats indiquent que le ressenti du type des émotions négatives varie selon le scenario. En appliquant le test post hoc de Tukey ($p < .001$), le ressenti de la colère dans les situations de fraude (M = 2.86, ET = 1.30) est significativement différent du scenario stable (M = 1.53, ET = 0.79). Concernant la peur, a l'exception de la crise par fraude (M = 2.30, ET = 1.10), le ressenti de cette émotion dans le scenario de manque de contrôle (M = 3.47, ET = 1.30) est significativement diffèrent de l'ensemble des autres scenarios HSD Tukey ($p < .001$). Le ressenti de l'anxiété dans le scenario de manque de contrôle (M = 3.83, ET = 1.30) et dans le scenario incertitude (M = 3.47, ET = 1.30) sont significativement différentes de la condition de contrôle (M = 2.02, ET = 0.86), HSD Tukey ($p < .001$).

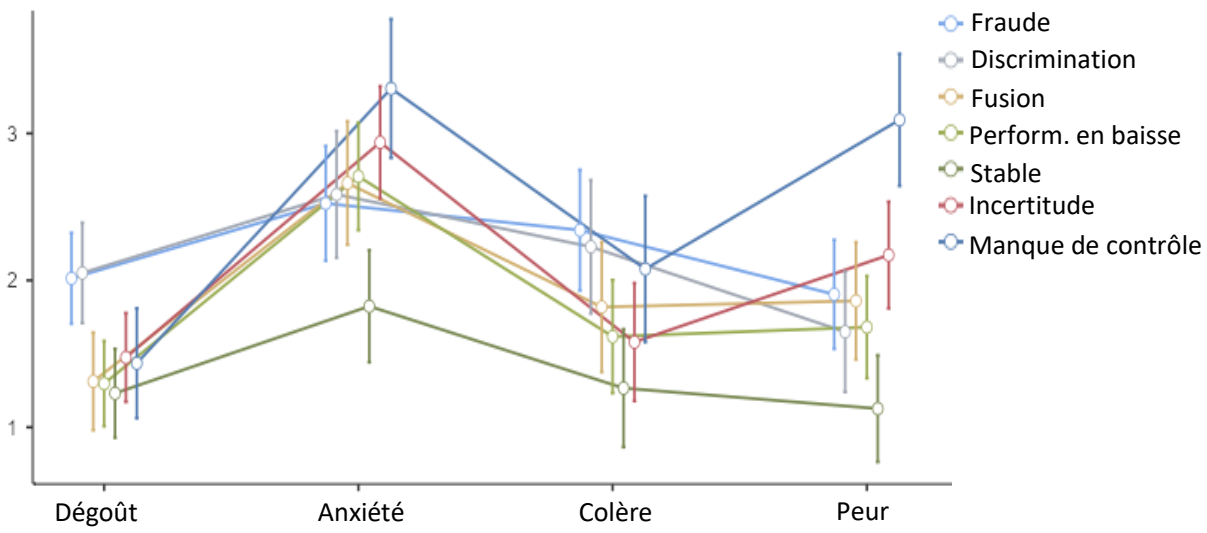


Figure 2. L'interaction entre les types de crise et les types d'émotions

4.2.2.2.3 Les comportements du leadership

Afin d'analyser l'évaluation des comportements de leadership dans les différents scénarios, une ANOVA 7 (scenarii, facteur inter-participants) X 2 (comportements, facteur intra-sujets) a été réalisée. Seul l'effet principal pour le type de comportement F (1, 138) = 25,34 p < .001, était significatif. Les participants ont évalué plus favorablement les comportements de considération (M = 3.96, ET = 0.71) que les comportements de structure (M = 3.561, ET = 0.76, Tukey, p < .001).

4.2.2.2.4 Les traits des leaders

Pour analyser l'évaluation des traits de leadership dans les différents scénarios, une ANOVA 7 (scenarii, facteur inter-participants) X 2 (traits, facteur intra-sujets) a été réalisée. Les résultats révèlent un effet principal uniquement pour le type des traits, F (6, 78) = 15.04, p = < .01. Le test post hoc de Tukey (p < 0.05) montre que de manière général les participants ont évalué plus favorablement des traits communaux (M = 3.90, ET = 0.89) que les agentiques (M = 3.49, ET = 0.91).

4.2.2.3 Discussion

Dans le même sens que les résultats de l'étude 1a., la réaction émotionnelle des personnes dans les différents scénarios de crise n'est pas les mêmes, montrant ainsi qu'effectivement les différents types de crise n'ont pas les mêmes impacts sur les individus. Cependant, contrairement à l'échantillon des managers, les réactions émotionnelles à la crise des étudiants ne suivent pas les mêmes patrons. Pour certaines émotions, où on s'attendait à

une différence significative avec la condition de contrôle, comme pour la colère et le dégout dans les scénarios de fraude et la discrimination, cette différence ne se vérifie pas. Concernant l'anxiété, qui à l'exception de la crise par fraude et la situation de contrôle a été significativement ressenti dans l'ensemble des autres scenarii dans l'échantillon des managers, chez les étudiants cette émotion a été principalement ressentie dans les scenarii de perception de manque de contrôle et d'incertitude. Ces résultats montrent ainsi que les scenarios de crise ont eu plus d'effets chez les managers que chez les étudiants. En considérant que la manipulation expérimentale était la même, ces différences entre les deux groupes pourraient être expliquées par l'expérience des managers qui sont déjà passés par ces situations ou qui arrivent à se projeter mieux que les étudiants dans ces situations de crise. Cependant, la question des émotions dans cette étude était principalement faite à titre exploratoire, principalement concernant la différence entre les deux échantillons.

Concernant le leadership, dans le même sens que l'étude 1a, on n'observe pas de différences concernant les traits communaux et agentiques, ni sur les comportements de considération et de structure. Ainsi, ces résultats continuent de suggérer qu'un style de leadership androgyne serait plus valorisé dans les crises. Ainsi, ces résultats continuent à suggérer qu'un style de leadership androgyne serait plus valorisé dans les crises. Ces résultats vont effectivement dans les sens de certaines propositions de la littérature qui suggèrent que la crise ne provoque pas seulement des ruptures opérationnelles, mais aussi relationnelles, et que par conséquent, ces situations demandent à la fois des caractéristiques agentiques et communales pour y faire face. (Kahn et al., 2013). Ces données sont également cohérentes avec des résultats obtenus dans les contextes de crise qui montrent que lorsque les leaders doivent augmenter la performance, les traits agentiques et communaux sont attendus (Ryan et al., 2011). Ils sont également compatibles avec des recherches effectuées dans des contextes de l'évaluation du leadership en général qui ont démontré qu'un style de leadership androgyne serait plus efficace (eg., Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012).

Cependant, ces résultats semblent contredire plusieurs théories et résultats dans la littérature. En effet, des propositions suggèrent que la crise est caractérisée principalement par l'incertitude (eg., Shamir & Howell, 1999 ; Kagan, 1972 ; Milburn, Schuler & Watman, 1983), une incertitude qui, à son tour, va provoquer une perception de manque de contrôle qui, au final provoquera une préférence pour des qualités de leadership agentiques (eg., Kakkar et Sivanathan, 2017). Enfin, nos résultats vont également à l'encontre des études ayant démontré que dans les contextes de crise les personnes préfèrent un type de leadership plutôt agentique, cela au moins dans les crises d'origine économique (eg., Kulich et al., 2018). Si l'aspect

inattendu de ces résultats ne peut être expliqué par le recours à des populations particulières (puisque les données se généralisent à deux échantillons différents), il faut examiner les facteurs méthodologiques qui pourraient rendre compte de ces résultats. Plus précisément, la manipulation des scénarios d'incertitude et de perte de contrôle n'a pas fait référence à un contexte organisationnel vécu. Il se pourrait très bien que les situations imaginées n'aient aucun rapport avec le leadership. Le recours à des scénarii fictifs qui n'étaient pas très riches en information peut aussi être une cause de problème dans l'étude, cette « pauvreté » du matériel pouvant expliquant l'absence d'impact des variables. Et, finalement, il faut également mentionner que cette procédure expérimentale demandait un niveau d'attention, de concentration et d'implication (voir Van den Bos et Miedema, 2000) qui n'était pas compatible avec une passation sur internet qui est un mode de passation problématique en ce qui concerne ces trois aspects (Bowling & Huang 2018).

4.2.3 Étude 1c

Dans l'étude 1a. et 1b. nous avons soulevé une série de limitations qu'ont pu contribuer à une évaluation indifférenciée des qualités de leadership, notamment liées à la manipulation des scenarii et au type de passation. Afin de répondre ces limitations, nous avons décidé de changer la manipulation des scenarii en suivant ceux qui ont été typiquement utilisés dans d'autres recherches sur le leadership dans la crise (e.g., Ryan et al., 2011 ; Kulich et al., 2018), notamment en donnant plus d'information aux participants sur les mobiles et conséquences de la crise. Pour des questions de ressources, dans cette étude nous avons décidé de nous centrer uniquement sur deux scénarios de crise et un scénario de stabilité. Concernant la crise, dans les études précédentes, les résultats n'ont pas permis de mettre en évidence un effet des catégories crise sur le type de leadership. Les comportements et traits de leadership n'ont pas été différemment évalués dans les différents scenarii. Cependant, les résultats mettent en évidence que le ressenti en termes d'émotions dans les différents scénarii ne sont pas les mêmes. Cette différence se vérifie principalement dans l'étude 1a, où associé à l'anxiété qui était ressenti dans l'ensemble des scénarii, la colère et le dégout ont été ressentis principalement dans les scenarii de crise par fraude et discrimination. Ces résultats suggèrent ainsi que dans les crises plus relationnelles le ressenti des individus n'est pas le même que dans les crises plus opérationnelles (i.e., performance, fusion) où l'émotion ressentie est principalement l'anxiété. Cependant, en termes de leadership ces résultats restent purement spéculatifs. Une possibilité pour déterminer le type de crise à étudier consiste à se focaliser précisément sur cette différence opérationnelle et relationnelle. En effet, dans le sens des propositions de Kahn et al., (2013), la crise ne

provoque pas uniquement des ruptures opérationnelles mais également relationnelles. Cependant, nous proposons que selon le type de crise ces deux types de ruptures peuvent être plus ou moins saillantes. Ainsi, nous formulons l'hypothèse que dans la crise relationnelle un leadership communal et davantage focalisé sur les relations et serait préféré, tandis que dans la crise opérationnelle un leadership plus directif et agentique serait davantage préféré.

4.2.3.1 Méthode

4.2.3.1.1 Participants

Au total, l'étude a été réalisée auprès de 155 participants (84 femmes et 71 hommes, âge moyen = 22 ans), tous étudiants de l'Université Côte d'Azur. Puisque l'étude portait sur l'évaluation des qualités de leadership, seulement les étudiants issus des filières familiarisés avec le sujet et le contexte organisationnel (e.g., management, ressources humaines et économie) et qui étaient au moins inscrits en deuxième année d'études ont été recrutés.

4.2.3.2 Plan, matériel et procédure

Pour recruter les participants nous avons contacté les différents départements disciplinaires de l'université proposant des cursus en lien avec le management qui nous ont mis en contact avec les enseignants. Nous avons proposé aux enseignants de faire passer les questionnaires pendant leurs cours. Pour ceux qui ont accepté, la passation s'est déroulée avant le début du cours ou quelques minutes après la fin du cours. Le questionnaire était présenté comme une étude de cas sur le leadership dans les contextes de crise et il était composé de trois parties. Dans un premier temps, les participants devaient lire l'un des scénarios d'une entreprise en situation de crise (i.e., performance en baisse depuis plusieurs années *vs*. situation de harcèlement dans le travail, voir annexe G2 et G3, respectivement). Il y avait aussi une situation d'entreprise qui se trouvait dans une situation stable (i.e., performance et climat interne, voir annexe G1) qui servait de conditions de contrôle. Après avoir lu le scénario, il était demandé aux participants, « Prenez quelques instants pour vous imaginer « dans la peau » d'un(e)employé(e) de la société X et décrivez brièvement vos impressions : vos sentiments, émotions, pensées ».

Ensuite, il était demandé aux participants de préciser les caractéristiques que devait avoir un bon leader dans la situation évoquée. Dans un premier temps, ils ont évalué les leaders sur des traits (voir annexe I) agentique (α = .68) et communaux (α = .67) en précisant dans quelle mesure (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque trait proposé dans le scénario présenté. Puis, ils devaient

évaluer les comportements (voir l'annexe J) de structure (α = .67) et considération (α = .78) des leaders en indiquant dans quelle mesure (échelle en 5 points du niveau d'accord) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque comportement proposé. Enfin, les participants ont renseigné des données sociodémographiques.

4.2.3.3 Résultats

4.2.3.3.1 Les traits des leaders

Pour analyser l'évaluation des traits de leadership dans les différents scénarios une ANOVA mixte a été réalisé. Les résultats indiquent un effet principal pour le type de traits F (1, 154) = 24.38, p = < .001, η^2 = 0.11 et une interaction entre le type de traits et le type de crise, F (2, 154) = 13.65, p < .001, η^2 = 0.13. Lorsqu'on examine l'effet principal pour les types de traits, on constate que de manière générale les traits agentiques (M = 4.20, ET = 0.57) ont été évalués plus favorablement que les traits communaux (M = 3.88, ET = 0.59). Concernant l'effet d'interaction entre le type de crise et le type de traits (voir figure 3), les résultats montrent que l'évaluation des traits des leaders dépend du type crise. Les traits agentiques ont été évalués significativement plus efficaces dans la crise opérationnelle (M = 4.44, ET = 0.49) que dans la crise relationnelle (M = 3.99, ET = 0.61), t (104) = 4.26, p < .001. L'évaluation des traits agentiques dans la situation de crise opérationnelle (M = 4.44, ET = 0.49) est significativement différente de la condition stable (M = 4.17, ET = 0.60), t (91.2) = 2.54, p < .001. Concernant les traits communaux, ils ont été vus significativement comme plus efficace dans la crise relationnelle (M = 4.12, ET = 0.45) que dans la crise opérationnelle (M = 3.75, ET = 0.72), t (91.7) = -3. 37, p < .001 et que dans la condition stable (M = 3.76, ET = 0.57), t (98) = 3.44, p < .001.

L'analyse de l'évaluation des traits pour chaque type de crise révèle que dans la crise opérationnelle les traits agentiques (M = 4.44, ET = 0.49) ont été significativement mieux évalués que les traits communaux (M = 3.75, ET = 0.72), t (54) = 5.79, p < .001. Dans le même sens, dans la situation stable les traits agentiques (M = 4.17, ET = 0.60), ont été évalués plus favorablement que les traits communaux (M = 3.76, ET = 0.57), t (48) = 3.69, p < .001.

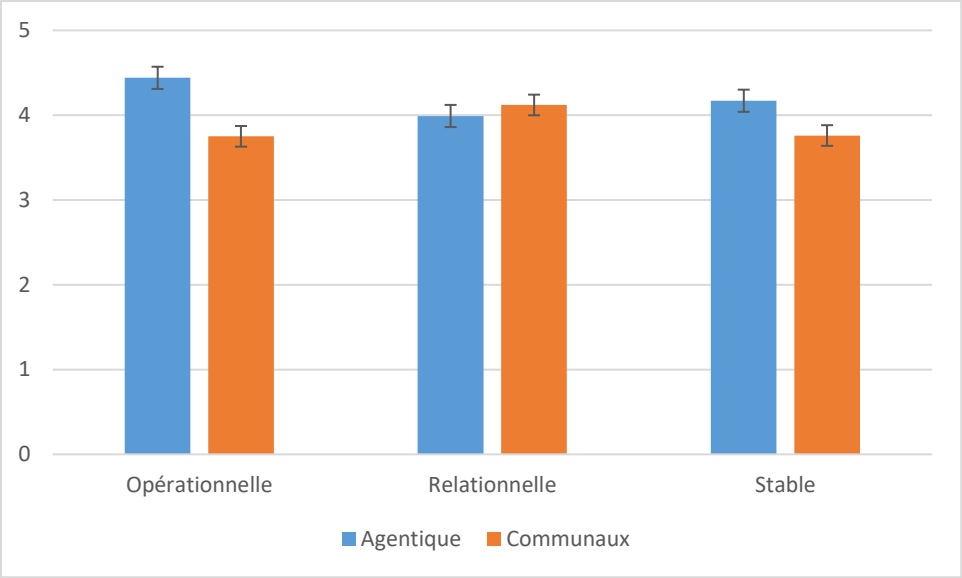


Figure 3. L'efficacité perçue des traits dans les différents contextes

4.2.3.3.2 Les comportements du leadership

Pour analyser l'évaluation des traits de leadership dans les différents scénarios une ANOVA mixte a été réalisée. Les résultats indiquent un effet principal pour le type de comportements, F (1, 154) = 41.20, $p < .001$, $\eta^2 = 0.14$ et une interaction entre le type de comportements et le type de crise F (2, 154) = 12.62, $p < .001$, $\eta^2 = 0.10$. Concernant l'effet principal, les comportements de considération (M = 4.11, ET = 0.54) ont été évalués significativement plus efficaces que les comportements de structure (M = 3.85, ET = 0.63). Examinant l'effet d'interaction (voir figure 4), les résultats montrent que les comportements de structure ont été évalués comme significativement plus efficaces dans le scénario de crise opérationnelle (M = 4.05, ET = 0.65) que dans le scenario de crise relationnelle (M = 3 .65, ET = 0.71), t (104) = 3.14, $p < .01$. Concernant les comportements de considération, ils ont été évalués plus favorablement dans le scenario de crise relationnelle (M = 4.26, ET = 0.45) que dans la crise opérationnelle (M = 3, 96, ET = 0.71), t (96.9) = - 2.98, $p < .01$.

Analysant l'évaluation des comportements dans chaque type de scénario, les résultats montrent que dans la crise relationnelle les comportements de considération (M = 4.26, ET = 0.45) ont été significativement mieux évalués que les comportements de structure (M = 3.65, ET = 0.71), t (50) = 4.80, $p < .001$. De manière analogue, dans la situation stable les comportements de considération (M = 4.10, ET = 0.53), ont été évalués plus favorablement que les comportements de structure (M = 3.85, ET = 0.53), t (48) = 2.95, $p < .01$.

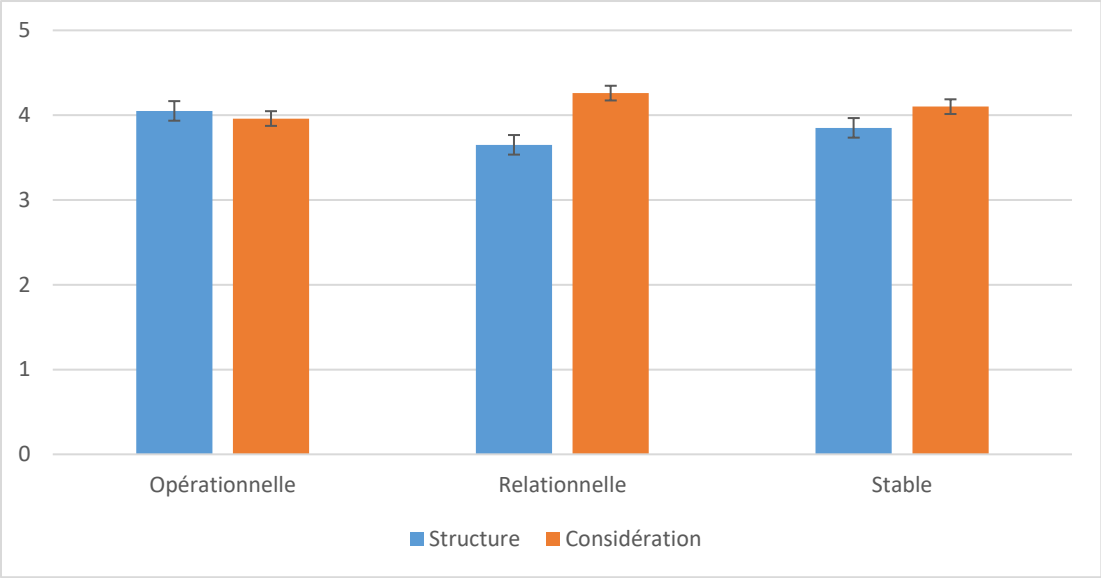


Figure 4. L'efficacité perçue des comportements dans les différents contextes

4.2.3.4 Discussion

Contrairement aux études 1a et 1b, les résultats de cette étude montrent que l'évaluation du leadership dépend du type crise. Cependant, cette différence ne va pas complètement dans le sens de nos propositions. En effet, si dans la crise opérationnelle et dans la situation stable, les traits agentiques ont été évalués plus favorablement que dans la crise relationnelle, dans cette dernière les traits n'ont pas été évalués comme significativement différents. Cependant, concernant les comportements, un cas de figure complétement inverse à celui des traits se présente. Plus précisément, les comportements de considération et de structure n'ont pas été évalués différemment dans la crise opérationnelle, tandis que les comportements de considération ont été significativement mieux évalués dans la crise relationnelle et dans la condition stable. Ces résultats suggèrent ainsi qu'il y a une différence entre ce que les gens pensent que les leaders sont (les résultats sur les traits) et ce qu'ils pensent qu'ils font effectivement (les résultats sur les comportements).

Concernant les traits, les résultats vont en partie dans le sens de la littérature notamment dans les contextes de crise opérationnelle et dans la situation stable. Dans les situations plus opérationnelles, liées à la production et au leadership en générale, les traits agentiques sont normalement perçus comme plus efficaces que les traits communaux (Eagly & Karau, 2002 ; Schein, 1973). Cependant, contrairement, à ce qui était attendu dans la crise relationnelle, les deux types de traits n'ont pas été évaluées différemment. Le scénario de crise relationnelle décrit une entreprise faisant face à une augmentation des cas de dépression et des arrêts maladies Par conséquent, il aurait été possible d'attendre qu'un leader plus communal soit mieux évalué

dans ce contexte. L'une des explications possibles pour ces résultats peut être liée à la nature des traits agentiques présentés, dont les valences n'étaient pas négatives (e.g., dynamique ; fort). Par conséquent, puisque dans ces contextes le rôle d'un leader est de prêter attention à ses subordonnées mais également aux aspects plus opérationnels, des traits agentiques plutôt positifs peuvent être perçu comme également pertinents. Cette explication est d'autant plus plausible que ces résultats sont issus d'étudiants de management qui peuvent avoir une vision plus intégrée du leadership.

Concernant les comportements, dans la crise opérationnelle les deux comportements ont été évalués de la même manière. Ces résultats vont dans le sens des propositions de Kahn et al. (2013), où des comportements focalisés sur les taches et sur les relations seraient nécessaires pour faire face aux ruptures opérationnelles et relationnels. Pourtant, ils contredisent des recherches qui ont suggéré que dans la crise, des comportements plus directifs pourraient être favorisés (e.g., Mulder & Stermerding, 1963 ; Yukl, 2013). Mais, dans le sens de nos prédictions, les comportements de considération ont été mieux évalués dans la crise relationnelle. Cependant, il faut noter que la fidélité des comportements était en dessous du seuil d'acceptabilité, ce qui questionne ces résultats et leur validité. Ainsi, concernant les comportements, ces résultats peuvent ne pas représenter les vraies évaluations dans les contextes de crise.

En outre, cette étude comporte quelques limitations. L'étude s'est déroulée avec des étudiants qui ont répondu aux questionnaires avant ou après des cours. Cette condition de passation a pu influencer l'attention des participants dans l'étude, principalement pour ceux qui ont passé l'étude à la fin de cours. Malheureusement, cette étude ne comportait pas des questions de contrôle d'attention et ne pouvait donc pas vérifier cette interprétation. Le fait que l'étude ait impliqué des étudiants peut constituer une limitation. Les recherches ont montré que les résultats des études réalisées avec des étudiants sont plus stéréotypés que ceux réalisés avec des cadres (eg., Duehr & Bono, 2006 ; Koch et al., 2014). Dans l'étude suivante, nous allons prendre en compte l'ensemble de ces limitations afin de continuer à analyser l'évaluations du leadership dans les différents types de crise. Nous nous centrerons également sur les mécanismes qui peuvent expliquer ces préférences.

4.3 Étude 2. L'évaluation du leadership dans la crise et les facteurs explicatifs

Dans les études 1a et 1b les résultats n'ont pas mis en évidence des différences significatives dans l'évaluation des comportements et traits de leadership. Dans l'étude 1c, des changements dans la manipulation des scenarii ont pu contribuer à une évaluation du leadership plus différenciée entre les différents contextes. Cependant, les différences d'évaluation ne sont pas complétement allées dans le sens de nos hypothèses. Nous avons soulevé quelques limitations qui ont pu contribuer à ces résultats. En prenant en compte ces limitations, nous allons re-tester nos hypothèses précédentes, selon lesquelles l'évaluation du leadership dépend du type de crise. A côté de cela, cette étude vise également d'autres objectifs. Nous allons voir quels sont les mécanismes qui peuvent expliquer l'évaluation du leadership et quels sont les représentations que les individus ont du sexe des leaders dans les différents contextes organisationnels étudiés. Concernant le leadership nous testerons les mêmes hypothèses que les études précédentes :

- **H1a** dans une crise relationnelle les traits communaux seront mieux évalués que les traits agentiques ;
- **H1b** dans une crise opérationnelle les traits agentiques seront mieux évalués que les traits communaux ;
- **H1c** dans une crise relationnelle les comportements de considération seront mieux évalués que les comportements de structure ;
- **H1d** dans une crise opérationnelle les comportements de structure seront mieux évalués que les comportements de considération ;

Concernant le contexte stable, puisque son objectif est de servir uniquement de condition de contrôle, nous formulons des propositions plus générales. Concernant les traits des leaders, la littérature a proposé que même si les stéréotypes des leaders sont composés des traits à la fois masculin et féminin, ils restent principalement masculins (Koenig et al., 2011). Par conséquent, nous nous attendons à ce que les traits agentiques soient mieux évalués que les traits communaux dans la condition stable. Concernant les comportements du leadership les recherches ont proposé que leur efficacité dépend du contextes (Yukl, 1999). Cependant, des méta-analyses ont démontré que de manière générale les comportements de considération sont davantage valorisés par les subordonnés (e.g., satisfaction avec le travail, avec leader, motivation, Judge et al., 2004). Ainsi, nous attendons à voir que les comportements de

considération soient évalués plus favorablement que les comportements de structure dans la condition stable.

4.3.1 Les facteurs explicatifs du leadership dans les crises

Dans cette étude nous allons également analyser quels sont les mécanismes qui peuvent expliquer l'évaluation du leadership. Dans le chapitre 2 nous avons expliqué quels sont les sentiments susceptibles d'être présents dans la crise et comment ils peuvent influencer l'évaluation du leadership. Nous avons argumenté que si la crise a été principalement associée au sentiment d'incertitude, il est également question de justice dans les traitements présents et futurs et dans les décisions.

- **H2a.** Les crises auront un impact sur les sentiments d'incertitude et de justice des participants.

Cependant, nous avons proposé que si ces sentiments sont susceptibles d'être présents dans l'ensemble des crises, leur saillance dépend du type de crise.

- **H2b.** Dans la crise opérationnelle, le sentiment d'incertitude sera plus affecté que le sentiment d'injustice.
- **H2c.** Dans la crise relationnelle, le sentiment d'injustice sera plus affecté que le sentiment d'incertitude.

A cause des sentiments de justice et d'incertitude présents dans les crises nous proposons que la crise va provoquer un sentiment de manque de contrôle chez les individus.

- **H3a.** La crise organisationnelle aura un impact sur le sentiment de contrôle perçu des participants.
- **H3b.** Dans la crise opérationnelle il y aura une relation plus forte entre les sentiments d'incertitude et de contrôle qu'entre les sentiments d'injustice et de contrôle.
- **H3c.** Dans la crise relationnelle il y aura une relation plus forte entre les sentiments de justice et de contrôle qu'entre les sentiments d'incertitude et de contrôle.

Les recherches suggèrent que la préférence pour les comportements de leadership est expliquée par une chaine causale des sentiments provoqués par la crise. Dans les contextes de crise économique les personnes préfèrent des leaders plus forts et dominants. La préférence pour ces types des leaders est due à l'incertitude provoquée par la crise et ce lien entre l'incertitude et ces traits de leadership est médiatisé par la perception de manque de contrôle provoqué par l'incertitude (Kakkar et Sivanathan, 2017). La perception de manque de contrôle est un état aversif et indésirable. Par conséquent, les personnes cherchent différentes stratégies

de compensation pour restaurer leur perception de contrôle (Whitson & Galinsky, 2008). Une de ces stratégies de compensation est précisément de se lier à des sources externes telles que, par exemple, des leaders plus agentiques. Ces caractéristiques de personnalité sont désirables car elles permettent aux leaders de résoudre les sources d'incertitude et redonner la perception de contrôle aux individus (Kakkar & Sivanathan, 2017).

Ainsi, nous testerons le modèle suivant :

Crise opérationnelle ⟶ Incertitude ⟶ Manque de contrôle ⟶ Traits Agentique/Structure

H4. L'évaluation des leaders dans les contextes de crise serait médiée par les sentiments d'incertitude/d'injustice et de contrôle et des caractéristiques de leadership

- **H4a.** Par rapport à la condition stable et la crise relationnelle, la crise opérationnelle provoquera davantage un sentiment d'incertitude ce qui va provoquer une perception de perte de contrôle chez les individus et ce dernier va favoriser la préférence pour les traits agentiques.
- **H4b.** Par rapport à la condition stable et la crise relationnelle, la crise opérationnelle provoque un sentiment d'incertitude, ce qui provoquera une perception de perte de contrôle chez les individus et cette dernière favorisera la préférence pour les comportements de structure.

De manière similaire aux contextes de crise économique, dans le contexte de crise relationnelle, la préférence pour les traits communaux et les comportements de considération peut aussi suivre une chaine causale des sentiments provoqués par la crise. A ce jour, les recherches n'ont pas analysé cette relation dans les contextes de crise non économiques. Toutefois, comme nous l'avons expliqué (cf. chapitre 2) de manière similaire à l'incertitude, lorsque les personnes sont victimes de procédures ou traitements injustes elles auront une perception de manque de contrôle. Comme Judge et Colquit (2004) l'ont remarqué lorsque les employés sont traités de manière injuste, leur état de manque contrôle perdure jusqu'à ce les responsables fassent quelque chose pour rétablir la justice. Ainsi, dans un contexte de crise issue principalement des questions de justice, les traits et les comportements qui se focalisent sur le bien-être des personnes peuvent s'avérer être une forme de comportements permettant de rétablir un climat de justice (Masson-Maret et Steiner, 2004). La séquence causale que nous envisageons est alors la suivante :

Crise Relationnelle ⟶ Injustice ⟶ Manque de contrôle ⟶ Communaux/Considération

- **H4c.** Par rapport à la condition stable et la crise opérationnelle, la crise relationnelle provoque un sentiment d'injustice ce qui provoquera une perception de perte de contrôle chez les individus et cette dernière favorisera la préférence pour les traits communaux.
- **H4d.** Par rapport à la condition stable et la crise opérationnelle, la crise relationnelle provoque un sentiment d'injustice ce qui provoquera une perception de perte de contrôle chez les individus et cette dernière favorisera la préférence pour les comportements de considération.

4.3.2 La représentation du sexe des leaders

Les recherches ont montré que les stéréotypes des hommes et des femmes sont associés à différents contextes organisationnels. Le stéréotype des hommes, ou le phénomène « pensez manager, pensez masculin » (Schein, 1973), sont associés à la réussite organisationnelle, tandis que les stéréotypes des femmes sont associés à la crise (Ryan et al., 2011). Dans cette étude nous allons examiner si, au-delà des traits, les individus associent ces contextes aux sexes des leaders. Plus précisément, dans un premier temps, comme l'ont suggéré les recherches, nous vérifierons si la réussite organisationnelle est associée principalement aux hommes et si la crise est associée principalement aux femmes

- **H5a** le scénario de réussite sera davantage associé aux hommes
- **H5b** le scénario de crise opérationnelle sera davantage associé aux femmes

Concernant la crise relationnelle, les recherches n'ont jamais examiné cette question. Les études de Ryan et al., (2011) se sont focalisées uniquement sur la crise économique. Ainsi concernant la crise relationnelle, nous ne formulons pas des hypothèses spécifiques. On pourrait s'attendre à ce que, à cause des stéréotypes masculins comme par exemple un leadership plus directif et autoritaire, l'origine de ce type de crise soit davantage attribuée aux hommes. Par exemple, Masson-Maret et Steiner (2004) ont trouvé que plus le leader à un comportement fort sur la structure moins le climat de justice est considéré comme bon, sachant que leurs résultats ont montré également que plus le climat est juste, moins le manager est susceptible de harceler les employés. Dans le même sens dans un lien direct entre le type de leadership et le harcèlement, Ertureten, Cemalcilar et Aycan (2013) ont montré qu'un leadership autocratique favorise la probabilité de l'occurrence du harcèlement.

Si les hommes et les femmes peuvent être différemment associés aux différents types de crise à cause des stéréotypes de genre, il serait possible d'attendre également que les hommes

et les femmes se voient assigner du leadership différemment en fonction de ces mêmes stéréotypes. En effet, de manière analogue aux traits et comportements du leadership qui sont différemment évalués dans les différents types de crise, il serait possible d'attendre que les mêmes associations concernant le sexe des leaders soient effectués. Les femmes sont caractérisées par des traits communaux et elles sont perçus comme plus focalisés sur les relations que les hommes. Dans le même sens les hommes sont caractérisés par les traits agentiques et ils sont perçus comme plus focalisés sur les taches que les femmes (e.g., Eagly, 1987 ; Eagly et al., 1992). Donc dans cette étude nous analyserons si les individus infèrent le type de leadership nécessaire aux différents types de crise à partir du sexe des leaders. Ainsi, en tenant compte le leadership nécessaire dans les différents types de crise, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **H6a** les hommes seront préférés dans le contexte de crise opérationnelle
- **H6b** tandis que les femmes seront préférées dans la crise par relationnelle.
- **H6c** les hommes seront préférés dans le contexte stable

4.3.3 Méthode

4.3.3.1 Le contrôle d'attention

Afin de s'assurer que les participants étaient concentrés sur l'étude, plusieurs questions de contrôle d'attention ont été intégrés. Les participants qui se sont trompés sur une de ces questions ont été exclus. Ainsi sur les 459 participants initiaux, nous en avons retenus 433.

4.3.3.2 Participants

Au total, 433 participants (200 femmes, 230 hommes et 3 autre, âge moyen = 40.9 ans, *ET* = 12.3) qui avaient une expérience de management ont été inclus dans les analyses.

4.3.3.3 Design, matériel et procédure

L'étude s'est déroulée sur internet à partir de la plateforme Qualtrics. Les participants ont été recrutés via la plateforme d'enquête en ligne Prolific. Le logiciel du questionnaire attribuait de manière aléatoire l'une des 3 versions du questionnaire aux participants. Pour chacune des modalités du questionnaire, les participants devaient s'imaginer être des employés dans une entreprise fictive. Une condition présentait un scénario de crise financière (i.e., la performance de l'entreprise était en baisse depuis plusieurs années, voir annexe K2), et une autre présentait une crise relationnelle (i.e., l'employeur harcèle les employés pour les pousser

à démissionner dans le cadre d'une fusion, voir annexe K1). Enfin, une condition contrôle présentait une entreprise dans une situation stable (i.e., l'entreprise ne présentait aucun problème de performance ni relationnel, voir annexe K3). Après lecture du scénario, en suivant une procédure similaire à celle utilisée par Van den Bos et Miedema (2000), les participants devaient répondre à deux questions concernant leurs pensées et sentiments : « Prenez un moment pour vous imaginer en tant qu'employé de l'entreprise XXXX et décrivez brièvement vos impressions : quels seraient vos sentiments, émotions, pensées, concernant votre situation en tant qu'employé chez XXXX ?». L'objectif de ces questions était de faire vivre, par les participants, les scénarios décrits.

Ensuite, les participants ont indiqué leurs sentiments dans la situation de l'entreprise décrite. Pour cela, ils ont complété des échelles d'incertitude, de justice organisationnelle et de sentiment de contrôle (voir annexes M et N, respectivement) sur des échelles allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*Tout à fait d'accord*). L'incertitude a été mesurée à partir de quatre adjectifs. Les participants devaient indiquer dans quelle mesure ils ressentiraient ou se sentiraient, dans la situation décrite par le scénario, de la stabilité (inversé), relaxé (inversé), préoccupé et incertain ($\alpha = .94$). La justice organisationnelle a été mesurée à partir de 3 adjectifs. Les participants devaient indiquer dans quelle mesure ils ressentiraient, dans la situation décrite par le scénario, de l'injustice, de l'iniquité et de l'oppression ($\alpha = .93$). Finalement, le sentiment de contrôle a été mesuré à partir de deux dimensions de l'empowerment adapté de Brockner et al., (2004). L'autonomie (e.g., Je me sentirai très autonome) et l'impact (e.g., Je me sentirai capable d'influencer ce qui se passe. Ces deux dimensions de l'empowerment permettent de matérialiser la capacité des individus de changer et avoir un impact sur leur environnement (Brockner et al., 2004).

Ensuite, il était demandé aux participants de préciser les caractéristiques que devaient avoir un bon leader dans la situation évoquée. Dans un premier temps, ils ont évalué les leaders sur des traits (voir annexe, O) agentiques, (e.g., dynamique, $\alpha = .84$) et communaux, (e.g., compréhensif, $\alpha = .90$) en précisant dans quelle mesure (*1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord*) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque trait proposé dans le scénario présenté. Puis, ils devaient évaluer les comportements (voir annexe, P) de structure (e.g., S'assurer que les employés travaillent au maximum de leur capacité, $\alpha = .88$) et de considération (e.g., Se préoccuper du bien-être personnel des salariés, $\alpha = .83$) des leaders en indiquant dans quelle mesure (*échelle en 5 points du niveau d'accord*) leur supérieur hiérarchique serait efficace s'il manifestait chaque comportement proposé. Par la suite, les participants devaient répondre à deux questions concernant le sexe des leaders. Dans un premier

temps ils devaient imaginer un responsable actuel de l'entreprise décrite, et indiquer s'il s'agissait d'une femme ou d'un homme, l'échelle allait de (1 = très probablement une femme) à (5 = très probablement un homme). Après, en s'imaginant comme des employés, ils devaient indiquer quel était le leader idéal pour résoudre la situation de l'entreprise décrite sur la même échelle que précédemment. Enfin, les participants ont renseigné des données sociodémographiques.

4.3.4 Résultats

4.3.4.1 Les sentiments

4.3.4.1.1 La perception d'incertitude et de justice

Selon notre hypothèse les crises donnent lieu à différents types de sentiments. Même s'ils ne sont pas mutuellement exclusifs, la prédominance des sentiments dépend de l'origine de la crise. Plus précisément, dans la crise économique où l'origine est due à des causes externes non contrôlables, même si la perception d'injustice pourra être présente, le principal sentiment dans ce contexte sera la perception d'incertitude, notamment concernant l'avenir des salariés et celui de l'entreprise. Cependant, dans la crise relationnelle, où l'origine est due à des causes internes et contrôlables, même si la perception d'incertitude sera présente, le sentiment prédominant dans ce contexte sera la perception d'injustice due aux traitements et décisions concernant les employés.

Afin d'analyser le ressenti des sentiments dans les différents scénarii, une ANOVA mixte 3 (type de scénario, en inter sujets : stable, crise opérationnelle et crise relationnelle) X 2 (sentiment, en intra sujets : incertitude et injustice) a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de scénario F (2, 430) = 509.00, $p < .001$, $\eta^2 = 0.50$, du type de sentiments F (1, 430) = 688,00 $p < .001$, $\eta^2 = 0.15$, et l'effet d'interaction entre le type de scénario et le type de sentiment F (2, 430) = 140,00 $p < .001$, $\eta^2 = 0.06$. L'effet principal pour le type de scénario révèle que dans le scénario de crise relationnelle (M = 4.06 ; ET = 1.14), le ressenti des sentiments est significativement plus élevé que dans les scénarii stable (M = 1.67 ; ET = 1.14) et de crise opérationnelle (M = 3.46 ; ET = 1.14, Tukey HSD ($p < .001$). L'effet principal du type de sentiments montre que tous scénarii confondus le ressenti d'incertitude (M = 3.62 ; ET = 0.60) est significativement plus fort que le sentiment d'injustice (M = 2.50 ; ET = 0.93), HSD Tukey ($p < .001$). Concernant l'effet d'interaction (voir figure 5), les résultats montrent que le ressenti des sentiments dépend du type de contexte. Concernant le sentiment d'incertitude, il est significativement plus faible dans la condition stable (M = 1.87 ; ET = 0.76) que dans les

conditions de crise opérationnelle (M = 4.51 ; ET = 0.50), t (430) = 36.6, p < .001 et de crise relationnelle (M = 4.49 ; ET = 0.5), t (430) = 36.3, p < .001. Le ressenti de l'incertitude entre les deux scénarii de crise n'est pas significativement différent, t (430) = 0.361, p = .71. Concernant le sentiment d'injustice, le ressenti dans le contexte stable (M = 1.46 ; ET = 0.81), est significativement moins important que dans la condition de crise opérationnelle (M = 2.40 ; ET = 0.98), t (430) = 8.40, p < .001 et de la crise relationnelle (M = 3.63 ; ET = 1.05), t (430) = 19.41, p < .001. De plus, le sentiment d'injustice a été significativement plus ressenti dans la crise relationnelle (M = 3.63 ; ET = 1.05) que dans la crise opérationnelle (M = 2.40 ; ET = 0.98), t (430) = -10.9, p < .001. Ainsi, dans le sens de l'hypothèse 2a, la crise a eu un impact direct sur les sentiments d'incertitude et de justice des individus.

Lorsqu'on analyse la différence de ressenti des sentiments dans chaque scénario, les résultats montrent que dans la condition stable les participants ont ressenti significativement moins de d'injustice (M = 1.46 ; ET = 0.81) que d'incertitude (M = 1.87 ; ET = 0.76), t (145) = -7.8, p < .001. Concernant le scénario de crise opérationnelle, dans le sens de l'hypothèse 2b, les participants ont ressenti significativement plus d'incertitude (M = 4.51 ; ET = 0.50) que d'injustice (M = 2.40 ; ET = 0.98), t (142) = 24.6, p < .001. Finalement, dans le scénario de crise relationnelle, contrairement à l'hypothèse 2c, de manière similaire à la crise opérationnelle, les participants ont ressenti significativement plus d'incertitude (M = 4.49 ; ET = 0.53) que d'injustice (M = 3.63 ; ET = 1.05), t (143) = 10.6, p < .001.

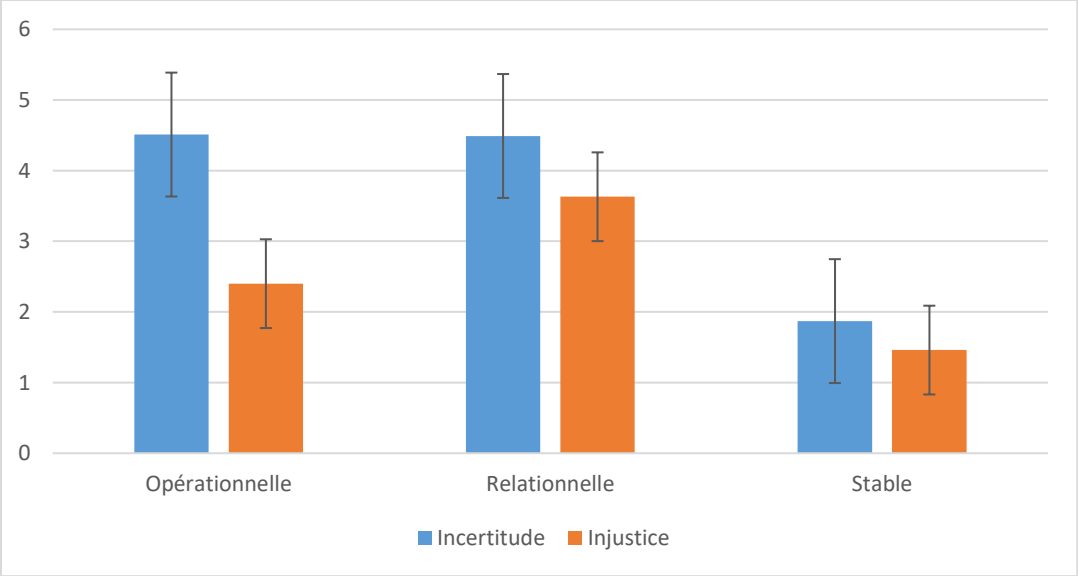


Figure 5. L'incertitude et l'injustice dans les différents scénarii

4.3.5 La perception de contrôle

Les résultats de l'ANOVA à un facteur mettent en évidence un effet du type de scénario F (2, 430) = 104, $p < .001$, $\eta^2 = 0.32$. L'effet principal pour le type de scénario révèle que dans le scénario stable (M = 3.00 ; ET = 0.83) le sentiment de contrôle est significativement plus élevé que dans le scénario de crise opérationnelle (M = 1.97 ; ET = 0.70) et de crise relationnelle (M = 1.81 ; ET = 0.68), HSD Tukey ($p < .001$). Le sentiment de contrôle dans les deux situations de crise ne diffère pas significativement (HSD Tukey, p = .16). Ainsi, dans le sens de l'hypothèse 3a, les crises ont eu un impact direct sur le sentiment d'incertitude des participants.

4.3.5.1 L'incertitude, la justice et le sentiment de contrôle

Concernant les liens entre les sentiments d'incertitude et d'injustice avec le contrôle, les résultats des corrélations intra-scénarii de crise montrent que dans le scénario de crise opérationnelle (voir tableau 1), dans le sens de l'hypothèse 3b, la corrélation entre le sentiment d'incertitude et le sentiment de contrôle r = -.35, n = 143, $p < .001$ est plus forte que celle entre le sentiment d'injustice et le contrôle r = -.24, n = 143, $p < .01$. La différence entre ces deux indices de corrélations n'est néanmoins pas statistiquement significative (p = .136).

Tableau 1. Matrice des corrélations sentiments d'incertitude, justice et de contrôle dans la crise

	M	***ET***	**Injustice**	**Incertitude**	**Contrôle**
Injustice	2.40	0.98	—		
Incertitude	4.51	0.50	0.174*	—	
Contrôle	1.97	0.70	-.0237**	-0.350***	—

*p <.05 ; p <.01** ; p <.001*

Dans le scénario de crise relationnelle (voir tableau 2), contrairement à hypothèse 3c, la corrélation entre les sentiments d'incertitude et de contrôle r = -.41, n = 144, $p < .001$ est plus forte que celle entre le sentiment d'injustice et de contrôle r = -.29, n = 143, $p < .01$. La différence entre ces deux indices de corrélations n'est néanmoins pas statistiquement significative (p = .147).

Tableau 2. Matrice des corrélations sentiments d'incertitude, justice et de contrôle dans la crise relationnelle

	M	*ET*	Injustice	Incertitude	Contrôle
Injustice	3.63	1.05	—		
Incertitude	4.49	0.53	0.39***	—	
Contrôle	1.81	0.68	-.0293**	-0.409***	—

*p <.05 ; p <.01** ; p <.001*

4.3.6 L'évaluation des traits des leaders

Selon notre hypothèse (1a et 1b), dans la crise opérationnelle, les traits agentiques seront perçus comme plus efficaces que les traits communaux, tandis que dans la crise relationnelle l'inverse devrait être observé. Afin d'analyser l'évaluation des traits dans les différents scénarii, une ANOVA mixte 3 (type scénario, inter-sujets : stable, crise opérationnelle et crise relationnelle) X 2 (traits, intra-sujets : agentique et communaux) a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de scénario F (2, 430) = 8.67, p <.001, η^2 = 0.02, du type traits F (1, 430) = 41.5, p <.001, η^2 = 0.02, et l'effet d'interaction entre le type de scénario et le type de traits F (2, 430) = 78.6, p < .001, η^2 = 0.08. L'effet principal pour le type de scénarii montre que le scénario de crise relationnelle (M = 4.07, ET = 0.70) a donné lieu à une évaluation significativement plus positive des traits préférés que les scénarii stable (M = 3.75 ; ET = 0.71) et de crise opérationnelle (M = 3.77 ; ET = 0.71), HSD Tukey (p < .001). L'effet principal du type de traits montre que tous les scénarii confondus les traits agentiques (M = 4.00 ; ET = 0.62) ont été davantage associés à un leader efficace que les traits communaux (M = 3.73 ; ET = 0.83), HSD Tukey (p < .001). Concernant l'effet d'interaction (voir figure 6), les résultats montrent que l'évaluation des traits dépend du type de contexte. En effet, les traits agentiques ont été significativement mieux évalués dans la crise opérationnelle (M = 4.18, ET = 0.88) que dans la crise relationnelle (M = 3.84, ET = 0.84), t (430) = 3.62, p < .001 et que dans la condition stable (M = 3.98, ET = 0.64), t (430) = 2.19, p <.005. L'évaluation des traits agentiques dans la crise relationnelle (M = 3.84, ET = 0.84) et dans la conditions stable (M = 3.98, ET = 0.64) ne sont pas significativement différents, t (430) = -1.45, p = .14. Concernant les traits communaux, les résultats montrent que l'évaluation dans la condition stable (M = 3.53 ; ET = 0.80) n'est pas significativement différente de la crise opérationnelle (M = 3.36 ; ET = 0.96), t (430) = -1.61, p = .10. Toutefois, dans le scénario de crise relationnelle, les traits communaux (M = 4.29 ; ET = 0.87) ont été significativement mieux évalués que dans les scénarii stable (M

= 3.53 ; *ET* = 0.80), *t* (430) = -7.35, *p* < .001 et de crise opérationnelle (*M* = 3.36 ; *ET* = 0.96), *t* (430) = -8.91, *p* < .001.

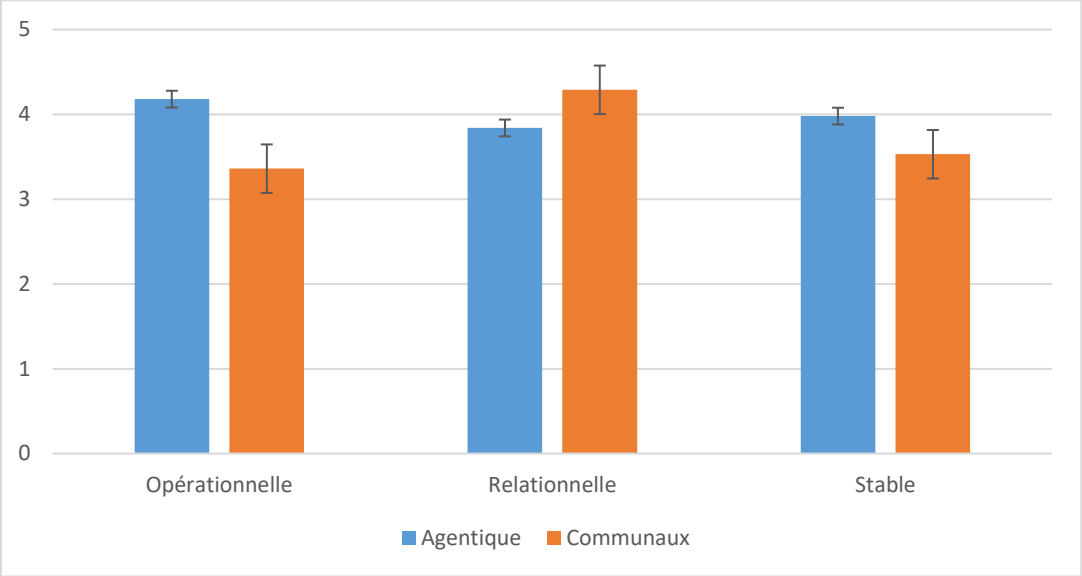


Figure 6. Evaluation des traits dans les différents scénarii

Lorsqu'on examine la différence d'évaluation des traits dans chaque scénario (voir tableau 3), les résultats montrent que dans la condition stable, les traits de agentiques (*M* = 3.98, *ET* = 0.64) ont été évalués significativement plus efficaces que les traits communaux (*M* = 3.53 ; *ET* = 0.80), *t* (145) = 6.19, *p* < .001. Dans le sens de l'hypothèse 1b, dans le scénario de crise opérationnelle les traits de agentiques (*M* = 4.18 ; *ET* = 0.88), ont été évalués significativement plus efficaces que les traits communaux (*M* = 3.36 ; *ET* = 0.96), *t* (142) = 10.2, *p* < .001. Finalement, dans le scénario de crise relationnelle et en cohérence avec l'hypothèse 1a, les traits communaux (*M* = 4.29 ; *ET* = 0.87) ont été perçus comme étant significativement plus efficaces que les traits agentiques (*M* = 3.84 ; *ET* = 0.64), *t* (143) = -6.73, *p* < .001.

Tableau 3. Les moyennes et écart types de traits du leadership dans les différents contextes

	Type de contexte					
	Stable		Crise Opérationnelle		Crise Relationnelle	
Comportements	*M*	*ET*	*M*	*ET*	*M*	*ET*
Communaux	3.53	0.80	3.36	0.96	4.29	0.87
Agentique	3.98	0.64	4.18	0.88	3.84	0.64

4.3.7 L'évaluation des comportements du leadership

Selon notre hypothèse, dans la crise opérationnelle les comportements de structure seront perçus comme plus efficaces que les comportements de considération, tandis que dans la crise relationnelle l'inverse dans la préférence des traits sera constatée. Afin d'analyser l'évaluation des comportements dans les différents scénarii, une ANOVA mixte 3(type scénario, inter-sujets : stable, crise opérationnelle et crise relationnelle) X 2(comportements, intra-sujets : considération et structure) a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de scénario F (2, 430) = 13.1, $p < .001$, $\eta^2 = 0.01$, du type comportement F (1, 430) = 407.1, $p < .001$, $\eta^2 = 0.26$, et l'effet d'interaction entre le type de scénario et le type de traits F (2, 430) = 85.9, $p < .001$, $\eta^2 = 0.11$. L'effet principal pour le type de scénarii F (2, 430) = 13.1, $p < .001$, $\eta^2 = 0.01$ montre que le scénario de crise opérationnelle (M = 3.86 ; ET = 0.97) a donné lieu à une évaluation significativement plus positive des comportements que les scénarii stable (M = 3.64; ET = 0.98), et de crise relationnelle (M = 3.52 ; ET = 0.98), HSD Tukey ($p < .001$). L'effet principal du type de comportements montre que tous les scénarii confondus, les comportements de considération (M = 4.19 ; ET = 0.70) ont été davantage associés à un leader efficace que les comportements de structure (M = 3.15 ; ET = 0.77), HSD Tukey ($p < .001$). Concernant l'effet d'interaction F (2, 430) = 85.9, $p < .001$, $\eta^2 = 0.11$ (voir figure 7), les résultats montrent que l'évaluation des comportements du leadership dépend du type de contexte. L'évaluation des comportements de considération dans la crise opérationnelle (M = 4.01 ; ET = 0.77) n'est pas significativement différente de la condition stable (M = 4.08 ; ET = 0.69), t (430) = - 0.815 p = .41. Cependant, l'évaluation des comportements de considération dans le scénario de crise relationnelle (M = 4.49 ; ET = 0.66) est significativement différente des

scénarii stable M = 4.08, ET = 0.69), t (430) = 4.88, p < .001 et de la crise opérationnelle (M = 4.01 ; ET = 0.77), t (430) = -5.68, p < .001. Concernant les comportements de structure, l'évaluation est significativement différente entre les trois scénarii. Les comportements de structure ont été significativement mieux évalués dans la crise opérationnelle (M = 3.70, ET = 0.80) que dans le scénario stable (M = 3.20 ; ET = 0.79), t (430) = 505.00, p < .001 et de crise relationnelle (M = 2.55 ; ET = 0.91), t (430) = 11.62, p < .001. Dans le scénario de crise relationnelle les comportements de structure (M = 2.55 ; ET = 0.91) ont été perçus comme significativement moins efficaces que dans les scénarii stable (M = 3.20 ; ET = 0.79), t (430) = -6.62, p < .001 et de crise opérationnelle (M = 3.70, ET = 0.80), t (430) = 11.62, p < .001.

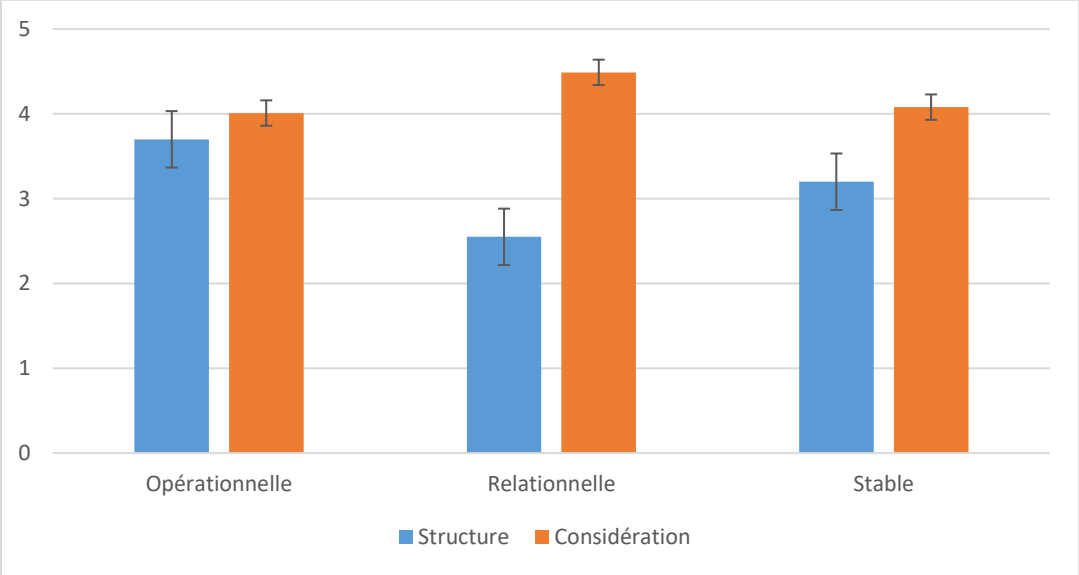


Figure 7. Evaluation des comportements dans les différents scénarii

Quand on analyse la différence d'évaluation des comportements dans chaque scénario (voir tableau 4), les résultats montrent que dans l'ensemble des scénarii, stable (M = 4.08 ; ET = 0.69), crise opérationnelle (M = 4.01 ; ET = 0.77) et de crise relationnelle (M = 4.49 ; ET = 0.66), les comportements de considération ont été évalués significativement plus efficaces que les comportements de structure (M = 3.20 ; ET = 0.80), t (145) = 11.2, p < .001, (M = 3.70 ; ET = 0.80), t (142) = 3.43, p < .001 et (M = 2.55 ; ET = 0.91), t (143) = 19.5, p < .001 respectivement. Ainsi, dans le sens de l'hypothèse 1c, les comportements de considération ont été mieux évalués que les comportements de structure dans la crise relationnelle. Les mêmes résultats se vérifient dans la crise opérationnelle, ce que va à l'encontre de l'hypothèse 1d. Concernant la condition stable, comme nous l'avons suggéré, les comportements de considération ont été significativement mieux évalués que les comportements de structure.

Tableau 4. Les moyennes et écart types de comportements du leadership dans les différents contextes

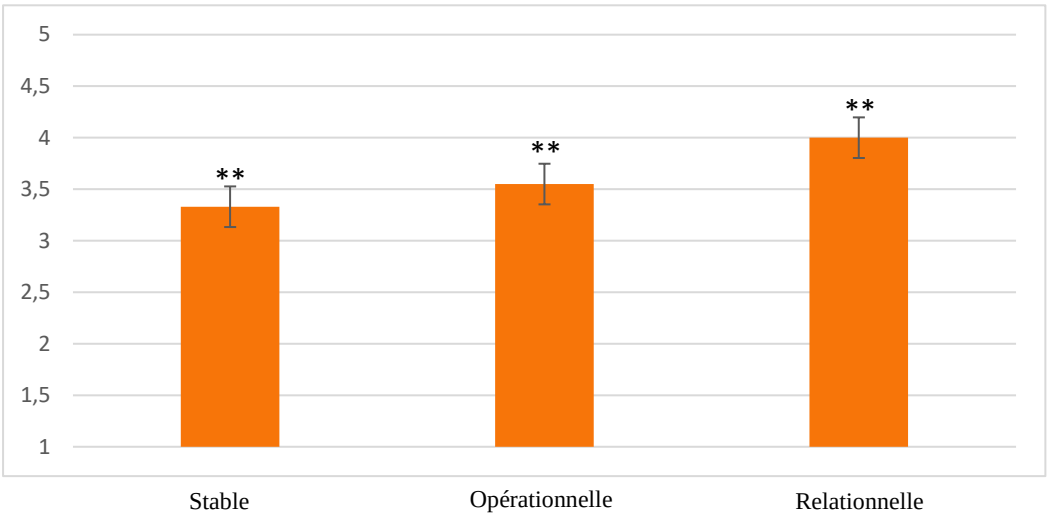
	Type de contexte					
	Stable		Crise Opérationnelle		Crise Relationnelle	
Comportements	*M*	*ET*	*M*	*ET*	*M*	*ET*
Considération	4.08	0.69	4.01	0.77	4.49	0.66
Structure	3.20	0.80	3.70	0.80	2.55	0.91

4.3.8 Le sexe des leaders

4.3.8.1 Qui est le leader ?

Nous avons formulé l'hypothèse (5a et 5b) selon laquelle les différents contextes organisationnels seront différemment attribués aux hommes et aux femmes. Le résultat de l'ANOVA indique qu'il existe une différence significative entre les groupes F (2, 430) = 25.81, p <.001 (voir figure 8). Plus précisément, dans le scénario de crise opérationnelle (M = 3.55 ; ET = 0.70) et de crise relationnelle (M = 4.00 ; ET = 0.86), les participants ont considéré davantage que dans le scénario stable (M = 3.33 ; ET = 0.84) qu'il est probable que le leader soit un homme plutôt qu'une femme t (430) = -2.34, p < .05 et t (430) = -7.06, p < .001, respectivement. Cette différence est aussi significative entre les crises. Dans la crise relationnelle (M = 4.00 ; ET = 0.86), les participants ont considéré qu'il est plus probable que le leader soit un homme que dans la crise opérationnelle (M = 3.55 ; ET = 0.70), t (430) = -4.68, p < .05. Afin de vérifier si la perception des participants du genre du leader dans les différents contextes est statistiquement significative, nous avons analysé si les moyennes étaient différentes de la valeur 3, « il y a autant de chances que ce soit un homme ou une femme ». Les résultats indiquent que dans chacun des scénarios la différence est statistiquement significative. Dans le contexte stable (M = 3.33 ; ET = 0.84), t (145) = 4.73, p < .001, de crise opérationnelle (M = 3.55 ; ET = 0.70), t (142) = 9.32, p < .001, et de crise relationnelle (M = 4.00 ; ET = 0.86), t (143) = 13.8, p < .001, les participants ont considéré qu'il est plus probable que le leader soit un homme qu'une femme. Ainsi, dans le sens de l'hypothèse 5a et comme nous l'avons suggéré pour la crise relationnelle ces scénarios ont été davantage associé aux hommes qu'aux femmes.

Cependant contrairement à l'hypothèse 5b la crise opérationnelle a été également davantage associé aux hommes qu'aux femmes.

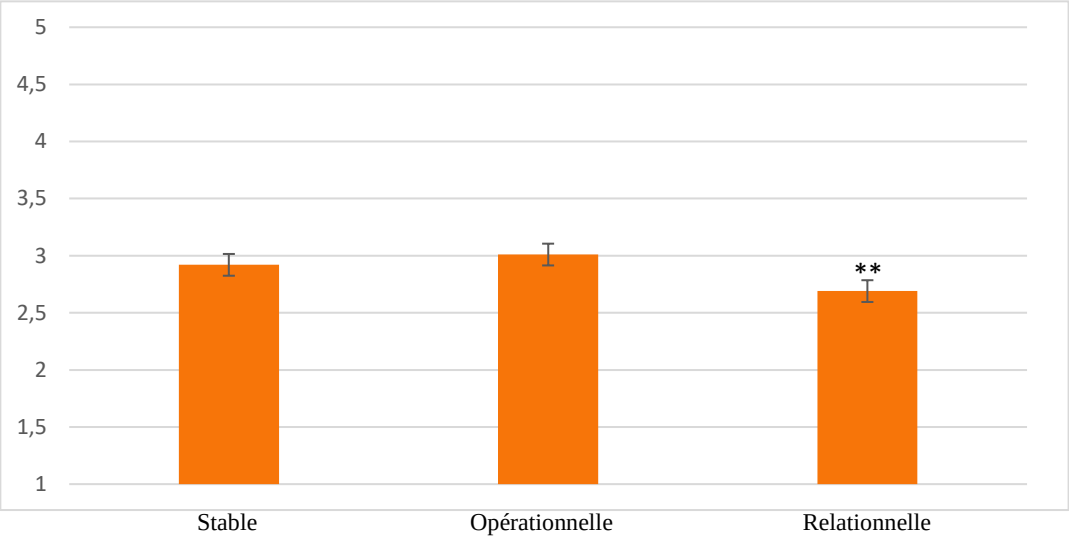


** *t* de Student, moyenne ≠ 3, $p < .001$

Figure 8. La perception du sexe du leader actuel dans les différents contextes

4.3.8.2 Qui est le leader idéal ?

Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle, sur la base de leurs stéréotypes de genre, les hommes et les femmes seraient différemment associés à la crise pour la résoudre. Les résultats de l'ANOVA indiquent qu'il existe une différence significative entre les groupes définis par la nature de la crise, F (2, 430) = 5.21, p <.01 (voir figure 9). Plus précisément, dans le scénario de crise relationnelle (M = 2.69 ; ET = 0.89), les participants ont davantage considéré que dans le scénario stable (M = 2.92 ; ET = 0.91) et la crise opérationnelle (M = 3.01 ; ET = 0.84), que le leader idéal serait une femme plutôt qu'un homme, t (430) = 3.12, p < .05. Cette différence est également significative entre le scénario stable et de crise opérationnelle. Dans la condition stable (M = 2.92 ; ET = 0.91), les participants ont considéré plus que dans la crise opérationnelle (M = 3.01 ; ET = 0.84) que le leader idéal serait une femme, t (430) = 2.28, p < .05. Afin de vérifier si la perception des participants concernant le sexe du leader dans les différents contextes est significativement différente, nous avons analysé si les moyennes étaient différentes de la valeur 3, qui indiquait « ni un homme, ni une femme ». Les résultats révèlent que cette différence est significative uniquement dans le scénario crise relationnelle (M = 2.69 ; ET = 0.84), t (143) = -4.18, p < .001. Ainsi, dans le sens de l'hypothèse 6b, les participants ont considéré que le leader idéal pour résoudre la crise relationnelle est plutôt une femme. Cependant, contrairement à l'hypothèse 6a et 6c, les hommes n'ont pas été perçus comme un idéal dans la situation de crise opérationnelle et dans la condition stable.



** *t* de Student, moyenne ≠ 3, $p < .001$

Figure 9 - La perception du sexe du leader idéal pour les différents contextes

4.3.9 Analyses de médiation

Nous avons réalisé des analyses de médiation pour tester les modèles selon lesquelles la préférence pour les caractéristiques de leadership dans les contextes de crise sera médiatisée par le sentiment d'incertitude, d'injustice et de contrôle. Plus précisément, comparé à la condition stable et à la crise relationnelle, la crise opérationnelle sera davantage associée au sentiment d'incertitude qui sera associé à une diminution du sentiment de contrôle, qui, à son tour incitera les sujets à préférer davantage les comportements de structure et les traits agentiques (hypothèses 4a et 4b). Concernant la crise relationnelle, comparé à la condition stable et de crise opérationnelle, elle sera davantage associée au sentiment d'injustice qui lui sera associé à une diminution du sentiment de contrôle, qui, à son tour incitera les sujets à préférer les comportements de considération et les traits communaux (hypothèses 5c et 5d).

4.3.9.1 Les comportements du leadership

Concernant les comportements, nous avons réalisé deux médiations sériées pour tester le lien causal de la crise à la préférence du type de comportement. Dans le premier modèle, nous avons sélectionné les comportements de structure comme variable dépendante et la crise comme variable indépendante. En même temps, selon l'hypothèse 4b, nous avons testé l'incertitude et le contrôle comme médiateurs sériées permettant ainsi d'investiguer leurs effets indirects. Afin d'analyser si l'incertitude est le seul médiateur via le sentiment de contrôle entre

la crise et les comportements de structure, nous avons également testé un modèle alternatif qui consiste à rentrer le sentiment de justice dans le premier médiateur. Ainsi, nous analyserons si le sentiment de justice via le sentiment de contrôle, médiatisera le lien entre la crise et les comportements de structure. Dans le deuxième modèle, nous avons sélectionné les comportements de considération comme variable dépendante et la crise comme variable indépendante. En même temps, selon l'hypothèse 4b, nous avons testé l'injustice et le contrôle comme médiateurs sériées permettant ainsi d'investiguer leur effet indirect. De manière analogue au premier modèle, nous analyserons si le sentiment de justice via le sentiment de contrôle est le seul médiateur entre la crise et les comportements de considération. Ainsi, nous analyserons un modèle alternatif qui consistera à analyser si le sentiment d'incertitude via le sentiment de contrôle, médiatisera le lien entre la crise et les comportements de considération. A l'aide du logiciel SPSS (Process Hayes, 2017), modèle 6, nous avons appliqué la méthode Bootstrap (10.000 itérations).

En utilisant un code factice[8] (Dummy codes), les résultats révèlent que l'intervalle de confiance du modèle de médiation (i.e., crise->incertitude->contrôle->structure, n'incluent pas zéro. Dans le sens de nos prédictions, les résultats indiquent que les deux conditions de crise, par rapport à la condition stable, ont indirectement affecté l'évaluation des comportements de structure par l'intermédiaire de l'incertitude et la perception de contrôle. Les effets indirects, notamment via l'incertitude et via le contrôle ne sont pas significatifs (voir tableau 5). Ces résultats soutiennent l'idée que l'incertitude suivi par le manque de contrôle agissent comme des médiateurs de l'effet de la crise dans l'évaluation des comportements de structure. En effet, par rapport à la condition stable, les participants dans la condition de crise opérationnelle (a_1 = 2.64) et dans la crise relationnelle (a_2 = 2.61) perçoivent davantage d'incertitude qui est associée à une diminution du sentiment de contrôle (d = -.46), qui à son tour incite les sujets à préférer les comportements de structure chez un leader (b_2 = .19).

Cependant, ces résultats ne soutiennent que partiellement notre hypothèse car ils représentent uniquement les effets relatifs entre la condition stable et les conditions de crise. Afin d'analyser les effets relatifs entre les crises nous avons réalisé les mêmes analyses en ayant recours au contrastes séquentiels[9]. Les résultats révèlent que l'intervalle de confiance du modèle de médiation inclut le zéro (voir tableau 5). Les effets indirects, notamment via l'incertitude et

[8] La condition stable a servi de référence dans les analyses. Ainsi, les analyses consistaient à comparer chaque condition de crise à la condition stable

[9] Chaque condition est comparée au groupe avec un niveau de moins. Puisque l'objectif était de comparer les conditions de crise, nous décrivons uniquement les analyses les concernant.

via le contrôle ne sont pas significatifs. Ainsi, contrairement à ce que nous avons prédit, notamment fait que la crise opérationnelle, plus que la crise relationnelle, provoquerait davantage d'incertitude et en conséquence une diminution du sentiment de contrôle, ce qui favoriserait l'évaluation des comportements de structure, les résultats ne montrent pas de différences dans les effets des deux types de crises. Ainsi, l'hypothèse 4b qui postulait que par rapport à la condition stable et la crise relationnelle, la crise opérationnelle provoque un sentiment d'incertitude, ce qui provoquera une perception de perte de contrôle chez les individus et cette dernière favorisera la préférence pour les comportements de structure, est partiellement validé. Cette différence se vérifie uniquement entre la condition stable et la crise opérationnelle.

Concernant l'injustice comme potentiel médiateur, les résultats à travers des codes factices montrent que les intervalles de confiance n'incluent pas zéro. Ainsi, l'injustice émerge comme un médiateur entre la crise et les comportements de structure via le sentiment de contrôle. Les résultats indiquent que les deux conditions de crise (par rapport à la condition stable) ont indirectement affecté l'évaluation des comportements de structure par le biais de l'injustice et la perception de contrôle (voir tableau 5). Par rapport à la condition stable, les participants dans la condition de crise opérationnelle (a_1 = .94) et relationnelle (a_2 = 2.2) perçoivent plus d'injustice (a_1 = .94) qui est associée à une diminution du sentiment de contrôle (d = -20), qui à son tour incite les sujets à préférer les comportements de structure chez un leader (b_2 = .18). Nous avons réalisé les mêmes analyses en ayant recours aux contrastes séquentiels pour vérifier s'il existe une différence dans le lien indirect entre les crises et les comportements de structure via l'injustice et le contrôle. Les résultats montrent que les intervalles de confiance n'incluent pas zéro (voir tableau 5). Comparé à la crise opérationnelle, la crise relationnelle a indirectement affecté l'évaluation des comportements de structure par le biais de l'injustice et la perception de contrôle. Comparé à la crise opérationnelle, les participants de la condition de crise relationnelle perçoivent plus d'injustice (a_1 = 1.23) qui est associé à une diminution du sentiment de contrôle (d = -.20), qui à son tour incite les sujets à préférer les comportements de structure chez un leader (b_2 = .19). Concernant les deux modèles (i.e. l'incertitude et l'injustice) les résultats montrent que pour l'ensemble des autres effets indirects, les intervalles de confiances incluent zéro.

Tableau 5. Modèle de médiation entre type de crise et les comportements de structure

	Effet	SE	IC 95%
Opérationnelle vs Stable			
Incertitude	.0359	.1807	[-.3060 ; .4057]
Contrôle	.0401	.0425	[-.0313 ; .1359]
Incertitude -> Contrôle	-.2593	.0833	[-.4376 ; -.1114]
Opérationnelle vs Stable			
Incertitude	.0356	.1789	[-.3053 ; .4006]
Contrôle	.0025	.0380	[-.0668 ; .0864]
Incertitude -> Contrôle	-.2567	.0824	[-.4301 ; -.1095]
Opérationnelle vs Relationnelle			
Incertitude	-.0004	.0046	[-.0121 ; .0079]
Contrôle	-.0376	.0187	[-.0788 ; -.0052]
Incertitude -> Contrôle	.0026	.0065	[-.0095 ; .0165]
Opérationnelle vs Stable			
Injustice	-.0447	.0449	[-.1328 ; .0461]
Contrôle	-.1608	.0497	[-.2644 ; -.0694]
Injustice -> Contrôle	-.0383	.0144	[-.0704 ; -.0143]
Relationnelle vs Stable			
Injustice	-.1030	.1033	[-.3024 ; .1040]
Contrôle	-.1425	.0452	[-.2359 ; -.0590]
Injustice -> Contrôle	-.0883	0329	[-.1610 ; -.0327]
Opérationnelle vs Relationnelle			
Injustice	-.0584	.0594	[-.1754 ; .0586]
Contrôle	.0182	.0207	[-.0172 ; .0659]
Injustice -> Contrôle	-.0500	0194	[-.0932 ; -.0183]

En ce que concerne le deuxième modèle (i.e., crise->injustice->contrôle->considération), nous avons procédé de manière similaire aux analyses antérieures. En utilisant les codes factices, les résultats révèlent que tous les intervalles de confiance incluent zéro. Ainsi contrairement à l'hypothèse, le modèle de médiation n'est pas pertinent pour rendre compte des données (voir tableau 6). Afin d'analyser les effets relatifs entre les crises nous avons réalisé les mêmes analyses en ayant recours aux contrastes séquentiels. Les analyses révèlent là aussi que les intervalles de confiance incluent zéro (voir tableau 6). Ainsi, contrairement à notre hypothèse 4d, comparé à la condition stable et à la crise opérationnelle, l'injustice et le contrôle n'ont pas affecté le lien entre la crise et les comportements de considération.

Tableau 6. Modèle de médiation entre type de crise et les comportements de considération

	Effet	SE	IC 95%
Opérationnelle vs Stable			
Injustice	.1247	.0425	[.0470 ; .2140]
Contrôle	-.0518	.0453	[-.1405 ; .0381]
Injustice -> Contrôle	-.0123	.0262	[-.0361 ; .0084]
Relationnelle vs Stable			
Injustice	.2876	.0914	[.1102 ; .4735]
Contrôle	-.0459	.0404	[.1102 ; .4735]
Injustice -> Contrôle	-.0284	.0262	[-.0833 ; .0195]
Opérationnelle vs Relationnelle			
Injustice	.1629	.0540	[.0598 ; .2724]
Contrôle	.0059	.0092	[-.0086 ; .0287]
Injustice -> Contrôle	-.0161	.0149	[-.0485 ; .0110]
Opérationnelle vs Stable			
Incertitude	.1242	.2235	[-.2765 ; .5963]
Contrôle	.0062	.0158	[-.0179 ; .0479]
Injustice -> Contrôle	-.0400	.0674	[-.1823 ; .0833]
Relationnelle vs Stable			
Incertitude	.1230	.2213	[-.2724 ; .5965]
Contrôle	.0004	.0158	[-.0208 ; .0280]
Incertitude -> Contrôle	-.0396	.0668	[-.1804 ; .0828]
Opérationnelle vs Relationnelle			
Incertitude	-.0012	.0062	[-.0164 ; .0109]
Contrôle	-.0058	.0106	[-.0294 ; .0141]
Incertitude -> Contrôle	.0004	.0020	[-.0034 ; .0051]

Cependant, les résultats révèlent que l'effet indirect via l'injustice n'inclut pas zéro, indiquant ainsi que les conditions de crise par rapport à la condition stable ont indirectement affecté l'évaluation des comportements de considération à travers l'injustice (voir tableau 6). Dans le même sens, les contrastes séquentiels révèlent que les effets indirects relatifs de l'injustice n'incluent pas le zéro, indiquant ainsi que les conditions de crise ont indirectement affecté l'évaluation des comportements de considération à travers l'injustice (voir tableau 6). Ainsi, comparé à la crise opérationnelle, dans la crise relationnelle les participants ont perçu davantage d'injustice (a_2 = 1.23), ce qui a incité les sujets à préférer les comportements de considération chez un leader (b_1 = .32). Concernant l'incertitude comme potentiel médiateur entre la crise et les comportements de considération via le contrôle, les résultats montrent que tous les intervalles de confiance incluent la valeur de zéro. Ainsi, ces résultats suggèrent que l'incertitude n'est pas un médiateur entre la crise et la considération via le sentiment de contrôle.

4.3.9.2 Les traits des leaders

En ce que concerne les traits des leaders (hypothèses 4a et 4c), nous avons réalisé les mêmes analyses que pour le comportement. Concernant les traits agentiques comme variable dépendante aucun des modèles de médiation (i.e., l'ensemble des effets indirects) ne s'est révélé pertinent pour rendre compte des données (les intervalles de confiance incluent tous zéro). Concernant les traits communaux, un seul effet indirect s'est révélé significatif, notamment le lien entre la crise et les traits communaux a été médiatisé par le sentiment d'injustice, ce qui va dans le même sens que les résultats sur les comportements. Plus précisément, les résultats révèlent que l'effet indirect via l'injustice n'inclut pas zéro, indiquant ainsi que les conditions de crise par rapport à la condition stable ont indirectement affecté l'évaluation des traits communaux à travers l'injustice (crise opérationnelle, .135, *SE* = .051, 95% IC [.0399 à .2421] ; crise relationnelle, .313, *SE* = .112, 95% IC [.0930 à .5329]. Dans le même sens, les contrastes séquentiels révèlent que les effets indirects relatifs de l'injustice n'incluent pas le zéro, indiquant ainsi que les conditions de crise ont indirectement affecté l'évaluation des traits communaux à travers l'injustice (-.177, *SE* = .064, 95% IC [.0542 à .3054]). Ainsi, comparé à la crise opérationnelle, dans la crise relationnelle les participants ont perçu davantage d'injustice (a_2 = 1.23), ce qui a incité les sujets à préférer les traits communaux chez un leader (b_1 = .14).

4.3.10 Discussion

Dans cette étude, et en continuité avec les études précédentes, nous avons analysé l'évaluation du leadership dans la crise. Nous avons également analysé les sentiments susceptibles être présents dans les différents types de crise et s'ils peuvent expliquer les préférences pour différents types de leadership. Finalement, puisque les différents types de leadership peuvent être différemment associés aux hommes et aux femmes (e.g., Vongas & Al Hajj, 2015), nous avons analysé les représentations des individus concernant le leader actuel et idéal pour les différents contextes organisationnel étudiés ici.

4.3.10.1 La présence des sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle dans la crise

Les résultats montrent que même si la crise provoque d'autres sentiments comme l'injustice, l'incertitude reste le sentiment dominant et sa relation avec le contrôle est plus forte que celle avec l'injustice indépendamment du type de crise. Concernant l'injustice, si la relation avec le contrôle est significative, le ressenti reste néanmoins moins important que celui de l'incertitude dans les deux types de crise, et surtout dans la crise opérationnelle. Cependant,

allant en partie dans le sens de nos hypothèses, l'injustice a été ressenti davantage dans la crise relationnelle et sa relation avec le sentiment de contrôle est plus forte dans cette condition. Par ailleurs, même le lien entre l'incertitude et le contrôle est plus fort dans la crise relationnelle que dans la crise opérationnelle. Concernant la crise opérationnelle, ces résultats vont dans le sens de nos hypothèses. Dans cette situation les interrogations qui prédominent sont, par exemple, de savoir si l'entreprise s'en sortira, si les emplois seront préservés ou quels seront les éventuels changements (e.g., Bordia et al., 2004 ; DiFonzo & Bordia, 1998 ; Markovits et al., 2013). Normalement, les questions de justice devraient être inhérentes à l'incertitude en tenant compte que l'incertitude associée à la crise peut concerner les traitements futurs que subiront les salariés (e.g., Lind, 2001 ; Lind & Van den Bos, 2002), notamment les décisions prises pour faire face à la crise (e.g., Dierendonck & Jacobs 2012).

Cependant, en tenant compte de ce qui constitue une des limitations de cette étude, notamment la manipulation de la crise par des scénarii, les participants ne pouvaient pas se former des impressions de justice, car la situation en cause ne les concernait pas directement. En outre, aucune information qui pourrait paraitre injuste dans les décisions ne leur a été fourni. Par exemple, les licenciements décrits dans le scénario étaient la réponse à une crise sévère, ce qui pourrait être vu comme une décision plutôt normale pour répondre à la crise. Concernant la crise relationnelle, malgré des descriptions de décisions explicitement injustes, de manière similaire à la crise opérationnelle, comme le propose les recherches sur la crise, les participants ont ressenti davantage d'incertitude (Bundy et al., 2017 ; James et al. 2011). Cela a pu être favorisé par la description de la crise. En effet, le scénario concernait une situation de fusion où les décisions, bien qu'injustes, revoyaient principalement à des situations d'incertitude comme les changements de locaux et de travail (Bordia et al., 2004). Ainsi, de manière similaire à la crise opérationnelle la méthode des scénarii pourrait constituer une limitation de cette étude, notamment pour capter les dynamiques en termes d'impact de la crise sur les individus. Il n'en reste pas moins que malgré ces limites, dans la crise relationnelle, les participants ont ressenti davantage d'injustice.

4.3.10.2 L'évaluation du leadership dans les crises

En raison de la présence de ces sentiments, nous nous attendions de voir des patrons particuliers dans les évaluations du leadership. En effet, dans le sens de nos hypothèses et propositions, dans la crise opérationnelle et la condition stable, les traits agentiques ont été mieux évalués tandis que dans la crise relationnelle les traits communaux étaient mieux évalués. Cependant, si pour les traits ces résultats vont dans le sens de nos hypothèses, concernant les

comportements, cela ne se vérifie pas dans toutes les situations. Les comportements de considération ont été évalués plus favorablement que les comportements de structure dans l'ensemble des scénarii. Ces résultats vont à l'encontre de l'hypothèse selon laquelle dans la crise opérationnelle les comportements de structure seraient mieux évalués (e.g., Peterson & Van Fleet 2008). Ainsi, si dans la crise relationnelle il se vérifie une cohérence entre l'évaluation des traits et des comportements, cela ne se vérifie pas dans la crise opérationnelle. Ces résultats semblent ainsi suggérer que dans les scénarii stable et de crise opérationnelle il existe un écart dans la perception du leadership. Plus précisément, il y a une différence entre ce à quoi un leader doit ressembler (i.e., représenté par les traits) et comment il doit se comporter (i.e., représenté par les comportements). Les recherches ont proposé que les traits et les comportements ne sont pas complétement indépendants. Par exemple, les traits interpersonnels devraient prédire les comportements focalisés sur les relations (DeRue et al. (2011).

Cependant, dans notre étude, même s'il serait normal d'observer ces mêmes liens, il ne s'agissait pas de traits et comportements à mettre en place, mais à évaluer. L'une des possibles explications pour ces résultats pourrait relever de la subjectivité des traits et de l'objectivité des comportements. DeRue et al. (2011) ont discuté de l'efficacité des traits et des comportements. Ils ont proposé que les comportements sont plus efficaces que les traits car ils représentent l'acte accompli, tandis que les traits représentent la tendance au comportement. Ainsi, si dans le contexte stable et de crise opérationnelle, les traits agentiques sont mieux évalués, confrontés à des indices de leadership plus objectifs comme les comportements, les individus semblent préférer les comportements de considération. Étant donné que les comportements sont plus efficaces que les traits (DeRue et al., 2011), ces résultats pourraient ainsi suggérer que dans la crise opérationnelle les caractéristiques considérées comme typiques des femmes seraient plus efficaces. Ces résultats semblent contredire ce qui est typiquement proposé en termes de leadership dans les contextes de crise, où les comportements plus directifs sont préférés. Cela d'autant plus que, concernant les sentiments, les résultats montrent que l'incertitude est le sentiment dominant dans la crise, principalement dans le scénario de crise opérationnelle. Or, dans les situations d'incertitude les traits et comportements plus directifs sont préférés (e.g., Nevicka et al., 2013. Rast et al., 2013 ; Yukl, 2013).

4.3.10.3 Les sentiments présents dans la crise et l'évaluation du leadership

Afin d'analyser les liens entre la crise, les sentiments et le leadership, nous avons réalisé des analyses de médiations pour vérifier s'il y a des indications d'un lien causal entre ces variables. Nous avons proposé que, comparé à la condition stable et à la crise relationnelle, la

crise opérationnelle sera davantage associée au sentiment d'incertitude qui sera associé à une diminution du sentiment de contrôle, qui, à son tour, incitera les sujets à préférer davantage des comportements de structure et des traits agentiques. Dans le même sens, la crise relationnelle, comparé à la condition stable et de crise opérationnelle, sera davantage associée au sentiment d'injustice qui lui sera associé à une diminution du sentiment de contrôle, qui, à son tour, incitera les sujets à préférer les comportements de considération et des traits communaux. Nous avons également testé des modèles alternatifs en plaçant comme premier médiateur le sentiment que nous posions comme *a priori* incompatible avec le type de crise (injustice dans la crise opérationnelle et incertitude dans la crise relationnelle).

Concernant les comportements de structure, les résultats de l'analyse de médiation montrent que par rapport à la condition stable, l'ensemble des modèles sont significatifs. Plus précisément, par rapport à la condition stable, le lien entre la crise et les comportements de structure a été médiatisé par les sentiments d'incertitude/ justice et sentiment de contrôle. Ces différences ne se vérifient pas cependant en comparant les deux types de crises. Ainsi, contrairement à ce que nous avons proposé, le lien entre la crise et les comportements de structure ne se vérifie pas uniquement via les sentiments d'incertitude et contrôle, mais également via le sentiment de justice et le contrôle. Nous avons proposé que le lien entre la crise opérationnelle et les comportements de structure serait médiatisée par l'incertitude et le sentiment de contrôle parce que ces crises sont principalement concernées par le sentiment d'incertitude (e.g., Markovits, Boer & Van Dick, 2013 ; McDevitt, Giapponi, Houston, 2013) qui provoque un sentiment de manque de contrôle (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017), ce qui finalement favorise les comportements de structure (e.g., Frisen et al., 2014). Ainsi, non seulement le sentiment de justice médiatise via le contrôle le lien entre les comportements de structure et la crise, mais ce lien entre la crise et les comportements de structure, médiatisé par le sentiment de l'incertitude / l'injustice via le sentiment de contrôle semble s'appliquer aux deux contextes de crise.

Ces résultats pourraient être expliqués par la présence des deux sentiments dans les contextes de crise. En effet, même si la crise a favorisé principalement le sentiment d'incertitude, celui d'injustice a également été présent. Les comportements de structure sont associés à la justice distributive, procédurale et informationnelle (e.g., Holtz & Harold, 2013). Ainsi, les comportements de structure ne sont pas uniquement utiles pour réduire le sentiment d'incertitude, mais aussi pour favoriser les différentes facettes de la justice qui étaient plus au moins saillants dans les deux contextes de crise. Si dans la crise opérationnelle le lien avec les comportements de structure pourrait être expliqué principalement par la perte de contrôle

provoqué par l'incertitude, notamment concernant par exemple les éventuels changements dans le travail ou l'avenir de l'entreprise (Mishra & Spreitzer, 1998 ; Paulsen et al. 2005 ; Tourish & al., 2005), ce lien pourrait être expliqué aussi par le sentiment de justice via le sentiment de contrôle. En effet, la justice sert de moyen pour réduire l'incertitude (Lind & van den Bos, 2002 ; van den Bos & Lind, 2002). Dans les contextes de crise opérationnelle, caractérisé principalement par l'incertitude concernant l'avenir et les traitements futurs, les comportements de structure permettent ainsi de signaler aux individus qu'ils seront justement traités (Holtz & Harold, 2013) ce que favorise leur sentiment de contrôle (Colquit & Zipay 2015 ; Cropanzano et al., 2001 ; Thibaut et Walker 1975).

Concernant la crise relationnelle, le lien avec les comportements de structure peut être également expliqué par la perte de contrôle provoqué par le sentiment d'injustice. En effet, dû à leurs liens avec les différents aspects de la justice, les comportements de structure favorisent un comportement plus juste ce qui favorise le sentiment de contrôle. Cela semble d'autant plus probable que, dans le scénario décrit, à l'origine de la crise se trouvait des procédures et des décisions injustes, notamment les changements forcés de travail et de mobilité. Les comportements de structure favorisent ces aspects de la justice (Holtz & Harold, 2013). La crise relationnelle étant une situation par nature injuste, les comportements de structure, à cause de leurs liens avec les différentes dimensions de justice, pourraient permettre de rétablir le sentiment de justice et de contrôle avec des procédures et décisions plus justes (Colquit & Zipay 2015 ; Cropanzano et al., 2001 ; Thibaut et Walker 1975) toute en réduisant le sentiment d'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002).

Concernant les comportements de considération, nous avons proposé que lien avec la crise relationnelle serait médiatisé par le sentiment d'injustice et le sentiment de contrôle. Plus précisément, un traitement injuste provoquerait un sentiment de perte de contrôle (Judge & Colquit, 2004 ; Thibaut & Walker, 1975) ce qui favoriserait les comportements de considération (Holtz & Harold, 2013 ; Masson-Maret & Steiner, 2004). Cependant, contrairement à nos propositions, les résultats montrent qu'aucuns des effets indirects du lien entre la crise et les comportements de considération via l'injustice / l'incertitude et le contrôle n'est significatif. Nonobstant, les résultats montrent que la justice a médiatisé le lien entre la crise et les comportements de considération. Cette différence se vérifie non seulement entre les crises et la condition stable, mais également entre les crises. Cela va en partie dans le sens de nos propositions : la crise relationnelle a davantage favorisé le sentiment d'injustice que la crise opérationnelle, ce qui a favorisé les comportements de considération. Ces résultats vont ainsi dans les sens des études qui montrent que la considération favorise le climat de justice et la

justice interpersonnelles (Holtz & Harold, 2013 ; Masson-Maret & Steiner, 2004). Concernant les traits des leaders, le seul effet significatif que nous avons trouvé concerne les traits communaux. Les résultats sont les mêmes que les comportements de considération. Ils montrent que la justice a médiatisé le lien entre la crise et les traits communaux. Cette différence se vérifie non seulement entre les crises et la condition stable, mais également entre les crises.

4.3.10.4 La représentation du sexe des leaders

Finalement, nous avons également analysé la représentation que les individus ont du sexe des leaders dans les différents types de crise. À cause des stéréotypes de genre, non seulement les hommes et les femmes sont associés différemment aux contextes organisationnels, mais également à différents types de leadership. A cause des stéréotypes les hommes sont associés à la réussite organisationnelle et les femmes à la crise (Ryan et al., 2011 ; Schein, 1973). Dans le même sens, les femmes sont associées à un leadership plus relationnel tandis que les hommes le sont à un leadership plus directif (e.g., Eagly & Johnson, 1990). Ainsi, dans cette étude nous avons analysé comment les individus associent les hommes et les femmes aux différents types de crise et comment ils envisagent leur efficacité pour les résoudre. Les résultats ont montré que, dans le sens du « pensez leader, pensez masculin » (Schein, 1973), le contexte stable a été davantage associé aux hommes. Cependant, contrairement au phénomène « pensez crise, pensez féminin » (Ryan et al., 2011), les participants n'associent pas la crise opérationnelle aux femmes, mais plutôt aux hommes. Dans le même sens, la crise relationnelle a été davantage associé aux hommes. Ce que ces résultats peuvent signaler est la surreprésentation des hommes dans les contextes de leadership. Plus précisément, vu le ratio hommes/femmes dans des postes de leadership, il est beaucoup plus probable qu'un homme soit responsable pour une crise qu'une femme (Glass & Cook, 2016). En outre, nos résultats vont dans les sens de certaines études qui ont montré que les caractéristiques considérées comme typiques des hommes (i.e., prise de risque et masculinité) tendent à favoriser la crise (e.g., Sheaffer et al., 2011).

Cependant, lorsqu'il s'agit de penser à un leader idéal, si pour la condition stable et opérationnelle les participants ne font pas de différence entre les hommes et les femmes, pour la crise relationnelle les résultats montrent qu'ils préfèrent très clairement une femme, ce qui semble aller dans le sens des stéréotypes de genre (Eagly & Karau, 2002). Ainsi, dans ces contextes où un leadership plus relationnel et focalisé sur les personnes semble être davantage nécessaires, non seulement ces types de leadership sont considérées comme typiques des femmes (Eagly et al., 1992), mais elles le mettent en place davantage que les hommes (Eagly

& Johnson, 1990). Nos résultats suggèrent ainsi qu'elles seraient plus efficaces que les hommes dans ces types de crise.

Dans cette étude nous avons mis en évidence que les crises génèrent différents sentiments qui, en retour, affectent l'évaluation du leadership. Nous avons également montré que les individus associent les différents contextes organisationnels principalement aux hommes, tandis que lorsqu'il s'agit de résoudre la crise les seuls leaders qu'ils privilégient sont les femmes dans les crises relationnelles. Cependant, nous n'avons pas validé l'ensemble de nos hypothèses et nous avons soulevé quelques limitations qui ont pu contribuer à cela. L'une de principales limitations consiste dans la manipulation de la crise par des scénarios qui ne permettent pas de capter les dynamiques de l'ensemble des sentiments susceptibles d'être présents dans la crise. En outre, la manipulation même de scénarios n'a peut-être pas été perçue dans le sens que nous espérions. C'est le cas de la crise relationnelle où des informations plus opérationnelles fournies concernant l'origine de la crise ont peut-être perturbé l'interprétation de la crise. Ces limitations concernent ainsi principalement la manipulation de la crise. Afin de les examiner plus précisément, nous allons répliquer cette étude dans un contexte plus écologique dans l'étude suivante.

4.4 Étude 3. L'évaluation du leadership dans la crise et les facteurs explicatifs. Une perspective corrélationnelle

Dans l'étude précédente, les résultats ont mis en évidence l'impact des crises sur les sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle et sur les préférences de leadership des individus. Des analyses de médiation ont montré une chaine causale entre les crises, les sentiments et le leadership efficace. Ces résultats suggèrent que la préférence de leadership dans les différents contextes de crises ne relève pas d'une association stéréotypée, mais pourrait être des préférences pour faire face aux sentiments provoqués par les crises. Cependant, même si cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de cadres issus d'un contexte organisationnel et avec une expérience de management, elle présente un certain nombre de limitations. Plus précisément, s'agissant des scénarii fictifs, l'impact réel des crises sur les sentiments et les préférences du leadership des individus peuvent être très différent de ce qui est observé dans un contexte fictif. En outre, les participants n'étant pas personnellement impliqués dans les situations décrites, leurs réponses peuvent simplement refléter ce qu'ils pensent qu'ils ressentiraient et préféreraient dans de tels contextes. Ainsi, afin de répondre à ces limitations, dans la présente étude nous allons répliquer le plan de l'étude précédente mais en introduisant

une méthodologie plus écologique. Pour cela, à partir des indicateurs des crises identifiées dans la littérature sur la crise organisationnelle, nous analyserons dans quelle mesure les individus se trouvent dans une situation de crise dans leurs entreprises actuelles. Afin de s'assurer que les situations identifiées (i.e., les indicateurs) constituent effectivement des situations de crise pour les individus, dans un premier temps nous développerons et validerons une échelle sur la perception des crises.

4.4.1 Étude 3a -Développement et validation d'une échelle sur la perception de la crise

Dans la littérature, il n'existe pas d'échelle validée sur la perception de crise dans le contexte organisationnel. Billings, Milburn, et Schaalman (1980) ont proposé un modèle de perception de crise mais, il a été développé dans un contexte de planification d'urgence et focalisé uniquement dans une perspective de prise de décisions des responsables (Snoeijers & Poels, 2018). L'objectif ici n'est pas de définir ce qu'est ou constitue une crise. Mais, en se basant sur la littérature, nous allons proposer un outil qui permettra d'identifier dans quelle mesure une situation donnée dans les entreprises est perçue ou pas comme une crise. Dans la littérature sur la crise plusieurs revues de la littérature ont été réalisés (e.g., Bundy, et al., 2018 ; James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998 ; Sellnow & Seeger, 2013), et de manière générale il existe un consensus sur ce qui constitue ou pas une crise organisationnelle (Bundy et al., 2018).

4.4.1.1 Les dimensions et le développement des items

Une analyse de la littérature montre que la crise comporte trois éléments essentiels, notamment l'ambiguïté, l'impact et l'urgence[10]. Par conséquent, nous développerons notre échelle autour de ces trois dimensions. L'ambiguïté de la crise est associée à l'imprévisibilité des causes, de l'impact et des moyens de résolution de la crise (Bundy et al., 2017 ; Pearson & Clair, 1998). Concernant l'impact, il est associé aux conséquences possibles de la crise qui menacent l'organisation et les parties prenantes (James et al., 2011 ; Kahn et al., 2013). Finalement, l'urgence est associée à la perception des individus que des mesures doivent être prises rapidement afin de faire face à la situation (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998). Si la littérature propose des dimensions concernant ce qui constitue la crise, ils ne proposent pas d'items. Pour développer les items dans chaque dimension nous nous sommes focalisés sur les définitions de chaque dimension. Les différents items développés ont été soumis à un panel

[10] Dans la littérature la rareté de l'évènement est pointée comme un élément qui caractérise la crise (e.g., Bundy et al., 2011). Cependant dans notre échelle nous n'allons pas l'inclure. En effet, vu la fréquence des évènements qui pourraient être caractérisés de crise, la notion de crise devient de plus en plus fréquente (James et al., 2011 ; Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003).

d'experts composés de maitres de conférences et de doctorants en psychologie. Ceux-ci où ils devaient indiquer dans quelle mesure chaque item représentait bien sa dimension. Les items qui soulevaient des doutes ou qui n'étaient pas clairs ont été supprimés ou modifiés pour correspondre aux propositions.

Pour tester notre échelle nous avons eu recours aux scenarii et à la méthode expérimentale. Nous avons présenté différentes formes de crises ayant eu lieu et touchant des entreprises réelles et nous avons demandé aux sujets d'évaluer sur l'échelle comment ils pouvaient qualifier ces événements. Malgré les critiques élaborés dans l'introduction de l'étude concernant l'utilisation de la méthode expérimentale, elle apparait néanmoins comme l'une des seules possibilités pour ce type d'étude. En effet, trouver des entreprises réelles qui se trouvent dans les différentes situations étudiées ici, reste une tache presque impossible. Face à cette difficulté plusieurs études ont eu recours à la méthode expérimentale en utilisant des scénarios pour étudier et valider des échelles en rapport avec la crise (e.g., Coombs, 1998 ; Lee, 2004 ; Zhou, Ki & Brown, 2019). Cependant, nous avons pris différentes mesures afin de pallier ces limitations. Nous avons eu recours à un échantillon de professionnels avec de l'expérience en management. Nous avons utilisé des contextes de crise d'actualité et réels. Les informations présentées dans les scenarii correspondaient exactement à celles qui ont été rapportées dans les différents médias.

4.4.1.2 Méthode

4.4.1.2.1 Participants

Au total, 315 personnes ont participé à l'étude mais, après analyse des contrôles de l'attention et de compréhension, seulement 278 participants (113 femmes, 165 hommes = 34.7 ans, *ET*= 8.51) ont été inclus dans l'analyse. L'ensemble des participants avait une expérience de management et tous employés dans le secteur organisationnel.

4.4.1.2.2 Design, matériel et procédure

L'étude s'est déroulée sur internet à partir de la plateforme Prolifc Analytics et était présentée comme portant sur les évènements de la vie des entreprises. Le logiciel attribuait de manière aléatoire l'une des 6 versions du questionnaire aux participants. Afin de manipuler la crise, cinq scenarii réels et d'actualité d'entreprises ont été présenté aux participants. Parmi ces contextes, il y avait ceux qui peuvent être classifiés de vraies situations de crise à cause de leur sévérité et impacts. C'est le cas de l'avionneur Boeing (2018, 2019, voir annexe, R1), de l'équipementier Foxconn (2010, voir annexe, R2) et du loueur de voitures Hertz (2020, voir

annexe, R3). Concernant la crise de la Boeing des problèmes de fabrication dans un de ses appareils a provoqué plusieurs accidents et la mort de plusieurs centaines de personnes. Dans le cas de la Foxconn, des conditions de travail très précaires ont contribué au suicide de plusieurs employés. Finalement, concernant le loueur de voiture Hertz, l'entreprise était en faillite à cause de la pandémie COVID19. Concernant les deux autres contextes, ils étaient caractérisés par des situations de crises moins sévères, comme c'est le cas d'Amazon (2018, voir annexe, R4) et de Netflix (2009, voir annexe, R5). Dans le cas d'Amazon, des employés ont annoncé une grève pour contester les salaires et conditions de travail. Concernant Netflix, malgré de bonnes conditions de travail, une culture de management très rude provoque des dysfonctionnements et des critiques au sein de la société. Finalement, parmi les scénarios figurait aussi un contexte de stabilité et de réussite organisationnelle. C'est le cas de l'entreprise Salesforce (voir annexe, R6), où les employés sont bien récompensés par leur implication et dont l'opinion est prise en compte dans les politiques de l'entreprise.

Après avoir lu le scénario, les participants ont complété les questions de contrôle de compréhension et d'attention. Les participants qui n'ont pas répondu correctement à l'une de ces questions ont été exclus de l'analyse. Puis, les questions de l'échelle de la perception de crise ont été présentées. Au total, 21 items ont été proposés pour l'échelle (Voir tableau 3). La dimension « urgence » comportait 6 items, la dimension « ambigüité » 6 items et la dimension « impact » 9 items. Finalement, 1 item de crise en général a été ajouté comme mesure de contrôle (i.e., Cette entreprise est dans une situation de crise). Avec une échelle de 1 (*pas du tout*) à 5 (*extrêmement*), il a été demandé aux participants dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les affirmations présentées. Ensuite, afin d'analyser dans quelle mesure les différentes crises pourraient qualifiées de relationnelles ou opérationnelles, nous avons présenté une liste d'indicateurs de crises (voir annexe S) à partir de la littérature sur la crise organisationnelle (James & Wooten, 2006 ; James, Wooten & Dushek, 2011 ; Lee, 2019). Les participants ont indiqué dans quelle mesure de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement) l'entreprise en cause serait caractérisée par de tels évènements/indicateurs. Les indicateurs concernaient des crises relationnelles (e.g., un leadership abusif, harcèlement moral, 6 items, $\alpha = .90$) et une crise opérationnelle (adapté de Carmeli & Schaubroeck, 2008 ; e.g., baisse des ventes, problèmes financiers, 6 items, $\alpha = .92$). Finalement, ils ont complété des données socio-démographiques.

4.4.1.3 Résultats

4.4.1.3.1 Analyses préliminaires

Des analyses de corrélations ont été réalisées entre les 21 items et la mesure générale. Les résultats montrent que deux items du facteur « ambiguïté », « ce n'est pas clair comment l'entreprise va être affecté par cette situation » (r = -.00) et « cette situation est très ambiguë » (r = .03), corrélaient très faiblement avec la mesure générale de crise. Ces items ont été par conséquent supprimés.

4.4.1.3.2 Analyse factorielle confirmatoire (CFA)

Afin de tester l'ajustement de notre modèle, nous avons réalisé une CFA avec les trois facteurs de notre hypothèse de départ. Pour évaluer notre modèle, nous avons tenu compte des indices d'ajustement les plus communément utilisés dans la littérature. Plus précisément, le test du χ^2 de l'ajustement exact, l'erreur d'approximation de la racine carrée moyenne (RMSEA ≤ .06), l'Indice d'ajustement comparatif (CFI ≥ .95), l'Indice de Tucker Lewis (TLI ≥ .95) et la Racine standardisée Carrés des moyens résiduels (SRMR ≤ .08). Le test du χ^2 étant un indice peu fiable car dépendant de la taille de l'échantillon, notre attention s'est prioritairement portée sur les autres indices (Raykov & Marcoulides, 2012).

Le résultat de la CFA a révélé que le modèle proposé n'était pas bien ajusté aux données, χ^2 = 476, df = 149, p < .001, (RMSEA=.89, CFI=.917, IFI=.917, SRMR = .057). Par conséquent des covariances entre les termes d'erreur ont été ajoutées en tenant compte des indices de modification. Les indices de modification ont démontré que dans la dimension impact (voir tableau 7), les erreurs des items 13 et 14 covarient fortement. Le même cas de figure se vérifie entre les items 15 et 16. Lorsque les erreurs de ces items étaient corrélées, c'est-à-dire les 13 et 14 et les 15 et 16, le modèle montre un bon ajustement aux données (χ^2= 290, df = 149, p < .001, RMSEA=.05, CFI=.963, IFI=.963, SRMR = .054).

Ces résultats montrent ainsi que cette échelle de la perception de la crise est composée de trois facteurs, notamment l'urgence, l'ambiguïté et l'impact. Afin de tester si ce modèle est le plus adéquat, nous l'avons comparé à un modèle alternatif composé d'un seul facteur. Les résultats de la CFA montrent que le modèle à un facteur est moins adéquat que le modèle a trois facteurs (χ^2= 876, df = 152, p < .001, RMSEA=.131, CFI=.815, TLI=.792, SRMR = .089). À partir du modèle imbriqué, nous avons comparé l'ajustement des deux modèles. Le modèle imbriqué consiste à faire la différence entre le modèle complet et le modèle réduit, en utilisant la différence de degrés de liberté comme degrés de liberté pour le test. Le modèle comportant

moins de degrés de liberté, appelé modèle réduit, est imbriqué dans le modèle plus restreint, appelé le modèle complet (Newson, 2020). Si la valeur du test de différence du χ^2 est significative, alors le modèle avec plus de paramètres s'adapte mieux aux données que le modèle plus petit dans lequel les paramètres en question sont fixés. Les résultats du test de différence montrent un $\chi^2 = 586$, $df = 3$, $p < .001$, ce qui confirme que le modèle à trois facteurs est le plus ajusté aux données.

4.4.1.3.3 La consistance interne

La consistance interne générale de l'échelle était de .94 ($M = 3.43$, $SD = 0.85$). Dans le même sens la consistance interne de chacune trois dimensions est aussi acceptable : l'urgence $\alpha = 0.90$ ($M = 3.43$, $SD = 0.85$), l'ambigüité $\alpha = .79$ ($M = 3.04$, $SD = 0.85$) et l'impact $\alpha = 0.94$ ($M = 3.56$, $SD = 1.10$).

Tableau 7. Items de l'échelle de la perception de la crise

L'urgence
1 - This situation calls for an immediate response
2 - There is great time pressure to deal with this situation
3 - This situation requires a quick solution and resolution
4 - Full attention must be focused on this situation
5 - This is a very urgent situation
L'ambiguïté
6 - The solutions for this situation are not clear
7 - It's hard to predict the outcome of this situation
8 - The consequences of this situation are uncertain
9 - There are no standard procedures to deal with this situation
10 - It's not clear how the company will deal with this situation
L'impact
11 - Employees of the company will be affected negatively by this situation
12 - All employees of the company will feel concerned by this situation
13 - This situation causes significant damage to the employees
14 - This situation may result in significant losses to the employees
15 - This situation affects the company's image negatively
16 - This situation hurts the company's reputation
17 - This situation affects the company's performance negatively
18 - This situation can cause severe damage to the company
19 - This situation represents a real threat to the company

4.4.1.3.4 L'évaluation des dimensions de la perception de crise dans les différents contextes

Afin d'analyser dans quelle mesure les différents contextes ont été perçus comme crise et les différences entre les dimensions en fonction des contextes, une ANOVA sur le plan 6 (scenarii, facteur inter-participants) X 3 (dimensions de crise, facteur intra-sujets) a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de contexte F (5, 272) = 51.50, $p < .001$, $\eta^2 = 0.31$, de la dimension de crise F (2, 544) = 87.30 $p < .001$, $\eta^2 = 0.07$, et de l'interaction entre le contexte et la dimension de crise F (10, 544) = 20.20 $p < .001$, $\eta^2 = 0.08$. L'effet principal pour le type de contexte révèle que dans le cas de la Salesforce ($M = 2.32$; $ET = 1.33$), les participants

ont des perceptions de crise significativement plus faible que dans l'ensemble des autres contextes. Concernant l'effet principal pour le type de dimension de crise, les résultats montrent que dans l'ensemble des contextes, la perception de l'ambigüité (M = 3.04 ; ET = 0.67) est significativement plus faible que celles de l'urgence (M = 3.65 ; ET = 0.66) et de l'impact (M = 3.58 ; ET = 0.66).

En ce que concerne l'effet d'interaction (voir figure 10), les résultats montrent que dans le contexte de Salesforce (qui n'était pas caractérisé par des problèmes), les perceptions de l'urgence (M = 2.49 ; ET = 1.01) et de l'impact (M = 2 .01 ; ET = 0.91), sont significativement plus faibles que dans l'ensemble des autres contextes, Tukey HSD, $p < .001$. Concernant la perception de l'ambigüité dans Salesforce (M = 2.45 ; ET = 0.98), elle est significativement plus faible que celle dans de Boeing (M = 3.14 ; ET = 0.85), Hertz (M = 3.50 ; ET = 0.76) et Netflix (M = 3.16 ; ET = 0.66), Tukey HSD $p < .001$. Dans les contextes de Boeing (M = 4.37 ; ET = 0.57) et de Foxconn (M = 4.37 ; ET = 0.59), les perceptions d'urgence sont significativement plus élevées que dans l'ensemble des autres contextes, Tukey HSD, $p < .001$. Dans ces mêmes contextes, Boeing (M = 4.37 ; ET = 0.50), Foxconn (M = 4.34 ; ET = 0.63) et Hertz (M = 4.18 ; ET = 0.55), la perception de l'impact est significativement plus importante que dans l'ensemble des autres contextes, Tukey HSD, $p < .001$.

Analysant la perception dans chaque contexte, les résultats montrent que dans le contexte Amazon, la perception de l'urgence (M = 3.37 ; ET = 0.63) est significativement différente de la perception de l'ambigüité (M = 3.01 ; ET = 0.68), Tukey HSD, $p < .001$. Dans le contexte Boeing, les perceptions de l'urgence (M = 4.37 ; ET = 0.57) et de l'impact (M = 4.37 ; ET = 0.50), sont significativement plus importantes que la perception de l'ambigüité (M = 3.14 ; ET = 0.85), Tukey HSD, $p < .001$. Le même patron de résultats se vérifie dans le contexte de Foxconn : Les perceptions de l'urgence (M = 4.37 ; ET = 0.59) et de l'impact (M = 4.34 ; ET = 0.63), sont significativement plus importantes que celle de l'ambigüité (M = 2.99 ; ET = 0.83), Tukey HSD, $p <.001$. Dans le contexte d'Hertz, la perception de l'impact (M = 4.18 ; ET = 0.55) est significativement différente de la perception de l'ambigüité (M = 3.50 ; ET = 0.76), Tukey HSD, $p <.001$.

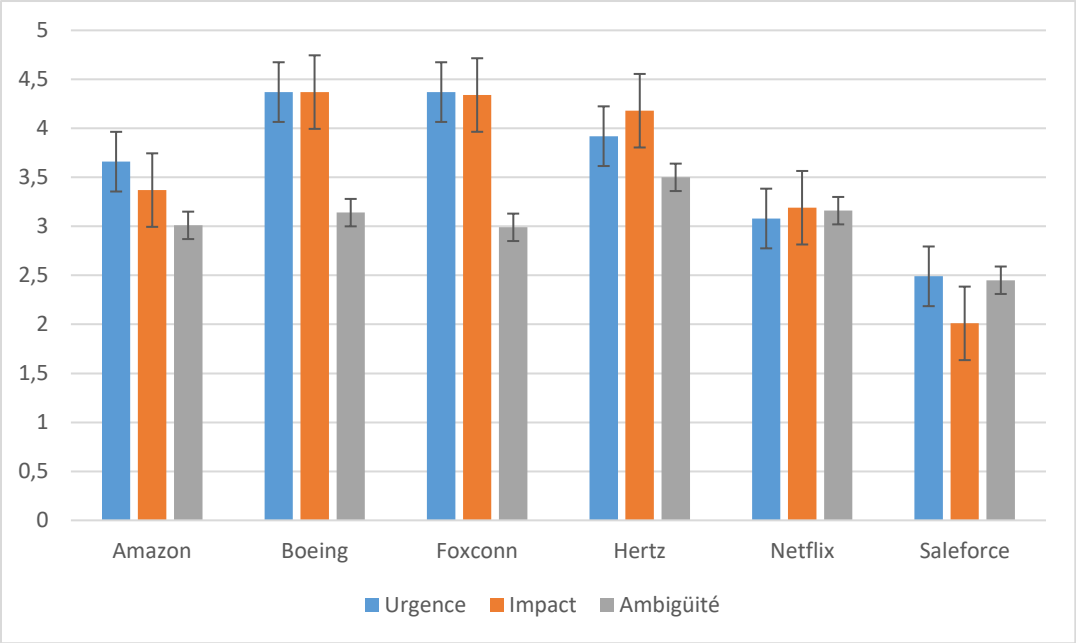


Figure 10. La perception des dimensions de crise dans les différents contextes

4.4.1.3.5 Les contextes organisationnels et les indicateurs de crise

Afin d'analyser dans quelle mesure chaque contexte a été perçu comme un contexte de crise opérationnelle ou relationnelle, une ANOVA selon le plan 6 (scenarii, facteur inter-participants) X 2 (indicateurs de crise, facteur intra-sujets) a été réalisée. L'analyse met en évidence un effet du type de contexte F (5, 272) = 14.70, $p < .001$, $\eta^2 = 0.10$, d'indicateur de crise F (1, 272) = 29.50 $p < .001$, $\eta^2 = 0.02$, et d'interaction entre le contexte et l'indicateur de crise F (5, 272) = 105.80 $p < .001$, $\eta^2 = 0.34$. L'effet principal pour le type de contexte révèle que dans le cas de Salesforce (M = 1.83 ; ET = 1.33), les participants ont significativement moins associé ce contexte aux indicateurs de crise que dans les autres contextes. Concernant l'effet principal pour le type d'indicateur de crise, les résultats montrent que les participants ont évalué davantage les contextes de crise sur les indicateurs opérationnels (M = 2.71 ; ET = 0.81) que sur ceux relationnels (M = 2.38 ; ET = 0.82).

En ce que concerne l'effet d'interaction (voir figure 11), concernant l'indicateur opérationnel, les participants ont considéré que les contextes de Boeing (M = 3.92 ; ET = 0.86) et d'Hertz (M = 3.87 ; ET = 0.68), étaient significativement plus caractérisés par les indicateurs opérationnels que l'ensemble des autres contextes, Tukey HSD, $p < .001$. Dans le contexte de Foxconn (M = 2.60 ; ET = 1.20), les participants ont considéré que ce contexte était significativement plus caractérisé par les indicateurs opérationnels que les contextes Netflix (M = 1.70 ; ET = 0.72) et Salesforce (M = 1.91 ; ET = 0.70), Tukey HSD, $p < .001$. Concernant les indicateurs relationnels, les contextes de Foxconn (M = 3.33 ; ET = 1.11), Amazon (M = 2.90 ;

ET = 0.79) et Netflix (*M* = 2.98 ; *ET* = 1.09), obtiennent des moyennes significativement plus élevées que dans celles des autres contextes, Tukey HSD, $p < .001$.

Analysant dans chaque contexte, les résultats montrent que dans les contextes Amazon (*M* = 2.90 ; *ET* = 0.79), Foxconn (*M* = 3.33 ; *ET* = 1.11) et Netfilix (*M* = 2.98 ; *ET* = 1.09), les participants ont indiqué des scores plus élevés sur les indicateurs relationnels que sur ceux opérationnels (*M* = 2.26 ; *ET* = 0.88), (*M* = 2.60 ; *ET* = 1.20) et (*M* = 1.70 ; *ET* = 1.09), respectivement, Tukey HSD, $p < .001$. Dans les contextes Boeing (*M* = 3.92 ; *ET* = 0.86) et Hertz (*M* = 3.87 ; *ET* = 0.68), les participants les ont associés significativement plus aux indicateurs opérationnels qu'aux indicateurs relationnels (*M* = 1.73 ; *ET* = 0.74) et (*M* = 1.59 ; *ET* = 0.82), respectivement, Tukey HSD $p < .001$.

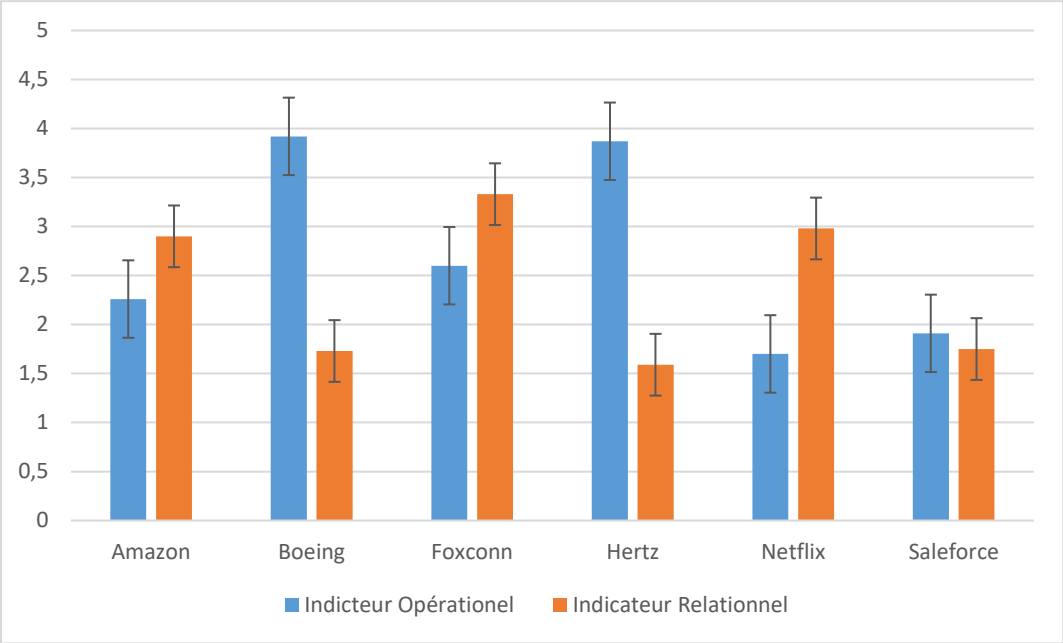


Figure 11. La perception des indicateurs de crise dans les différents contextes

4.4.1.4 Discussion

L'objectif de cette étude était de développer et valider une échelle sur la perception de crises, permettant d'analyser dans quelle mesure les différents contextes organisationnels sont perçus ou pas comme relevant d'une crise. Sur la base d'une analyse de la littérature sur la crise organisationnelle nous avons proposé que la crise serait caractérisée par trois dimensions. Une de ces dimensions est l'ambiguïté qui est associée à l'imprévisibilité des causes, de l'impact et des moyens de résolution de la crise (Bundy et al., 2017 ; Pearson & Clair, 1998). Une autre dimension est l'impact, qui fait référence aux conséquences possibles de la crise, notamment sur l'organisation et les parties prenantes (James et al., 2011 ; Kahn et al., 2013). Finalement,

l'urgence qui est associée à la perception des individus que des mesures doivent être prises rapidement afin de faire face à la situation (James et al., 2011 ; Pearson & Clair, 1998).

Analysant les perceptions des trois dimensions dans différents contextes, nos résultats montrent, qu'à l'exception du contexte de Salesforce, qui n'était pas caractérisé par un problème qui pourrait être qualifié de crise, l'ensemble des contextes ont été perçus principalement comme caractérisés par l'urgence et l'impact, et cela d'autant plus que les contextes étaient effectivement classifiés comme des crises, notamment les cas de Boeing, Foxconn et Hertz. Les contextes d'Amazon et de Netflix étaient davantage perçus comme des problèmes internes (James et al., 2011) mais qui pourraient être perçus comme des crises. En effet, la perception d'une situation comme crise dépend des perceptions des individus concernés (Boin et al., 2007). La perception de l'ambiguïté était moins importante dans l'ensemble des contextes. Cependant, il faut remarquer que dans le cas d'Hertz la perception de l'ambiguïté était plus fortement ressentie que dans l'ensemble des autres contextes. Dans les situations de Foxconn et Boeing, qui ont été considérés comme des situations des crises, la valeur plus faible de l'ambiguïté a pu être influencée par la nature de la crise elle-même. En effet, s'agissant d'accidents mortels et de suicides à cause des conditions de travail, il se peut que les questions liées à l'ambiguïté, notamment en matière de causes et des moyens de résolution, se posent moins que celles de l'urgence et de l'impact. Toutefois, l'ambiguïté dans ce contexte a été davantage perçue que dans le cas de Salesforce.

Ces résultats montrent ainsi que de manière générale ces trois dimensions permettent, dans une certaine mesure, de différencier les contextes qui ont été considéré comme relevant de vraies crises de ceux qui ne l'ont pas été a priori. Due à la grande multitude de crises (Pearson & Clair, 1998) et leurs spécificités, la perception des trois dimensions peuvent varier selon le contexte, principalement concernant la dimension d'ambiguïté. En effet, l'origine et les moyens de résolutions peuvent a priori être plus facilement identifiables et visibles pour les individus dans certains types de crise. Toutefois, dans certaines situations, comme celle d'Hertz, cela semble être moins le cas. En effet, dans le sens de ces propositions, les résultats de nos analyses, notamment sur l'analyse factorielle confirmatoire et le modèle imbriqué, le modèle à trois facteurs est valide et le plus ajusté à nos données. Dans le même sens, les résultats montrent que les trois dimensions présentent une très bonne consistance interne.

Dans nos analyses, nous avons également étudié dans quelle mesure chacun des contextes a été perçu comme une crise opérationnelle ou relationnelle. Dans le sens de nos propositions précédentes, les résultats mettent en évidence que certains contextes ont été perçus davantage sur l'angle opérationnel et d'autres davantage sur l'angle relationnel. Par exemple, parmi les

trois contextes qui ont été considérés comme relevant de la crise, la situation de Foxconn a été perçue comme plus relationnelle tandis que les situations de Boeing et de Hertz étaient évaluées davantage des crises opérationnelles.

4.4.2 Étude 3b

L'étude 3a montre que la crise peut être caractérisée par trois dimensions. Les résultats ont mis en évidence également que dans le sens de nos propositions précédentes, la crise peut être perçue effectivement soit de manière opérationnelle ou soit de manière relationnelle. Dans la présente étude nous allons, à partir de ces résultats, répliquer l'étude 2 en ayant recours à la méthode corrélationnelle. Pour cela, à partir des indicateurs des crises, des perceptions de stabilité et de l'échelle de la perception de crise que nous avons développée, nous allons analyser quels sont les indicateurs qui caractérisent le mieux les contextes où les individus se trouvent et, dans quelle mesure ces contextes sont perçus comme des situations de crises. Nous analyserons également les sentiments, le leadership et les perceptions du sexe des leaders. Ainsi, concernant les hypothèses, de manière générale nous testerons les mêmes que l'étude 2, mais avec quelques exceptions, notamment en ce qui concerne les modèles de médiation relatifs à l'évaluation des leaders. En effet, contrairement à l'étude 2, l'évaluation des leaders consistait, non pas en un positionnement sur des comportements, mais en une mesure plus générale de la qualité du leader. Ainsi, en plus des hypothèses de l'étude 2, nous testerons les hypothèses suivantes :

H1. L'évaluation des leaders dans les contextes de crise sera médiatisée par les sentiments d'incertitude/d'injustice et de contrôle et des caractéristiques de leadership.

- **H1a.** le sentiment d'incertitude provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les traits agentique.
- **H1b.** le sentiment d'incertitude, provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les comportements de structure.
- **H1c.** le sentiment d'injustice provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les traits communaux.
- **H1d.** le sentiment d'incertitude, provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les comportements de considération.

4.4.2.1 Méthode

4.4.2.1.1 Participants

Au total, 519 participants ont participé à l'étude mais, après analyse des contrôles de l'attention, 513 (209 femmes, 301 hommes et 3 autres âge moyen = 36.2 ans, *ET*= 10.5) ont été retenus dans les analyses. L'ensemble des participants avait une expérience de management et tous étaient en poste.

4.4.2.1.2 Design, matériel et procédure

L'étude s'est déroulée sur internet à partir de la plateforme Prolifc Analytics. Elle était présentée comme traitant des évènements de la vie des entreprises. Dans la première partie de l'étude, nous cherchions à identifier dans quelle mesure les participants vivaient des situations de crises dans le contexte de leur emploi. Nous avons d'abord présenté une liste d'indicateurs de crises (voir annexe S) à partir de la littérature sur la crise organisationnelle (James & Wooten, 2006 ; James, Wooten & Dushek, 2011 ; Lee, 2019). Les participants ont indiqué dans quelle mesure de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement) leur entreprise avait été ou était actuellement caractérisée par ces évènements/indicateurs. Les indicateurs concernaient des crises relationnelles (e.g., un leadership abusif, harcèlement moral, 6 items, α = .90), une crise opérationnelle (adapté de Carmeli & Schaubroeck, 2008 ; e.g., baisse des ventes, problèmes financiers, 6 items, α = .91) et un contexte normal (e.g., une situation généralement bonne, 2 items, α = .72). Puis, afin de vérifier si ces évènements vécus par les participants constituaient effectivement des situations de crise, ils ont rempli l'échelle de perception de la crise développée dans l'étude précédente. L'échelle était constituée des facteurs d'urgence (e.g., Cette situation est très urgente, α = .90), d'ambiguïté (e.g., Ce n'est pas clair comment l'entreprise sera impactée par cette situation, α = .87) et d'impact (e.g., Cette situation peut causer des dommages sévères à l'entreprise, α = .94). Les réponses se faisaient sur des échelles de type Likert de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement).

Ensuite, les participants ont indiqué les sentiments que leur avaient fait ressentir les événements mentionnés au début de l'étude. Pour cela, ils ont complété des questionnaires d'incertitude, de justice et de perception de contrôle (les mêmes échelles utilisées dans l'étude 2) sur des échelles allant de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement). L'incertitude a été mesurée à partir de quatre adjectifs (e.g., incertain, inquiet, α = .85). La justice a été mesuré à partir de trois adjectifs (e.g., injustice, inéquitable, α = .92). Finalement, la perception de contrôle a été

mesurée à partir d'une échelle adaptée de Brockner et al. (2004 ; e.g., En contrôle de ce qui se passe, α = .90).

Dans la deuxième partie de l'étude, les participants ont indiqué leurs perceptions concernant les caractéristiques de leadership de leur responsable hiérarchique pendant les événements indiqués au début de l'étude. D'abord, ils ont indiqué dans quelle mesure de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) leur responsable hiérarchique était caractérisé par les traits agentiques (e.g., dynamique, α = .86) et les traits communaux, (e.g., compréhensif, α = .89). Puis, avec la même échelle ils ont indiqué dans quelle mesure leur responsable hiérarchique a mis en place des comportements de leadership de structure (e.g., Mon manager me fait savoir ce qu'on attend de moi, α =.83) et de considération (e.g., Mon manager me traite comme un égal, α = .91). Nous avons utilisé les mêmes traits et comportements que dans l'étude 2. Par la suite, les participants ont indiqué le sexe de leur responsable et ont évalué de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) leur leadership pendant les événements indiqués au début de l'étude sur une échelle adaptée de Cicero, Pierro et van Knippenberg (2010 ; e.g., Mon manager a été un bon manager dans la situation récente, α = .90, voir annexe T). Finalement, les participants ont renseigné des données sociodémographiques et ont été débriefés concernant l'objectif de l'étude.

4.4.2.2 Résultats

4.4.2.2.1 Analyses préliminaires et descriptives

Le tableau 8 présente les statistiques descriptives et les corrélations. Les résultats montrent que les moyennes des indicateurs de crise relationnelle (*M* = 1.52, ET = 0.77*)* et de crise opérationnelle (*M* = 2.01, *ET* = 1.02) sont assez faibles, tandis que concernant le contexte normal, c'est-à-dire contexte sans crise, la moyenne est plus élevée (*M* = 3.72, *ET* = 0.98). Sur la perception générale de crise (i.e., l'échelle de la perception de la crise), les moyennes sont aussi modérées (l'urgence *M* = 3.12, *ET* = 1.11 ; l'ambiguïté *M* = 2.98, *ET* = 1.07 et l'impact *M* = 2.91, *ET* = 1.09). Dans le même sens, les sentiments présents dans les crises sont modérés ($M_{incertitude}$ = 3.01, *ET* = 1.06 ; $M_{injustice}$ = 1.94, *ET* = 1.11 ; $M_{contrôle}$ = 2.92, *ET* = 1.04). Ces résultats suggèrent ainsi que les participants ne se percevaient pas être dans des situations de crise. Nous prendrons en compte ces limitations dans nos analyses. Cependant, il faut noter que dans nos analyses les données ont été traités de manière continue. Plus précisément, nous n'avons pas filtré les participants en fonction des indicateurs de crise. Ainsi, puisque chaque

participant décrivait la situation de leur propre entreprise, cela a pu contribuer à ce que les moyennes de la crise soient assez faibles.

L'analyse des corrélations entre les variables met en évidence des patrons de relations qui vont dans les sens de nos prédictions. Comme attendu, il y a une corrélation positive entre les dimensions de l'échelle de perception de la crise et les indicateurs de crise opérationnelle (l'urgence $r = .45$, $p < .001$; l'ambiguïté $r = .39$, $p < .001$; l'impact $r = .56$, $p < .001$) et de crise relationnelle (l'urgence $r = .32$, $p < .001$; l'ambiguïté $r = .32$, $p < .001$; l'impact $r = .40$, $p < .001$). Pour les indicateurs de normalité, comme attendu, les corrélations sont négatives (l'urgence $r = -.21$, $p < .001$; l'ambiguïté $r = -.35$, $p < .001$; l'impact $r = -.37$, $p < .001$).

Tableau 8. Les moyennes, écart-types et corrélations

Variables	*M*	*ET*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Opérationnelle	2.02	1.02	1.00													
2. Relationnelle	1.52	.772	.362***	1.00												
3. Normal	3.71	.983	-.312***	-.358***	1.00											
4. Urgence	3.14	1.10	.455***	.322***	-.221***	1.00										
5. Ambiguïté	2.98	1.07	.393***	.328***	-.358***	.518***	1.00									
6. Impact	2.91	1.08	.563***	.409***	-.379***	.783***	.644***	1.00								
7. Incertitude	3.01	1.06	.501***	.278***	-.466***	.513***	.538***	.623***	1.00							
8. Injustice	1.94	1.11	.320***	.593***	-.460***	.346***	.374***	.494***	.513***	1.00						
9. Contrôle	2.98	1.02	-.201***	-.102*	.407***	-.235***	-.343***	-.350***	-.512***	-.325***	1.00					
10. Agentique	3.48	1.01	-.167***	-.179***	.381***	-.086	-.224***	-.204***	-.326***	-.281***	.332***	1.00				
11. Communaux	3.40	1.08	-.118**	-.250***	.471***	-.111*	-.288***	-.257***	-.326***	-.398***	.385***	.597***	1.00			
12. Considération	3.60	1.10	-.136**	-.288***	.474***	-.118**	-.299***	-.242***	-.348***	-.418***	.397***	.595***	.759***	1.00		
13.Structure	3.37	0.88	-.053	-.060	.259***	.062	-.193***	-.043	-.191***	-.107*	.248***	.501***	.287***	.360***	1.00	
14. Evaluation	3.75	1.07	-.230***	-.381***	.527***	-.171***	-.304***	-.310***	-.407***	-.488***	.402***	.621***	.712***	.759***	.379***	1.00

*p <.05 ; p <.01** ; p <.001*

4.4.2.2.2 Test des hypothèses

4.4.2.2.2.1 L'évaluation des sentiments

Notre objectif est des tester la relation et le lien entre les sentiments d'incertitude et injustice avec le sentiment contrôle dans les deux contextes de crise. Dans un premier temps, nous allons analyser la relation entre les contextes de crise et les sentiments d'incertitude et d'injustice. Pour cela, des analyses de corrélations seront réalisés entre les deux sentiments et les contextes de crise. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les crises donnent lieu à différents types de sentiments, notamment l'incertitude et l'injustice. Même s'ils ne sont pas mutuellement exclusifs, la prédominance des sentiments dépend de l'origine de la crise. Plus précisément, la crise opérationnelle et la crise relationnelle provoquent un sentiment d'incertitude chez les participants. Cependant, le sentiment d'incertitude sera davantage présent dans la crise opérationnelle que dans la crise relationnelle. Dans le même sens, la crise opérationnelle et la crise relationnelle provoquent un sentiment d'injustice chez les participants. Cependant, le sentiment d'injustice sera davantage présent dans la crise relationnelle. Puis, afin d'analyser la force et la direction des liens entre les crises et les sentiments, des analyses de modération entre les types de crise et les sentiments d'incertitude et d'injustice avec le type de crise comme prédicteur seront réalisés. Nous attendons à ce que la crise opérationnelle ait un impact plus important sur le sentiment d'incertitude que la crise relationnelle. De manière inverse, que la crise relationnelle ait un impact plus important sur le sentiment d'injustice que la crise opérationnelle. Dans un deuxième temps, nous analyserons le sentiment de contrôle dans les différents contextes et ces relations avec les sentiments d'incertitude et d'injustice. Des analyses de corrélations seront réalisés entre la crise et le sentiment de contrôle et entre le sentiment de contrôle les sentiments de d'incertitude et d'injustice. Nous avons émis l'hypothèse que la crise serait négativement corrélée avec le sentiment de contrôle. Dans le même sens, les sentiments d'incertitude et d'injustice seront négativement corrélés avec le sentiment de contrôle.

4.4.2.2.2.1.1 L'incertitude et l'injustice

Conformément à nos propositions, la corrélation entre l'incertitude et les indicateurs de crise opérationnelle est positive ($r = .50$, $p < .001$) et plus forte qu'avec les indicateurs de crise relationnelle ($r = .27$, $p < .001$). La différence entre ces deux indices de corrélations est statistiquement significative ($p < 001$). Concernant le sentiment d'injustice, la corrélation est positive avec les indicateurs de crise relationnelle ($r = .59$, $p < .001$) et plus forte qu'avec les

indicateurs de crise opérationnelle (r = .32, p < .001). La différence entre ces deux indices de corrélations est statistiquement significative (p < 001). Afin d'analyser la force et la direction des liens entre les crises et les sentiments, nous avons réalisé des analyses de modération entre les types de crise et les sentiments d'incertitude et d'injustice. Le tableau 9 présente les résultats de l'analyse de modération.

Tableau 9. Modération type de crise sur les sentiments d'incertitude et d'injustice

		95% CI		
	b	***BI***	***BS***	***t***
VD : Incertitude				
Opérationnelle	.500	.424	.576	12.8***
Relationnelle	.361	.264	.459	7.24***
Opérationnelle * Relationnelle	-.273	-.340	-.206	-7.98***
VD : Injustice				
Relationnelle	.924	.809	1.03	15.8***
Opérationnelle	.145	.071	.218	3.89***
Relationnelle * Opérationnelle	-.179	-.255	-.103	-4.62***

*p <.05 ; p <.01** ; p <.001***

Concernant le sentiment d'incertitude, nous l'avons rentré comme variable dépendante dans le modèle et la crise relationnelle et opérationnelle ont été rentrés comme prédicteurs. Dans le sens des corrélations, les résultats montrent que les effets principaux des crise opérationnelles et relationnelles sont significatifs (t = 12.8, p < .001, η^2 = 0.25 et t = 7.24, p < .001, η^2 = 0.10 respectivement), confirmant ainsi nos hypothèses. Comme nous pouvons le constater à partir de la différence des tailles d'effet, la crise opérationnelle a eu plus d'impact sur le sentiment d'incertitude que la crise relationnelle. Dans le même sens, l'interaction entre la crise opérationnelle et la crise relationnelle est significative (t = -7.98, p < .001), confirmant l'hypothèse 1c (voir figure 12). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise relationnelle (-1 SD), l'effet de la crise opérationnelle sur le sentiment de l'incertitude est fort et significatif, B = .79, t (509) = 13.81, p < .001. Dans une forte crise relationnelle (+ 1 SD), l'effet de la crise opérationnelle sur le sentiment de l'incertitude est moins fort, B = .35, t (509) = 6.86, p < .001.

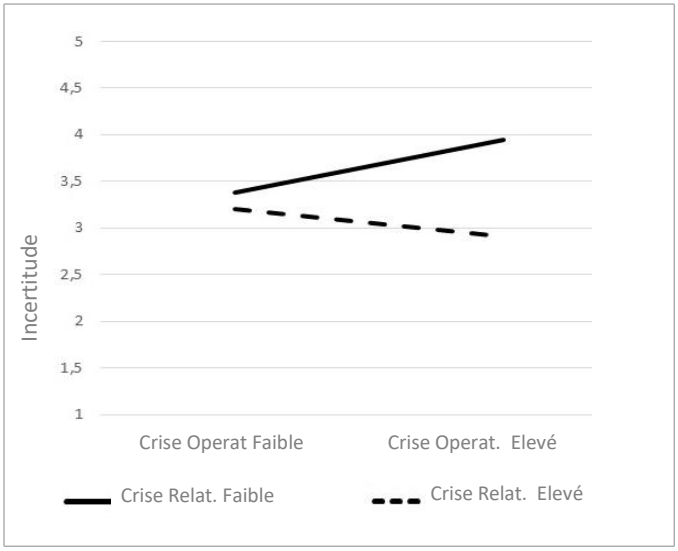


Figure 12. Le ressenti de l'incertitude dans la crise relationnelle et opérationnelle

Concernant l'injustice, nous avons procédé de manière similaire au sentiment d'incertitude. Nous avons sélectionné l'injustice comme variable dépendante et les crises comme prédicteurs. Les résultats de l'analyse de modération montrent que les effets principaux des crises relationnelles et opérationnelles sont significatifs (t = 15.8, p < .001, η^2 = 0.38 et t = 3.89, p < .001, η^2 = 0.11, respectivement), confirmant ainsi nos hypothèses. Comme nous pouvons le constater dans la différence des tailles d'effet, la crise relationnelle a eu plus d'impact sur le sentiment d'injustice que la crise opérationnelle. Dans le même sens, l'interaction entre a crise opérationnelle et la crise relationnelle est significative (t = -4.62, p < .001), confirmant ainsi l'hypothèse 2c (voir figure 13). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise opérationnelle (-1 SD), l'effet de la crise relationnelle sur le sentiment de l'injustice est plus fort, B = 1.11, t (509) = 13.40, p < .001. Dans une forte crise opérationnelle (+ 1 SD), l'effet de la crise relationnelle sur le sentiment de l'injustice est moins fort, B = .79, t (509) = 15.40, p < .001.

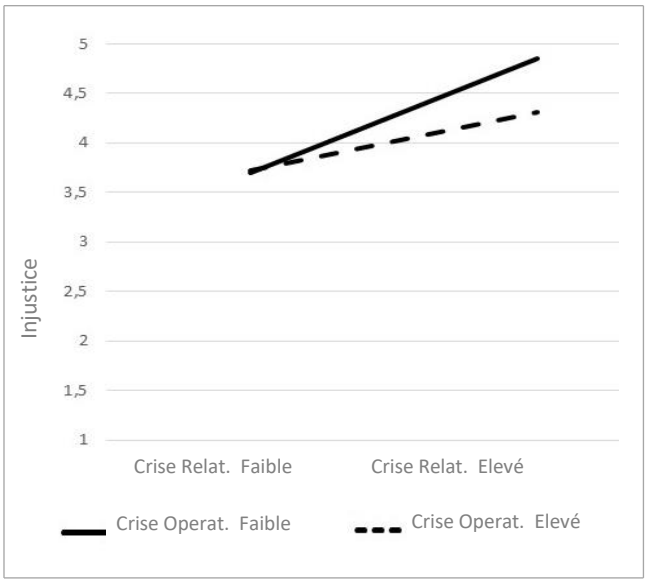


Figure 13. Le ressenti de l'injustice dans la crise relationnelle et opérationnelle

4.4.2.2.2.1.2 La perception de contrôle

Concernant le sentiment de contrôle, les corrélations sont négatives avec les indicateurs de crise (relationnelle, r = -.10, p < .05 et opérationnelle, r = -.20, p < .001). Dans le sens de nos hypothèses, les corrélations entre les sentiments d'incertitude et d'injustice sont négatives avec le sentiment de contrôle (r = -.51, p < .001 et r = -.32, p < .001, respectivement). Finalement, comme il serait d'attendre, les sentiments d'incertitude et d'injustice sont négativement corrélés avec les indicateurs de contexte normal (r = -.46, p < .001 et r = -.46, p < .001 respectivement) et positivement avec le sentiment de contrôle (r = .40, p < .001).

4.4.2.2.2.2 La perception du leadership

4.4.2.2.2.2.1 La perception des caractéristiques du leadership et l'évaluation des leaders

Nous avons proposé que l'évaluation des caractéristiques du leadership (i.e., traits et comportements) serait modulée par le contexte organisationnel. Plus précisément, la crise opérationnelle favoriserait le lien entre les traits agentiques / les comportements de structure et l'évaluation des leaders. Dans le même sens, la crise relationnelle favoriserait le lien entre les traits communaux / comportements de considération et l'évaluation des leaders. Puisque nous n'avons pas d'hypothèses précises sur le contexte normal, nous ne présenterons pas ces analyses. Le tableau 10 présente les résultats de l'analyse.

Tableau 10. Modèles de régressions intégrant les crises et caractéristiques de leadership comme prédicteurs de l'évaluation des leaders

		95% CI		
	B	***BI***	***BS***	***T***
Agentique	.631	.560	.703	17.2***
Opérationnelle	-.132	-.201	-.062	-3.70***
Agentique * Opérationnelle	.043	-.016	.103	1.43
Structure	.443	.348	.538	9.17***
Opérationnelle	-.221	-.302	-.140	-5.30***
Structure* Opérationnelle	.019	-.063	.102	.453
Communaux	.677	.617	.737	22.1***
Opérationnelle	-.151	-.213	-.089	-4.79***
Communaux * Opérationnelle	.044	-.006	.096	1.72
Considération	.713	.659	.766	25.9***
Opérationnelle	-.130	-.187	-.073	-4.46***
Considération* Opérationnelle	.076	.028	.124	3.14**
Agentique	.589	.520	.657	16.9***
Relationnelle	-.384	-.472	-.297	-8.60***
Agentique * Relationnelle	.116	.042	.190	3.09**
Structure	.423	.333	.512	9.32***
Relationnelle	-.500	-.602	-.398	-9.62***
Structure* Relationnelle	.163	.053	.272	2.93**
Communaux	.623	.564	.682	20.8***
Relationnelle	-.307	-.387	-.228	-7.55***
Communaux * Relationnelle	.108	.048	.169	3.53***
Considération	.665	.611	.718	24.3***
Relationnelle	-.236	-.310	-.162	-6.24***
Considération* Relationnelle	.132	.074	.190	4.51***

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

Pour analyser le lien entre le type de crise et l'évaluation du leadership nous avons réalisé des analyses de régressions pour chacune des hypothèses. Nous avons rentré l'évaluation du leadership comme variable dépendante et le type de crise et comportement ou trait comme prédicteurs. Concernant la relation entre les traits agentiques et la crise opérationnelle dans l'évaluation des leaders, les effets principaux des traits et des types de crise sont significatifs ($t = 17.2$, $p < .001$ et t = -3.70, $p < .001$, respectivement). Cependant, contrairement à ce que nous avons proposé, l'interaction entre les traits et la crise opérationnelle n'est pas significative. De manière identique, analysant la relation entre les comportements de structure et la crise opérationnelle dans l'évaluation des leaders, les effets principaux des comportements et de la crise sont significatifs ($t = 9.17$, $p < .001$ et $t = -5.30$, $p < .001$, respectivement). Mais, l'interaction n'est pas significative, ce qui ne confirme pas notre proposition. En ce qui concerne la relation entre les traits communaux et la crise relationnelle dans l'évaluation des leaders, les effets principaux des traits et du type de crise sont significatifs ($t = 20.8$, $p < .001$ et t = 7.55, $p < .001$, respectivement). Les traits communaux et la crise ont significativement prédit l'évaluation des leaders. L'effet d'interaction est également significatif ($t = 3.53$, $p < .001$).

Conformément à notre proposition, les leaders caractérisés par des traits communaux sont d'autant mieux évalués que la crise relationnelle est forte (+1SD) (voir figure 14). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise relationnelle (-1 SD), l'effet des traits communaux sur l'évaluation des leaders est fort, B = .54, t (509) = 12.60, p < .001. Dans une forte crise relationnelle (+ 1 SD), l'effet des traits communaux sur l'évaluation des leaders est plus fort, B = .67, t (509) = 19.70, p < .001.



Figure 14. Evaluation des traits communaux fonction de la crise relationnelle

Analysant la relation entre les comportements de considération et l'évaluation des leaders, les résultats montrent que les effets principaux des comportements et de la crise sont significatifs (t = 24.03, p < .001 et t = - 6.24, p < .001, respectivement). Les comportements de considération et la crise ont significativement prédit l'évaluation des leaders. L'interaction est aussi significative (t = 4.51, p < .01). Dans le sens de notre proposition, les leaders qui ont mis en place les comportements de considération sont d'autant mieux évalués que la crise relationnelle est forte (+1SD) (voir figure15). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise relationnelle (-1 SD), l'effet des comportements de considération sur l'évaluation des leaders est fort, B = .56, t (509) = 14.20, p < .001. Dans une forte crise relationnelle (+ 1 SD), l'effet des traits communaux sur l'évaluation des leaders est plus fort, B = .73, t (509) = 22.00, p < .001.

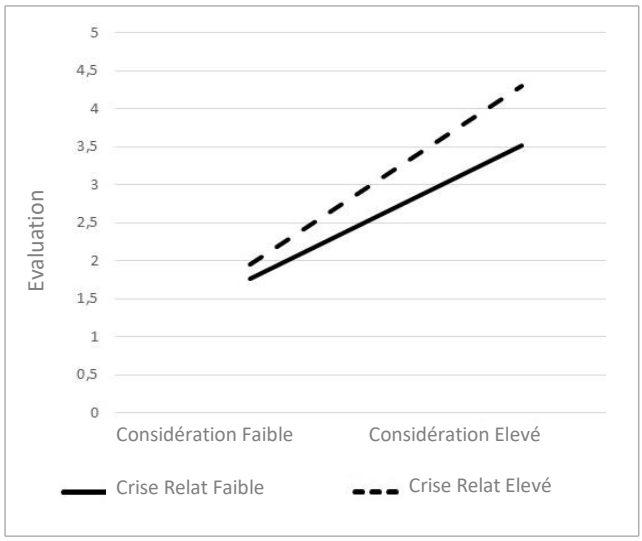


Figure 15. Evaluation des comportements de considération en fonction de la crise relationnelle

Nous avons également réalisé des analyses exploratoires afin d'analyser le lien entre les traits agentiques et les comportements de structure dans la crise relationnelle et entre les comportements de considération et les traits communaux dans la crise opérationnelle. L'objectif de ces analyses était d'examiner, si contrairement à nos propositions, les comportements et traits de leadership ont contribué à l'évaluation des leaders dans les contextes où cela ne devrait pas se vérifier a priori. Plus précisément, si les traits agentiques et les comportements de structure ont favorisé l'évaluation des leaders dans la crise relationnelle et vice versa pour les comportements de considération et les traits communaux dans la crise opérationnelle.

En ce que concerne les traits communaux et la crise opérationnelle dans l'évaluation des leaders, seuls les effets principaux des variables ont un effet, pour les traits (t = 22.1, p < .001) et pour la crise (t = -4.79, p < .001). Analysant la relation entre les comportements de considération et la crise opérationnelle dans l'évaluation des leaders, les résultats montrent que les effets principaux des comportements et du type de crise sont significatifs (t = 25.9, p < .001 et t = -4.46, p < .001, respectivement). Les comportements de considération et la crise ont significativement prédit l'évaluation des leaders. Dans le même sens, l'interaction est significative (t = 3.14, p < .01). Les leaders qui ont mis en place les comportements de considération sont d'autant mieux évalués que la crise opérationnelle est forte (+1SD) (voir figure16). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise opérationnelle (-1 SD), l'effet des comportements de considération sur l'évaluation des leaders est fort, B = .63, t (509) = 15.60, p < .001. Dans une forte crise opérationnelle (+ 1 SD), l'effet des comportements de considération sur l'évaluation des leaders est plus fort, B = .78, t (509) = 22.50, p < .001.

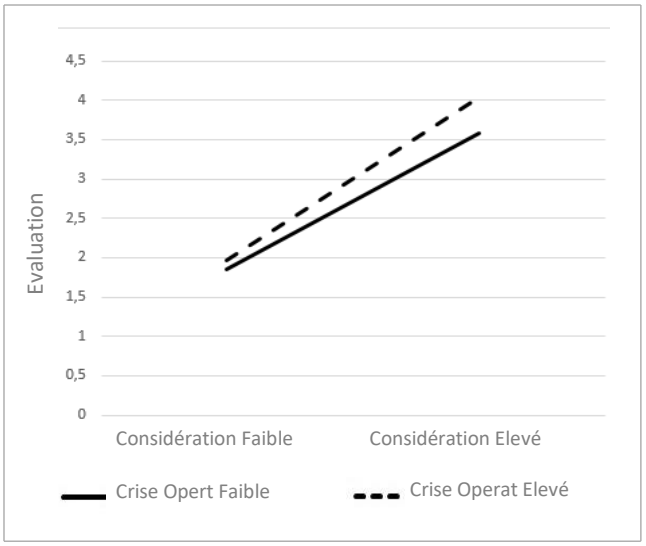


Figure 16. Evaluation des comportements de considération fonction en fonction de la crise opérationnelle

Concernant les traits agentique / les comportements de structure et la crise relationnelle dans l'évaluation des leaders, les effets principaux et d'interaction sont significatifs. En ce qui concerne la relation entre les traits agentiques et la crise relationnelle dans l'évaluation des leaders, les résultats montrent les effets principaux des traits (t = 16.9, p < .001) et de la crise (t = -8.60, p < .001). Les traits agentiques et la crise ont significativement prédit l'évaluation des leaders. Concernant l'effet d'interaction (t = 3.09, p < .01), les leaders caractérisés par les traits agentique sont d'autant mieux évalués que la crise relationnelle est forte (+1SD) (voir figure 17). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise relationnelle (-1 SD), l'effet des traits agentiques sur l'évaluation des leaders est fort, B = .52, t (509) = 10.50, p < .001. Dans une forte crise relationnelle (+ 1 SD), l'effet des traits agentiques sur l'évaluation des leaders est plus fort, B = .78, t (509) = 22.50, p < .001.



Figure 17. L'évaluation des agentiques en fonction de la crise relationnelle

Regardant la relation entre les comportements de structure et l'évaluation des leaders, les résultats montrent des effets principaux des comportements (t = 9.32, p < .001), de la crise (t = -9.62, p < .001). Les comportements de structure et la crise ont significativement prédit l'évaluation des leaders. En ce que concerne l'effet d'interaction (t = 2.93 p < .01). Les leaders qui ont mis en place les comportements de structure sont d'autant mieux évalués que la crise relationnelle est forte (+1SD) (voir figure 18). L'analyse des effets simples montrent que dans une faible crise relationnelle (-1 SD), l'effet des comportements de structure sur l'évaluation des leaders est fort, B = .39, t (509) = 6.27, p < .001. Dans une forte crise relationnelle (+ 1 SD), l'effet des comportements de structure sur l'évaluation des leaders est plus fort, B = .61, t (509) = 22.70, p < .001.

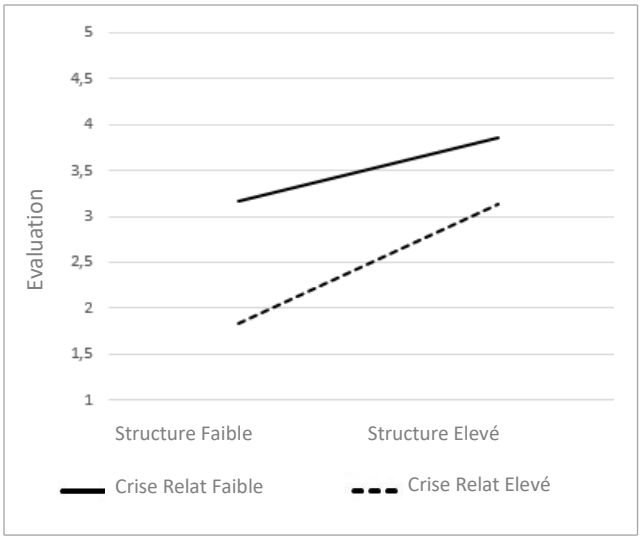


Figure 18. L'évaluation des comportements de structure en fonction de la crise relationnelle

4.4.2.2.2.3 L'évaluation en fonction du sexe des leaders

Nous avons proposé, que l'évaluation en fonction du sexe des leaders dépendrait du contexte du leadership. Plus précisément, dans la crise relationnelle les femmes seraient mieux évaluées que les hommes, tandis que dans la crise opérationnelle les hommes seraient évalués plus favorablement que les femmes. Le tableau 11 présente les résultats de l'analyse. Concernant le rôle du sexe des leaders et de la crise opérationnelle dans l'évaluation des leaders, les résultats montrent uniquement l'effet principal de la crise opérationnelle (t = -5.47, p < .001). La crise opérationnelle a prédit négativement l'évaluation des leaders. L'effet, d'interaction (voir tableau 11) entre la crise opérationnelle et le sexe des leaders n'est pas significative, ce qui ne confirme pas notre proposition. Analysant la relation entre le sexe des leaders et la crise relationnelle dans l'évaluation des leaders, les résultats révèlent l'effet principal pour la crise relationnelle et l'effet d'interaction (t = -9.55, p < .001) et t = -3.33, p < .001). Concernant l'effet principal, les résultats montrent que la crise a prédit de manière négative l'évaluation des leaders.

.

Tableau 11. Régressions entre contexte, sexe des leaders et évaluation des leaders

		95% CI		
	b	***BI***	***BS***	***t***
F – H	-.048	-.239	.142	-.498
Opérationnelle	-.245	-.334	-.158	-5.47***
Opérationnelle * (F – H)	.004	-.183	.191	.042
F – H	-.115	-.296	.065	-1.25
Relationnelle	-.541	-.652	-.429	-9.55***
Relationnelle * (F – H)	-.428	-.681	-.176	-3.33***
F – H	-.052	-.218	.113	-.619
Normal	.582	.502	.662	14.3***
Normal * (F – H)	.051	-.115	.218	.609

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. F – femme, H – Homme

Cependant, contrairement à ce qui nous avons proposé, l'effet d'interaction montre que les hommes ont été significativement mieux évalués que les femmes (voir figure 19). Finalement, regardant la relation entre le sexe des leaders et le contexte normal dans l'évaluation des leaders, les résultats révèlent uniquement l'effet principal du contexte ($t = 14.3$, $p < .001$), ce qui va dans le sens de l'hypothèse 4c.

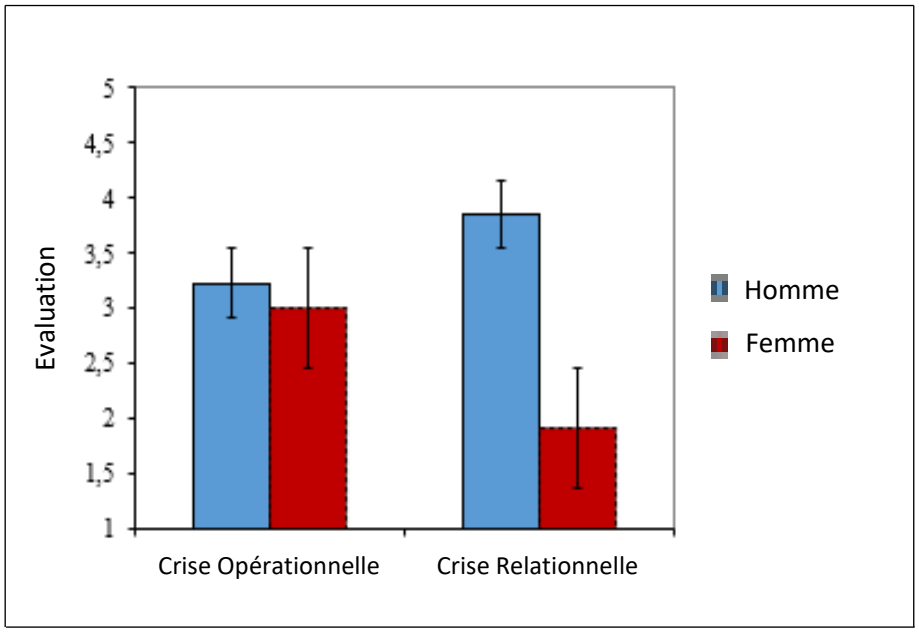


Figure 19. L'évaluation du sexe des leaders dans les crises

4.4.2.2.2.4 Analyses de médiation

Nous avons formulé l'hypothèse (1) que l'évaluation des leaders dans les contextes de crise serait médiée par les sentiments d'incertitude/d'injustice et de contrôle et des caractéristiques de leadership. Puisque les analyses ont démontré que le ressenti de l'incertitude et de l'injustice sont modérés par le type de crise, nous utiliserons l'incertitude comme variable indépendante pour la crise opérationnelle et l'injustice pour la crise relationnelle. Ainsi, concernant le sentiment d'incertitude, il provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les traits agentique (hypothèse 1a) et les comportements de structure (hypothèse 1b), ces préférences vont à leur tour favoriser l'évaluation des leaders. Concernant le sentiment d'injustice, il provoque une perception de perte de contrôle chez les individus, ce qui va favoriser la préférence pour les traits communaux (hypothèse 1c) et les comportements de considération (hypothèse 1d) ce qui va favoriser l'évaluation des leaders.

Pour tester ces hypothèses, nous avons réalisé des analyses de médiations sériées en utilisant la macro-Process pour SPSS (Hayes, 2018) avec 5000 itérations (modèle 6) L'effet indirect par lequel l'incertitude influence l'évaluation des leaders à partir des sentiments de contrôle et des traits agentiques est significatif, *B* = -.060, 95% CI [-.093 ; -.030], ce qui va dans le sens de l'hypothèse 5a (voir figure 20). Concernant l'hypothèse 4b, des analyses similaires ont été réalisées avec les comportements de structure comme deuxième médiateur. Les résultats montrent que l'effet indirect par laquelle l'incertitude influence l'évaluation des leaders à partir des sentiments de contrôle et des comportements de structure est significatif, *B* = -.029, 95% CI [-.052 ; -.012], ce qui va dans le sens de l'hypothèse 5b (voir figure 20).

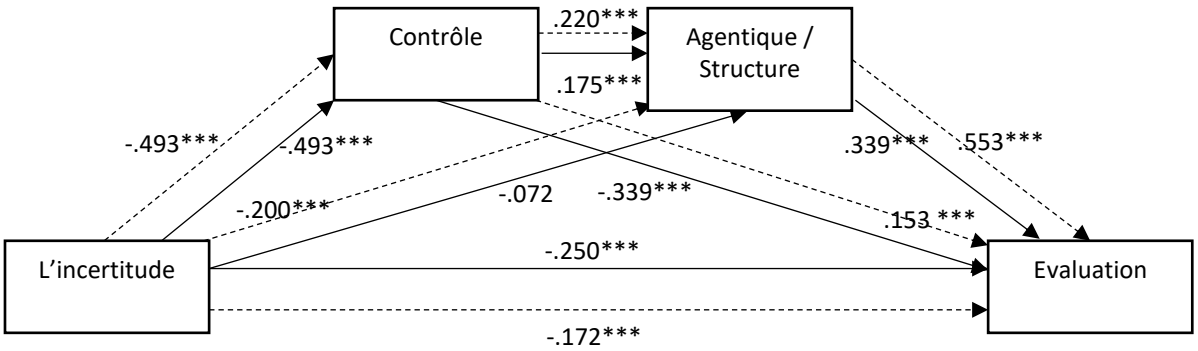


Figure 20. Médiation sériée hypothèses 5a et 5b

Note. Les flèches avec tirets font référence aux analyses de l'hypothèse 5a. Les flèches sans tirets font référence aux analyses de l'hypothèse 5b. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

L'effet indirect par lequel l'injustice influence l'évaluation des leaders à partir des sentiments de contrôle et des traits communaux est significatif, *B* = -.052, 95% CI [-.074 ; -.032], ce qui va dans le sens de l'hypothèse 5c (voir figure 21). Finalement, l'effet indirect par lequel l'injustice influençait l'évaluation des leaders à partir des sentiments de contrôle et les comportements de considération est significatif, *B* = -.059, 95% CI [-.083 ; -.037], ce qui va dans le sens de l'hypothèse 5d (voir figure 21). Pour confirmer la séquence de la médiation sériée nous avons testé un modèle alternatif où les comportements de structure sont rentrés comme le deuxième médiateur. Les résultats montrent un effet direct, *B* = -.379, *p* < .001, 95% CI [-.449 ; -.309]. L'effet indirect de l'injustice sur l'évaluation des leaders à travers la perception de contrôle et des comportements de structure est significatif (*B* = -.021, 95% CI [-.035 ; -.010])

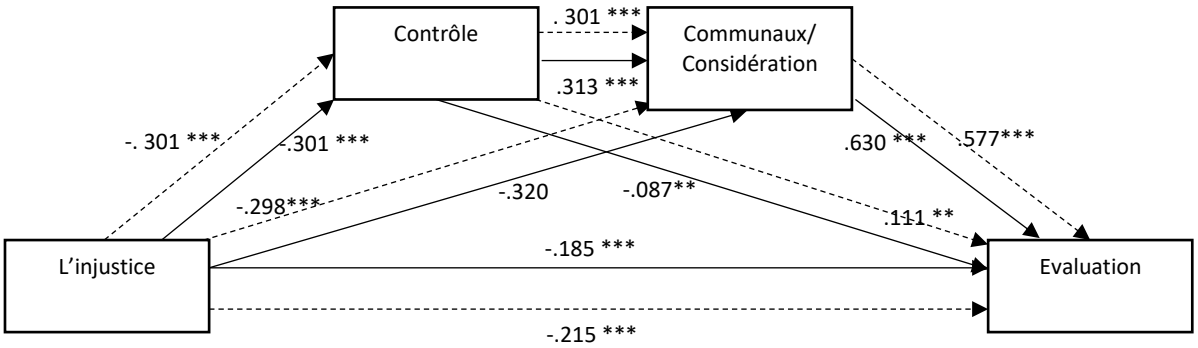


Figure 21. Médiation sériée hypothèses 5c et 5d

Note. Les flèches avec tirets font référence aux analyses de l'hypothèse 4c. Les flèches sans tirets font référence aux analyses de l'hypothèse 4d. * *p* < .05, ** *p* < .01, *** *p* < .001.

Nous avons voulu néanmoins vérifier que des modèles alternatifs ne prédisaient pas aussi bien les résultats que notre modèle principal. Ainsi, pour les modèles relatifs aux hypothèses 4a et 4b, nous avons rentré en deuxième médiateur les traits et comportements de sensibilité et de considération. Les deux effets indirects, sont significatifs (traits communaux, *B* = -.095, 95% CI [-.137 ; -.060]) et (comportements de considération, *B* = -.105, 95% CI [-.146 ; -.068]). Concernant les modèles relatifs aux hypothèses 4c et 4c, nous avons rentré en deuxième médiateur les traits et comportements agentique et de structure. De manière similaire aux résultats précédents, les modèles alternatifs sont aussi significatifs (traits agentiques, *B* = -.041, 95% CI [-.061 ; -.024]) et (comportements de structure, *B* = -.021, 95% CI [-.035 ; -.010]).

4.4.2.3 Discussion

Dans les sens de l'étude deux, les résultats de cette étude montrent que les crises ont un impact sur le sentiment d'incertitude et d'injustice de participants. Validant nos hypothèses, la crise opérationnelle a eu plus d'impact sur le sentiment d'incertitude tandis que la crise relationnelle a eu plus d'impact sur le sentiment d'injustice. Par conséquent, comme nous l'avons prédit, les crises ont provoqué un sentiment de perte de contrôle chez les participants. Cependant, en ce qui concerne le leadership, nos hypothèses n'ont pas été toutes validées. Concernant la crise opérationnelle, à cause de la présence du sentiment d'incertitude, nous avons formulé l'hypothèse que les leaders qui mettent en place des comportements de structure et qui sont caractérisés par des traits agentiques seraient mieux évalués. Toutefois, aucun de ces aspects n'a favorisé l'évaluation des leaders. Par ailleurs, dans le même sens que l'étude deux et contrairement à nos hypothèses, dans la crise opérationnelle ce sont les comportements de considération qui ont favorisé l'évaluation des leaders. Concernant la crise relationnelle, comme nous l'avons prédit, les leaders caractérisés par des traits communaux et qui ont mis des comportements de considération en place ont été évalués plus favorablement. Cependant, contrairement à ce que nous avons prédit, les comportements de structure et les traits agentiques ont aussi favorisé l'évaluation des leaders.

De manière similaire aux études précédentes, les résultats concernant le leadership ne sont pas tous consistants avec nos hypothèses. Si dans la crise relationnelle les traits communaux et les comportements de considération ont favorisé l'évaluation des leaders, les comportements de structure ont eu les mêmes effets. Dans la crise opérationnelle cette inconsistance reste encore plus prononcée. Non seulement les comportements de structure et les traits agentiques n'ont pas eu d'effet sur l'évaluation des leaders mais, ce sont les comportements de considération qui ont favorisé l'évaluation des leaders. Afin d'explorer plus finement le leadership dans ces contextes, nous avons réalisé des analyses de médiations pour examiner si les sentiments provoqués par la crise peuvent expliquer l'évaluation du leadership.

Dans l'évaluation des leaders, les analyses de médiation ont mis en évidence le lien entre les sentiments ressentis par les participants et les caractéristiques de leadership de leur responsable. Dans la crise opérationnelle, les résultats mettent en évidence que la perception du manque de contrôle et les traits agentiques/comportements de structure ont médiatisé le lien entre l'incertitude et l'évaluation des leaders. Cependant, les résultats alternatifs indiquent que ce même lien a été également médiatisé par la perception de manque de contrôle et les traits communaux/comportements de considération. Ces résultats suggèrent ainsi que les traits

sensibles/comportements de considération ont une influence positive sur l'incertitude et le sentiment de contrôle des individus (Bordia, et al., 2004 ; Jackson, 1983 ; Macy, Peterson & Norton, 1989). Dans la crise relationnelle, des résultats similaires ont été trouvés. Comme prévu, les résultats montrent que la perception du manque de contrôle et les traits forts/comportements de structure ont médiatisé le lien entre l'incertitude et l'évaluation des leaders. De manière analogue, les résultats indiquent aussi que la perception de manque de contrôle et les traits forts/comportements de structure ont médiatisé le lien entre l'injustice et l'évaluation des leaders. Ainsi, comme nous l'avions discuté précédemment dans l'étude 2, les comportements de structure semblent aussi avoir un effet positif sur les sentiments d'injustice et de contrôle des individus (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007 ; Holtz & Harold, 2013 ; Judge & Colquit, 2004 ; Thibaut & Walker, 1975). Les analyses de médiation montrent ainsi que le lien entre le sentiment de contrôle et l'ensemble des caractéristiques du leadership a favorisé l'évaluation des responsables dans le contexte d'incertitude et d'injustice. Cependant, le fait que les modèles alternatifs de nos hypothèses soient significatifs ne remet pas forcement en cause la validité de nos hypothèses. Ils suggèrent que le sentiment de contrôle est lié à des médiateurs alternatifs dans l'évaluation des leaders dans les contextes d'incertitude et d'injustice (Fiedler, Schott, & Meiser, 2011 ; Lemmer & Gollwitzer, 2017).

Concernant le sexe des leaders, aucune de nos hypothèses n'a été validée. Cependant, si dans la crise opérationnelle il n'y a pas eu de différence dans l'évaluation, dans la crise relationnelle contrairement à nos hypothèses, les femmes ont été évalués significativement moins favorablement que les hommes. Par ailleurs, ces résultats vont à l'encontre de ceux de l'étude 2 où les participants ont considéré que les femmes seraient mieux indiquées pour résoudre la crise relationnelle. Ces résultats contredisent également la plupart des études sur le genre et le leadership qui normalement pointent vers la congruence des rôles (Paustian-Underdahl et al., 2014). Les recherches ont suggéré que dans les contextes de crise relationnelle les femmes seraient mieux évaluées, car leurs caractéristiques typiques contribuent à ce qu'elles soient mieux équipées dans ces contextes (Eagly et al., 1992 ; Ryan et al., 2011 ; Vongas & Al Hajj, 2015). Cependant, nos résultats révèlent que les caractéristiques typiques des hommes ont aussi favorisé l'évaluation des leaders dans ce contexte. Mais, cela ne devrait pas contribuer au fait qu'elles soient évaluées moins favorablement que les hommes. En effet, l'androgynie a des effets similaires, ou même plus avantageux pour les femmes que pour les hommes (Karl, Waimel-Manor & Shamir, 2012). Dans le sens de ces suggestions, l'une des explications serait alors que les femmes n'avaient pas un leadership androgyne. Cependant, cette possibilité reste

purement spéculative, car des individus en poste ont évalué leur responsable direct et plusieurs autres raisons pourraient expliquer ces différences (Koch, Mello & Sackett, 2015).

L'objectif de cette étude était ainsi de tester une chaine causale entre les contextes de crise, les sentiments d'incertitude / de contrôle, le leadership et l'évaluation des leaders dans un contexte naturel. De manière générale nous avons confirmé ces hypothèses. Cependant, certains résultats vont à l'encontre de ce que nous avons prédit, comme l'évaluation du leadership, le sexe des leaders ou le fait que les modèles alternatifs soient aussi significatifs. Si certains de ces résultats pourraient être imputés à la méthodologie corrélationnelle de cette étude, elle comporte également une série de limitations. La principale se vérifie au niveau de la perception de la crise. En effet, les moyennes des indicateurs des crises étaient assez faibles et la perception de crise modérée (i.e., l'échelle de la crise), ce qui suggère que les participants n'étaient pas complètement dans une situation de crise. Toutefois, malgré la faible présence des crises, plusieurs résultats vont dans le sens de nos hypothèses. Concernant les sentiments, comme on pourrait s'y attendre, ils sont aussi assez faibles vu la faible présence des crises. Malgré cela, il faut noter que les résultats ont mis en évidence la relation entre les différents contextes et les sentiments d'incertitude et d'injustice. Une autre limitation de cette étude concerne la manipulation de la crise. Elle ne se focalise pas sur un seul contexte, mais issue de différentes entreprises. Ainsi même si nous pouvons les classer en tant que crise relationnelle ou opérationnelle en utilisant les scores des indicateurs, la raison de ces crises peut être très hétérogène, ce qui a pu impacter les évaluations du leadership et des leaders.

5. Discussion générale

Notre discussion générale s'effectue en quatre parties. Dans la première partie nous rappelons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre travail de thèse, ainsi que nos principaux objectifs. Dans la deuxième partie les principaux résultats sont résumés et comparés à ceux de la littérature. Dans la troisième partie nous abordons les implications théoriques et pratiques de nos résultats. Finalement, dans la quatrième partie nous discutons des limites de nos études et des perspectives de recherches futures.

5.1 Rappel du cadre théorique et des objectifs

L'objectif principale de ce travail de thèse était d'analyser l'évaluation du leadership et des leaders en fonction du type de crise. Dans la littérature, plusieurs auteurs ont proposé qu'actuellement les femmes auraient un avantage de leadership (e.g., Eagly & Carli, 2003 ; Young, 2015). Plus précisément, un style qui serait considéré de nos jours comme relevant d'un leadership efficace serait un leadership transformationnel assortis de comportement de considération (Judge et al., 2004 ; Yukl, 2013), des modalités de comportements qui seraient particulièrement congruentes avec les stéréotypes féminins (Eagly & Karau, 2002). Par conséquent, à cause des stéréotypes de genre, non seulement les femmes seraient perçues comme plus efficaces sur ces comportements, mais elles les mettraient en place davantage que les hommes (e.g., Eagly et al., 2003 ; Eagly et al., 1992 ; Eagly & Johnson, 1990). Cependant, d'autres chercheurs (Vecchio, 2003 ; Yukl, 2013) ont proposé de contextualiser cet éventuel avantage du leadership fondé sur le genre (e.g., Vecchio, 2003). En effet, des recherches ont mis en évidence que le contexte exerce un rôle fondamental sur le leadership (Johns, 2006 ; Oc, 2018). Notamment, un contexte pouvant favoriser un avantage du leadership pour les femmes, serait celui de la crise (e.g., Ryan et al., 2016). Les caractéristiques considérées comme typiques du genre féminin, seraient essentielles pour le leadership dans la crise (Bruckmüller & Branscombe, 2010 ; Ryan & Haslam, 2007).

Toutefois, la littérature montre aussi que dans un contexte de crise, un leadership plus agentique est normalement préféré (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Yukl, 2013). Ainsi, plutôt que les femmes, ce seraient les hommes qui auraient un avantage du leadership dans la crise. À cause des stéréotypes de genre, les hommes correspondraient davantage que les femmes à ce qui est attendu dans ces contextes en termes de congruence (Eagly et al., 1992 ; Eagly & Karau, 2002).

A côté des caractéristiques stéréotypées propres aux hommes et aux femmes, les recherches ont également montré le rôle que jouait le sentiment d'incertitude (James et

al.,2011). Ainsi, l'évaluation du leadership dans la crise serait associée au sentiment d'incertitude. L'incertitude provoquerait une perception de perte de contrôle ce qui favoriserait un leadership plus directif. Ce type de leadership permettrait aux individus de récupérer la perception de contrôle (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017). Cependant, non seulement l'incertitude n'est pas le seul sentiment susceptible d'être présent dans la crise, mais d'autres sentiments sont aussi capables de provoquer une perception de manque de contrôle. En effet, la simple présence de l'incertitude dans la crise pose des questions de justice dans les traitements et décisions (Lind & Van den Bos, 2001). De manière similaire au sentiment d'incertitude, l'injustice provoque également un sentiment de manque de contrôle (e.g., Judge & Colquit, 2004 ; Lind & Van den Bos, 2002). Ainsi, notre premier objectif était d'analyser quels sentiments sont susceptibles d'être présent dans la crise. Nous avons donc proposé que la crise serait également une source d'injustice (e.g., Dierendonck & Jacobs 2012).

Ce focus presque exclusif sur les sentiments d'incertitude dans la crise peut s'expliquer par une focalisation des chercheurs sur un seul type de crise, justement celui qui serait le plus associé à l'incertitude. Cependant, certains types de crise peuvent favoriser d'autres sentiments, comme par exemple l'injustice (Pearson & Clair, 1998). Par conséquent, différents types de leadership pourraient être nécessaires pour faire face à ces sentiments (e.g., Holtz & Harold, 2013 ; Masson-Maret & Steiner, 2004). Dans cet ordre d'idée, nous avons proposé que pour les crises qui favorisent l'incertitude, malgré la présence du sentiment d'injustice, un leadership plus directif serait préféré (e.g., Rast et al., 2013). A l'inverse, pour les crises qui favorisent l'injustice, malgré la présence de l'incertitude, un leadership plus relationnel serait valorisé (e.g., Masson-Maret & Steiner, 2004). Dans ce sens, notre deuxième objectif consistait à analyser comment la prévalence de ces sentiments en fonction du type de crise pourraient influencer l'évaluation du leadership.

Ainsi, si à cause des sentiments présents dans la crise différents types de leadership seraient nécessaires, un éventuel avantage de leadership des hommes et des femmes pourrait aussi dépendre du type de crise. En effet, l'évaluation des hommes et des femmes dépend de leur congruence avec le contexte dans lequel le leadership se déroule (e.g., Eagly et al., 1992 ; 1995 ; Eagly & Karau, 2002). De ce fait, compte tenu de l'évaluation du leadership en fonction du type de crise, nous avons proposé que les femmes seraient mieux évaluées dans les crises qui nécessitent un leadership plus relationnel tandis que les hommes seraient mieux évalués dans les crises qui nécessitent un leadership plus directif (Eagly & Karau, 2002). Ainsi, notre troisième et dernier objectif consistait à analyser comment les hommes et les femmes seraient évalués dans les différents types de crise.

5.2 Synthèse des principaux résultats

Notre première étude visait à analyser si dans les différents types de crise, dans les situations d'incertitude et dans celles de manque de contrôle, le leadership serait différemment évalué. Contrairement à ce que nous avons proposé, cela ne s'est pas vérifié. L'étude 1b consistait alors à tester si les différences constatées dans la littérature concernant l'évaluation du leadership étaient dues à un échantillon issu d'un milieu universitaire (étudiants). Dans le même sens que l'étude 1a, l'évaluation du leadership n'était pas significativement différente dans les différents scénarios, ce qui suggère ainsi que les résultats observés dans la littérature ne sont pas dus au type d'échantillon. Par conséquent, dans l'étude 1c, nous nous sommes focalisés sur des questions méthodologiques, notamment le changement de la manipulation des scénarios. A l'issue de ces changements, les résultats ont confirmé en partie nos hypothèses concernant l'évaluation du leadership dans les crises. Les traits agentiques ont été évalués plus favorablement dans la crise opérationnelle et les comportements de considération ont été évalués plus favorablement dans la crise relationnelle. Cependant, contrairement à nos hypothèses, nous n'avons pas constaté de différence dans l'évaluation des traits dans la crise relationnelle et les comportements de considération ont été mieux évalués que les comportements de structure dans l'ensemble des contextes. Aussi l'étude 2 avait pour objectif de poursuivre l'analyse de l'évaluation des traits et des comportements. Analyser les traits et les comportements ensemble permet de donner une vision plus intégrative du leadership (DeRue et al., 2011) et de répondre à la question de la correspondance entre les représentations des individus concernant ce que les leaders sont (i.e., traits) et ce qu'ils font (i.e., les comportements). En outre, cette distinction entre les traits et les comportements permet de donner des éléments supplémentaires concernant l'efficacité du leadership. En effet, les liens qu'entretiennent les traits et les comportements de leadership avec des mesures de l'efficacité ne sont pas les mêmes. Les comportements sont davantage liés aux variables de l'efficacité que les traits (DeRue et al., 2011). Cette étude comportait également deux objectifs supplémentaires. Le premier consistait à investiguer la présence des sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle dans les crises et à analyser s'ils expliquaient l'évaluation du leadership. Nous avons testé le modèle selon lequel la crise provoquerait des sentiments d'incertitude / injustice ce qui causerait une perception de manque de contrôle et ce dernier déterminerait l'évaluation du leadership. Le second consistait à analyser les représentations des individus, concernant le lien entre le sexe des leaders et la crise. Cela en termes de responsabilité et de capacité pour résoudre de la crise. Si plusieurs des résultats de l'étude 2 vont dans le sens

de nos propositions, certaines de nos hypothèses n'ont pas été validées. Ainsi, notre troisième et dernière étude consistait à répliquer l'étude 2 dans un contexte plus écologique. Pour cela nous avons développé une échelle de la crise et nous avons identifié des indicateurs de crise à étudier.

5.2.1 Les conséquences psychologiques de la crise : l'incertitude et l'injustice

L'incertitude est le principal sentiment associé au contexte de crise (James et al., 2011). Dans la crise, l'incertitude a été considérée comme l'une des principales responsables des effets négatifs de la crise sur les individus (e.g., Bordia et al., 2004 ; Dares, 2014 ; DiFonzo & Bordia, 1998). Par ailleurs, dans une crise, la principale conséquence de l'incertitude se situe au niveau des préférences par les salariés de la nature du leadership. L'incertitude présente dans la crise provoque un sentiment de perte de contrôle chez les individus, qui détermine le choix du leadership (e.g., Kakkar & Sivanathan, 2017). Or, nous avons proposé que l'incertitude n'était pas le seul sentiment susceptible d'être présent dans la crise et capable de provoquer un sentiment de perte de contrôle. En effet, un autre sentiment doit être considéré, notamment la justice (Lind & Van den Bos, 2002) car la crise concerne également les traitements et les décisions réservés aux individus (e.g., Chabrak et al., 2015 ; Mishra & Spreitzer, 1998 ; Skarlicki et al., 1998). Ainsi, nos résultats ont démontré que la crise provoque le sentiment d'incertitude et d'injustice chez les individus et les deux sont associés au sentiment de contrôle. Cependant, contrairement à ce que nous avons proposé, indépendamment du type crise, l'incertitude semble être effectivement le sentiment dominant ou au moins le plus saillant dans la crise.

Ces résultats vont dans le sens de certaines propositions où la crise est principalement caractérisée par le sentiment d'incertitude (Bundy et al., 2017 ; James et al., 2011). Toutefois, nos résultats semblent contredire certains théories et travaux concernant le lien entre l'incertitude et la justice, et qui ont montré l'importance de la justice dans les situations d'incertitude. Par exemple, la théorie de la gestion de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) indique que plus les personnes se sentent incertaines, plus elles seront sensibles aux questions de justice. Selon cette théorie, la justice fonctionnerait comme un moyen pour les individus de réduire l'incertitude (Tangirala & Alge, 2006 ; Van den Bos, 2001b ; Van den Bos et al., 2005). Ainsi, la crise étant principalement caractérisée par l'incertitude comme le propose la littérature et le montre nos résultats, normalement le sentiment d'injustice des participants devrait être plus important en réaction à l'incertitude provoquée par la crise. Dans nos études, si dans la crise opérationnelle la prévalence du

sentiment d'incertitude sur celui d'injustice pourrait être expliquée par le fait que des informations permettant aux participants de former des jugements de justice n'ont pas été données ou n'étaient pas précisés, dans la crise relationnelle cela était plus explicite. Par ailleurs, il faut noter que dans la crise relationnelle, qui faisait clairement référence à une situation d'injustice, la présence du sentiment d'incertitude était plus forte que dans la crise opérationnelle.

Cependant, la théorie de la gestion de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) donne une autre piste pour interpréter ces résultats. En effet, si la justice permet de réduire l'incertitude, l'inverse peut également se vérifier. Face aux injustices, les individus se sentent plus incertains (Van den Bos et al., 2006). Selon la théorie de la gestion de l'incertitude, l'injustice principalement dans les situations plus incertaines, peut intensifier le sentiment d'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Colquit & Zipay, 2015). Ainsi, dans une crise relationnelle qui est essentiellement une situation d'injustice, il se peut que les individus ne se sont pas sentis rassurés par les comportements réalisés et les décisions prises par les responsables. Par conséquent, ils pourraient se sentir davantage incertains concernant les traitements et décisions futures. Dans la crise relationnelle il semblerait ainsi, que ce n'est pas l'incertitude qui a provoqué les sentiments d'injustice plus extrêmes, mais le sentiment d'injustice inhérent à ce type de crise qui a provoqué les sentiments d'incertitude plus extrêmes.

Cette deuxième interprétation pourrait expliquer davantage le fait que l'incertitude soit davantage ressentie dans la crise relationnelle. En effet dans nos études, nous avons pris le soin d'utiliser des manipulations très similaires aux études qui ont mis en évidence ce lien entre l'incertitude et la justice (e.g., Van den Bos et al., 2005 ; Van den Bos, 2001). Seule l'origine de l'incertitude était différente dans nos manipulations. Dans les manipulations habituelles utilisée dans ce type de recherches, les individus devaient imaginer un évènement de leur vie où ils se sentaient incertains et ensuite écrire les possibles conséquences de cet évènement sur leur vie. Dans notre manipulation, ce n'était pas un événement spécifique de leur vie, mais le scénario présenté où ils devaient se mettre à la place d'un employé de l'entreprise et ensuite écrire les éventuelles conséquences de ladite situation sur leur vie. Il est fort possible que le fait d'imaginer un événement personnel favorise davantage la sensibilité à la justice des individus car cela les concerne directement. Cependant, il faut noter que même si les individus ne sont pas directement concernés par les évènements injustes, ils restent toujours très sensibles à la manière dont les autres sont traités et réagissent toujours négativement à l'injustice (e.g., Mishra & Spreitzer, 1998 ; Skarlicki, Ellard & Kelln 1998), cela même lorsqu'ils s'identifient peu avec les victimes (Brockner et al., 1987).

5.2.2 Les crises et l'évaluation du leadership

Depuis longtemps, la littérature a fait un lien entre un leadership agentique, c'est-à-dire fort, dominant et directif, et la crise (Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Mulder et al., 1986 ; Yukl, 2013). Toutefois, ces recherches antérieures n'ont pas pris en compte le type de crise. Les études se sont focalisées principalement sur des aspects ou types de crises qui semblent soutenir un leadership plutôt agentique. Ainsi, dans ce travail de thèse nous nous sommes focalisés sur deux types de crise. Plus précisément, un type de crise qui devrait favoriser un leadership plus agentique, comme l'ont montré certaines études, et un type de crise qui devrait favoriser un leadership plus communal. Les résultats de nos études ne sont pas toujours allés dans le sens de nos hypothèses, mais ils indiquent une certaine cohérence**.** Le tableau 12 présente la synthèse des principaux résultats concernant l'évaluation du leadership dans les différentes études.

Tableau 12. Synthèse des principaux résultats sur l'évaluation du leadership et des leaders dans les différentes études

Études	Variables indépendants	Variables dépendants	Principaux résultats
1a et 1b	Le type de contexte	Les comportements : considération et structure ; Les traits : agentiques et communaux ;	Pas de différence dans la préférence des traits et des comportements dans l'ensemble des contextes
1c	La crise opérationnelle vs. relationnelle	Les comportements : considération et structure ; Les traits : agentiques et communaux ;	Les traits : • Dans la crise opérationnelle les traits agentiques ont été davantage préférés. • Dans la crise relationnelle il n'y a pas de différence dans la préférence des traits Les comportements : • Dans la crise relationnelle les comportements de considération ont été davantage préférés. • Dans la crise opérationnelle il n'y a pas de différence dans la préférence les comportements
2	La crise opérationnelle vs. relationnelle	Les comportements : considération et structure ; Les traits : agentiques et communaux ; Le sexe des leaders ;	Les traits : • Dans la crise opérationnelle les traits agentiques ont été davantage préférés. • Dans la crise relationnelle les traits communaux ont été davantage préférés. Les comportements : • Dans la crise opérationnelle et relationnelle les comportements de considération ont été davantage préférés. Le sexe des leaders : • Pas de différence dans la perception des hommes et des femmes pour résoudre la crise opérationnelle • Les femmes ont été davantage préférées pour résoudre la crise relationnelle
3b	La crise opérationnelle vs. Relationnelle ; Les comportements : considération et structure ; Les traits : agentiques et communaux ; Le sexe des leaders ;	L'évaluation du leadership	Les traits : • Les traits communaux et agentiques ont affecté significativement l'évaluation des leaders dans la crise relationnelle. Les comportements : • Les comportements de considération ont affecté significativement l'évaluation des leaders dans les deux contextes. • Les comportements de structure ont affecté significativement l'évaluation des leaders dans la crise relationnelle. Le sexe des leaders : • Pas de différence dans l'évaluation des hommes et des femmes dans la crise opérationnelle • Les hommes ont été mieux évalués que les femmes dans la crise relationnelle

Concernant la crise opérationnelle (i.e., problèmes de performance), dont les recherches ont montré qu'elles favorisent un leadership agentique, nos résultats ne sont pas complètement allés dans ce sens. Dans les études 1a et 1b, nous n'avons pas trouvés des différences dans l'évaluation des traits et comportements des leaders dans les différents scénarii. Dans l'étude 1c, dans le sens de nos hypothèses, les traits agentiques ont été évalués plus favorablement que les traits communaux. Cependant, on ne retrouve pas ce résultat au niveau des comportements. Dans l'étude 2, nous avons trouvé des résultats similaires concernant les traits. Dans la crise opérationnelle les traits agentiques ont été évalués plus favorablement que les traits communaux. Toutefois, concernant les comportements dont les valeurs de fidélité dépassaient le seuil d'acceptabilité, les résultats ont montré que les comportements de considération ont été davantage préférés que les comportements de structure. Dans l'étude 3, nous avons trouvé un patron de résultats similaires concernant les comportements. Les comportements de considération ont eu davantage d'effets sur l'évaluation des leaders que les comportements de structure. Cependant, dans cette dernière étude les traits agentiques et communaux n'ont pas eu d'effet sur l'évaluation des leaders.

En ce qui concerne les crises relationnelles (i.e., problèmes interpersonnels et harcèlement), de manière similaire à la crise opérationnelle, les études 1a et 1b n'ont pas mis en évidence des évaluations différenciées du leadership. Cependant, l'étude 1c a indiqué que les comportements de considération étaient davantage préférés que les comportements de structure. Toutefois, dans le même sens que le scénario de crise opérationnelle, ces résultats restent mitigés à cause de la faible fidélité des échelles de comportements. Concernant les traits, contrairement à nos hypothèses, l'étude 1c montre que les deux traits des leaders ont été évalués de manière similaire. Mais, dans le sens de nos propositions les résultats de l'étude 2 indiquent que les traits communaux et les comportements de considération sont davantage préférés que les traits agentiques et les comportements de structure**.** Dans l'étude 3, contrairement à nos hypothèses, les résultats indiquent que plus les leaders étaient jugés de manière communale et avec des comportements de considération, mieux ils étaient évalués. Ainsi, dans la crise opérationnelle les traits agentiques et les comportements de structure n'ont pas eu les effets espérés sur l'évaluation des leaders.

Les résultats de nos études suggèrent ainsi que le lien entre le leadership et la crise semble complexe. Contrairement aux recherches classiques qui affirment un lien entre la crise et un leadership agentique et directif, nos résultats ne corroborent pas complètement ces propositions, cela même dans les situations que nous pourrions qualifier d'optimales, notamment pour la crise opérationnelle. Si les traits agentiques ont été préférés aux communaux dans les études 1c et 2,

dans l'étude 3 il n'y a pas eu d'effet sur l'évaluation des leaders. Ces résultats sont d'autant plus flagrants lorsque nous regardons les comportements. À aucun moment les comportements de structure ont-ils été préférés à ceux de considération. Dans les études 2 et 3 les comportements de considération ont été davantage préférés et ont eu plus d'effets sur l'évaluation des leaders. Concernant les traits, les résultats vont dans le sens de ce qui est typiquement proposé dans la littérature (étude 1c et 2, Yukl, 2013). Puisque les traits peuvent constituer un antécédent des comportements, il serait légitime de s'attendre à ce que les comportements de structure soient également préférés. En effet, la préférence pour les traits devrait favoriser la préférence pour les comportements de structure (DeRue et al., 2011 ; Kulich et al., 2018).

Plusieurs explications peuvent être proposées pour rendre compte de ces résultats. L'une d'entre elles renvoie à la valence des comportements. Puisque dans nos études les participants ont évalué les comportements qu'ils aimeraient voir leur leader mettre en place dans des situations de crise, il se peut qu'ils aient préféré les comportements plus positifs et inclusifs. Contrairement aux comportements de considération où les leaders portent l'attention à leurs subordonnés, avec les comportements de structure la relation entre les leaders et les subordonnés porte principalement sur l'accomplissement des objectifs et la réalisation des tâches. En effet, les comportements de considération sont davantage associés à la satisfaction avec les leaders que les comportements de structure (Judge et al., 2004), et cette différence entre les deux comportements pourrait éventuellement être amplifiées par la crise. Cependant, cette préférence pour les comportements de considération pourrait être également expliquée par la désirabilité sociale. En effet, Judge et al. (2004) ont montré que les corrélations avec des comportements de considération étaient significativement plus fortes dans les études transversales que dans les études longitudinales et lorsque les variables étaient mesurées par une même source. Pour expliquer ces résultats, ils ont suggéré qu'éventuellement il y aurait une composante plus élevée de désirabilité sociale pour les comportements de considération que pour ceux de structure. Cela permettrait ainsi d'expliquer pourquoi les corrélations avec des mesures venant de la même source et celles des études transversales étaient significativement plus élevées. Dans le même sens, Judge et al. (2004) ont proposé que cette éventuelle composante de la désirabilité sociale des comportements de considération pourrait, en partie, expliquer pourquoi ces comportements corrèlent plus fortement avec la satisfaction avec des leaders. Ces variabilités dues à des questions méthodologiques n'ont pas été constatées pour les comportements de structure qui semblent être effectivement moins désirables.

Ainsi, puisqu'une éventuelle composante de la désirabilité sociale des comportements de considération expliquerait seulement une partie de la préférence des individus pour ces

comportements (Judge et al., 2004), nous pourrions assumer également que cette préférence serait en partie liée à son efficacité. Il faut noter que ce n'est pas parce que les comportements de considération se focalisent sur les relations qu'ils ne sont pas concernés par l'accomplissement des objectifs et l'efficacité du leadership. Si avec les comportements de structure le leader décide et organise, avec les comportements de considération, il consulte et favorise la coopération entre les employés (Bass & Bass, 2008). En effet, dans leur méta-analyse, Judge et al. (2004), ont trouvé que les corrélations des comportements de structure et de considération avec les critères de performance (i.e., la performance du leader, du groupe et de l'organisation) ne sont pas significativement différentes. Cependant, pour plusieurs autres critères de l'efficacité du leadership (i.e., la satisfaction des subordonnés, avec les leaders, motivation) et l'efficacité elle-même, les corrélations sont toutes significativement différents entre les deux comportements et en faveur de ceux de considération.

Finalement, une autre explication pour des préférences de leadership dans la crise opérationnelle serait que les individus préfèrent un leader avec des caractéristiques agentiques mais qui, en même temps, fait preuve de considération dans ses comportements. Cette explication pourrait aller dans le sens de la littérature qui envisage la crise comme un contexte nécessitant différents types de leadership. En effet, comme l'ont proposé Khan et al. (2013), la crise ne provoque pas uniquement des ruptures opérationnelles mais également des ruptures relationnelles. Ainsi, un leadership qui est capable à la fois de résoudre des questions opérationnelles par le biais des traits agentiques et de porter attention aux questions relationnelles, pourrait expliquer ces évaluations. Cependant, associé à cette dernière explication, ces résultats pourraient être également expliqués par la nature des traits et des comportements de leadership. Plus précisément, par le fait que les comportements seraient moins sensibles que les traits à la reconstruction stéréotypique. Quand les individus évaluent les comportements, ils se réfèrent à un acte accompli et objectif, tandis que les traits représentent des intentions de comportements (DeRue et al., 2011). Ainsi, quand les individus évaluent les traits, ils peuvent s'abstraire des références à une réalité observée et se référer davantage à leurs théories implicites et stéréotypes (Epitropaki & Martin, 2004). Ainsi, la préférence pour les traits agentiques et les comportements de considération dans la crise opérationnelle pourrait suggérer qu'implicitement les individus ont une conception masculine des leaders (Schein, 1973), mais qu'objectivement, ils préfèrent un leadership plus féminin.

Concernant la crise relationnelle, contrairement à nos hypothèses, la préférence pour un leadership davantage communal et focalisé sur les relations semble être moins évidente. En effet, cette hypothèse a été vérifiée uniquement dans l'étude 2. Dans l'étude 1 (c) les

comportements de considération ont été préférés mais, des questions de fidélité se posaient. Concernant les traits communaux et agentiques, ils n'ont pas été évalués différemment. Dans l'étude 3 des questions de l'existence des crises se posent. La présence des crises selon les indicateurs opérationnels et relationnels et la perception générale de crise des individus étaient assez faibles. Les résultats ont montré que l'ensemble des traits et comportements ont eu un effet sur l'évaluation des leaders. En se focalisant sur les résultats de l'étude 2 où toutes les conditions semblent être réunies (i.e., présence de crise ; fidélité des échelles satisfaisantes), nous pourrions argumenter que la crise relationnelle imposerait un leadership communal et focalisé sur les relations, de manière plus importante que la crise opérationnelle. Dans la littérature, certaines propositions théoriques et résultats vont dans ce sens. Ainsi, l'origine de la crise relationnelle se trouve principalement dans les comportements et décisions malveillantes et injustes (James et al., 2011). Dans ces contextes un leadership plus communal et focalisé sur les relations serait indispensable pour gérer la détresse et les conflits et pourrait favoriser le climat de justice dans les traitements et les procédures (Judge et al., 2004 ; Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Pearson & Clair, 1998 ; Vongas & Al Hajj, 2015).

5.2.2.1 L'évaluation du leadership : contingent de la méthodologie des études ?

Les résultats concernant l'évaluation des traits et des comportements du leadership dans nos études ne sont pas toujours allés dans le sens de nos hypothèses, et dans certaines situations ils sont allés dans le sens inverse. Dans la section précédente, nous avons proposé plusieurs explications théoriques pour ces résultats. Cependant, il serait judicieux de se questionner sur le rôle des questions méthodologiques de nos études sur ces résultats. Dans nos études, nous avons eu recours à différentes populations (i.e., les étudiants et les managers), méthodologies (i.e., expérimentale et corrélationnelle) et scénarios de crise (même s'ils faisaient référence aux mêmes types de crise, les informations changeaient légèrement en fonction des études). En conséquence, l'ensemble de ces aspects ont pu également contribuer à ce que nos résultats concernant l'évaluation du leadership ne soient pas très consistants. Par exemple, même si les études 1a et 1b n'ont pas trouvé de différences dans l'évaluation du leadership en fonction du type de population, les recherches montrent que les résultats des étudiants tendent à être plus stéréotypés et moins précis (Duehr & Bono, 2006 ; Koch et al., 2014 ; Landy, 2008). Dans le même sens, concernant le rôle de la méthodologie de recherches dans nos résultats, contrairement aux études expérimentales, les études corrélationnelles sont plus susceptibles d'être affectées par l'endogénéité, et par conséquent sont davantage exposées aux erreurs de mesure (Antonakis et al., 2014). Cela pourrait être d'autant plus vraie concernant notre étude

3, dont le design a pu favoriser ces erreurs. Ainsi, les différences dans les résultats observés entre l'étude 3, qui par nature est différente des autres études, peuvent renvoyer à ces erreurs. Il se peut que dans l'étude 3 l'évaluation du leadership n'a pas été en lien avec les crises. Nonobstant, il faut noter que les résultats de l'étude 3 et l'étude 1c semblent être finalement très similaires.

5.2.3 Le rôle médiateur de l'incertitude via le sentiment de contrôle

Les recherches ont expliqué les préférences pour le leadership dans la crise principalement par le sentiment d'incertitude qui provoquerait un sentiment de perte de contrôle chez les individus (e.g., Howell & Shamir, 1999 ; Kakkar & Sivanathan, 2017). Ainsi, un leadership plus agentique et directif permettrait de réduire l'incertitude et redonner le sentiment de contrôle aux individus (Kakkar & Sivanathan, 2017). Nos résultats (étude 2) indiquent que dans la crise opérationnelle cette chaine causale entre les sentiments et le leadership est significativement différente de la situation normale. Ainsi, comme nous l'avons proposé, la crise opérationnelle a provoqué un sentiment d'incertitude chez les individus, ce qui a provoqué un sentiment de perte de contrôle et ce dernier a favorisé l'évaluation des comportements de structure. Cependant, ce pattern de résultat se retrouve également dans la crise relationnelle ce qui est plutôt contraire à nos hypothèses.

Dans l'étude 3, nous avons testé un modèle très similaire avec le même objectif. Plus précisément, l'incertitude devait provoquer un sentiment de perte de contrôle qui, à son tour, devait favoriser les comportements de structure \ traits agentiques et ces derniers devaient favoriser l'évaluation des leaders. Les résultats ont montré que ce modèle s'est révélé significatif pour les traits agentiques et les comportements et de structure. Ainsi, de manière similaire à l'étude 2, à l'exception des traits des leaders, les comportements de structure et les traits agentiques ont favorisé l'évaluation des leaders dans la situation d'incertitude via le sentiment de perte de contrôle. Cependant, contrairement à nos aux attentes, on trouve la même relation avec les traits communaux et comportements considération.

Nos résultats vont ainsi en partie dans le sens de la littérature. L'évaluation d'un leadership agentique et directif dans la crise est expliquée par l'incertitude via le sentiment de contrôle. Les traits agentiques et les comportements de structure fonctionnent comme une stratégie compensatoire indirecte ou externe des individus pour récupérer le contrôle (Greenberger & Strasser, 1986 ; Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Landau et al., 2015). Dans les situations d'incertitude et par conséquent de manque de contrôle, ce type de leadership permet aux individus de gérer l'incertitude en les aidant à rétablir une vision ordonnée du monde et à

projeter un sentiment de clarté, de stabilité et de certitude (Hannah et al., 2009 ; Mulder & Stemerding, 1963 ; Nevicka et al., 2013), leur permettant ainsi de récupérer le sentiment de contrôle (Frisen et al., 2014 ; Landau et al., 2015 ; Kakkar & Sivanathan, 2017).

Toutefois, nos modèles alternatifs se sont révélés également significatifs. Le fait que les modèles alternatifs soient significatifs, suggère ainsi que le sentiment de contrôle est lié à des médiateurs alternatifs dans l'évaluation des leaders dans les contextes d'incertitude et d'injustice (Fiedler, Schott, & Meiser, 2011 ; Lemmer & Gollwitzer, 2017). Ainsi, ces résultats semblent indiquer que dans la situation d'incertitude, un leadership agentique et directif ne serait pas la seule stratégie externe ou indirecte que les individus utilisent pour réduire l'incertitude et récupérer le sentiment de contrôle (Greenberger & Strasser, 1986). En effet, dans la situation de crise opérationnelle, l'évaluation des traits sensibles et des comportements de considération ont été également expliqués par le sentiment d'incertitude via le sentiment de contrôle. Ce résultat va à l'encontre de ce qui est typiquement proposé dans la littérature où le lien entre le sentiment d'incertitude et de contrôle a été fait principalement avec des traits agentiques et des comportements plus directifs (e.g., kakkar & Sivanathan, 2017 ; Rast et al., 2013). Dans le sens de nos résultats, Post et al. (2019) ont montré que dans la crise un leadership plus féminin est plus valorisé. Mais, comme nous en avons discuté dans le chapitre trois, le choix de ces comportements dans leur étude a pu éventuellement être favorisé par la valence et la pertinence des comportements présentés aux participants (Post et al., 2019).

Nonobstant, au regard de nos résultats les deux types de leadership semblent être important dans la crise. En effet, comme l'ont proposé Khan et al., (2013), la crise est concernée à la fois par les questions relationnelles et opérationnelles. Ainsi un leadership capable de faire face à ces deux aspects semble être indispensable. Dans le sens de ces propositions, des recherches ont montré que confrontés à la crise caractérisée par une forte incertitude, les participants ont manifesté des préférences pour un leadership à la fois masculin (i.e., décisif) et féminin (i.e., un niveau de communication très élevé) (Haddon et al., 2015). De même, mais dans des travaux en lien avec les stéréotypes, Ryan et al. (2011) ont montré que lorsqu'il s'agit de résoudre une crise opérationnelle, des traits masculins et féminins sont également évalués.

5.2.4 Le rôle médiateur de l'injustice et le sentiment de contrôle

Nous avons proposé que l'incertitude n'était pas le seul sentiment pour expliquer le leadership via le sentiment de contrôle. En effet, dans la crise relationnelle nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle la préférence pour un leadership plus communal et relationnel serait expliquée par le sentiment d'injustice via le sentiment de contrôle. En d'autres termes, la crise

relationnelle provoquerait un sentiment d'injustice, ce qui provoquerait un sentiment de perte de contrôle et favoriserait l'évaluation d'un leadership plus communal et focalisé sur les relations. Ce type de leadership permettrait de favoriser le climat de justice (Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017) et de redonner un sentiment de contrôle aux individus (e.g., Judge & Colquit, 2004 ; Thibaut & Walker 1975).

Contrairement à nos hypothèses, les résultats (étude 2) indiquent que dans la crise relationnelle, cette chaine causale entre les sentiments et le leadership n'est pas significative. L'effet indirect selon lequel le lien entre la crise relationnelle et les comportements de considération / traits communaux serait médiatisé par le sentiment d'injustice via le sentiment de contrôle n'est pas significatif. Ces mêmes résultats se vérifient concernant les comportements de structure et le traits agentiques. Cependant, dans l'étude 3, où nous avons proposé un modèle très similaire, l'ensemble des effets indirects se sont révélés significatifs. Plus précisément, l'injustice (i.e., l'injustice est associée conceptuellement à la crise relationnelle) devrait provoquer un sentiment de perte de contrôle ce qui favoriserait les comportements de considération \ traits communaux, qui, à leur tour, favoriserait l'évaluation des leaders. Néanmoins, les résultats ont montré que les traits agentiques et les comportements de structure étaient également médiateurs de l'évaluation des leaders, ce qui va à l'encontre de nos hypothèses.

Les résultats de l'étude 2 ne permettent pas de valider la chaine causale entre la crise relationnelle et les comportements de considération et traits communaux via le sentiment d'injustice et de contrôle. Toutefois, les résultats montrent que la justice a médiatisé le lien entre la crise relationnelle et les comportements de considération et traits communaux. Cette différence se vérifie non seulement entre les crises et la condition stable, mais également entre les crises. Ces résultats vont partie dans le sens de nos propositions : la crise relationnelle a davantage favorisé le sentiment d'injustice que la crise opérationnelle, ce qui a favorisé les comportements de considération / traits communaux. Ainsi, comme l'ont montré certaines études, un leadership plus féminin semble favoriser le climat de justice et la justice interpersonnelles (Holtz & Harold, 2013 ; Masson-Maret & Steiner, 2004). Cependant, si les résultats de l'étude 2 ne permettent pas de valider la chaine causale entre la crise relationnelle et les comportements de considération et les traits communaux, ceux de l'étude 3 permettent de le faire. Dans le sens de nos hypothèses l'injustice a provoqué un sentiment de manque de contrôle qui a favorisé la préférence pour les comportements de considération \ traits communaux, qui à leur tour ont favorisé l'évaluation des leaders. Ainsi, comme l'injustice provoque un sentiment de perte de contrôle chez les individus (Judge & Colquit, 2004 ; Thibaut

& Walker, 1975), un leadership plus communal et focalisé sur les relations permet de favoriser le climat de justice (Masson-Maret & Steiner, 2004 ; Tremblay, Gaudet & Parent-Rocheleau, 2017), ce qui permet de redonner un sentiment de contrôle aux individus (e.g., Cropanzano et al., 2001 ; Elovainio, Kivimaki & Helkama, 2001 ; Thibaut & Walker 1975), et finalement favoriser les leaders qui mettent en places ces types de leadership.

Cependant, contrairement à nos hypothèses ce même lien se vérifie pour les comportements de structure et les traits agentiques. Autrement dit, les comportements de structure \ traits agentiques ont favorisé également l'évaluation des leaders suite à la perte de contrôle provoquée par l'injustice. Si nous n'avons pas prévu ces liens dans nos hypothèses, la littérature indique que les comportements de structure favorisent également différents aspects de la justice. En effet, les comportements de structure sont associés à la justice distributive, procédurale et informationnelle (Holtz & Harold, 2013). Ainsi, ces résultats semblent suggérer que l'ensemble des dimensions de justice ont été privilégiés dans la crise relationnelle. Si les comportements de considération et structure favorisent de manière similaire la justice procédurale et la justice informationnelle, le premier comportement favorise davantage la justice interactionnelle tandis que le deuxième davantage la justice distributive (Holtz & Harold, 2013). Ainsi, de manière similaire a la crise opérationnelle, dans la crise relationnelle un leadership capable de favoriser l'ensemble des dimensions de justice semblent être davantage nécessaires pour répondre aux exigences de ces contextes (Judge et al., 2004).

5.2.5 La crise et la perception et l'évaluation des leaders

D'après la littérature, les femmes seraient mieux évaluées que les hommes dans la crise à cause de leurs stéréotypes de genre considérés comme très utiles dans ces contextes (Ryan & Haslam, 2007). Cependant, la crise ayant toujours été opérationnalisée de façon opérationnelle, les recherches mettent plutôt en évidence une préférence pour les stéréotypes masculins. Ainsi, si l'on se réfère aux stéréotypes de genre, les hommes seraient mieux évalués que les femmes dans les contextes de crise. Or, il existe différents types de crise pouvant favoriser différents types de leadership et par conséquent, influencer l'évaluation des hommes et des femmes (e.g., Pearson & Clair, 1998 ; Vongas et Al Hajj, 2015). Notre hypothèse était que l'évaluation des hommes et des femmes dépendrait de la congruence du leadership nécessaire avec leur rôle de genre (Eagly & Karau, 2002). Nos résultats ont montré (étude 2) que, dans un contexte de crise opérationnelle considérée comme typique des hommes, la perception des individus concernant le sexe des leaders le plus adapté pour résoudre ce type crise n'est pas significativement différente entre les hommes et les femmes leaders. Si les participants se sont focalisés sur les

stéréotypes de genre concernant les qualités de leadership des hommes et des femmes pour déterminer leurs préférences, ces résultats vont dans le sens des études qui ont indiqué que dans ces crises les individus préfèrent un leadership à la fois masculin et féminin (e.g., Haddon et al., 2015 ; Ryan et al., 2011).

Concernant la crise relationnelle qui est un contexte considéré comme plus congruent avec les femmes à cause du fait que c'est un type de leadership féminin qui est demandé dans le sens de nos hypothèses (étude 2), les femmes ont été perçues comme plus adaptées que les hommes pour résoudre ce type de crise. Ainsi, en accord avec la littérature, par le biais des stéréotypes qu'elles représentent, notamment les traits communaux et des comportements focalisés sur les relations (Eagly et al., 1992), les femmes ont été perçues comme plus efficaces pour résoudre une crise relationnelle. Dans ces types de crise les caractéristiques qui favorisent la communication, la justice interactionnelle et l'attention aux autres semblent être indispensables (e.g., Post et al., 2019 ; Vongas et Al Hajj, 2015). Cependant, les résultats de l'étude 3 ne corroborent pas ces idées. En effet, si dans la crise opérationnelle nous n'avons pas trouvé de différences dans l'évaluation des hommes et des femmes, dans la crise relationnelle les résultats vont dans le sens inverse de l'étude 2. Plus précisément, les femmes ont été évaluées significativement moins favorables que les hommes pour résoudre ces crises. Ainsi, ces résultats suggèrent que lorsqu'il s'agit d'un leader idéal, qui est davantage en lien avec les stéréotypes, les femmes sont préférées. Mais, dans un contexte plus évaluatif, l'inverse semble se vérifier. Elles sont évaluées moins favorablement que les hommes. En ce sens, la question concernant l'évaluation du sexe le plus adapté des leaders dans la crise relationnelle reste ouverte. Nous discuterons de ces résultats dans les limites concernant les résultats l'étude 3.

5.3 L'avantage du leadership dans les crises ?

Dans ce travail de thèse l'une des propositions était d'analyser si le type de crise pourrait constituer un avantage de leadership pour les femmes. Dans nos études nous avons porté davantage d'attention aux comportements et traits de leadership qu'aux leaders. Toutefois, nous avons pris cette décision, en partie parce que la perception et l'évaluation des hommes et des femmes dépend principalement du leadership nécessaire pour le contexte dans lequel ils se trouvent (Eagly & Karau, 2002). L'évaluation du leadership dans nos différentes études n'était pas toujours consistante entre les traits et les comportements. Si lorsqu'il se vérifiait une différence dans les préférences, les traits agentiques ont été préférés dans la crise opérationnelle, les comportements de considération ont été mieux évalués dans l'ensemble des crises. Si on accepte l'idée selon laquelle l'effet des comportements est plus important que ceux des traits

sur les différents critères de l'efficacité du leadership (e.g., satisfaction avec le leader, avec le travail, efficacité des leaders, performance, DeRue et al., 2011), ces résultats suggèrent que le leadership focalisé sur les relations serait effectivement plus efficace dans la crise. Or, d'après certains auteurs, dans les contextes de crise opérationnelle un leadership principalement agentique et directif serait privilégié (e.g., Vongas et Al Hajj, 2015 ; Yukl, 2013). Ainsi, de manière générale, nos résultats semblent aller dans le sens des études sur la falaise de verre qui ont proposé que les caractéristiques considérées comme typiques des femmes et focalisées sur les relations seraient indispensables dans les contextes de crise (e.g., Ryan & Haslam, 2007 ; Ryan et al., 2011). Même si les traits sont moins efficaces que les comportements, ils restent néanmoins importants pour l'efficacité des leaders (e.g., DeRue et al., 2011 ; Judge et al., 2002).

Dans la crise relationnelle, nos résultats suggèrent également un possible avantage féminin focalisé sur le leadership si nous tenons compte principalement des résultats de l'étude 2. Dans l'étude 3, l'ensemble des traits (i.e., agentique et communaux) et comportements (i.e., de considération et de structure) ont favorisé l'évaluation des leaders, et un leadership plus androgyne (i.e., qui ont des caractéristiques à la foi masculin et féminin) serait préféré. Toutefois, les traits agentiques semblent être également importants dans la crise. Comme nous l'avons déjà suggéré, le fait que les individus pourraient valoriser un leadership plus androgyne serait une explication possible pour la préférence des traits agentiques et des comportements de considération dans la crise opérationnelle. Si une telle explication se vérifie, cela constituerait également un avantage du leadership pour les femmes. En effet, plus que les hommes, les femmes sont motivées à mettre en place ces types de leadership (Eagly & Karau, 2002). Les femmes doivent compenser les traits agentiques nécessaires pour le leadership avec les traits communaux nécessaires pour leur féminité. A défaut de traits agentiques, elles ne seraient pas perçues comme compétentes en tant que leaders et à défaut de traits communaux, elles ne seraient pas perçues comme suffisamment féminines. Par conséquent elles seraient pénalisées (Rudman & Phelan, 2002). Ainsi, en essayant de résoudre le dilemme auquel elles sont confrontées dans le leadership à cause des stéréotypes de genre, plus que les hommes qui doivent simplement se conformer à leurs traits agentiques (Schein,1973), les femmes sont amenées à mettre en place un leadership plus androgyne (Kark & Eagly, 2010 ; Koeing et al., 2011). Cela leur permet de se conformer aux rôles des leaders et aux rôles féminins et de mettre ainsi en place un leadership plus efficace (Ayman & Korabik, 2010 ; Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012 ; Korabik, 1990).

5.4 Les implications théoriques et pratiques

Dans cette thèse nous avons étendu l'étude du leadership dans la crise à l'étude du leadership dans les différents types de crise, aspect qui n'avait pas été étudié auparavant cela, malgré le fait que la littérature évoque différents types de crise qui peuvent nécessiter différents types de leadership (Krings et al., 2011 ; Kulich et al., 2018 ; Pearson & Clair, 1998). En outre, non seulement les recherches ont envisagé la crise comme un contexte unidimensionnel qui nécessiterait toujours le même type de leadership, mais les études ont aussi orienté leur attention sur des aspects qui pourraient favoriser ces résultats. Plus précisément, le sentiment d'incertitude a été proposé comme le principal sentiment présent dans la crise et comme le facteur explicatif via le sentiment de contrôle de l'évaluation du leadership (James et al., 2011 ; Kakkar & Sivanathan, 2017). Toutefois, comme nous l'avons proposé et montré, indépendamment de son type, la crise est également caractérisée par le sentiment de justice et ce dernier semble également expliquer le leadership via le sentiment de contrôle.

Ainsi, théoriquement, non seulement nous avons élargi le champ du leadership à différents types de crise, mais également aux différents sentiments présents dans ces contextes et leur lien avec le leadership. Contrairement à ce qui a toujours été suggéré dans la littérature, la crise ne semble pas systématiquement nécessiter un leadership directif et agentique. Dans le même sens, les recherches ont fait le lien entre le sentiment de manque de contrôle et un leadership plus agentique. Ce type de leadership serait une stratégie compensatoire des individus pour récupérer le contrôle (e.g., Frisent et al., 2014 ; Landau et al. 2015 ; Kakkar & Sivanathan, 2017). Cependant, nos modèles de médiation suggèrent que d'autres stratégies sont privilégiées dans la récupération du contrôle, notamment des comportements moins directifs et focalisés sur les relations. Ainsi, les individus semblent avoir recours à différentes stratégies indirectes pour récupérer le contrôle (Greenberger & Strasser, 1986).

Dans la pratique, nos résultats pourraient sensibiliser les responsables des entreprises aux conséquences psychologiques des différents contextes organisationnels et à un type de leadership plus adéquat à mettre en place. Dans la crise, les employés ne sont pas uniquement concernés par la peur de perdre leur emploi ou leurs acquis ou par l'impact de la crise sur leur travail, mais également par la façon dont ils vont être traités et par les décisions prises (e.g., Mishra & Spreitzer, 1998 ; Lind, 2001 ; Tangirala & Alge, 2006). Dans la crise, situation où l'engagement de tous les employés est très important, un leadership capable de signaler aux employés qu'ils seront justement traités est indispensable. En effet, dans les situations où les individus doivent décider s'ils vont coopérer ou pas et qu'ils jugent qu'ils ne seront pas

exploités par les responsables, ils se focalisent sur des questions de justice, y compris comment les autres sont traités (Lind, 2001 ; Mishra & Spreitzer, 1998). Nos résultats suggèrent que contrairement à ce qui est typiquement proposé dans la littérature, un leadership plus directif et autoritaire ne serait pas le plus efficace dans un contexte de crise (Yukl, 2013). Se focaliser sur ce type de leadership alors que ce n'est pas ce qui est vraiment attendu par les employés, pourrait avoir un effet contraire à ce qui est espéré. Nos résultats suggèrent qu'un leadership principalement focalisé sur les relations et éventuellement androgyne semble être préféré et plus efficace dans l'ensemble des crises. Puisque dans nos études ce sont les employés ou des individus qui étaient dans cette perspective qui ont évalué le leadership, nos résultats pourraient refléter ce que les employés attendent effectivement de leurs supérieurs dans les contextes de crise.

En ce qui concerne le sexe des leaders, de manière similaire au leadership, cette thèse élargit la perception des hommes et des femmes à des différents types de crise. Nos analyses et résultats concernant l'analyse et l'évaluation des leaders selon leur sexe restent néanmoins mitigés. En effet, dans l'étude 2, les hommes et les femmes n'ont pas été vraiment évalués. Les participants ont simplement indiqué quel serait le leader idéal pour résoudre les crises. Les choix des participants dans ce cadre pourraient représenter uniquement les représentations stéréotypées qu'ils ont des hommes et des femmes. Dans l'étude 3, les résultats ont été obtenus dans des situations qui pourraient ne pas être caractérisées par de vraies crises. En effet, les indicateurs et la perception générale de crise étaient assez faibles. Cependant, dans un sens ou dans l'autre, ces résultats semblent suggérer qu'il pourrait exister une éventuelle différence entre les hommes et les femmes, principalement dans la crise relationnelle. Cette question reste à étudier mais le sexe des leaders peut être concerné indirectement par le type de leadership considéré comme efficace dans les crises. Nous avons proposé que l'avantage du leadership des femmes dans la crise pourrait se justifier par le leadership nécessaire. Les recherches ont proposé que selon le type de crise, les hommes et les femmes pourraient être plus ou moins efficaces selon le leadership nécessaire dans ces contextes (e.g., Vongas & Al Hajj, 2015). Par exemple, les femmes à cause de leurs caractéristiques stéréotypées seraient efficaces uniquement dans les crises relationnelles qui ne mettent pas en péril la survie de l'entreprise. Dans les situations où la crise représente un danger pour l'entreprise, les hommes seraient plus efficaces pour prendre en charge la situation.

Cependant, dans nos études, indépendamment de la nature de la crise, ce sont les comportements considérés comme typiques des femmes qui ont été les mieux évalués, ce qui théoriquement leur donnerait effectivement un avantage en termes de leadership. Toutefois,

dans la pratique, mettre en avant cet éventuel avantage de leadership sur la base des stéréotypes de genre peut porter davantage de préjudice aux femmes en diminuant par exemple le soutien pour les politiques de discrimination positive qui leur donne un premier accès à des domaines où il est plus difficile d'accéder (Lammers & Gast, 2017). En outre, ces arguments peuvent favoriser leur nomination et préférence pour ces contextes sous le prétexte qu'elles seraient plus efficaces pour ces rôles. Cela, mettrait davantage en péril leur carrière à cause des risques inhérents à ces rôles (Offerman & Foley, 2018). Ainsi ce que devrait constituer un avantage pour elles peut se transformer en inconvénient et devenir source de discrimination par rapport aux hommes. Les hommes seraient préférés dans les contextes où « tout va bien » tandis que ce seraient les femmes lorsque « tout va mal » (Ryan et al., 2016).

Un autre résultat qui semble intéressant à souligner dans ce cadre, est l'écart entre l'évaluation des traits des leaders et les comportements. Dans le cadre du leadership nous avons proposé plusieurs explications comme une éventuelle préférence pour un leadership androgyne. Cependant dans la pratique ces résultats, qui par ailleurs ont été également observés dans la condition stable (étude 1c et 2), pourraient également suggérer que ce n'est pas parce que les personnes ont une idée masculine des leaders (i.e., traits, Schein, 1973) qu'ils attendent un leadership masculin (i.e., comportements). Cela peut entraîner des conséquences très concrètes sur le leadership. Par exemple, dans le cadre du recrutement où les traits de personnalité jouent un rôle très important (Laberon & Vonthron, 2008), cela pourrait indiquer que les individus plus agentiques recrutés (ce qui favorise les hommes, Rudman & Phelan, 2008), auraient moins de chance de mettre en place les comportements souhaités par les employés. Cela impacterait forcément l'efficacité du leadership. Ainsi, ne pas être attentif à ces biais pourrait favoriser par exemple un recrutement d'un candidat qui serait moins efficace dans son rôle en tant que leader.

5.5 Les limites et perspectives de recherche

Comme toutes les études expérimentales ou corrélationnelles, nos études présentent des limitations. La première et peut-être la plus importante concerne le contexte de crise. Dans les études 1 et 2, nous avons étudié la crise à partir de scénarios fictifs. Malgré le soin que nous avons pris pour favoriser le réalisme de ces scénarios, nous sommes conscients qu'ils ne peuvent pas recréer la dynamique d'une vraie crise, comme ses différentes phases ou la sévérité de la crise (Coombs & Holladay, 2002 ; Fink, 1986). Ces aspects peuvent avoir un impact sur les différentes variables étudiées ici, comme les sentiments. Nous avons en effet, évalué l'incertitude, l'injustice et le contrôle à travers des scénarios présentés aux participants. La question qui se pose est dans quelle mesure leur réponse a traduit un vrai ressenti de ces

sentiments ou a traduit ce qu'ils pensaient qu'ils allaient ressentir dans ces situations. Par conséquent, cela a pu influencer les évaluations de leadership en tenant compte que nos hypothèses portaient sur la présence de ces sentiments. Nous avons essayé de combler cette limite de la manipulation de la crise dans notre dernière étude. Dans cette étude nous avons essayé de conceptualiser la crise d'une manière plus écologique, en s'intéressant aux indicateurs organisationnels qui pourraient renvoyer vers une crise opérationnelle et relationnelle. Malgré les nombreuses limites de cette conceptualisation, notamment le rassemblement (i.e., par des indicateurs) des crises issues de différentes entreprises qui peuvent avoir par exemple différents niveaux de sévérité, la principale limite était que la présence des crises issues des indicateurs étaient assez faibles et la perception de la crise (i.e., échelle de la perception de crise) modérée. Même si les corrélations entre l'échelle de crise et les indicateurs contextuels sont allés dans le sens de nos prédictions, nous ne pouvons pas affirmer que dans cette étude, les participants étaient dans des situations de crise. Par conséquent, les résultats concernant cette étude doivent être interprétés avec précaution.

Ainsi, une piste de recherche prometteuse serait d'analyser la présence des sentiments d'incertitude, d'injustice et de contrôle et leur lien avec le leadership dans des contextes de crises réelles ou utilisant des manipulations plus écologiques de la crise. Par exemple, Kakkar et Sivanathan (2017) ont analysé le lien entre l'incertitude dans un contexte de crise économique et la préférence pour un leadership dominant qui a été expliqué par le sentiment de perte de contrôle. Cependant, non seulement ils se sont intéressés uniquement au sentiment d'incertitude, mais cette recherche n'a pas été réalisée dans le contexte organisationnel. Si nos résultats semblent aller partiellement dans le même sens, notre étude montre également que ce lien indirect (i.e., incertitude et contrôle) peut expliquer la préférence pour un leadership non dominant. Les recherches pourraient analyser également le lien entre le sentiment de justice et de contrôle dans ce cadre plus écologique. Nos résultats montrent que même si le sentiment d'incertitude était présent dans les deux crises, le sentiment de justice était moins important. Ainsi, les recherches pourraient analyser si cette réaction négative des individus à l'injustice dans les situations d'incertitude se vérifie uniquement pour les décisions les concernant (e.g., Van den Bos et al., 2005) ou également pour celles concernant les autres (Mishra & Spreitzer, 1998).

Une deuxième limitation de nos études concerne des hommes et des femmes. L'objectif principal de cette thèse était d'analyser si le type de crise constituait un avantage de leadership pour les femmes. Cette hypothèse a été formulée en tenant compte du type de leadership qui serait nécessaire pour chaque type de crise. Dans les crises qui demandaient un leadership

stéréotypé plus masculin, les hommes devaient être favorisés et vice-versa pour les femmes. Cependant, nous n'avons pas présentés des hommes et des femmes caractérisées par les différents types de traits ou qui ont mis en place les différents types de comportements. Nous avons simplement supposé que les hommes et les femmes seraient perçus comme étant caractérisés par le leadership qui leur était caractéristique. Ainsi, nous n'avons pas analysé directement si ces types de leadership donnaient effectivement un avantage aux hommes et aux femmes dans les différents types de crise. En outre dans nos études expérimentales nous n'avons pas non plus présentés les hommes et les femmes leaders. Les participants ont simplement indiqué le sexe idéal basé sur leurs représentations des hommes et des femmes pour résoudre les différents types de crise. Dans notre dernière étude nous avons essayé d'aborder cette question mais, la faible présence de crises nous fait questionner la nature de cette évaluation.

Une troisième limitation de nos études porte sur le fait que l'ensemble de nos résultats sont uniquement issus d'auto-évaluations, ce qui a pu les rendre susceptibles à plusieurs biais, comme par exemple le biais de l'auto-présentations de individus. Par conséquent, il se peut que nos résultats ne reflètent pas complètement ce qui pourrait correspondre à un leadership efficace dans les contextes de crise, mais plutôt des conceptions implicites que les individus ont à ce sujet. Cependant, il faut noter qu'à l'exception de l'étude 1c, nous avons eu recours à des populations de managers, ce qui pourrait minimiser certains biais. En effet, ayant des expériences et des connaissances sur le leadership, leurs réponses pourraient s'approcher davantage de ce qui serait effectivement efficace dans ces contextes comparés aux réponses des individus sans de telles expériences ou connaissances. Ainsi, les recherches pourraient compléter ces résultats avec des méthodes alternatives. Par exemple, les recherches pourraient analyser les descriptions d'un leadership mis en place et qui a été considéré comme efficace pendant une situation de crise. Même si de tels résultats resteraient limités à un contexte précis, ils permettraient d'élargir le cadre du leadership dans la crise.

Enfin, une quatrième limite directement liée à la deuxième, concerne les types de comportements utilisés. Dans la crise, les recherches se sont focalisées principalement sur des comportements et traits à valence plutôt négative (e.g., autoritarisme, dominance, narcissisme, Kakkar & Sivanathan, 2017 ; Nevicka et al., 2013) avec l'explication que dans ces contextes ils seraient plus efficaces (Yukl, 2013). Cependant, nous avons eu recours à des aspects de leadership moins négatifs. Nous nous sommes focalisés sur les comportements de considération et de structure dont les recherches ont indiqué qu'ils se chevauchent avec le rôle des hommes et des femmes (Vonthron et al., 2020) et qui sont associés positivement aux différents critères

de l'efficacité du leadership (Judge et al., 2004). Même si ces comportements se chevauchent avec les rôles considérés comme typiques des hommes et des femmes, ils ont une valence assez positive et pertinente dans le contexte du travail. Par conséquent, contrairement aux types de leadership plus négatifs où la différence entre les hommes et les femmes est davantage marquée (e.g., autoritaire), dans les comportements que nous avons utilisés, les hommes et les femmes tendent à ne pas être évalués différemment lorsqu'ils les mettent en place (e.g., Eagly et al., 1992 ; Kulich et al, 2018). Le même cas de figure pourrait se vérifier concernant les traits des leaders (Kulich et al, 2018). Ainsi, mettre l'accent sur ces comportements et traits qui ne sont pas évalués différemment chez les hommes et les femmes pourrait biaiser l'interprétation d'un éventuel avantage de leadership dans les différents types de crise. Toutefois, en termes de leadership, les hommes et les femmes n'adoptent pas toujours les mêmes types de comportements (Eagly et al., 2003 ; Eagly & Johnson, 1990). C'est donc dans la mise en place de ces comportements que l'avantage du leadership peut se manifester.

Ainsi, concernant les deux dernières limites, les futures recherches pourraient manipuler les traits et les comportements des leaders dans les différents types de crise afin de vérifier si une interaction dans le sens de la théorie de la congruence des rôles (Eagly & Karau, 2002) serait retrouvée. Au-delà de la simple évaluation du leadership fondée sur les traits et comportements (e.g., Kulich et al., 2018), il serait intéressant d'étudier les attentes de leadership que ces contextes pourraient imposer. Plus précisément, en se focalisant sur la composante prescriptive des stéréotypes de genre, on pourrait analyser si dans les différents types de crise les individus ont les mêmes attentes concernant les comportements des hommes et des femmes et comment ils sont évalués si ces attentes n'étaient pas respectées (Rudman & Phelan, 2008 ; Caleo, 2018). Une dernière piste de recherche pourrait concerner le comportement des hommes et des femmes dans les différents contextes de crise. Les hommes tendent à mettre davantage les comportements directifs en place, tandis que les femmes valorisent davantage les comportements plus relationnels (e.g., Eagly et al., 2003 ; Eagly & Johnson, 1990). Ainsi, les recherches pourraient analyser si cette tendance se vérifie même dans les situations où le type de leadership nécessaire ou efficace change par rapport à leur comportement typique.

6. Conclusion

Les femmes auraient un avantage du leadership. Cet avantage se vérifiait à cause de la congruence de leur stéréotype de genre avec les types du leadership considéré comme plus efficaces actuellement (Eagly & Carli, 2003 ; Young, 2015). En réponse à la littérature et aux contingences du leadership, nous avons contextualisé cet éventuel avantage (Oc, 2018 ; Vecchio, 2003). L'avantage du leadership consistait à analyser si les différents types de crise favorisaient un leadership qui soit plus congruent avec les stéréotypes des hommes ou les avec les stéréotypes des femmes. Puisque l'efficacité d'un leader dépend en grand partie de leurs subordonnés (Bennis, 2007 ; Yukl, 2013), un leader efficace serait celui capable analyser leurs problèmes et leur apporter des réponses adéquates. Les sentiments provoqués par la crise devraient déterminer ce qui est nécessaire dans chaque type crise. Les crises ont provoqué des sentiments d'incertitude et d'injustice qui ont impacté le sentiment de contrôle des individus et qui a déterminé leur évaluation du leadership approprié pour résoudre la crise. Cependant, pour récupérer le contrôle, indépendamment du contexte de crise, les deux dimensions de leadership (i.e., comportements et traits typiques des hommes et typiques des femmes) ont été nécessaires. Ainsi, plutôt qu'un avantage, le contexte de crise constituerait davantage une « égalité » du leadership pour les hommes et les femmes. Toutefois, avant qu'ils soient évalués il faut d'abord mettre en place ces comportements. Or, puisque plus que les hommes, les femmes sont contraintes et motivées à être androgynes dans leurs comportements (Eagly & Karau, 2002 ; Kark & Eagly, 2010), en conséquence, la crise pourrait effectivement constituer un avantage de leadership pour les femmes.

7. Références Bibliographique

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46, 195–255. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Antonakis, J. (2018). Leadership: Charisma and the "New Leadership". In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 56–76). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781506395029.n3

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2014). Causality and endogeneity: Problems and solutions. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (93–117). Oxford University Press. https://10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.007

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(4), 746–771. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership Quarterly*, *14*(3), 261-295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 643–650. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002

Arnold, T., & Spell, C. S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, *20*(4), 599-620. https://doi.org/10.1007/s10869-005-9006-1

Atwater, L., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 876–886. https://doi.org/10.1037/a0014561

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, *62*(1), 25–33. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25

Ayman, R. & Adams, S. J. (2012). Contingencies, Context, Situation, and Leadership. In Day, D., & Antonakis, J. (Eds.). *The Nature of Leadership* (pp.218-255). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, *65*(3), 157–170. https://doi.org/10.1037/a0018806

Ayman, R., & Lauritsen, M. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 138–166). Sage Publications, Inc. http://dx.doi.org/10.4135/9781506395029.n6

Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion.* Rand Mcnally.

Barrett, J. D., Vessey, W. B., & Mumford, M. D. (2011). Getting leaders to think: Effects of training, threat, and pressure on performance. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 729–750. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.012

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management, 26*(1), 17-33. https://doi.org/10.1002/hrm.3930260103

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist, 62*(1), 2–5. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2

Berger, J., Rosenholtz, S. J., & Zelditch, M. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology, 6,* 479–508. https://doi.org/10.1146/annurev.so.06.080180.002403

Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (43–55). Greenwich, CT: JAI Press.

Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly, 25(2),* 300-316. https://doi.org/10.2307/2392456

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Boin, A., Hart, P. T., & Kuipers, S. (2018). The crisis approach. In *Handbook of Disaster Research* (pp. 23-38). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63254-4_2

Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership.* New York: Harper Business

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. https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7

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. https://doi.org/10.1080/13594320444000128

Bosak, J., Kulich, C., Rudman, L., & Kinahan, M. (2018). Be an advocate for others, unless you are a man: Backlash against gender-atypical male job candidates. *Psychology of Men & Masculinity*, *19*(1), 156-165. https://doi.org/10.1037/men0000085

Bowen, C.-C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(10), 2194–2215. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02432.x

Bowling, N. A., & Huang, J. L. (2018). Your attention please! Toward a better understanding of research participant carelessness. *Applied Psychology*, *67*(2), 227-230. https://doi.org/10.1111/apps.12143

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, *32*(4), 526-541. https://doi.org/10.2307/2392882

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, *42*(3) 558-583. https://doi.org/10.2307/2393738

Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, *49*(1), 76-100. https://doi.org/10.2307/4131456

Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, *37*(2), 241-261. https://doi.org/10.2307/2393223

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C. (1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(2), 187–197. https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.187

Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, *49*(3), 433-451. https://doi.org/10.1348/014466609X466594

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, *8*(1), 202-232. https://doi.org/10.1111/sipr.12006

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, *43*(6), 1661-1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, *5*(3), 665–692. https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665

Caleo, S. (2018). When distributive justice and gender stereotypes coincide: Reactions to equity and equality violations. *Journal of Applied Social Psychology*, *48*(5), 257-268. https://doi.org/10.1111/jasp.12510

Cambon, L. (2011). La valorisation professionnelle des caractéristiques de personnalité masculines, féminines et androgynes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *17*(2), 129-141. https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30122-4

Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research, 39*(11-12), 887–902. https://doi.org/10.1023/A:1018880706172

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, *41*(2), 177-196. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001

Carrier, A., Louvet, E. & Rohmer, O. (2014). Compétence et agentisme dans le jugement social. *Revue internationale de psychologie sociale*, 27, 95-125.

Carroll, S. J. (2006). Moms who swing, or why the promise of the gender gap remains unfulfilled. *Politics & Gender*, *2*(3), 362-374. https://doi.org/10.1017/S1743923X06231088

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(7), 942-958. https://doi.org/10.1002/job.1824

Catalyst (2020). Women in Management (Quick Take). Consulté le 06 Otctobre 2020. https://www.catalyst.org/research/women-in-management/.

Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(4), 413–423. https://doi.org/10.1177/0146167299025004002

Chabrak, N., Craig, R., & Daidj, N. (2016). Financialization and the employee suicide crisis at France Telecom. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 501-515. http://www.jstor.org/stable/44164239.

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. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278–321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*, 75–99. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86 (3)*, 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 199–236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box?. *Academy of management perspectives*, *18*(3), 136-139. https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776188

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637-647. https://doi.org/10.2307/258069

Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research, 10*(3), 177-191. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr1003_02

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 165-186. https://doi.org/10.1177/089331802237233

Correll, S. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Expectation states theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 29-51). Springer, Boston, MA.

Cortes, P., & Pan, J. (2017). Cross-country evidence on the relationship between overwork and skilled women's job choices. *American Economic Review, 107*(5), 105-09. https://doi.org/10.1257/aer.p20171064

Coutrot, Thomas (2015) «Risques psychosociaux et situation économique des entreprises», Dares Analyses, n°044. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-044.pdf

Crawford, M. T., & Salaman, L. (2012). Entitativity, identity, and the fulfilment of psychological needs. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(3), 726–730. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.12.015

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164–209. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management,* (pp. 1–123). Elsevier Science/JAI Press.

Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 3-25). SAGE Publications Ltd.

De Cremer, D., & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*(2), 157-173. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.06.010

De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(7), 839-865. https://doi.org/10.1002/job.344

De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Nevicka, B. (2013). Gender differences in the perceived effectiveness of narcissistic leaders. *Applied Psychology, 64*(3), 473-498. https://doi.org/10.1111/apps.12015

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., . . . Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219–256. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 125-150. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT: Yale University Press

Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(1), 5–18. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.5

Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(10), 1171-1188. https://doi.org/10.1177/0146167200262001

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *37*(3-4), 295-303. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3

DiFonzo, N., & Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, *28*(1), 1-19. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00107-8

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36-62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Dovidio, J. F., Ellyson, S. L., Keating, C. F., Heltman, K., & Brown, C. E. (1988). The relationship of social power to visual displays of dominance between men and women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(2), 233-242. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.2.233

Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology*, *59*(4), 815-846. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x

Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, *23*(5), 501-517. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00434.x

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, *31*(1), 1-12. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. Leadership Quarterly, 14(6), 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781–797. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233-256. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*(4), 735-754. https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735

Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd.

Eagly, A. H., Gartzia, L., & Carli, L. L. (2014). Female advantage: Revisited. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 153–174). Oxford University Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569-591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2019). Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018. *American Psychologist*, *75*(3), 301–315. https://doi.org/10.1037/amp0000494

Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles: A Journal of Research, 47*(3-4), 99–114. https://doi.org/10.1023/A:1021020920715

Eilam, G., & Shamir, B. (2005). Organizational change and self-concept threats: A theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *41*(4), 399-421. https://doi.org/10.1177/0021886305280865

Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology, 69,* 275–298. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior, 32*, 163-187. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003

Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R., & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, *19*(1), 84-92. https://doi.org/10.1080/02678370500084623

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 418–424. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.418

Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), 205-216. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293-310. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293

Eurostat (2020). 8 March 2019: International Women's Day. Consulté le 06 Otctobre 2020. https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, *1*, 149-190. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). Academic Press.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance.* John Wiley & Sons.

Fiedler, K., Schott, M., & Meiser, T. (2011). What mediation analysis can (not) do. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(6), 1231-1236. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.05.007

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y: American Management Association.

Fiske, S. T. (2010). Venus and Mars or down to Earth: Stereotypes and realities of gender differences. *Perspectives on Psychological Science*, *5*(6), 688-692. https://doi.org/10.1177/1745691610388768

Fiske, S. T. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current Directions in Psychological Science, 27*(2), 67–73. https://doi.org/10.1177/0963721417738825

Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology, 23*, 1-74. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60317-2

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel psychology*, *15*(1), 43-56. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x

Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

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), 590-609. https://doi.org/10.1037/a0035620

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 51-63. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of management*, *26*(1), 63-83. https://doi.org/10.1177/014920630002600107

Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and Individual differences*, *31*(4), 519-534. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00156-2

Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *The Academy of Management Review*, *11*(1), 164–177. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282657

Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*(1), 29-51. https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90056-3

Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader–member exchange and well-being—A longitudinal study. *Work & Stress*, *30*(4), 356–373. https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440

Gutek, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, *38*(4), 55–74. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01910.x

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist, 62*(1), 43–47. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.43

Haddon, A., Loughlin, C., & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: What do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal, 36*(5), 612–627. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0166

Haines, E. L., Deaux, K., & Lofaro, N. (2016). The times they are a-changing… or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983–2014. *Psychology of Women Quarterly, 40*(3), 353-363. https://doi.org/10.1177/0361684316634081

Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quiñones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *The Leadership Quarterly, 15*(2), 263-275. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.001

Halverson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2004). Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research, 35*(5), 495-514. https://doi.org/10.1177/1046496404264178

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 897-919. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006

Harmon-Jones, C., Bastian, B., & Harmon-Jones, E. (2016). The Discrete Emotions Questionnaire: A new tool for measuring state self-reported emotions. *PLoS ONE, 11*(8), Article e0159915. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159915

Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 105-122. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*(4), 657-674. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113-135. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003

Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations, 21*(5), 725-744. https://doi.org/10.1177/1368430218761587

Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 431–441. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431

Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(4), 393–398. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00072.x

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology, 74*(6), 935. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.935

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership.* New York: Doubleday Currency.

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 descriptions and measurement* (pp. 6–38). Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel psychology*, *69*(1), 159-198. https://doi.org/10.1111/peps.12108

Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology*, *47*(1), 237-271. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169–180. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169

Hogg, M. A. (2000). Social identity and social comparison. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 401–421). Kluwer Academic Publishers.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, *5*(3), 184-200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1

Hogg, M. A. (2004). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Self and social identity* (pp. 203–231). Blackwell Publishing.

Hogg, M. A. (2007). Uncertainty–identity theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, *39*, 69-126. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)39002-8

Hogg, M. A. (2009). Managing self-uncertainty through group identification. *Psychological Inquiry, 20*(4), 221–224. https://doi.org/10.1080/10478400903333452

Hogg, M. A. (2020). Uncertain self in a changing world: A foundation for radicalisation, populism, and autocratic leadership. *European Review of Social Psychology*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1827628

Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, *69*(3), 436–454. https://doi.org/10.1111/josi.12023

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, *25*(1), 150-152. https://doi.org/10.5465/amr.2000.27711645

Hogg, M. A., Sherman, D. K., Dierselhuis, J., Maitner, A. T., & Moffitt, G. (2007). Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(1), 135-142. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.12.008

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, *39*(2), 339-365. https://doi.org/10.1177/0149206310390049

House, R. J. (1977). `A 1976 theory of charismatic leadership'. In: Hunt, J. G. and Larson, L. L. (Eds) *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *3*(2), 81-108. https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E

House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45–82). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–107). Academic Press.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*(1), 3-10. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4

House, R.J. (*1971*). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, *84*(5), 680–694. https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680

Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 423-448. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00027-2

Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 545–551. https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.88.3.545

ILO (2017) "Economic impacts of reducing the gender gap. What Works." *Research Brief* No. 10. Geneva: International Labour Office.

Insee Références (2020), Femmes et hommes − Tableaux de l'économie française. Consulté le 06 Octobre 2021, https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277649?sommaire=4318291.

Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, *68*(1), 3–19. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.546

Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Journal of Management Science* 28(3) 315-332. https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315

James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1103-1118. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478091

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a New leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 455-493. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594

James, L. R., Demaree, R. G., Mulaik, S. A., & Ladd, R. T. (1992). Validity generalization in the context of situational models. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 3–14. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.3

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386-408. https://doi.org/10.2307/20159208.

Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, *42*(4), 577-595. https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044²

Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British journal of Social Psychology, 33*(1), 1-27. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x

Judge, E. 2003. Women on board: Help or hindrance? Consulté le 01 Octobre 2021. https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765–780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 395–404. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149–1170. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530

Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly, 19*(5), 582-594. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007

Kagan, J. (1972). Motives and development. *Journal of Personality and Social Psychology, 22*(1), 51. https://doi.org/10.1037/h0032356

Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, *38*(3), 377-396. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363

Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 114*(26), 6734-6739. https://doi.org/10.1073/pnas.1617711114

Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468). Springer, New York, NY.

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 620–640. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). *Productivity, supervision and morale among railroad workers.* Survey Research Center.

Kay, A. C., Whitson, J. A., Gaucher, D., & Galinsky, A. D. (2009). Compensatory control: Achieving order through the mind, our institutions, and the heavens. *Current Directions in Psychological Science*, *18*(5), 264-268. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01649.x

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance, 22*(3), 375–403. https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5

Kets de Vries, M. F. R. (1988). Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 237–252). Jossey-Bass.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *81*(1), 36. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36

Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 128–161. https://doi.org/10.1037/a0036734

Koenig, A. M. (2018). Comparing prescriptive and descriptive gender stereotypes about children, adults, and the elderly. *Frontiers in Psychology, 9*, Article 1086. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01086

Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *107*(3), 371. https://doi.org/10.1037/a0037215

Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2019). Typical roles and intergroup relations shape stereotypes: How understanding social structure clarifies the origins of stereotype content. *Social Psychology Quarterly, 82*(2), 205–230. https://doi.org/10.1177/0190272519850766

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, *137*(4), 616-642. https://doi.org/10.1037/a0023557

Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics, 9*(4), 283-292. https://doi.org/10.1007/BF00380328

Krings, F., Sczesny, S., & Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management, 22*(2), 187-201. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00721.x

Kulich, C., Iacoviello, V., & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership Quarterly, 29*(2), 295–308. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.003

Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., Iacoviello, V., Faniko, K., & Ryan, M. K. (2015). Signaling change during a crisis: Refining conditions for the glass cliff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 61, 96-103. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.07.002

Kunda, Z., & Sinclair, L. (1999). Motivated reasoning with stereotypes: Activation, application, and inhibition. *Psychological Inquiry, 10*(1), 12–22. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1001_2

Laberon, S., & Vonthron, A. M. (2008). Les profils recherchés et rejetés par des recruteurs professionnels en France. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *14*(3), 238-257. https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30204-7

Lammers, J., & Gast, A. (2017). Stressing the advantages of female leadership can place women at a disadvantage. *Social Psychology*, 48(1), 28–39. https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000292[2]

Landau, M. J., Kay, A. C., & Whitson, J. A. (2015). Compensatory control and the appeal of a structured world. *Psychological Bulletin, 141*(3), 694–722. https://doi.org/10.1037/a0038703

Landy, F. J. (2008). Stereotypes, bias, and personnel decisions: Strange and stranger. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(4), 379-392. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00071.x

Laurin, K., Kay, A. C., & Moscovitch, D. A. (2008). On the belief in God: Towards an understanding of the emotional substrates of compensatory control. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*(6), 1559-1562. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.07.007

Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research,* 31(*5*), 600-618. https://doi.org/10.1177/0093650204267936

Lee, J., & Hoon, T. H. (1993). Business students' perceptions of women in management-The case in Singapore. *Management Education and Development*, *24*(4), 415-429. https://doi.org/10.1177/135050769302400410

Lee, Y. (2019). Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach. *Public Relations Review*, *45*(4), 101832. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101832

Lemmer, G., & Gollwitzer, M. (2017). The "true" indirect effect won't (always) stand up: When and why reverse mediation testing fails. *Journal of Experimental Social Psychology*, *69*, 144-149. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.05.002

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality, 45*, 1–52. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x

Leslie, L. M., King, E. B., Bradley, J. C., & Hebl, M. R. (2008). Triangulation across methodologies: All signs point to persistent stereotyping and discrimination in organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(4), 399-404. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00073.x

Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–239). Morristown, NJ: General Learning Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 56–88). Stanford University Press.

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. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Organization and management series. *Leadership processes and follower self-identity.* Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15(*1*), 9-28. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308219

Lord, R. G., Brown, D. J., & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behavior and influence: An example of connectionist level processes. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, *3*, 283-310.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(3), 343-378. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385–425. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Lowe, K.B., Avolio, B.J. and Dumdum, U.R. (2013), "Addendum: Don't You Love it When a Plan Comes Together? Update on Meta-Analytic Findings for Transformational and Transactional Leadership", *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (*Monographs in Leadership and Management, Vol. 5*), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 71-75

Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology, 51,* 93–120. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.93

Macrae, C. N., Stangor, C., & Milne, A. B. (1994). Activating social stereotypes: A functional analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, *30*(4), 370-389. https://doi.org/10.1006/jesp.1994.1018

Macy, B. A., Peterson, M. F., & Norton, L. W. (1989). A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts. *Human Relations*, *42*(12), 1095-1165. https://doi.org/10.1177/001872678904201203

Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin,* 66, 241-270. https://doi.org/10.1037/h0044587

Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, *34*(2), 281-305. https://doi.org/10.5465/256443

Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, *32*(3), 413-422. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005

Massengill, D., & di Marco, N. (1979). Sex-role stereotypes and requisite management characteristics: A current replication. *Sex Roles: A Journal of Research*, *5*(5), 561–570. https://doi.org/10.1007/BF00287660

Masson-Maret, H., & Steiner, D. D. (2004). Climat de justice et harcèlement moral: perspectives théoriques et outils de diagnostic. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *10*(1), 9-28. https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.002

McDevitt, R., Giapponi, C., & Houston, D. M. (2013). Organizational downsizing during an economic crisis: Survivors' and victims' perspectives. *Organization Management Journal*, *10*(4), 227-239. https://doi.org/10.1080/15416518.2013.859057

Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. 2014. Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. In D. V. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 221-240). New York: Oxford University Press

Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, *36*(12), 1141-1160. https://doi.org/10.1177/001872678303601205

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, *12*(1), 133-143. https://doi.org/10.2307/257999

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, *23*(3), 567-588. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926627

Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, *33*(2), 83-107. https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, *146*(9), 797-829. https://doi.org/10.1037/bul0000234

Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity, 11*(2), 140-151. https://doi.org/10.1037/a0018093

Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the "big five" article has been frequently cited: The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology, 51*(4), 849-857. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x

Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, *44*(1), 195-229. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.001211

Mulder, M., & Stemerding, A. (1963). Threat, attraction to group, and need for strong leadership: A laboratory experiment in a natural setting. *Human Relations, 16*(4), 317-334. https://doi.org/10.1177/001872676301600402

Mulder, M., de Jong, R. D., Koppelaar, L., & Verhage, J. (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 566-570. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.566

Mulder, M., Ritsema van Eck, J.R. and de Jong, R.D. (1971), "An organization in crisis and non-crisis situations". *Human Relations*, 24 (*1*), 19-41. https://doi.org/10.1177/001872677102400102

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. https://doi.org/10.1002/ejsp.1943

Northouse, P.G. (*2015*) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(*1*), 218-235. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004

OECD (2021), Gender wage gap (indicator). doi: 10.1787/7cee77aa-en (Accessed on 06 October 2021)

OECD (2021). OECD Employment Database. Consulté le 06 Otctobre 2021, http://www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm

Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(*4*), 513-522. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003

Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage?, Oxford: Oxford Research Encyclopedia of Business and Management Publisher: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61

Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 28*(3), 342–351. https://doi.org/10.1177/0022022197283008

Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly, 5*(1), 43–58. https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1

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. https://doi.org/10.1177/0018726705055033

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. https://doi.org/10.1037/a0036751

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, *23*(1), 59-76. https://doi.org/10.2307/259099

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. Academy of Management Executive,7, 48–59. https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058

Perrow, C. 1984. *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books

Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2008). A tale of two situations: An empirical study of behavior by not-for-profit managerial leaders. *Public Performance & Management Review*, *31*(4), 503-516. https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310401

Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, *102*, 30-35. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.052

Phaneuf, J., Guertin, C., Boudrias, J. S., Morin, A., Forest, J., Rioux, P., & Madore, I. (2005). Un nouvel outil d'évaluation multisources permettant d'apprécier les compétences de façon contextualisée. In A. Battistelli, M. Depolo, & F. Fraccaroli (Eds.), La qualité de la vie au travail dans les années 2000 (pp. 162–170). Bologna: CLUEB

Piasecki, C., & Steiner, D. D. (2019). La justice organisationnelle comme levier pour promouvoir la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *25*(2), 116-126. https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.002

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, *26*(6), 543-562. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb02730.x

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, *24*(5), 643-671. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80078-6

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559-576. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002

Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(8), 1153-1175. https://doi.org/10.1002/job.2031

Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: Under what conditions?. *Psychology of Women Quarterly*, *43*(2), 215-231. https://doi.org/10.1177/0361684319828292

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal*, *22*(2), 395-403. https://doi.org/10.1177/105960118901400209

Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of women quarterly*, *26*(4), 269-281. https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066

Proudfoot, D., & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 371–385). Oxford University Press.

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. https://doi.org/10.1111/spc3.12163

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. https://doi.org/10.1080/15298868.2012.718864

Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review, 62*(2), 218–235. https://doi.org/10.2307/2657301

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1097–1130. https://doi.org/10.1037/a0029978

Rosener, J. B. (1995). America's competitive secret: Utilizing women as management strategy. New York: Oxford University Press.

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, *38*(2), 719-739. https://doi.org/10.1177/0149206310374774

Rothbaum, F., Weisz, J. R., & Snyder, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*(1), 5–37. https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.5

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, *80*(1), 1–28. https://doi.org/10.1037/h0092976

Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1004–1010. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues, 57*(4), 743–762. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239

Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 61-79. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003

Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P., & Phelan, J. E. (2012). Reactions to vanguards: Advances in backlash theory. *Advances in experimental social psychology,* 45, 167–227. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394286-9.00004-4

Rush, M. C., & Russell, J. E. (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology, 24*(1), 88-104. https://doi.org/10.1016/0022-1031(88)90045-5

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management, 16*(2), 81-90. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01541.x

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review, 32*(2), 549-572. https://doi.org/10.2307/20159315

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis – Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager – Think Male Stereotype, 96(3), 470–484. https://doi.org/10.1037/a0022133

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 446-455. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations,* 56(10), 1213-1232. https://doi.org/10.1177/00187267035610003

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 95–100. https://doi.org/10.1037/h0037128

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 340–344. https://doi.org/10.1037/h0076637

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675-688. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235

Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 28*(6), 701-720. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.001

Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(3), 521–540. https://doi.org/10.1037/a0023393

Schriesheim, C. A., & Klich, N. R. (1991). Fiedler's least preferred coworker (LPC) instrument: An investigation of its true bipolarity. *Educational and Psychological Measurement, 51*(2), 305-315. https://doi.org/10.1177/0013164491512004

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association, 21*(1), 231-276. https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.

Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology, 65*(3), 445–493. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01250.x

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 257–283. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science, 4*(4), 577-594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Sheaffer, Z., Bogler, R. and Sarfaty, S. (2011), "Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness", *Gender in Management*, 26(2), 163-187. https://doi.org/10.1108/17542411111116563

Shinar, E. H. (1975). Sexual stereotypes of occupations. *Journal of Vocational Behavior, 7*(1), 99-111. https://doi.org/10.1016/0001-8791(75)90037-8

Skarlicki, D. P., Ellard, J. H., & Kelln, B. R. C. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 119–127. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.119

Slatter, S. (2011). *Leading corporate turnaround: How leaders fix troubled companies*. John Wiley & sons.

Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*(4), 813-838. https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.813

Snoeijers, E. M., & Poels, K. (2018). Factors that influence organisational crisis perception from an internal stakeholder's point of view. *Public Relations Review*, *44*(1), 65-74. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.003

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, *39*(11), 1005-1016. https://doi.org/10.1177/001872678603901104

Spence, J. T., & Buckner, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes what do they signify?. *Psychology of Women Quarterly*, *24*(1), 44-62. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2000.tb01021.x

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly, 26*(4), 501–524. https://doi.org/10.2307/2392337

Steiner, D. Organizational Justice. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.555

Stinglhamber F, Marique G, Caesens G, Desmette D, Hansez I, Hanin D, et al. (2015) Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *PLoS ONE* 10(4), e0123955. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35-71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*(1), 1-20. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.002

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 500-517. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, *34*(4), 397-423. https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292

Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 71-100). New York, NY: Routledge.

Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.

Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E., & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing: Communication processes information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *Management Communication Quarterly*, *17*(4), 485-516. https://doi.org/10.1177/0893318903262241

Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Parent-Rocheleau, X. (2018). Good things are not eternal: How consideration leadership and initiating structure influence the dynamic nature of organizational justice and extra-role behaviors at the collective level. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(2), 211-232. https://doi.org/10.1177/1548051817738941

Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(2), 333–344. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.2.333

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191.

Valentine, S., & Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 117–126. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X

Van den Bos, K. (2001). Fairness heuristic theory: Assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. In Gilliland S, Steiner D, Skarlicki, D (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 63-84). Greenwich, CT: Information Age.

Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 931–941. https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.931

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in experimental social psychology*, 34, 1-60. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X

Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(3), 355–366. https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.355

Van den Bos, K., Poortvliet, P. M., Maas, M., Miedema, J., & Van den Ham, E. J. (2005). An enquiry concerning the principles of cultural norms and values: The impact of uncertainty and mortality salience on reactions to violations and bolstering of cultural worldviews. *Journal of Experimental Social Psychology*, *41*(2), 91-113. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.06.001

Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management, 23*(1), 96-109. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x

Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, *94*(1), 3–18. https://doi.org/10.2466/PR0.94.1.3-18

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 643-671. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00156-X

Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 835-850. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.005

Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly, 22*(1), 10–21. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003

Vongas, J. G., & Al Hajj, R. (2015). The evolution of empathy and women's precarious leadership appointments. *Frontiers in psychology*, *6*, 1751. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01751

Vonthron, A. M., Casini, A., Spector, P., Caesens, G., Croity-Belz, S., & Stinghlamber, F. (2020). *Psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17–24. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17

Vroom, V., & Yetton, P. (1973*). Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA University of Pittsburgh Press.

Wagoner, J. A., & Hogg, M. A. (2017). Uncertainty-identity theory. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-8. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1195-1

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 134-143. https://doi.org/10.5465/3069341

Whitson, J. A., & Galinsky, A. D. (2008). Lacking control increases illusory pattern perception. *Science, 322*(5898), 115-117. https://doi.org/10.1126/science.1159845

Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Sage Publications, Inc.

Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin, 142*(2), 165.

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, *19*(4), 857-876. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90031-H

Wood, G., & Wright, M. (2010). Private equity and human resource management: An emerging agenda. *Human Relations*, *63*(9), 1279-1296. https://doi.org/10.1177/0018726709353638

Wooten, L. P., & James, E. H. (2004). When firms fail to learn: The perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, *13*(1), 23-33. https://doi.org/10.1177/1056492603259059

Xu, K., & Li, W. (2013). An ethical stakeholder approach to crisis communication: A case study of Foxconn's 2010 employee suicide crisis. *Journal of Business Ethics*, *117*(2), 371-386. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1522-0

Young, G. (2016). Women, naturally better leaders for the 21st century. *Transpersonal Leadership Series: White Paper Two*.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership Quarterly*, *10*(2), 285-305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. Pearson Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 718-728. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.001

Zehnter, M. K., Olsen, J., & Kirchler, E. (2018). Obituaries of female and male leaders from 1974 to 2016 suggest change in descriptive but stability of prescriptive gender stereotypes. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2286. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02286

Zhou, Z., Ki, E. J., & Brown, K. A. (2019). A measure of perceived severity in organizational crises: a multidimensional scale development and validation. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, *2*(1), 39-60. https://doi.org/10.30658/jicrcr.2.1

8. Annexes

ÉTUDE 1A ET 1B

A. Les scénarios

Veuillez lire attentivement le paragraphe suivant :

A1. Fraude

Imaginez que vous êtes employé(e) dans une entreprise qui a été mise en examen pour fraude. Cette situation a suscité un très grand intérêt de la part des médias et tout le monde autour de vous en parle. L'entreprise en cause est accusée de falsifier les tests de sécurité de plusieurs de ses produits. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans la situation décrite, avec toutes les conséquences que vous estimez que cette situation pourrait avoir sur l'entreprise et sur vous-même comme un(e) employé(e).

A2. Harcèlement

Imaginez que vous êtes employé(e) dans une entreprise qui a été accusée de discrimination et harcèlement. Cette situation a suscité un très grand intérêt de la part des médias et tout le monde autour de vous en parle. Plusieurs employé(e)s ont porté plainte contre l'entreprise parce qu'ils (elles) se sentent maltraité(e)s et discriminé(e)s. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans la situation décrite, avec toutes les conséquences que vous estimez que cette situation pourrait avoir sur l'entreprise et sur vous-même comme un(e) employé(e).

A3. Performance en baisse

Imaginez que vous êtes employé(e) dans une entreprise dont la performance est en baisse depuis plusieurs mois consécutifs. Cette situation a suscité un très grand intérêt de la part des médias et tout le monde autour de vous en parle. Dans l'origine du problème se trouve une baisse successive dans les carnets de commandes de la société. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans la situation décrite, avec toutes les conséquences que vous estimez que cette situation pourrait avoir sur l'entreprise et sur vous-même en tant qu'employé(e).

A4. Normal

Imaginez que vous êtes employé(e) dans une entreprise qui est dans une situation normale. La performance de l'entreprise a toujours été stable, sans grandes variations vers le bas ou vers le haut. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans la situation décrite.

A5. Incertitude

Imaginez que vous êtes dans une situation où vous vous sentez incertain. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans cette situation.

A6. Fusion

Imaginez que vous êtes employé(e) dans une entreprise qui vient d'être fusionnée avec son principal concurrent. Cette situation a suscité un très grand intérêt de la part des médias et tout le monde autour de vous en parle. Désormais, plusieurs postes dans votre secteur sont considérés comme redondants par les responsables. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans la situation décrite, avec toutes les conséquences que vous estimez que cette situation pourrait avoir sur l'entreprise et sur vous-même en tant qu'employé(e).

A7. Manque de contrôle

Imaginez que vous êtes dans une situation sur laquelle vous n'avez aucun contrôle. Avant de répondre aux questions ci-après, essayez de bien vous imaginer dans cette situation.

B. Questions de mise en situation des participants

B1. Veuillez décrire brièvement les sentiments que cette situation éveille en vous.

B2. Décrivez, aussi précisément que vous le pouvez, ce que vous pensez qu'il pourra vous arriver dans cette situation.

C. Contrôle des manipulations

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez les chiffres (1 à 7) pour indiquer votre réponse :

1	2	3	4	5	6	7
Pas de tout d'accord	pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	Tout a fait d'accord

Dans la situation décrite :

. ___ Je me sentirai incertain
. ___ Je me sentirai inquiet
. ___ Je me sentirai en danger
. ___ Je me sentirai en sécurité
. ___ Je me sentirai tranquille
. ___ Je me sentirai menacé

D. Les émotions éprouvées

Pendant que vous pensiez à cette situation et que vous écriviez vos réponses, dans quelle mesure avez-vous éprouvé les émotions suivantes ? Utilisez les chiffres (1 à 7) de l'échelle suivante pour indiquer votre réponse, que vous inscrirez dans le blanc précédant chaque émotion :

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout ressenti	pas ressenti	Plutôt pas ressenti	Ni ressenti ni pas ressenti	plutôt ressenti	Ressenti	Tout a fait ressenti

.___ L'inquiétude .___ L'anxiété .___ Le chagrin .___ La terreur

.___ La colère .___ Être furieux .___ La peur .___ Le vide

.___ Le dégoût .___ L'écœurement .___ La nausée .___ La répulsion

.___ La frayeur .___ Le panique .___ L'énervement .___ La rage

.___ La tristesse .___ La solitude .___ La nervosité .___ La crainte

Annexe E. Les traits des leaders

Pour chacun des adjectifs ci-dessous, précisez dans quelle mesure votre supérieur hiérarchique devrait les manifester pour être efficace dans la situation évoquée dans cette étude. Inscrivez le chiffre qui représente votre avis, en utilisant les chiffres (1 à 7) de l'échelle suivante.

1	2	3	4	5	6	7
Totalement inefficace	inefficace	Plutôt inefficace	Ni efficace ni pas efficace	Plutôt efficace	efficace	Totalement efficace

1. __ Charismatique
2. __ Cultivé(e)
3. __ Dominant(e)
4. __ Travailleur (se)
5. __ Autoritaire
6. __ Juste
7. __ Ambitieux (se)
8. __ Compréhensif
9. __ Agressif
10. __ Motivé(e)
11. __ Masculin(e)
12. __ Bienveillant(e)
13. __ Sûr(e) de soi
14. __ Sympathique
15. __ Compétitif
16. __ Chaleureux (se)
17. __ déterminé(e)
18. __ Honnête
19. __ Intelligent(e)
20. __ Audacieux (se)
21. __ Compétent(e)
22. __ Dynamique

Annexe F. Les comportements des leaders

Pour chacun des comportements ci-dessous, précisez dans quelle mesure votre supérieur hiérarchique devrait les manifester pour être efficace dans la situation évoquée dans cette étude. Utilisez les chiffres (1 à 7) de l'échelle suivante pour indiquer votre avis.

1	2	3	4	5	6	7
Totalement inefficace	inefficace	Plutôt inefficace	Ni efficace ni pas efficace	Plutôt efficace	efficace	Totalement efficace

_____ 1. Insister sur le respect des échéances

_____ 2. Être ouvert et conciliant à changer la façon de faire les choses

_____ 3. Encourager les heures supplémentaires

_____ 4. Traiter tous les membres de son équipe comme ses égaux

_____ 5. Critiquer les actes plutôt que les personnes

_____ 6. Encourager les personnes de son équipe qui travaillent lentement à travailler plus durement

_____ 7. Rechercher un accord collectif sur les affaires importantes avant d'aller plus loin

_____ 8. Aider les personnes avec qui il/elle travaille dans leurs problèmes personnels

_____ 9. Diriger ses subalternes de façon ferme

_____ 10. Exiger d'être informé(e) des décisions prises par le l'équipe qu'il/elle dirige

_____ 11. Mettre en œuvre les suggestions proposées par les personnes du son équipe

_____ 12. Faire régulièrement des réunions avec son équipe

_____ 13. Faire des compromis

_____ 14. Veiller à ce que les personnes de son équipe travaillent au maximum de leurs possibilités

ÉTUDE 1C.

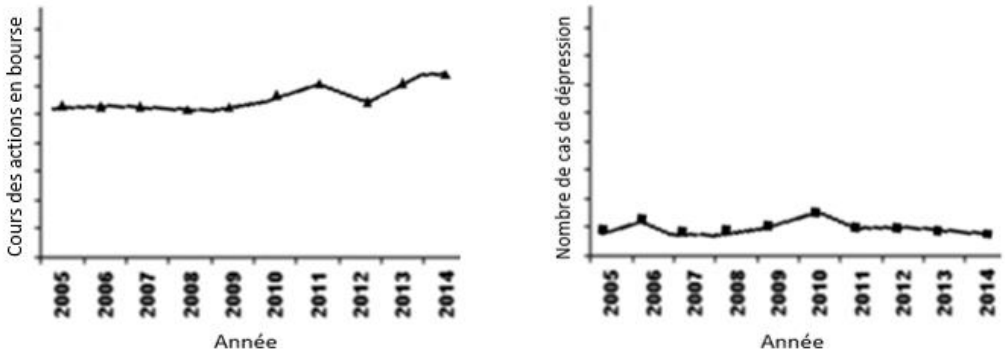
G. Les scénarios

Ci-dessous, vous trouverez une retranscription d'un article de journal évoquant la situation d'une entreprise réelle (le nom a été masqué) : Veuillez lire attentivement cet extrait en essayant de vous imaginer employé(e) de l'entreprise XXXX.

G1. Situation stable

XXXX : En vitesse de croisière

PARIS : La stabilité! La dernière décennie a été marquée par une stabilisation des marchés de XXXX accompagnée au cours de cette même période d'une relative stabilité dans sa performance financière. Cette même stabilité s'observe dans l'évolution de la valeur marchande de ses actions cotées à la bourse de Paris. Par ailleurs, le contexte interne semble également serein, avec seulement de rares signalements isolés de mal-être au travail sans conséquences sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les experts du domaine parlent même d'une entreprise dans une situation plutôt saine.



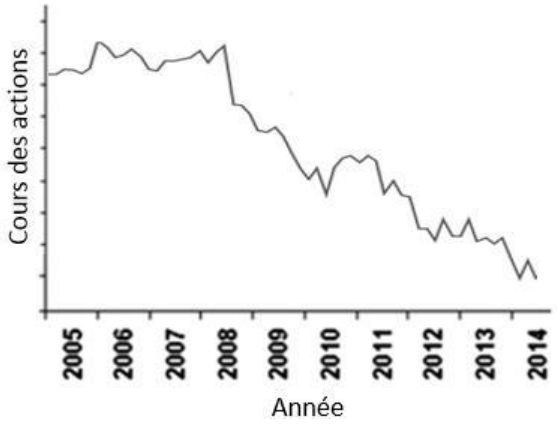
La Décennie de la Stabilité de XXXX

--S. Dublanc

G2. Performance en baisse

XXXX : La descente qui semble ne plus avoir de fin

XXXX : La descente qui semble ne plus avoir de fin PARIS : La descente continue ! La dernière décennie aété marquée par une décroissance forte des marchés de XXXX. Cette diminution s'est aussi traduite au cours de cette même période, par une diminution significative de sa performance financière. L'évolution de la valeur marchande de ses actions cotées à la bourse de Paris se caractérise par une chute continue, ce qui amène les experts du domaine à se demander même jusqu'où ira cette baisse. La Décennie du Déclin de XXXX



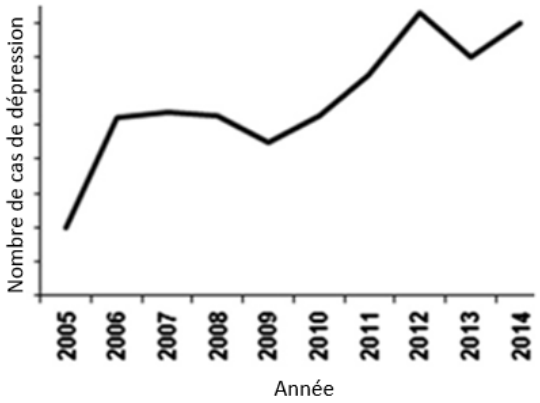
La Décennie du Déclin de XXXX

--S. Dublanc

G3. Harcèlement

XXXX : Un cas anormal d'arrêts maladie

PARIS : La dépression ! La dernière décennie a été marquée par une succession de problèmes internes chez XXXX. Au cours de cette même période, l'entreprise expérimente une augmentation anormale de cas d'arrêts maladie, comme indiqué dans le rapport soumis par l'inspection du travail, réalisé après plusieurs cas de dépression grave au sein de la société. Les employés dénoncent le comportement de la hiérarchie qui, pour maintenir un rythme de travail très soutenu, n'hésite pas à avoir recours à des méthodes d'intimidation ou de menace.



XXXX: L'augmentation des cas de Dépression

--S. Dublanc

H. Question de mise en situation des participants

Prenez quelques instants pour vous imaginer « dans la peau » d'un employé(e) de la société XXXX et décrivez brièvement vos impressions : vos sentiments, émotions, pensées, etc.

I. Les traits des leaders

Maintenant, toujours en vous imaginant employée de l'entreprise XXXX, précisez dans quelle mesure il serait indispensable que le directeur de XXXX ait les caractéristiques suivantes pour améliorer la situation de l'entreprise. Vous formulerez votre réponse sur une échelle en 5 points allant de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord.

Pour améliorer la situation de l'entreprise, il serait indispensable que le directeur soit :	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
Bienveillant(e)					
Chaleureux(se)					
Compréhensif(ve)					
Sensible aux autres					
Déterminé(e)					
Audacieux(se)					
Dynamique					
Fort(e)					

I. Les comportements du leadership

Tout d'abord, précisez dans quelle mesure il serait indispensable que le directeur de XXXX adopte les comportements suivants pour améliorer la situation de l'entreprise. Vous formulerez votre réponse sur une échelle en 5 points allant de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord.

Pour améliorer la situation de l'entreprise, il serait indispensable que le directeur :	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
Se focalise sur le bien-être de ses employé(e)s					
Indique à ses employé(e)s ce qui est attendu d'eux					
Se focalise sur l'accomplissement des tâches					
Consulte et prenne en compte l'avis de ses employé(e)s dans les prises de décision					
Ait de l'autorité					
Soit amical et accessible envers ses employé(e)s					
Soit sensible aux besoins de ses employé(e)s					
Planifie de manière précise le travail de ses employé(e)s					

ETUDE 2

K. Les scénarios

Below you will find a transcript of a newspaper article about the situation of a real company (the name has been hidden): **Please read this excerpt carefully as you try to imagine yourself as an employee of company XXXX.**

K1. Harcèlement

XXXX: A case of extreme suffering at work New York. The suffering continues! The last three years have been marked by a succession of serious internal problems at XXXX. Indeed, between 2015 and 2018, twenty-four of the company's employees committed suicide. During the same period, the company experienced an abnormal increase in sick leave and depression reported to the Human Resources Department. At the root of these problems, employees and unions point to the process of a merger of XXXX with a competitor. Concretely, as part of the merger, measures such as geographical mobility and forced job changes were introduced to incite employees to resign in order to reduce the number of employees in the new company.

--S. Martin

K2. Performance en baisse

XXXX: The decline that seems to have no end New York: The decline continues! The last three years have been marked by a very sharp decline in XXXX's markets. Indeed, between 2015 and 2018, XXXX experienced a significant decrease in its financial performance. During the same period, the evolution of the market value of its shares listed on the New York stock exchange was characterized by a continuous fall. At the root of these problems is XXXX's difficulty in coping with the very aggressive and rising competition in the sector. Indeed, several of the company's sites have already been closed and numerous employees at all levels of the organization were laid off, leading experts in the field to wonder how far this decline will go.

--S. Martin

K3. Situation stable

XXXX: All is well for XXXX! New York: Everything is fine for XXXX! The last three years have been marked by a steady increase in XXXX's markets. Indeed, between 2015 and 2018, XXXX experienced steady growth in its financial performance. This same performance can be observed in the evolution of the market value of its shares listed on the New York stock exchange. At the root of this trend is XXXX's strategy to deal with competition in the sector. Moreover, the internal context also seems to be calm, with employees talking about a good quality of work life. Experts in the field consider the company to be in a very healthy situation.

--S. Martin

L. Question mise en situation des participants

In this section of the study we will ask you questions about your emotions and feelings about the situation of company XXXX.

Take a moment to imagine yourself as an employee of Company XXXX and briefly describe your impressions: what would be your feelings, emotions, thoughts, about your situation as an employee at XXXX?

M. Les sentiments de justice et d'incertitude

In order to be more specific about your feelings in XXXX's situation, please indicate to what extent you would feel each sentiment

	Not at all	A little	A moderate amount	Very much	Extremely
Uncertainty					
Inequity					
Relaxed					
Injustice					
Stability					
Worried					
Unfairness					

N. L’échelle du sentiment de contrôle

Imagine the feelings that such a situation might cause in you. To what extent would you feel each sentiment?

	Not at all	A little	A moderate amount	Very much	Extremely
Autonomous					
Able to make my own decisions					
Independent in how I do my work					
Able to make an impact on what is happening					
In control of what is happening					
Able to influence what happens					

O. Les traits des leaders

Specify to what extent the director of XXXX should possess the following characteristics in order to improve the company's situation (Conditions de crise).

Specify to what extent the director of XXXX should possess the following characteristics in order to maintain the company's situation (Conditions stable).

	Not at all	A little	A moderate amount	Very much	Extremely
Understanding					
Bold					
Strong					
Sympathetic					
Determined					
Sensitive					
Dynamic					
Warm					

P. Les comportments du leadership

Specify to what extent it would be essential for the director of XXXX to adopt the following behaviors to improve the company's situation (Conditions de crise)

Specify to what extent it would be essential for the director of XXXX to adopt the following behaviors to maintain the company's situation ((Condition de stable).

	Not at all	A little	A moderate amount	Very much	Extremely
My manager acts friendly and approachable					
My manager acts supportive when talking to me					
My manager acts concerned for my personal welfare					
My manager treats me as an equal					
My manager lets me know what is expected of me					
My manager sees to it that employees are working up to capacity					
My manager asks for sacrifices from the employees for the good of the entire organization					
My manager maintains definite performance standards with me					
My manager emphasizes meeting deadlines					
My manager encourages slow-moving employees to work harder					

Q. Questions concernant le sexe des leaders

Q1. If you were to imagine the current director of Company XXXX, would you say that this person is:

o Most likely a woman

o More likely a woman than a man

o There's an equal chance that it's a woman or a man

o More likely a man than a woman

o Most likely a man

Q2:

If you had to imagine an ideal director to solve the problems facing XXXX, you would choose (Conditions de crise):

If you had to imagine an ideal director to keep XXXX on its current path, you would choose (Condition stable):

o Most likely a woman

o More likely a woman than a man

o It would make no difference if it were a woman or a man

o More likely a man than a woman

o Most likely a man

ETUDE 3A. DEVELOPPEMENT DE L'ECHELLE DE PERCEPTION DE CRISE

R. Les scénarios

Below you will find a brief description of a real case of a company.

R1. Boeing

The 737 Max: the biggest challenge in the history of Boeing! In March 2019, the Federal Aviation Administration (FAA) decided to suspend the flight of the Boeing 737 Max. This decision followed the crash of Lion Air flight 610 on October 29th, 2018 and Ethiopian Airlines flight 302 on March 10th, 2019. Together, these crashes caused 346 victims. This situation has already cost Boeing $18.7 billion and this value is expected to increase significantly. Indeed, Boeing is facing complaints from the families of the victims, compensation for airlines whose planes cannot fly, and very high costs to bring the 737 Max up to standards for a return to service.

R2. Foxconn

Working condtions: Foxconn plant suicides! In 2010, 14 suicides were confirmed at the factory of Foxconn, a Chinese company that manufactures about 40% of the world's consumer electronics, including components for the iPhone and PlayStation. The suicides attracted a lot of media attention in the United States and drew attention to the poor working conditions at the plant. The scandal affected some of Foxconn's US customers, including Apple and HewlettPackard, who conducted audits of the factory's working conditions. Since 2010, at least eight other suicides have been reported at the factory. Many suicides have been committed because of and in protest against working conditions.

R3. Hertz

Hertz: 102 years of history in danger! On May 22, 2020, the car rental company filed for bankruptcy as a result of the Covid-19 pandemic. Indeed, the impact of the pandemic on travel demand has been sudden and dramatic, leading to a sharp drop in the company's revenue and future bookings. With a debt amounting to approximately $ 19 billion, several cost-containment measures have been put in place. 20,000 people, or about half of its global workforce, were laid off and all non-essential expenses were eliminated. Despite the measures taken, the company's situation remains very complicated and uncertain.

R4. Amazon

Warehouse employees to Amazon: "We are not robots"! On December 2018, just a few months after Amazon opened its first fulfillment center based in Staten Island, workers announced the launch of a union push with help from the Retail, Wholesale and Department Store Union. The employees decided to form a union to challenge Amazon's management practices, which they consider to be highly unfair. They work long hours each week at a very high and supervised pace for wages which they consider to be very low. Amazon's managers do not recognize themselves in the employees' accusations but they say they are willing to listen and negotiate to find a solution with the employees.

R5. Netflix

Netflix: the culture that’s not for everybody! Netflix is a thriving company and is doing very well. Growth has been spectacular, the number of subscribers has almost quadrupled since 2013, the share price has doubled in the last 12 months and the company generates more revenue per employee than Apple. However, despite paying their employees very well, the company's strong culture, described as "ruthless, demoralizing and transparent to the point of being dysfunctional", has attracted a number of critics. For example, employees are required to share their mistakes with their colleagues in order to promote transparency, or as part of the review process, managers are asked whether they would fight to retain an employee or not.

R6. Salesforce

Salesforce: when employees have a voice! At the cloud software giant, more than half of new hires come from referrals from current employees. This is important because workers receive a $2,000 bonus for every successful referral. By 2019, employees collected $7 million. Moreover, ethical and moral aspects of their activity are considered very important by the company. In 2018, Salesforce opened the Office of Ethical and Humane Use of Technology. Over the past year, the office worked with employees and experts in firearms and policy to develop a policy prohibiting the use of Salesforce's services to sell certain firearms and related accessories to individuals.

ETUDE 3B.

S. Les indicateurs du contexte organisationnel

In order to describe the current or recent context of your company, please indicate to what extent you would say that your company is currently (or has recently been) characterized by:

	Not at all	A little	A moderate amount	Very much	Extremely
Financial problems					
Performance problems					
Decrease in net profits					
Decrease in revenues					
Loss of market share					
Decrease in return on equity					
Workplace bullying					
Workplace harassment					
Workplace conflict					
Workplace prejudice / discrimination					
Abusive leadership					
Workplace suicide					
A generally good situation					
A peaceful and respectful work climate					

T. Evaluation des leaders

If you were to evaluate your direct manager in the situation that has characterized your company currently (or recently) would you say that:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
In the recent situation of my company, my manager has been very effective as a manager					
My manager has been a good manager in the recent situation					
Recently, my manager has influenced my level of commitment positively					
Overall, I have felt a good level of agreement with my manager in the recent situation of the company					