

# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :  
Université Toulouse 1 Capitole

Présentée et soutenue par :  
**Anthony PERRIER**

Le 6 décembre 2021

**Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers : Une approche multiniveaux et intra-individuelle**

École doctorale et discipline ou spécialité :  
ED SG : Gestion des Ressources Humaines

Unité de recherche :

TSM Research - UMR 5303

**Directeurs de thèse : Professeur Assâad EL AKREMI**, Université Toulouse 1 Capitole

**Professeure Caroline MANVILLE**, Université Toulouse 1 Capitole

**Rapporteurs : Professeure Kathleen BENTEIN**, Université du Québec à Montréal

**Professeur Olivier HERRBACH**, IAE Bordeaux

**Suffragants : Professeur Patrice ROUSSEL**, Université Toulouse 1 Capitole

**Professeur Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, IAE Grenoble

# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :  
Université Toulouse 1 Capitole

Présentée et soutenue par :  
**Anthony PERRIER**

Le 6 décembre 2021

**Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers : Une approche multiniveaux et intra-individuelle**

École doctorale et discipline ou spécialité :  
ED SG : Gestion des Ressources Humaines

Unité de recherche :

TSM Research - UMR 5303

**Directeurs de thèse : Professeur Assâad EL AKREMI**, Université Toulouse 1 Capitole

**Professeure Caroline Manville**, Université Toulouse 1 Capitole

**Rapporteurs : Professeure Kathleen BENTEIN**, Université du Québec à Montréal

**Professeur Olivier HERRBACH**, IAE Bordeaux

**Suffragants : Professeur Patrice ROUSSEL**, Université Toulouse 1 Capitole

**Professeur Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, IAE Grenoble

*A Lilou et Raphaël, puissiez-vous un jour  
ressentir l'immense bonheur de trouver votre voie*

## REMERCIEMENTS

Arriver au terme de ces cinq années de thèse permet de prendre conscience que ce travail, si individuel soit-il, n'a été rendu possible que par le soutien et la présence des personnes que je souhaite ici remercier.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mes directeurs de thèse qui ont permis d'amener cette recherche à son terme. Je remercie très sincèrement le Professeur Assâad EL AKREMI pour m'avoir appris l'importance de l'exigence envers soi-même, pour sa disponibilité, sa confiance et son regard critique sur mon travail. Je remercie également chaleureusement la Professeure Caroline MANVILLE, pour sa rigueur, sa patience et son aide obstinée.

J'adresse mes sincères remerciements aux membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail : les professeurs BENTEIN et HERRBACH pour l'honneur qu'ils me font en évaluant

cette recherche et pour nos échanges au cours de ces années de recherche. J'adresse mes plus sincères remerciements au Professeur ABORD de CHATILLON dont la présence en qualité de suffragant me touche particulièrement. Je tiens également à remercier le Professeur ROUSSEL d'avoir accepté de faire partie de ce jury mais également pour sa bienveillance et la qualité de nos échanges durant ces années de thèse.

J'adresse mes remerciements à l'ensemble des membres de TSM Research pour leur aide, leur disponibilité et leur gentillesse. Je remercie tout d'abord les enseignants chercheurs pour m'avoir guidé dès mon arrivée dans ce laboratoire. Je remercie tout particulièrement le Professeur Karim MIGNONAC, la Professeure Marion FORTIN et le docteur Sarah BOUJENDAR pour leur gentillesse et leur aide précieuse. Je remercie également l'équipe administrative de TSM Research, Anne-Sophie, Montserrat et Cédric, qui m'ont permis de mener ce travail à bien dans d'excellentes conditions. Je remercie tout particulièrement Corinne, pour sa disponibilité sans faille et l'aide qu'elle a su m'apporter.

J'exprime ma gratitude aux différents acteurs de cette recherche pour leur contribution et leur implication. Je remercie le colonel Olivier BOURDIL pour avoir cru en ce projet et permis sa réalisation au sein d'un service départemental d'incendie et de secours. Je tiens également à remercier les colonels DUVERGER et LHOTE pour avoir accepté que cette étude continue après leur arrivée en qualité de directeur et directeur adjoint et pour avoir mis en place

7

les moyens nécessaires à sa réalisation. Un sincère merci aux sapeurs-pompiers des Landes ayant accepté de participer à cette étude : aux chefs de centre pour m'avoir ouvert leurs structures et aux agents, professionnels et volontaire, pour l'accueil qu'ils m'ont réservé. J'adresse un chaleureux remerciement aux sapeurs-pompiers du CSP Jacques VION, pour leur participation à notre étude et pour m'avoir soutenu tout au long de ces années. Un clin d'œil tout particulier à Jérémie, Benoît, Bernard et Dominique.

J'adresse un amical remerciement à Mathieu MOLINES, pour son soutien, ses conseils avisés et son talent de co-auteur.

On franchit certains obstacles grâce au soutien d'un camarade de route. J'ai bénéficié pendant toutes ces années de la présence du meilleur copilote dont je pouvais rêver. Je remercie Alexandra PERRIER pour avoir été, tour à tour, épouse, meilleure amie, infaillible soutien, première opposante, partenaire de vie et de bien plus encore. Rien de tout ceci n'eût été possible sans toi, ton indulgence ou la confiance que tu m'as toujours témoigné.

Mes dernières pensées iront vers mes enfants, Lilou et Raphaël, pour leur maturité au cours de ces difficiles années et pour l'amour qu'ils me témoignent encore chaque jour. Merci

d'avoir été compréhensifs, tolérants et d'avoir accepté de voir vos vies chamboulées par cette recherche qui prend fin aujourd'hui. Votre soutien a contribué à l'aboutissement de ce passionnant travail.

## SOMMAIRE

<b><i>Introduction générale</i></b> .....	<b>15</b>
<b>Leadership serviteur et contextes extrêmes : le cas particulier des sapeurs pompiers</b> .....	<b>29</b>
Introduction .....	
30 Section 1. Leadership serviteur : État de l'art du concept.....	36
36 1. Leadership serviteur : Une attention portée aux besoins des subordonnés.....	36
50 2. Conséquences, antécédents et processus du leadership serviteur.....	50
69 3. Les limites du leadership serviteur.....	69
Section 2. Le contexte de sapeurs-pompiers.....	72
72 1. État des lieux des services départementaux d'incendie et de secours.....	72
72 2. Une organisation à haute fiabilité pour faire face aux contraintes des contextes extrêmes.....	81
87 3. L'intérêt du recours au leadership serviteur chez les sapeurs-pompiers.....	87
Conclusion.....	95
<b>Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs pompiers : Proposition d'un modèle en multiniveaux</b> .....	<b>96</b>
Introduction .....	
97 Section 1. Performance et santé chez les sapeurs-pompiers .....	99
99 1. La performance des .....	99

sapeurs-pompiers.....	99	2. La santé des sapeurs-pompiers.....	112
Proposition d'un modèle en multiniveaux.....	126	1. Le niveau individuel.....	129
niveau collectif.....	168	3. La relation entre les niveaux .....	177
Conclusion.....			181

## **Démarche méthodologique .....186**

Introduction .....	187	Section 1. Stratégie et design de recherche .....	189
cette recherche.....	189	1. Positionnement épistémologique de longitudinal ( <i>Time-lagged</i> ).....	190
données.....	197	3. La démarche de collecte de données.....	197
final.....	201	4. Présentation de l'échantillon final.....	201
questionnaires de recherche .....	207	Section 2. La construction des questionnaires de recherche .....	207
conception du questionnaire .....	207	1. Les étapes de la conception du questionnaire .....	207
d'analyse .....	208	2. Les niveaux d'analyse .....	208
échelles de mesure.....	211	3. Présentation des échelles de mesure.....	211
psychométriques des instruments de mesure.....	217	4 Analyse des qualités psychométriques des instruments de mesure.....	217
confirmatoires.....	218	5 Analyses factorielles confirmatoires.....	218
Conclusion.....			224

9

## **Analyses et résultats : Test du modèle de recherche et validation des hypothèses .....225**

Introduction .....	226	Section 1. Présentation de la démarche d'analyse.....	227
d'analyse.....	227	1. Présentation de la démarche d'analyse par niveau.....	227
d'analyse par niveau.....	227	2. Présentation de la démarche d'analyse entre les niveaux.....	233
d'analyse entre les niveaux.....	233	Section 2. Présentation des résultats.....	235
résultats.....	235	1. Résultats descriptifs.....	235
descriptifs.....	241	2. Résultats au niveau individuel.....	241
niveau individuel.....	302	3. Analyses et résultats au niveau collectif.....	302
résultats au niveau collectif.....	302	4. Résultats des effets entre les niveaux : L'effet direct du climat de confiance.....	309
Conclusion.....			316

## **Étude complémentaire par la méthode du journal personnel (*Diaries*).....318**

Introduction .....	319	Section 1. Fondement théorique et hypothèses de recherche.....	323
recherche.....	323	1. Fondement théorique et hypothèses de recherche.....	323
recherche.....	337	2. Intérêts et finalités de la méthode du journal personnel ( <i>Diary</i> ).....	337
journal personnel ( <i>Diary</i> ).....	341	Section 2. Stratégie et design de recherche .....	341
recherche.....	341	1. Stratégie et calendrier de recherche.....	341
recherche.....	349	2. Présentation des échelles de mesure.....	349
mesure.....	353	3. Analyses des qualités psychométriques des instruments de mesure .....	353
psychométriques des instruments de mesure .....	353	4. Résultats de l'étude complémentaire.....	356
complémentaire.....	356		

Conclusion.....	373
<b>Discussion et mise en perspective des résultats .....</b>	<b>374</b>
Introduction .....	
375 Section 1. Contributions théoriques de l'étude	
n°1.....	376
1. Examiner l'efficacité du leadership	
serviteur en contexte extrême .....	376
2. Souligner l'effet du leadership	
serviteur sur la performance et la santé .....	377
3. L'importance de la confiance comme mécanisme intermédiaire du leadership	
serviteur.....	
379 4. L'absence de rôle médiateur de l'identification au centre d'incendie et de	
secours.....	
381 5. L'effet modérateur du besoin d'appartenance.....	
381	
Section 2. Contributions théoriques de l'étude n°2.....	
383 1. Leadership serviteur, santé et performance de tâche.....	
383 2. Leadership serviteur reçu et attendu : un construit dynamique soumis à	
variations.....	384
3. Leadership serviteur attendu et reçu : l'importance de la congruence .....	385
Section 3. Implications managériales.....	
388 1. La formation des chefs de centres d'incendie et de secours.....	
388 2. Développer la confiance au niveau individuel et collectif .....	
389	
Section 4. Limites et perspectives de recherche.....	
392 1. Limites de notre recherche .....	
392 2. Perspectives de recherche.....	
394	
	10
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>396</b>
Références bibliographiques .....	
399	
Annexes.....	
445	
Liste	des
figures.....	463
Liste	
des tableaux .....	467
Table des matières.....	472



# INTRODUCTION GENERALE

En 2010, les sapeurs-pompiers français ont réalisé environ 4 millions d'interventions d'urgence. Dix ans plus tard, ce nombre a augmenté de près de vingt-cinq pourcents et approche les cinq millions<sup>1</sup>. L'augmentation constante de la sollicitation des deux-cent-cinquante mille sapeurs-pompiers français implique un accroissement du nombre de leurs missions de base : les secours à victime représentent aujourd'hui près de quatre millions des demandes de secours et le nombre d'appels d'urgence pour feu ou accident de la circulation ne cesse d'augmenter.

Toutefois, parallèlement à cet accroissement de leur sollicitation, les sapeurs-pompiers doivent aujourd'hui « *faire face aux crises de toute sorte qui, mois après mois, frappent sans répit notre pays*<sup>2</sup> ». En d'autres termes, les sapeurs-pompiers doivent gérer conjointement une augmentation du nombre d'interventions d'urgence ainsi qu'une diversification de la nature de

leurs missions. Depuis 2001, ils interviennent, en effet, en qualité de primo-intervenant sur un spectre de situations de plus en plus large (Deppa & Saltzberg, 2016). A titre d'exemple, depuis 2019, les services de secours français ont dû faire face à des situations aussi différentes que l'incendie de l'usine chimique Lubriziol, un séisme en Ardèche ou l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris et la protection des œuvres y étant exposées. Ils ont dû se mobiliser pour différents épisodes de crue dans le sud-est du pays ou encore la tempête *Alex* dans les Alpes Maritimes. D'importants feux de forêts ont également mobilisé les sapeurs-pompiers français, ainsi qu'une attaque terroriste sur Paris ou encore la crise sanitaire liée au COVID-19. La nature protéiforme de ces missions atteste de l'importance pour les sapeurs-pompiers de maintenir un haut niveau de performance individuelle et collective. En effet, chacun d'entre eux doit connaître et maîtriser les procédures établies, tout en sachant adapter son comportement à chaque nouvelle situation.

Si la performance des sapeurs-pompiers revêt une importance particulière, il en est de même pour la préservation de leur santé. En effet, les sapeurs-pompiers « *répondent présents, trop souvent au détriment de leur vie<sup>3</sup>* ». Ils doivent faire face à une multitude de risques dans des environnements complexes et imprévisibles. Compte-tenu de cet état de fait, la *National Fallen Firefighters Foundation (NFFF)* a mis en évidence les cinq principales causes de décès de sapeur-pompier en service commandé :

<sup>1</sup> Statistiques Nationales du ministère de l'intérieur (2021)

<sup>2</sup> Allocution de Grégory Allione, président de la Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers, le 16 octobre 2020 <sup>3</sup> Allocution du 16 octobre 2020

- Inefficacité des procédures et des règlements
- Inefficacité des prises de décision sur intervention
- Manque de préparation
- Manque de responsabilités personnelles
- Non-respect des procédures opérationnelles

Le constat réalisé par la *NFFF* souligne en particulier certaines faiblesses du modèle d'encadrement sapeur-pompier. Selon cette organisation, plusieurs des causes mises en lumière sont directement liées à une défaillance managériale. Compte-tenu de ces enjeux, il paraît donc nécessaire de repenser le rôle du supérieur hiérarchique chez les sapeurs-pompiers car ils occupent une position centrale pour influencer les comportements des subordonnés (Yukl, 2006). La littérature souligne en effet l'importance des comportements des managers dans l'amélioration de la performance (Day, Riggio, Tan & Conger, 2021 ; Wang, Courtright & Colbert, 2011) et le maintien du bien-être et de la santé des individus au travail (Panaccio,

Donia, Saint Michel & Liden, 2015 ; Rivkin, Diestel & Schmidt, 2014).

Le leadership est un processus d'influence complexe jouant un rôle central dans l'influence des comportements des subordonnés (Day et al., 2021, Yukl, 2006). Parmi les approches de leadership existantes, le leadership serviteur (Greenleaf, 1970, 1977) a récemment suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs (par exemple Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014b ; Panaccio et al., 2015 ; van Dierendonck, 2011). Ce courant de leadership apparaît en effet comme une réponse à un intérêt croissant pour une relation moins hiérarchique entre supérieurs et subordonnés et un style de management plus humain et centré sur les individus (Chiniara & Bentein, 2018). Le leadership serviteur est fondé sur la primauté des besoins des subordonnés ainsi que la capacité des dirigeants à communiquer l'importance du service aux autres (Chiniara & Bentein, 2018 ; Eva, Mulyadi, Sen, van Dierendonck & Liden, 2019 ; Greenleaf, 1977, 1998 ; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). La littérature soutient l'intérêt du leadership serviteur pour les organisations évoluant en contextes extrêmes (Deppa & Saltzberg, 2016) ainsi que pour les individus les composants (Russell, Brommé & Prince, 2015 ; Russell, Russell & Broomé, 2018).

Bien qu'il existe plusieurs définitions de ce type de leadership (Eva et al., 2019), le leadership serviteur s'envisage comme une approche altruiste de leadership se distinguant

17

notamment des autres courants par son accent porté sur la satisfaction des besoins des subordonnés (Greenleaf, 1977 ; Liden et al., 2008). En effet, le leadership serviteur envisage que le rôle du leader est basé sur le service aux subordonnés, par opposition au service à soi où l'effort est orienté vers la maximisation des avantages pour le leader ou l'organisation dans laquelle le leader est intégré (Panaccio et al., 2015).

## 1. Problématique et objectifs de recherche

Notre recherche s'articule autour de l'examen des mécanismes de leadership serviteur permettant d'affecter positivement la performance et la santé des subordonnés dans le contexte extrême particulier des sapeurs-pompier. En effet, pour que le leadership serviteur gagne en légitimité en tant que théorie majeure du leadership, la littérature doit progresser dans l'exploration des mécanismes intermédiaires pouvant expliquer comment cette approche caractérisée par la satisfaction des besoins des subordonnés, peut aider à atteindre les objectifs organisationnels (Chiniara & Bentein, 2018 ; Mayer, 2010). En d'autres termes, la recherche antérieure n'a pas encore permis de clarifier les processus d'influence sous-jacents et les

conditions d'efficacité au travers desquels les comportements des leaders serviteurs influencent la performance et la santé des subordonnés (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009 ; Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Liden et al., 2008 ; Panaccio et al., 2015). Notre recherche ambitionne donc d'approfondir notre compréhension du leadership serviteur et de ses effets positifs en répondant à la question de recherche suivante :

**« Comment et sous quelles conditions le leadership serviteur peut-il influencer positivement la performance et la santé des sapeurs-pompiers au niveau individuel et collectif ? »**

Pour ce faire, nous proposons d'adopter une perspective longitudinale (*Time-lagged*) en multiniveaux (étude n°1) et intra-individuelle (étude n°2) pour examiner de manière évolutive, processuelle et dynamique la relation entre le leadership serviteur, la performance et la santé des sapeurs-pompiers. Nous articulons tout d'abord notre réflexion autour des cadres théoriques de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960, Kelley & Thibault, 1978) et de l'identité sociale (Tajfel, 1974 ; Tajfel & Turner, 1979 ; 1986). Nous soutenons que ces théories constituent en effet des cadres théoriques pertinents pour comprendre les liens existants entre le leadership serviteur, la performance et la santé. Premièrement, conformément à la théorie de

18

l'échange social (Blau, 1964) et à la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), les leaders serviteurs et leurs subordonnés fournissent des ressources et du soutien en réponse aux ressources et au soutien reçus du partenaire dyadique (Eva et al., 2019). En d'autres termes, en réponse aux comportements des leaders serviteurs orientés vers la croissance et le développement des subordonnés, ceux-ci se sentent obligés de rendre la pareille en s'engageant dans des comportements positifs et attendus. Deuxièmement, « *les leaders serviteurs transforment également l'état d'esprit et les comportements de leurs subordonnés sur le long terme, comme l'explique la théorie de l'identité sociale* » (Eva et al., 2019, p.118). Enfin, en intégrant ces deux cadres théoriques, nous prenons en compte la critique formulée par Hughes, Lee, Tian, Newman et Legood (2018) concernant le recours à un médiateur unique et l'impossibilité qui en découle de comparer ses effets.

Notre étude complémentaire, quant à elle, est basée sur les théories de l'ajustement individu-environnement adapté au leadership (Lambert, Tepper, Carr, Holt & Barelka, 2012) et sur le modèle des demandes et des ressources au travail (Bakker & Demerouti, 2007 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) pour deux raisons principales. Premièrement, ces deux cadres théoriques nous permettent d'adopter une perspective dynamique du leadership serviteur nous permettant de dépasser la focalisation traditionnelle

sur les facteurs individuels et situationnels afin de mettre en lumière des mécanismes d'influence importants tels que les émotions (Eva et al., 2019 ; Liao et al., 2021).

Deuxièmement, nous proposons que les comportements de leadership serviteur constituent des ressources importantes pour les subordonnés. En effet, ils impliquent, entre autres, de satisfaire leurs besoins et de les placer avant toute autre chose, de montrer une sensibilité réelle à leurs problèmes et de proposer des solutions créatives et individualisées pour y répondre (Liden et al., 2008). Ainsi, en suivant les recommandations d'Avolio, Walumbwa et Weber (2009), nous adoptons une démarche centrée sur les subordonnés et proposons d'examiner l'effet du leadership serviteur sur la santé des subordonnés et la façon dont elle affecte leur capacité à être performants.

Plus spécifiquement, notre problématique implique de fixer un ensemble d'objectifs dont le but est de guider notre démarche théorique et empirique. Ces objectifs se déclinent comme suit :

19

- Comprendre les spécificités du contexte organisationnel des sapeurs-pompiers, relativement étranger aux sciences de gestion et intégrer les enjeux du leadership dans l'organisation des sapeurs-pompiers français.
- Examiner les effets directs du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers, au niveau individuel et collectif.
- Analyser les mécanismes explicatifs du *pourquoi* et du *comment* le leadership serviteur affecte les comportements et les attitudes des subordonnés au niveau individuel et collectif.
- Capturer les effets d'interaction de certaines conditions liées au travail de sapeurs pompiers.
- Envisager le leadership serviteur comme un construit dynamique dont la quantité des comportements proposés évolue dans le temps.
- Choisir une méthodologie de recherche appropriée.

## 2. Positionnement épistémologique

Ce travail de recherche vise à analyser et examiner des processus observés en milieu organisationnel. Plus précisément, nous cherchons à identifier grâce à une démarche hypothético-déductive, les mécanismes par lesquels le leadership serviteur affecte la performance et la santé des sapeurs-pompiers. Notre positionnement positiviste est basé sur

une démarche visant à éprouver des hypothèses de recherche réfutables (Igalens & Roussel, 1998). Nous nous inscrivons dans une démarche explicative dont le but est d'identifier des relations entre des variables dans le contexte organisationnel des sapeurs-pompiers et de les généraliser à des fins prédictives.

Nos modèles de recherche mobilisés pour les deux études de ce travail doctoral nous ont conduit à formuler un certain nombre d'hypothèses que nous avons testé empiriquement afin de les confirmer ou non.

Notre positionnement épistémologique a guidé l'ensemble des choix méthodologiques de ce travail doctoral. Nous avons mené deux études suivant une démarche quantitative pour deux raisons. Premièrement, le corpus de recherches sur les construits mobilisés dans ce travail doctoral offre une base suffisante à la formulation précise d'hypothèses de recherche.

20

Deuxièmement, la méthode de recherche quantitative par questionnaire est considérée comme « *la méthode la plus utilisée pour étudier les liens entre les comportements de leadership et les divers résultats de ces comportements* » (Yukl, 2006, p.55).

Notre première étude a mobilisé un design longitudinal (*Time-lagged*) en multiniveaux auprès de trois-cent-trois sapeurs-pompiers français (et leurs chefs de centre) affectés dans quarante-cinq centres d'incendie et de secours (CIS). Nous avons eu recours à quatre questionnaires constitués d'échelles de mesure préexistantes dont la fiabilité scientifique a déjà été éprouvée par la littérature. Nous avons veillé au strict respect des exigences en termes d'analyse et de fiabilité des mesures.

Au regard de ces premiers résultats, nous avons décidé de mener une étude complémentaire afin d'examiner l'effet des fluctuations quotidiennes de comportements de leadership serviteurs sur la santé et la performance des sapeurs-pompiers. Plus précisément, nous proposons que l'effet positif du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers est maximisé lorsque le leader fournit le type et la quantité de comportements de leadership dont le subordonné a besoin. Pour mesurer les variations quotidiennes de leadership serviteur, nous avons mobilisé la méthode du journal personnel (*Diaries*) auprès de soixante-cinq sapeurs-pompiers professionnels français durant dix jours de travail<sup>4</sup>. Nous avons eu recours à trois questionnaires également constitués d'échelles préexistantes et valides.

L'ensemble des analyses menées dans le cadre de ce travail doctoral donne lieu à une

discussion (Chapitre 6) dans laquelle nous reviendrons sur les hypothèses formulées afin de les confirmer ou non. L'ensemble de ce travail sera l'occasion de formuler une série de préconisations pratiques à destination des managers sapeurs-pompiers.

### 3. Intérêts de la recherche et contributions

En dépit du nombre croissant de travaux s'intéressant aux effets du leadership serviteur, beaucoup reste à découvrir sur les mécanismes de cette approche de leadership. Ainsi, à

<sup>4</sup> Les particularités du régime de travail des sapeurs-pompiers sont présentées dans les parties 2 et 3 de ce document.

21

travers ce travail doctoral, nous entendons contribuer à la littérature sur les plan théoriques, méthodologiques et managériales.

#### Contributions théoriques

Notre recherche propose d'ouvrir la boîte noire du leadership serviteur afin de mieux comprendre les mécanismes (médiateurs) et conditions limites (modérateurs) liant les comportements de leadership serviteur à la performance et à la santé des subordonnés. En nous intéressant au *pourquoi* et au *comment* de cette approche, notre objectif est d'accroître notre compréhension des mécanismes permettant au leaders serviteurs d'affecter positivement les résultats des subordonnés et leurs organisations (Chiniara & Bentein, 2016, 2018).

Premièrement, cette recherche est, à notre connaissance, la première à suggérer que le leadership serviteur peut affecter positivement la performance et la santé des subordonnés. Bien que cette relation soit un des postulats centraux de la théorie de Greenleaf (1970, 1977), aucune étude n'a encore montré que le leadership serviteur peut avoir un effet positif simultané sur la performance et la santé des subordonnés en ayant recours au même mécanisme médiateur.

De plus, si la plupart des études a mis en évidence un lien positif entre le leadership serviteur et la performance au niveau individuel et collectif (Chinara & Bentein, 2016, 2018 ; Hu & Liden, 2011 ; Lee, Lyubovnikova, Tian & Knight, 2020), beaucoup reste à découvrir quant aux effets du leadership serviteur sur la santé des subordonnés (Panaccio, Donia, Saint Michel & Liden, 2015 ; Rivkin, Diestel & Schmidt, 2014). Ainsi, suivant les recommandations de Langhof et Guldenberg (2020), notre recherche investit ce domaine de recherche



prometteur en examinant l'effets positif potentiel des comportements de leadership serviteur sur la santé psychologique des sapeurs-pompiers.

Notre deuxième contribution théorique concerne la mobilisation de la confiance envers le leader et de l'identification organisationnelle comme mécanismes intermédiaires de la relation entre le leadership serviteur, la performance et la santé des sapeurs-pompiers.

La confiance est un construit extrêmement précieux pour comprendre les comportements et les attitudes des sapeurs-pompiers au sein des centres de secours. En effet, la nature même de l'activité de sapeur-pompier repose sur la confiance (Russell et al., 2015). Les

22

individus engagés dans la gestion de situations d'urgence doivent compter sur leurs propres compétences mais aussi sur celles de leurs collègues pour assurer leurs missions (Klinoff, 2012). Cette confiance implique de croire en la capacité des leaders à prendre les bonnes décisions et, de cette confiance, naît la volonté d'exécuter les ordres sans poser de question (Caldwell et al., 2009 ; Russell et al., 2015). Lorsque les subordonnés font confiance à leurs leaders, ils sont plus disposés à accepter leur influence (Dirks & Ferrin, 2002). Ils ne s'engagent pas dans des comportements d'autoprotection ou de retrait pouvant entraver leur performance individuelle et collective. De même, l'identification organisationnelle est forte et naturelle chez les sapeurs-pompiers. Dès leur incorporation, l'appartenance à un centre d'incendie et de secours est inculquée aux jeunes recrues et devient un signe distinctif. Les agents arborent fréquemment sur leurs tenues des attributs et (par exemple des écussons) d'appartenance à leur centre d'incendie et de secours. En arborant le symbole d'un centre d'incendie et de secours, le sapeur-pompier fait sienne son histoire et ses valeurs.

Ainsi, à travers cette étude, nous souhaitons tout d'abord souligner l'effet positif potentiel de la confiance sur la santé psychologique des sapeurs-pompiers. Deuxièmement, la mobilisation du cadre théorique de l'identité sociale dans l'explication des liens entre leadership serviteur et les comportements des sapeurs-pompiers, nous étendons les recherches antérieures sur l'identification organisationnelle. Nous suivons ainsi les recommandations de Chughtai et Buckley (2010) qui soutiennent que « *l'utilisation de l'identification organisationnelle comme médiateur de la relation entre le leadership serviteur, la performance et la santé des subordonnés peut générer de nouvelles perspectives concernant son rôle* » (p.242).

Troisièmement, conformément aux recommandations de Ng (2015, 2017), nous proposons de comparer les rôles respectifs de la confiance envers le leader et de l'identification organisationnelle en tant que médiateurs de la relation entre leadership

serviteur, performance et santé des sapeurs-pompiers. En effet, bien que de multiples mécanismes intermédiaires du leadership serviteur aient été proposés, aucune tentative d'intégration n'a encore permis d'identifier les mécanismes les plus pertinents et les plus explicatifs des effets du leadership serviteur. Pourtant, l'intégration et la comparaison des médiateurs sont essentielles car l'examen comparatif des mécanismes explicatifs des effets du leadership serviteur permettrait de réduire l'éventail des médiateurs les plus pertinents et d'aider les chercheurs et les praticiens à mieux comprendre pourquoi et comment le leadership serviteur affecte la performance et la santé psychologique des sapeurs-pompiers.

23

Quatrièmement notre recherche vise à examiner le rôle modérateur du besoin d'appartenance et de la prototypicalité du leader. Ainsi, conformément aux recommandations d'Eva et al. (2019), nous contribuons à parfaire notre compréhension des conditions limites affectant les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des subordonnés.

Le cinquième apport théorique de cette recherche relève du caractère multiniveaux de notre étude. Nous entendons fournir des éléments empiriques soulignant la nécessité de considérer le rôle des environnements sociaux et organisationnels dans la propagation des effets du leadership serviteur. Plus spécifiquement, nous proposons que le climat de confiance agît comme un stimulus ambiant au sein duquel les comportements de leadership serviteur se propagent et affectent les comportements et attitudes des subordonnés.

### Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, l'intérêt de notre travail doctoral repose sur les designs de recherche mobilisés dans nos deux études.

Dans notre première étude, nous mobilisons un design longitudinal (*Time-lagged*) à quatre temps de mesure et en multiniveaux, relativement rare dans les recherches sur le leadership. Nous suivons également les recommandations d'Eva et al. (2019) en impliquant deux sources différentes (subordonnés et chefs de centres d'incendie et de secours) dans la collecte de données.

Notre seconde étude examine l'aspect dynamique des comportements de leadership serviteur. Ainsi, pour investiguer la fluctuation des comportements de leadership serviteur déployés par les leaders et les besoins réels en leadership de leurs subordonnés, nous développons un design de recherche adapté permettant d'examiner et de mesurer leur évolution quotidienne à travers la méthode du journal personnel (*Diary*).

Ce travail doctoral tente enfin d'apporter des contributions managériales concrètes aux organisations de sapeurs-pompiers. En sensibilisant les leaders sapeurs-pompiers à l'intérêt de déployer des comportements de leadership serviteur, nous ambitionnons de fournir des

24

solutions pratiques permettant d'améliorer la performance des agents tout en assurant leur santé psychologique au quotidien.

Nous entendons tout d'abord souligner à travers ce travail doctoral l'effet positif du leadership serviteur en contexte extrême. En effet, le leadership est un facteur clé de succès en contexte extrême (Hamby, 2002 ; Hällgren et al., 2018 ; Hanna et al., 2009). Les compétences des leaders serviteurs leur permettent de pouvoir répondre aux attentes des subordonnés, tout en incarnant une autorité légitimée par le dialogue et les échanges avec l'ensemble du groupe.

Deuxièmement, la présente thèse ambitionne de mettre en lumière l'effet positif du leadership serviteur pour les organisations à haute fiabilité. Nous souhaitons, en effet, souligner que le leadership serviteur peut palier les limites de l'organisation bureaucratique et hiérarchique. En effet, la nature de l'activité de sapeur-pompier implique de favoriser le sentiment d'auto-efficacité des individus et leur capacité à prendre des initiatives. De même, nous proposons que les comportements de leadership serviteur sont une alternative aux pratiques de management autoritaire, directif et autocratique. En effet, ces approches ne prennent pas en considération la santé des subordonnés et peuvent entraîner une baisse de la performance ainsi qu'une augmentation des risques pour la santé au travail des individus (Zohar, 2002).

Enfin, si le leadership serviteur peut affecter positivement l'organisation, il peut également être bénéfique pour les individus. Cette recherche entend souligner l'effet positif des comportements de leadership serviteur dans la gestion des agents volontaires ainsi que sa cohérence avec le mode de fonctionnement des sapeurs-pompiers.

En conclusion, suivant les recommandations d'Avolio, Walumbwa et Weber (2009), nous adoptons une approche centrée sur le subordonné pour examiner comment la santé des subordonnés de leader serviteurs affecte leur capacité à être performants ». De cette façon, nous contribuons au débat sur l'une des principales critiques formulées à l'égard du leadership serviteur (Andersen, 2009 ; Panaccio et al., 2015) en tentant de souligner que l'attention portée aux besoins des subordonnés n'affecte pas négativement les performance

## 4. Structuration de la thèse

Nous nous inspirons de la démarche de van Campenhoudt et Quivy (2011) pour mener à bien ce travail doctoral. En effet, la présente thèse est composée de six chapitres articulés autour de deux parties. La **première partie**, théorique, regroupe à travers les deux premiers chapitres notre revue de littérature, notre modèle conceptuel et nos hypothèses de recherche. La **seconde partie**, empirique, se compose de quatre chapitres consacrés à notre démarche méthodologique, aux résultats obtenus et à leur discussion. Elle se conclut par un état de nos principaux apports théoriques et managériaux, appréciés au regard des limites de notre étude. La figure 1 présente le déroulement des chapitres

*Figure 1. Déroulement des chapitres*

### **Chapitre 1**

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : le cas particulier des sapeurs-pompiers*

### **Chapitre 2**

*Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers :  
Proposition d'un modèle en multiniveaux*

### **Chapitre 3**

*Démarche méthodologique*

### **Chapitre 4**

*Analyse et résultats : test du modèle de recherche et validation des hypothèses*

### **Chapitre 5**

*Étude complémentaire par la méthode du journal personnel (Diaries)*

### **Chapitre 6**

*Discussion et mise en perspective des résultats*

L'objectif de notre **premier chapitre** (« *Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers* ») est de présenter notre construit de référence et le contexte de notre recherche. Dans la **première section**, nous introduisons le construit de

leadership serviteur (Greenleaf, 1970, 1977) et les fondements théoriques conditionnant son étude. Nous dresserons un état de l'art de la littérature sur le leadership serviteur et nous positionnerons cette approche en comparaison à d'autres courants du leadership. Nous mettrons enfin en lumière les principales limites de ce construit justifiant la pertinence de nos choix théoriques et méthodologiques. La **deuxième section** nous permettra de présenter le contexte organisationnel des sapeurs-pompiers français, ses caractéristiques et ses particularités. Les sapeurs-pompiers français font l'objet d'une littérature limitée en sciences de gestion. Il s'agit d'un milieu organisationnel peu investigué par les chercheurs en comportement organisationnel. L'examen du contexte sapeur-pompier sera l'occasion de souligner les possibles effets positifs du leadership serviteur pour le milieu des sapeurs-pompiers.

Le **deuxième chapitre** (« *Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers : Proposition d'un modèle en multiniveaux* ») est dédié à notre modèle conceptuel en multi-niveaux. La **première section** nous permettra de présenter les construits retenus dans ce travail doctoral pour mesurer la performance et la santé des sapeurs pompiers et de justifier ces choix. Ces choix doivent également être l'occasion de répondre aux critiques formulées à l'égard du leadership serviteur. La **seconde section** est dédiée à notre modèle conceptuel. Elle a pour objectif d'exposer les arguments théoriques qui nous conduisent à envisager la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1972 ; Tajfel & Turner, 1979, 1986) comme des cadres théoriques pertinents pour notre étude. Nous formulerons également les différentes hypothèses en lien avec notre modèle de recherche.

Le **troisième chapitre** (« *Démarche méthodologique* ») débute la partie empirique de cette recherche. Dans la **première section**, nous présenterons nos choix en termes méthodologiques et d'outils d'enquête. Nous montrerons en quoi une étude longitudinale (*Time-lagged*) en multiniveaux est pertinente pour l'étude des effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers. Nous présenterons notre protocole de recherche, le déroulement de notre collecte de données ainsi que les caractéristiques de notre échantillon. La **seconde section** sera tout d'abord consacré à la construction de nos questionnaires de recherche. Nous présenterons les échelles retenues pour notre étude, ainsi que leurs analyses psychométriques.

Le **quatrième chapitre** (« *Analyse et résultats : Test du modèle de recherche et validation des hypothèses* ») sera consacré à la présentation des résultats de notre étude longitudinale (*Time-lagged*) en multiniveaux. Dans la **première section**, nous détaillerons notre démarche d'analyse. Nous avons mobilisé la méthode de modélisation d'équations structurelles en multiniveaux (MSEM) au moyen du logiciel Mplus (Muthén & Muthén, 1998-2017) pour mener nos analyses. En effet, cette méthode d'analyse statistique est nécessaire lorsque les éléments observés (ici des sapeurs-pompiers et des centres d'incendie et de secours) forment une hiérarchie de grappes imbriquées (Rabe-Hesketh, Skrondal & Zheng, 2007). La **seconde section** sera consacrée à la présentation de l'ensemble des résultats de cette étude longitudinale (*Time-lagged*) en multiniveaux.

Notre **cinquième chapitre** (« *Étude complémentaire par la méthode du journal personnel (Diaries)* ») est entièrement dédié à la seconde étude que nous avons conduit suite aux résultats de notre étude longitudinale (*Time-lagged*). Cette étude complémentaire mobilise un design de recherche basé sur la méthode du journal personnel (*Diary*). Dans la **première section**, nous présenterons les arguments théoriques qui nous ont conduit à mener cette seconde étude. Nous y présenterons notre modèle de recherche et nos hypothèses. L'intérêt du recours à ce design sera également présenté. Dans la **seconde section**, nous présenterons notre protocole de recherche, notre collecte de donnée ainsi que notre échantillon. Les instruments de mesure utilisés seront présentés ainsi que leur analyse psychométrique. Nous concluons cette section par la présentation des résultats des tests de nos hypothèses.

Le **sixième chapitre** (« *Discussion et mise en perspective des résultats* ») sera l'occasion de discuter des différents résultats obtenus pour chacune des deux études et de les confronter à la littérature existante. Nous mettrons également en lumière les contributions théoriques et managériales de notre étude ainsi que ses limites. Enfin, les perspectives de recherches viendront clore ce travail doctoral.

# LEADERSHIP SERVITEUR ET CONTEXTES EXTREMES : LE CAS PARTICULIER DES SAPEURS POMPIERS

29

## Introduction

La littérature relative au leadership est abondante et offre un large panel d'études impliquant de nombreuses approches et construits différents (Avolio, Bass & Jung, 1999 ; Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009 ; Marstand, Epitropaki, van Knippenberg & Martin, 2020 ; Northouse, 2012 ; Yukl, 2002). Les recherches sur le leadership menées après la seconde guerre mondiale se sont développées en trois vagues majeures d'avancées théoriques, conceptuelles, empiriques et méthodologiques (Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017) : l'étude des comportements et attitudes des leaders a précédé les approches sociocognitives et contingentes, lesquelles furent suivie par des études relatives au leadership transformationnel, à l'échange social, au groupe ou encore au genre. Plus précisément, l'étude du leadership et son évolution à travers le temps ont été dictées par cinq écoles de pensée

(Northouse, 2012) (Figure 2) : l'approche par les traits, l'approche comportementale, les théories situationnelles (Tableau 1), suivies par l'approche néo-charismatique (Tableau 2) et les approches relationnelles (Tableau 3).

Les trois premiers courants théoriques se concentrent sur les leaders et les situations pour analyser les phénomènes de leadership. Ils cherchent ainsi à répondre aux questionnements « qu'est-ce qu'un leader ? », « que font les leaders ? » et « dans quelles situations un leader est efficace ? » (Day, Fleenor, Atwater, Surm & McKee, 2014 ; Fairholm, 1991, 2002 ; Lord et al., 2017). Les courants théoriques suivants tentent de prendre en compte la totalité des processus de leadership impliquant intrinsèquement un ensemble d'individus et leurs comportements (leaders et subordonnés, dyades ou équipes de travail) (Avolio et al., 2009 ; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009 ; Day, 2000 ; Day et al., 2014).

Animés par une sincère motivation à servir les autres et à placer les besoins de leurs subordonnés avant tout (Greenleaf, 1970, 1977), les leaders serviteurs s'engagent dans une série de comportements orientés vers leurs subordonnés (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). Le leadership serviteur est fondé sur la prémisse que les leaders les plus à même d'obtenir des résultats positifs de leurs subordonnés sont ceux qui se concentrent le moins sur leurs besoins personnels et donnent la priorité à ceux de leurs équipes (Liden et al., 2008 ; p.1434).

Bien que le leadership serviteur soit censé fonctionner de manière identique quel que soit le contexte, plusieurs auteurs soulignent au contraire que les comportements de leadership ne sont pas indépendants du contexte (Geier, 2016 ; Liden & Antonakis, 2009 ; Molloy, Polyhart & Wright, 2010 ; Osborn, Uhl-Bien & Milosevic, 2014). Le contexte désigne le milieu, c'est à dire l'environnement physique et social dans lequel le leadership et ses effets sont observés (Liden & Antonakis, 2009) et il devrait être modélisé « *lorsqu'on tente d'expliquer un aspect particulier du puzzle du leadership* » (Liden & Antonakis, 2009 ; p.3). Pour autant, force est de constater que malgré la richesse de la recherche sur le leadership (Avolio et al., 2009 ; Yukl, 2002), « *la plupart des études a ignoré le contexte dans lequel les comportements de leadership ont lieu* » (Geier, 2016 ; p.234).

La sécurité civile ne fait pas exception sur ce point. En France, Padioleau constate que de façon générale, elle « *est un domaine peu exploré par la recherche en sciences de gestion* » (2002 ; p.26) et à notre connaissance, les études sur le leadership dans le contexte des sapeurs pompiers sont quasi inexistantes. Le constat est semblable dans la littérature internationale où la recherche autour du leadership dans le contexte des sapeurs-pompiers est très restreinte, en



comparaison à d'autres secteurs d'activités tels que le commerce ou l'industrie.

Ainsi, en plus de dresser un état de l'art du concept de leadership serviteur, l'objectif de ce premier chapitre est de présenter le contexte organisationnel des sapeurs-pompiers et d'envisager ses répercussions en termes de leadership.

Ce chapitre se décompose donc en **deux sections** visant à comprendre les enjeux du leadership serviteur et à présenter les particularités de notre contexte d'étude. Dans **la première section**, nous présenterons une synthèse de la littérature relative au leadership serviteur. Nous nous attacherons à définir ce concept et à présenter ses principales caractéristiques. Dans **la seconde**, nous nous intéresserons au modèle organisationnel des sapeurs-pompiers. Nous présenterons tout d'abord ses caractéristiques avant d'examiner les particularités des contextes extrêmes. Nous pourrions ainsi porter un éclairage sur les spécificités contextuelles pouvant influencer la mise en place et l'efficacité des pratiques de leadership.

31

*Figure 2. Place du leadership serviteur dans l'évolution des approches de leadership*

*Approche comportementale*

Modèle de Fleishman et Harris (1962)

*Première apparition du concept de  
leadership serviteur (Greenleaf, 1970)  
Première conceptualisation du leadership  
serviteur (Laub, 1999)  
Publication d'une*

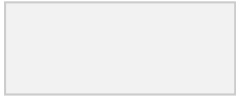
*version courte de*

Grille managériale de Blake et Mouton



*Leadership transformationnel Bass (1985)  
l'échelle de Liden et al. (2015)*

1940



1960

1970



*Leadership charismatique* House (1977)

1980

*Leader-Member exchange* Graen et Uhl-Bien (1991)

1990

*Leadership visionnaire*



*Leadership éthique* Brown et al. (2005)

2000

*Méta-analyse de Lee et al. (2020)*



2020



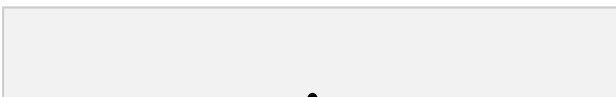
*Leadership transformationnelle* Modèle d'Hersey et Blanchard (1969)

Boal et Bryson (1985) Nutt et Backof (1992)

*Leadership authentique* Luthans et Avolio (2003)

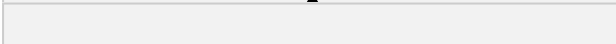
*Revue de littérature systématique d'Eva et al. (2019)*

Modèle de Fiedler (1967, 1978)



*Approche par les traits*

Lewin et al. (1939)



*Première publication académique relative*



Approches Fondements théoriques Limites Auteurs Vision réductrice et simpliste du

leadership

*Approche  
par les traits*

*Approche  
comportementale*

*Approche  
situationnelle et de la contingence*  
Découle de la théorie du grand homme (Jennings, 1960)

Postule que le leader a des caractéristiques innées qui sont la source de sa capacité d'influence

Cherche à déterminer si le leader le plus efficace fait montre d'orientations spécifiques

Les individus ne naissent pas leaders mais sont fabriqués

L'approche situationnelle cherche à lier les aspects d'une situation à un style de leadership

L'efficacité du leadership est liée aux variables individuelles et aux facteurs situationnels

L'approche de la contingence postule qu'il n'y a pas de *one best way* et que les situations font les leaders

(Northouse, 2012)

Fondements théoriques faibles et

investigations empiriques limitées (House & Aditya, 1997)

Impossibilité de former les individus au leadership (Northouse, 2012)

Recherche d'un comportement de leadership universel et idéal  
Résultats empiriques mitigés concernant plusieurs résultats importants comme la performance (Yukl, 2002)

Faiblesse théorique et mauvaise qualité psychométrique des échelles de mesure (Yukl, 2002)  
Résultats empiriques mitigés concernant plusieurs résultats importants comme la performance (Yukl, 2002)

Difficulté à faire correspondre un style de leadership à une situation donnée  
*Bennis (1982)*  
*Drucker (1966)*  
*Schein (1989)*  
*Stogdill (1974)*

Blake et Mouton (1964) Fleishman (1962)

*Fiedler (1967, 1978)*  
*Hersey et Blanchard (1969) House (1971)*

33

*Tableau 2. Synthèse des approches néo-charismatiques du leadership*

## **Approches**

**néo-charismatiques Courants Fondements théoriques Limites\* Auteurs**

### ***Principaux modèles***

*Leadership  
charismatique*

*Leadership visionnaire*

*Leadership  
transactionnel*

*Leadership*

*transformationnel Leadership authentique*

*Leadership éthique Leadership serviteur*

*Positif*

*Éthique et moral*

Prend en compte le charisme du leader comme variable centrale d'analyse

Envisage le leadership comme un processus relationnel

Conçoit le leadership comme un outil de transformation et d'habilitation

Met l'accent sur les comportements éthiques et moraux du leader

Envisage le leadership comme un processus relationnel

Conçoit le leadership comme un outil d'habilitation des subordonnés de l'organisation

Modèles trop généralistes n'offrant pas d'indication sur les comportements à adopter en situations particulières

"Côté obscur" du leader pouvant manipuler ses subordonnés pour de mauvaises raisons

Même limites possibles que celles présentées pour les modèles du courant positif

*Bass (1985)*

*House (1977)*

*Nutt et Backoff (1997)*

Luthans et Avolio (2003) Brown, Trevinõ et Harrison (2005)  
Liden et al., (2008)

*\*Les limites du leadership serviteur sont présentées en page 67. Ce travail doctoral vise à répondre à certaines d'entre elles*

34

*Tableau 3. Synthèse de l'approche relationnelle du leadership*

## **L'approche**

**relationnelle Fondements théoriques Limites Auteurs**

### ***Modèle principal***

Pas de description claire sur

#### *Leader-member exchange*

S'intéresse à la manière dont les leaders influencent les comportements des subordonnés.

Met l'accent sur la relation entre le leader et les subordonnés (en termes de qualité et de quantité)

Postule que les leaders ne traitent pas de manière identique leurs subordonnés

Se base sur le principe de l'échange social

la façon de développer une relation de bonne qualité dans le temps (Northouse, 2012)

Pas de prise en

considération de l'effet de l'iniquité (Northouse, 2012)

Manque de clarté

conceptuelle (Yukl, 2002)

*Dansereau, Graen et Haga (1975)*

*Graen et Uhl-Bien (1991)*

*Scandura et Graen (1986)*

## Section 1. Leadership serviteur : État de l'art du concept

*« Le leader idéal est visionnaire, pratique et inspirant. Il sait où aller, comment s'y rendre et peut motiver les autres à faire le voyage ». (Graham, 1991, p.105)*

Le leadership est une thématique omniprésente dans de nombreux domaines de recherche et d'étude de l'humain (Sendjaya, 2015). Pour Lapierre (2008), « *il en est question partout* » (p.12). Le leadership demeure l'un des sujets les plus étudiés et débattus en sciences organisationnelles car rien ne se fait sans lui (Yammarino, 2013). Cependant, et bien que son étude ait généré plusieurs milliers d'études dans le champ du comportement organisationnel (Northouse, 2012 ; Lord et al., 2017 ; Sendjaya, 2015 ; Yammarino, 2013), elle demeure relativement récente (Day et al., 2014 ; p.64). Lapierre (2008) souligne la difficulté de définir le terme même de leadership malgré la quantité de recherches menées sur le sujet. Nous adopterons dans le cadre de ce travail doctoral la définition de Yammarino (2013) car elle est la plus inclusive et permet de mieux rendre compte de cette notion de leadership : « *le leadership est un processus d'interactions multiniveaux (individuel, dyadique et collectif) se produisant dans un cadre situationnel particulier (contexte) au sein duquel un leader (par exemple un supérieur hiérarchique direct) et un subordonné (direct ou indirect) partagent un but (un objectif, un vision) et accomplissent ensemble des choses (des missions, des tâches) volontairement (sans coercition).* » (p.150). Dans la première section de ce chapitre, nous dresserons un état de l'art du concept de leadership serviteur. Nous nous attacherons à le définir et à porter un éclairage sur les principaux éléments le caractérisant. Nous proposerons une synthèse de son réseau nomologique (ses antécédents, ses effets, ses mécanismes intermédiaires et conditions d'efficacité). Cet exercice nous permettra enfin de mettre en

lumière certaines limites de cette approche de leadership.

## **1. Leadership serviteur : Une attention portée aux besoins des subordonnés**

Le leadership serviteur suscite aujourd'hui une attention accrue des chercheurs (Chiniara & Bentein, 2016 ; van Dierendonck, 2011 ; van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt & Alkema, 2014). Le terme de leadership serviteur apparaît pour la première fois dans l'essai fondateur de Greenleaf « *The servant as leader* » (1970). Greenleaf (1970) l'envisage comme « *le désir d'un leader de motiver et de guider ses subordonnés, d'offrir de l'espoir et de*

36

### *Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*fournir une expérience bienveillante grâce à des relations établies de qualité* » (p.7). Mayer, Bardes et Piccolo (2008) le définissent comme *une approche de leadership mettant l'accent sur les besoins des subordonnés (et de toutes les parties prenantes) afin de les aider à grandir, se développer et prospérer* » (p.181). Ainsi, le leadership serviteur place la prise en compte des besoins des subordonnés avant tout (Greenleaf, 1970, 1977). Plus précisément, la vision de Greenleaf (1970, 1977) postule qu'en cherchant d'abord à satisfaire le développement, le bien

être et la santé des subordonnés, les objectifs organisationnels à long terme seront atteints (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018 ; p.507). En agissant ainsi, les leaders serviteurs permettent à leurs subordonnés de devenir eux-mêmes des leaders serviteurs (Greenleaf, 1970, 1977). En d'autres termes, le principe central du leadership serviteur est de servir les autres, dans et hors de l'organisation (Liden et al., 2008 ; van Dierendonck, 2011 ; van Dierendonck et al., 2014).

En soulignant l'importance de cette notion de service envers l'ensemble de la communauté (Liden et al., 2008), Greenleaf (1977) soutient que le leadership serviteur n'est pas simplement une technique managériale mais bien une philosophie de vie commençant par « *le sentiment naturel de vouloir servir, de servir avant tout* » (p.14). Les comportements de leadership serviteur sont éthiques, pratiques et porteurs de sens (Keith, 2008). Une écrasante majorité des études sur le leadership serviteur offrent une définition approximative de ce concept ainsi qu'une description variable des comportements y étant associés (Eva et al., 2019 ; p.113). En conséquence, Eva et ses co-auteurs (2019) proposent de définir le leadership serviteur comme (1) *une approche de leadership orientée vers l'autre* (2) *se manifestant par une priorisation des besoins et des intérêts individuels des subordonnés* et (3) *passant d'une considération autocentrée à une considération de tous les autres, dans l'organisation et dans*



## **1.1 Conceptualisations du leadership serviteur**

Malgré une prolifération d'études depuis 2015, le manque de cohérence et de clarté entourant le leadership serviteur ont entravé son développement théorique (Eva et al., 2019 ; p.111). Ce n'est qu'au cours de la dernière décennie que le développement de modèles conceptuels et d'outils de mesure du leadership serviteur ont émergé (Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Panaccio, Henderson, Liden, Wayne & Cao, 2015). On dénombre aujourd'hui seize

conceptualisations<sup>5</sup> différentes du leadership serviteur renvoyant à des dimensions communes mais également différentes (Tableau 4).

<sup>5</sup> Nous avons volontairement exclu de cette synthèse les conceptualisations n'étant pas publiées dans des revues à comité de lecture (par exemple Patterson, 2003) ainsi que les conceptualisations unidimensionnelles associées à des versions raccourcies d'échelles de mesure préexistantes (Liden et al., 2015 ; Sendjaya et al., 2018 ; van Dierendonck et al., 2017).

*Tableau 4. Synthèse des différentes conceptualisations du leadership serviteur*

Auteurs	Dimensions
---------	------------

Valorisation des individus  
Développement des individus

Laub (1999)	Partage le leadership Intégrité Humilité Service à l'autre Se soucier d'autrui Autonomisation Développement d'autrui Vision Fixer des objectifs
Page et Wong (2000) Construction d'une communauté Prône l'authenticité Assure le leadership	Diriger Modéliser Construction d'équipe Partage de la prise de décision
Dennis et Winston (2003)	Vision Autonomisation Service
Reinke (2003)	Conceptualisation unidimensionnelle* Développer et responsabiliser autrui Puissance et fierté Leadership visionnaire Service à autrui Leadership courageux Abus de pouvoir Fierté égoïste
Wong et Page (2003)	Leadership responsable Intégrité (honnêteté) Authenticité
Ehrhart (2004)	Conceptualisation unidimensionnelle* Autonomisation Amour
Dennis et Bocarnea (2005)	Humilité Confiance Vision

Auteurs Dimensions Vocation altruiste

Barbuto et Wheeler	(2007)	Guérison émotionnelle
(2006) Hale et Fields		
	Liden et al.	(2008)

	Aider les subordonnés à grandir et à réussir Placer les subordonnés en premier Créer de la valeur pour la communauté
Sendjaya et al. (2008)	Compétences conceptuelles Adopter un comportement éthique Alliances Influence de transformation Personnalité authentique Moralement responsable Subordination volontaire
Reed et al. (2011)	Spiritualité transcendante Soutien interpersonnel Bâtir une communauté Altruisme Égalitarisme Intégrité morale Autonomisation Responsabilité
van Dierendonck et Nuijten (2011)	Prendre du recul Humilité Authenticité Courage Pardon <u>Intendance</u>
	Sagesse Cartographie persuasive Gestion organisationnelle Service à autrui Humilité Vision Guérison émotionnelle Autonomisation

\* *Les conceptualisations unidimensionnelles de Reinke (2003) et Ehrhart (2004) sont des agrégations de l'ensemble des dimensions du leadership serviteur.*

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous aurons recours au modèle de Liden et al. (2008) pour conceptualiser les comportements de leadership serviteur. En effet, parmi les modèles théoriques disponibles, celui développés par Liden et al. (2008) est le plus largement utilisé (Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Hu & Liden, 2011 ; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011 ; Panaccio et al., 2015) et le plus robuste d'un point de vue psychométrique (Panaccio et al., 2015 ; van Dierendonck, 2011 ; van Dierendonck et al., 2014). Basé sur une revue de littérature du leadership serviteur, le modèle de Liden et al. (2008) identifie sept dimensions distinctes (Tableau 5) :

1. **La guérison émotionnelle**, qui correspond au fait de se montrer sensible aux préoccupations personnelles d'autrui. van Dierendonck (2011) définit cette dimension comme l'acceptation personnelle et soutient qu'elle reflète la sensibilité et la maturité émotionnelle des leaders serviteurs.
2. **L'autonomisation** peut se définir comme le fait d'encourager et faciliter l'action d'autrui – en particulier les subordonnés directs – dans l'identification et la résolution de problèmes tout comme dans la manière et les délais de réalisation des tâches (Liden et al., 2008). Elle reflète de façon active et explicite la confiance du leader serviteur dans les connaissances, compétences et aptitudes de chaque individu et dans son potentiel à toujours apprendre (Greenleaf, 1998).
3. **Aider les subordonnés à grandir et à réussir**, c'est-à-dire démontrer une réelle préoccupation pour la croissance et le développement de carrière d'autrui. Cette dimension comprend le soutien et le mentorat des leaders serviteurs qui sont animés par « *un réel souci de la croissance et du développement de carrière des individus* » (Liden et al., 2008 ; p.162). van Dierendonck (2011) souligne que cette composante ne se retrouve dans aucune autre approche du leadership. En effet, cette dimension du leadership serviteur vise à favoriser le développement individuel des subordonnés avant tout, lequel affectera positivement la performance globale par la suite (Greenleaf, 1970). L'objectif premier du leader serviteur n'est donc pas l'atteinte des objectifs organisationnels mais bien la volonté sincère de satisfaire les besoins des individus (van Dierendonck, 2011).

4. **Placer les subordonnés en premier**. Liden et al. (2008) l'envisagent comme le fait de « *recourir à des actions et moyens pour faire comprendre aux autres (et particulièrement aux subordonnés directs) que répondre à leurs besoins individuels est une priorité* » (p.162). Cette dimension renvoie aux notions d'humilité, de modestie et d'ouverture des leaders serviteurs aux suggestions potentiellement contraires à leurs intérêts (van Dierendonck, 2011).
5. **Créer de la valeur pour la communauté**, faire preuve d'un souci constant et authentique à aider la communauté toute entière. Cette démarche vis-à-vis de

l'ensemble de la communauté souligne la volonté du leader serviteur d'étendre ses efforts au-delà de son équipe de travail (Liden et al., 2008 ; Spears, 1995), dans et au-dehors des murs de l'organisation (Greenleaf, 1970, 1977).

6. **Les compétences conceptuelles.** Posséder la connaissance de l'organisation et des tâches à accomplir afin de soutenir et d'aider efficacement l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les subordonnés directs. Les compétences conceptuelles permettent aux leaders serviteurs d'améliorer le bien-être de leurs subordonnés mais également la performance individuelle et organisationnelle (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). En effet, en plus de permettre aux leaders serviteurs de trouver des solutions innovantes et créatives aux problèmes de l'organisation, les compétences conceptuelles permettent d'adapter et de faire correspondre les besoins et qualités des subordonnés avec les tâches à réaliser (Luthans et al., 2007).
7. **Adopter un comportement éthique.** Interagir ouvertement, équitablement et honnêtement avec les autres. Pour Brown et Treviño (2006), les leaders serviteurs agissent de façon juste, honnête et ouverte. Ils mettent l'accent sur la possibilité donnée aux subordonnés d'agir de façon éthique (van Dierendonck, 2011).

Tableau 5. La conceptualisation du leadership serviteur de Liden et al. (2008)

### **Dimensions Définitions**

**Guérison émotionnelle** Savoir se montrer sensible aux préoccupations personnelles d'autrui

Encourager et faciliter l'action d'autrui – en particulier les

**Autonomisation**

**Aider les subordonnés à grandir et à réussir**

**Placer les subordonnés en premier**

subordonnés directs – dans l'identification et la résolution de problèmes tout comme dans la manière et les délais de réalisation des tâches

Démontrer une réelle préoccupation pour la croissance et le développement de carrière d'autrui

comprendre aux autres (et particulièrement aux subordonnés directs) que répondre à leurs besoins individuels est une priorité

Recourir à des actions et moyens pour faire

**Créer de la valeur pour la communauté** Faire preuve d'un souci constant et authentique à aider la communauté toute entière

**Compétences conceptuelles**

accomplir afin de soutenir et d'aider efficacement

Posséder la connaissance de l'organisation et des tâches à l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les subordonnés directs

**Adopte un comportement éthique** Interagir ouvertement, équitablement et honnêtement avec les autres

*Adapté de Liden et al. (2008)*

## 1.2 Un construit multiniveaux

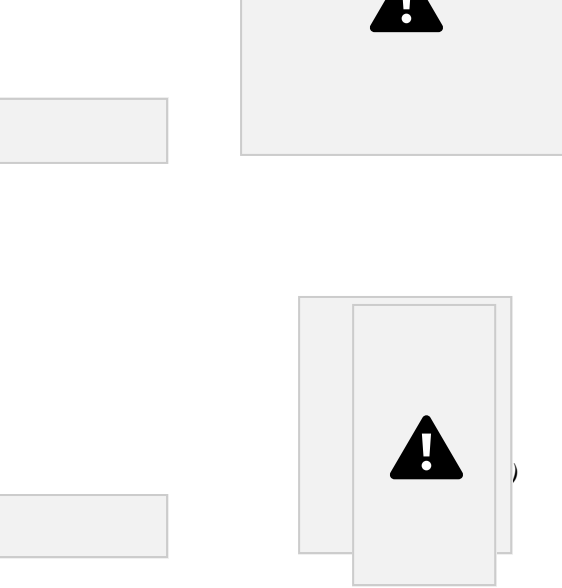
Depuis le début des années deux-mille, plusieurs auteurs recommandent de recourir à un cadre multiniveaux pour la recherche sur le leadership, c'est à dire d'envisager une perspective à la fois individuelle, collective et organisationnelle de ce construit (Dansereau & Yammarino, 2009 ; Day, 2000 ; Day et al., 2014) (Figure 3) dans la mesure où les effets du leadership serviteur peuvent se développer entre un leader et un subordonné (niveau individuel), une équipe (niveau collectif) ou une organisation entière (niveau organisationnel) (Batistic, Cerne & Vogel, 2017 ; Liden et al., 2008).



43

*eur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*es niveaux individuel, collectif et organisationnel*



*Niveau  
individuel*

### ***1.2.1 Le niveau individuel***

Il regroupe les perceptions de leadership serviteur des subordonnés et leurs conséquences sur leurs attitudes et leurs comportements individuels au travail. La capacité du leader à développer des relations individualisées avec chacun de ses subordonnés est un des mécanismes pouvant expliquer les effets du leadership serviteur (Liden, Panaccio, Meuser, Hu & Wayne, 2014). Parce que les leaders serviteurs développent l'estime de soi et l'auto-efficacité individuelle (Liden et al., 2014a), leurs subordonnés se sentent soutenus et plus disposés à adopter de nouveaux comportements au travail. Les leaders serviteurs parviennent à ces résultats par le biais notamment de la guérison émotionnelle et de la priorité accordée aux

44

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

subordonnés. Ces aspects envoient aux subordonnés le signal qu'ils sont appréciés et acceptés par un individu significatif de l'organisation (Pierce & Gardner, 2004), à la fois en tant que membres de l'organisation et en tant qu'individus ayant des besoins et des préférences spécifiques (Greenleaf, 1998).

### ***1.2.2 Le niveau collectif***

Comme la plupart des autres approches, le leadership serviteur est principalement



conceptualisé comme un construit de niveau collectif, puisque les leaders serviteurs assument la responsabilité de la performance, du bien-être et de la santé de plus d'un individu à un instant donné (Liden et al., 2008). La théorie du leadership serviteur soutient que les leaders affectent le groupe en influençant les attitudes et les comportements collectifs et individuels. Au niveau collectif, les leaders serviteurs créent un environnement au sein duquel les individus sentent qu'ils peuvent utiliser leurs propres connaissances pour prendre des décisions importantes, sans craindre les conséquences d'un échec (Brown & Bryant, 2015).

### ***1.2.3 Le niveau organisationnel***

Les comportements de leadership serviteur jouent également un rôle important au niveau organisationnel. Tout d'abord, les leaders serviteurs parviennent à créer une communauté au sein de l'organisation en insistant notamment sur l'importance de la confiance et de l'équité (Mayer et al., 2008 ; McGee-Cooper & Loooper, 2001). Ils développent également un climat psychologique sûr au sein duquel l'ensemble des individus peut s'engager pour atteindre les objectifs fixés pour l'organisation (van Dierendonck, 2011). Enfin, le leadership serviteur constitue une force positive qui se propage aux autres par un processus de contagion (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014). Les comportements des leaders serviteurs ruissellent sur les membres de l'organisation, permettant aux effets du leadership serviteur de germer, grandir et finalement se propager au sein de l'organisation tout entière (Liden et al., 2014b).

La majorité des études empiriques s'est concentré sur le niveau individuel (Eva et al., 2019), soulignant notamment l'effet des comportements de leadership serviteur sur la performance (Liden et al., 2008 ; Schwarz, Newman, Cooper & Eva, 2016), la satisfaction au travail (Chan & Mak, 2014 ; Schneider & George, 2011) et le turnover (Hunter et al., 2013 ; Kashyap & Rangnekar, 2016). Malheureusement, cette approche ne permet pas de comprendre

comment les leaders serviteurs influencent les résultats tels que la performance ou l'engagement organisationnel au niveau collectif et organisationnel (Liden et al., 2008 ; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Afin de pallier ces limites, ce travail doctoral retient donc une approche multi-niveau du leadership serviteur.

### **1.3 Distinguer le leadership serviteur d'autres approches**

Le chevauchement conceptuel et la redondance potentielle des approches du leadership

est un débat de longue date (Banks, Gooty, Ross, Williams & Harrington, 2018). La motivation réelle et sincère à servir les autres se traduit par un large panel de comportements de leadership orientés vers autrui (Greenleaf, 1970 ; Liden et al., 2014a). Certains de ces comportements sont communs à d'autres approches de leadership, tandis que d'autres sont exclusifs au leadership serviteur (Huang, Li, Qiu, Yim & Wan, 2016 ; Langhof & Guldenberg, 2020). Il est donc nécessaire d'examiner les propositions et composantes uniques des leaders serviteurs en les comparant avec d'autres théories du leadership établies et en montrant que le leadership serviteur présente une valeur prédictive supplémentaire.

Trois théories du leadership présentent des chevauchements conceptuels avec le leadership serviteur (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019 ; van Dierendonck, 2011). Nous procéderons tout d'abord à une comparaison entre le leadership serviteur et le leadership transformationnel. Puis, nous examinerons les différences entre le leadership serviteur et le leadership authentique. Nous finirons en nous intéressant au cas du leadership éthique. Le tableau 6 offre une présentation résumée de chacune de ces approches. Le tableau 7 propose une comparaison du modèle de Liden et al. (2008) avec les trois approches de leadership précitées.

Approches	Définition conceptuelle	Dimensions
-----------	-------------------------	------------

<b>Leadership transformationnel</b>
-------------------------------------

## **Leadership authentique**

### **Leadership éthique**

Capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985)

Processus basé sur les capacités psychologiques positives et sur le contexte organisationnel fortement développé desquels résultent pour le leader et le subordonné une plus grande connaissance de soi et des comportements positifs autorégulés. Ces comportements favorisent un développement positif individuel (Luthans & Avolio, 2003)

Conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles. Cela dans le but de promouvoir une communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision (Brown et al., 2005)

Influence idéalisée

Motivation inspirante

Stimulation intellectuelle Considération individualisée

Conscience de soi

Traitement équilibré

Transparence relationnelle Perspective morale intériorisée

Individu moral et

supérieur hiérarchique moral

*Adapté d'Eva et al. (2019) et Lemoine et al. (2019)*

La comparaison des sept dimensions du leadership serviteur avec les quatre facettes du leader transformationnel met en lumière les similitudes entre ces théories (Hoch et al., 2018 ; van Dierendonck, 2011 ; van Dierendonck et al., 2014). Les deux approches se concentrent sur les individus plutôt que sur les tâches à accomplir (Stone, Russell & Patterson, 2004) et cherchent à développer des relations dyadiques de qualité (van Dierendonck et al., 2014). Les leaders serviteurs et transformationnels agissent également tous deux comme des modèles de rôle crédibles auprès de leurs subordonnés (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004).

Des différences importantes existent toutefois entre ces deux approches. Premièrement, la distinction entre les leaders serviteurs et les leaders transformationnels se caractérise par la capacité des leaders serviteurs à se focaliser sur les subordonnés alors que les leaders transformationnels sont orientés vers l'organisation (Stone et al., 2004). La priorité des leaders serviteurs est donnée aux subordonnés, puis à l'organisation et enfin aux intérêts du leader (Sendjaya, 2015). Deuxièmement, plusieurs études soutiennent que l'une des différences majeures en ces deux approches réside dans la volonté de servir et de préparer les autres à servir pour le leader serviteur, tandis que le leader transformationnel met l'accent sur le désir de diriger et d'inspirer ses subordonnés à être plus performants (Barbuto & Wheeler, 2006 ; van Dierendonck et al., 2014). Enfin, « *la nature morale des leaders* », c'est à dire leur volonté d'user de leur positionnement pour amener leurs subordonnés à s'engager dans certains types de comportements, constitue une différence fondamentale entre leadership serviteur et transformationnel (Parolini, Patterson et Winston, 2009, p.275). Le but premier des leaders transformationnels étant l'atteinte des objectifs organisationnels, ils peuvent jouer de leur dimension charismatique et être moraux ou amoraux selon la situation et le but à atteindre (Bass, 1985). Les leaders serviteurs, quant à eux, ne s'engagent pas dans des comportements amoraux puisqu'ils se concentrent sur le service sincère aux autres (en premier lieu auprès de ses subordonnés) et la satisfaction des besoins individuels (Graham, 1991).

### **1.3.2 Leadership serviteur et leadership authentique**

Pour van Dierendonck (2011), « *le leadership authentique devrait être intégré au sein de la théorie du leadership serviteur* » (p. 1236). En effet, si la proximité conceptuelle est évidente concernant la dimension « d'aide aux subordonnés à grandir et réussir », les autres éléments constitutifs du leader serviteur ne se retrouvent pas dans la modélisation du leadership authentique (Harter, 2002 ; Hoch et al., 2018 ; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ainsi, même si les leaders serviteurs et authentiques se concentrent tous les deux sur « *l'expression du vrai soi* » (Walumbwa et al., 2008), seuls les leaders serviteurs ont recours à *la vraie humilité* consistant à « *prendre du recul et à laisser la place aux autres* » (van Dierendonck, 2011 ; p.1236). Les leaders authentiques expriment leurs véritables pensées et se comportent de façon cohérente avec autrui. Ils mettent l'accent sur leurs valeurs et celles des autres, tout comme leurs forces et leurs faiblesses (Yukl & Tracey, 1992).

### ***1.3.3 Leadership serviteur et leadership éthique***

Les leaders serviteurs agissent de manière juste, honnête et ouverte, ce qui montre des similitudes claires entre cette théorie et celle du leadership éthique (Brown et al., 2005). Le leadership éthique est direct et normatif (van Dierendonck, 2011). Cette approche met l'accent sur la question du comportement approprié dans les organisations (Brown et al., 2005). Les leaders éthiques modèlent, façonnent et renforcent les comportements jugés normativement appropriés dans un contexte donné, au travers d'actions personnelles et de relations étroites avec leurs subordonnés (Brown et al., 2005). En agissant ainsi, les leaders éthiques sont semblables aux leaders serviteurs dans leur attention portée aux subordonnés (van Dierendonck, 2011). van Dierendonck (2011) souligne toutefois que lorsque les leaders éthiques mettent l'accent sur les comportements directs et normatifs, les leaders serviteurs s'assurent eux du développement de leurs subordonnés. De plus, certaines dimensions du leadership serviteur (telles que la prise en compte des besoins des subordonnés ou leur guérison émotionnelle) ne se retrouvent pas dans l'approche éthique.

## Construits de

## leadership Dimensions du leadership serviteur

**Transformationnel** ✓ ✓ ✓ X X ✓ X **Authentique** X ✓ ✓ X X X ✓ **Éthique** X ✓ ✓ X ✓ X ✓  
*Source : van Dierendonck (2011)*

## 2. Conséquences, antécédents et processus du leadership serviteur

L'efficacité du leadership serviteur est soutenue par un nombre croissant d'études empiriques et les récentes revues de littérature et méta-analyses relatives à cette approche soulignent que le leadership serviteur est associé à une large gamme de résultats organisationnels importants (Eva et al., 2019 ; Hoch et al., 2018 ; Lee et al., 2020 ; Lemoine et al., 2019). Une partie de la littérature sur le leadership serviteur s'est également intéressée à l'étude des processus et mécanismes intermédiaires au travers desquels les leaders produisent des effets positifs sur les comportements, les attitudes et les résultats des subordonnés ainsi qu'aux conditions d'efficacité du leadership serviteur (par exemple Chen, Zhu & Zhou, 2015 ; Liden et al., 2014b, Panaccio et al., 2015 ; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Plus précisément, les études empiriques antérieures ont cherché à comprendre les circonstances d'émergence de cette approche de leadership mais également *comment* et *pourquoi* le leadership serviteur peut produire des effets positifs (Eva et al., 2019 ; Liden et al., 2014a ; van Dierendonck, 2011).

Nous examinerons dans un premier temps les conséquences du leadership serviteur. Puis, nous porterons notre attention sur ses mécanismes explicatifs et ses conditions limites. Enfin, nous examinerons les antécédents du leadership serviteur.

## **2.1 Les conséquences du leadership serviteur**

La théorie du leadership serviteur soutient que les leaders affectent positivement et durablement leurs subordonnés. Il n'est donc pas surprenant que la littérature propose que de nombreux effets positifs sont liés à ce construit. Si la revue de van Dierendonck (2011) a été la première à suggérer une vue d'ensemble des résultats liés au leadership serviteur, plusieurs auteurs (Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Hu & Liden, 2011, Langhof & Guldenberg, 2020 ; Lee et al., 2020 ; Liden et al., 2014b ; Panaccio et al., 2015 ; Wu, Liden, Liao & Wayne, 2020) ont permis d'ajouter à cette liste une série de résultats tout aussi important (par exemple les comportements de citoyenneté organisationnels orientés service, la créativité et la santé psychologique). En nous appuyant sur la littérature, nous pouvons mettre en avant cinq catégories de conséquences en lien avec les comportements de citoyenneté organisationnelle des subordonnés, les attitudes des subordonnés, la performance, le leader lui-même et la santé des subordonnés. Le tableau 8 présente une synthèse des conséquences mises en lumière par la littérature. Pour rappel, dans ce travail doctoral, nous nous concentrerons sur les effets du leadership serviteur sur la performance (individuelle et collective) et la santé des subordonnés.

Tableau 8. Synthèse des conséquences du leadership serviteur **Conséquences du leadership**

**serviteur**

*Conséquences comportementales*

*Conséquences attitudinales*

*Conséquences*

*en lien avec le leader*

*Conséquences sur la performance*

*Conséquences sur la santé*

Collaboration entre les employés (+) Résultats positifs en lien avec

l'emploi (+) Confiance envers le leader (+) Performance (individuelle, collective et

Santé psychologique (+)

Déviante des employés (-)

Équilibre travail/famille (+) Efficacité perçue du leader (+) organisationnelle) (+) Résultats de performance

Épuisement émotionnel (-)

Comportements de citoyenneté

Empathie (+) liés à l'innovation (+)

Burnout (-)

organisationnelle (+)

Comportements d'entraide (+)

Volontariat et motivation service (+)

Intégrité perçue du leader (+) LMX (+)

Résultats de performance orientés clients (+)

RSE autoévaluée (+) Fit individu/environnement Capital social du groupe (+)

Efficacité de l'équipe (+) Résultats négatifs en lien avec

Partage du savoir (+)

Prise de parole (+) Qualité du service (+)

l'emploi (-)

Conflits travail/famille (-) Efficacité de l'équipe (+)

*Adapté de Eva et al. (2019)*

*(+) Effet positif du leadership serviteur, (-) Effet négatif du leadership serviteur*



**Les conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des subordonnés :** La relation entre le leadership serviteur et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) est la plus étudiée dans le réseau nomologique du leadership serviteur (Eva et al., 2019). Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à des formes spécifiques de comportements bénéfiques et extra rôles (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Ce sont des comportements discrétionnaires qui, bien que n'étant pas essentiels à la tâche ou à l'emploi, contribuent au fonctionnement organisationnel (Molines, Sanséau & Adamovic, 2017). L'étude des relations entre le leadership serviteur et les CCO ont inclus les comportements orientés vers la communauté (Liden et al., 2008), les collègues de travail (Zhao, Liu & Gao, 2016), les autres équipes de travail (Chiniara & Bentein, 2018) et les usagers (Chen et al., 2015). Les comportements d'aide (Neubert, Hunter & Tolentino, 2016) ou de collaboration (Garber, Madigan, Click & Fitzpatrick, 2009) se sont également révélés positivement liés au leadership serviteur. Parris et Peachey (2013) et Chiniara et Bentein (2018) soutiennent que les CCO et les comportements d'aide et de collaboration sont des résultats pertinents pour le leadership serviteur. En effet, c'est parce que les leaders serviteurs agissent comme des modèles de rôle et qu'ils font preuve d'altruisme (Parris & Peachey, 2013) que leurs subordonnés s'engagent dans des comportements similaires et font le choix conscient de servir leur organisation et les individus qui les entourent (Eva et al., 2019 ; Greenleaf, 1970, 1977).

**Les conséquences sur les attitudes des subordonnés :** *« Compte-tenu de la nature holistique et développementale du leadership serviteur, il n'est pas surprenant qu'il soit associé positivement à un large éventail de résultats attitudinaux liés à l'emploi »* (Eva et al., 2019 ; p.119). Le leadership serviteur est entre autres positivement lié à l'engagement au travail (van Dierendonck et al., 2014) ou à la satisfaction au travail (Mayer et al., 2008). Les études empiriques soulignent également que les individus sont plus susceptibles de former une image plus positive de leur organisation lorsque celle-ci compte des leaders serviteurs dans son encadrement (Eva et al., 2019).

**Les conséquences sur la performance :** Selon van Dierendonck (2011), *« des preuves nous montrent que les leaders serviteurs ont des subordonnés plus performants »* (p.1248) et la

plupart des études ont en effet mis en évidence un lien positif entre leadership serviteur et la performance individuelle (Chiniara & Bentein, 2016 ; Lee et al., 2020 ; Liden et al., 2014b), collective ( Hu & Liden, 2011 ; Lee et al., 2020 ; Liden et al., 2014b ; Schaubroeck et al., 2011)

et organisationnelle (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013 ; Liden et al., 2014b ; Peterson, Galvin & Lange, 2012).

**Les conséquences sur la santé des subordonnés :** L'examen de l'influence du leadership serviteur sur la santé des subordonnés représente un domaine de recherche prometteur (Langhof & Guüldenber, 2020). En effet, bien que des efforts substantiels aient été consacrés à l'examen des effets du leadership serviteur sur la performance, il reste beaucoup à découvrir sur les effets que le leadership serviteur peut avoir sur des résultats moins pertinents financièrement, comme la santé (Panaccio et al. 2015). Toutefois, un nombre encore limité de recherches empiriques a souligné les liens existants entre le leadership serviteur et la santé psychologique des subordonnés (Gotsis & Grimani, 2016 ; Haslam, Reicher & Platow, 2013 ; Panaccio et al., 2015).

**Les conséquences en lien avec la perception du leader :** Les caractéristiques et comportements de leaders serviteurs tels que l'agréabilité, l'individualisation de la relation et l'attention sincère portée aux besoins des subordonnés peuvent en partie expliquer les résultats en lien avec le leader. La littérature souligne ainsi la relation positive existante entre le leadership serviteur et la confiance des subordonnés envers le leader (Schaubroeck et al., 2011), l'efficacité perçue du leader (Taylor, Martin, Hutchinson & Jinks, 2007) ou encore une meilleure qualité de relation entre le leader et ses subordonnés (Hanse, Harlin, Jarebrant, Ulin & Winkel, 2016).

#### **1.4 Les antécédents du leadership serviteur**

Plusieurs chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire d'approfondir nos connaissances des antécédents du leadership serviteur (Beck, 2014 ; Langhof & Güldenber, 2020 ; Peterson et al., 2012). En effet, l'étude de ses antécédents fournit une base pour une compréhension plus complète des raisons pouvant pousser un supérieur à adopter des comportements de leadership serviteur (Langhof & Güldenber, 2020). Ces antécédents peuvent inclure des construits divers relatifs à l'organisation, aux supérieurs ou encore à la personnalité et aux

caractéristiques démographiques des leaders. Toutefois, les connaissances relatives aux antécédents du leadership serviteur se limitent actuellement aux caractéristiques du leader serviteur (Eva et al., 2019). On ne compte aujourd'hui que onze études empiriques ayant testé ces hypothèses « *en se concentrant sur la personnalité et le genre du leader* » (Eva et al., 2019 ; p.119). Ces études

suggèrent que les leaders les plus agréables, les moins extravertis, ayant fortement confiance en eux et qui s'identifient à leur organisation sont plus susceptibles d'incarner des comportements de leaders serviteurs (Eva et al., 2019 ; Liden et al., 2014a ; van Dierendonck, 2011). Toutefois, Eva et al. (2019) soulignent que « *compte-tenu du nombre limité d'études reliant la personnalité au leadership serviteur et du nombre d'études n'ayant rapporté aucune relation, la personnalité du leader n'est liée aux comportements de leadership de serviteur que dans une mesure limitée* ». (p.119). Le tableau 9 présente une synthèse des antécédents mis en lumière par la littérature.

*Tableau 9. Les antécédents du leadership serviteur*

### **Antécédents Auteurs**

Agréabilité (+) *Hunter et al. (2013)* Extraversion (-) *Hunter et al. (2013)* Capacités d'auto-évaluation (+) *Flynn, Smither et Walker (2016)* Pleine conscience (+) *Verdorfer (2016)* Narcissisme (-) *Peterson, Galvin et Lange (2012)* Identification organisationnelle (+) *Peterson, Galvin et Lange (2012)*

Genre du leader *Beck (2014)*

*Adapté de Eva et al. (2019) et Langhof et Guldenberg (2020)*  
(+) *Effet positif du leadership serviteur*, (-) *Effet négatif du leadership serviteur*

## **2.2 Processus explicatifs et conditions limites des effets du leadership serviteur**

Pour que le leadership serviteur gagne en légitimité en tant que théorie principale du leadership, la recherche doit progresser dans l'exploration des processus pouvant expliquer pourquoi cette approche de leadership, caractérisée par la satisfaction des besoins des subordonnés, peut aider à atteindre les objectifs organisationnels (Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Huang et al., 2016 ; Liden et al., 2014b). En effet, les précédentes études empiriques

n'ont pas encore permis de pleinement clarifier les mécanismes intermédiaires (médiateurs) et les conditions d'efficacité (modérateurs) au travers desquels les comportements de leaders

serviteurs influencent les comportements individuels et collectifs (Avolio et al., 2009 ; Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Liden et al., 2008, Wu et al., 2020). Il est nécessaire d'ouvrir la boîte noire du leadership serviteur afin d'en saisir totalement la mécanique.

### ***2.3.1 Les cadres théoriques privilégiés par la recherche sur le leadership serviteur***

Les cadres théoriques utilisés dans les recherches empiriques sur le leadership serviteur s'inspirent principalement des théories sociales, comme la théorie de l'échange social, la théorie de l'apprentissage social et enfin la théorie de l'identité sociale. Ces cadres théoriques sous-tendent l'identification de médiateurs nous permettant de mieux comprendre les effets du leadership serviteur (Tableau 10).

**La théorie de l'échange social :** Lemoine et al. (2019) soutiennent que la théorie de l'échange social (Blau, 1964) est la plus largement utilisée<sup>6</sup> pour expliquer les effets positifs du leadership serviteur sur les résultats individuels, collectifs ou organisationnels. Basée sur le principe de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), cette théorie suggère que les leaders serviteurs créent des relations positives avec leurs subordonnés, lesquels s'engagent dans la réciprocité en adoptant à leur tour des comportements positifs (Lemoine et al., 2019). Plus précisément, en retour de l'attention portée par les leaders serviteurs à la croissance et au développement des membres de l'organisation, les subordonnés se sentent redevables et y répondent par des comportements positifs (Eva et al., 2019). Pour van Knippenberg et van Kleef (2016), le leadership serviteur entraîne des relations positives en cascade. En effet, les leaders serviteurs développent l'affect positif et les cognitions des subordonnés, ce qui les conduit à adopter en retour les comportements positifs attendus, lesquels génèrent ensuite des résultats positifs.

**La théorie de l'apprentissage social :** La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) constitue également un cadre théorique privilégié pour l'étude des effets du leadership serviteur (Eva et al., 2019 ; Lemoine et al., 2019). Wu et al. (2020) soutiennent que cette théorie permet d'expliquer que les subordonnés s'inspirent des comportements des leaders serviteurs car ces leaders sont des modèles de rôles à la fois attrayants et crédibles. Les leaders serviteurs

<sup>6</sup>Lemoine et al. (2019) soulignent que 34 études empiriques sur 74 publiées ont eu recours à la théorie de l'échange social comme cadre théorique.

agissent de manière altruiste et n'attendent aucune récompense pour leur service aux autres (Schwarz et al., 2016). De fait, les subordonnés « *imitent et adoptent ces comportements positifs car ils sont valorisés, récompensés et soutenus sur le lieu de travail* » (Eva et al., 2019 ; p. 118). Les comportements des subordonnés peuvent donc être modifiés de façon durable et profonde. Sous l'influence d'un leader serviteur, les subordonnés « *sont capables de devenir eux-mêmes des serviteurs* » (Greenleaf, 1977 ; p.7).

**La théorie de l'identité sociale :** La théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1974 ; Tajfel & Turner, 1979, 1986) permet d'examiner et de comprendre dans quelle mesure le leadership serviteur pousse les subordonnés à s'identifier à leur leader, leur équipe ou leur organisation (Chen et al., 2015 ; Chughtai, 2016 ; Eva et al., 2019 ; Lemoine et al., 2019) et à se percevoir comme des partenaires au sein de l'organisation (Ashforth & Mael, 1989). Le sentiment d'identification déclenché par le leadership serviteur conduit le subordonné à adopter des comportements positifs pour l'organisation. Les leaders serviteurs développent des liens solides avec l'ensemble des employés, grâce notamment à leur nature authentique et centrée sur les subordonnés. Ils envoient des indices clairs à l'ensemble des individus que chaque membre de l'organisation fait partie intégrante d'une même communauté, d'un même groupe. Les leaders serviteurs font preuve de respect, d'écoute et d'acceptation à l'égard des individus de l'organisation (Chughtai, 2016). En acceptant les subordonnés tels qu'ils sont plutôt qu'en essayant de les changer pour atteindre leurs buts, les leaders serviteurs sont plus susceptibles d'être perçus par leurs subordonnés comme appartenant au même groupe qu'eux (Chen et al., 2015). En conséquence, les individus s'identifient à leur groupe et à leur organisation et sont plus susceptibles de déployer des comportements bénéfiques à leur rencontre.

Nous aurons recours aux théories de l'échange social et de l'identité sociale comme cadres théoriques de notre recherche.

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Tableau 10. Les cadres théoriques les plus utilisés dans les études empiriques impliquant le leadership serviteur*

Cadres théoriques	Nombre d'articles publiés	Exemples d'effets étudiés	Exemples de médiateurs	Auteurs
-------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------	---------

*Théorie de l'échange social* 34

*Théorie de l'apprentissage*

*social* 12 *Théorie de l'identité sociale* 11

Comportements d'aide organisationnelle  
Comportement de citoyenneté  
Engagement

Performance  
Innovation  
Créativité  
Comportements de service

Épuisement professionnel  
Comportement de citoyenneté organisationnelle  
Expression des employés

LMX

Confiance collective Confiance dans le leader Support organisationnel perçu

Culture du service

Climat de service

Climat de partage de connaissance

Identité des employés Identification avec le leader

Prototypicalité du leader

(Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017) (Ling, Liu & Wu, 2017)

(Chan & Mak, 2014)

(Schwepker Jr, 2016)

(Liden et al., 2014b)

(Newman, Neesham, Manville, & Tse, 2018) (Hunter et al., 2013)

(Song, Park & Kang, 2015)

Chen et al., 2015

Chughtai, 2016

Yoshida et al., 2014

Rivkin et al., 2014

*Adapté d'Eva et al. (2019) et Lemoine et al. (2019)*

58

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

### **2.3.2 Les mécanismes intermédiaires explicatifs du leadership serviteur**

Les mécanismes intermédiaires (médiation) permettent de comprendre comment les leaders serviteurs influencent indirectement les attitudes et les comportements des subordonnés. En d'autres termes, un mécanisme médiateur est *un intermédiaire* pouvant expliquer la relation entre le leadership serviteur et ses conséquences pour l'individu, le groupe et l'organisation. Dans leur revue de la littérature, Eva et al. (2019) recensent les mécanismes de médiation examinés par les études empiriques précédentes (Tableau 11). Plusieurs des médiateurs utilisés pour étudier le leadership serviteur ont été régulièrement examinés dans la littérature sur le leadership, notamment la justice procédurale (Mayer et al., 2008), la confiance envers le leader (Kashyap & Rangnekar, 2016) ou le LMX (Amah, 2018).

Notre étude s'intéresse aux effets du leadership serviteur sur la performance (individuelle et collective) et la santé des subordonnés. Le tableau 12 présente une synthèse des médiateurs utilisés par la littérature pour examiner ces relations.

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Tableau 11. Synthèse des médiateurs utilisés par les études empiriques relatives au leadership serviteur*

**Médiateurs des effets du leadership serviteur**

*Centrés sur les subordonnés et l'emploi Centrés sur l'équipe Centrés sur le leader Centrés sur l'organisation et le climat*

Autonomisation (+) Efficacité de l'équipe (+) Confiance (+) Climat organisationnel positif (+)  
Satisfaction des besoins (+) Force et cohésion (+) LMX (+) Climat socio-moral (+)  
Ressources personnelles individuelles (+) Identification au groupe (+) Identification avec le  
Climat de sécurité psychologique (+)  
Engagement au travail (+) Gestion des conflits (+) Climat de confiance (+) leader (+)



Fit individu-environnement (+) Comportements collectifs de  
 Engagement envers le  
 Climat de servie (+)  
 Motivation service public (+) Pratiques organisationnelles  
 citoyenneté (+)  
 leader (+)  
 Comportements positifs (+) Sécurité psychologique de inclusives (+)  
 Prototypicalité du  
 Confiance affective (+) leader (+) Culture du service (+)  
 l'équipe (+)  
 Confiance cognitive (+) Évitement du leader (-) Performance opérationnelle (+) Identité  
 personnelle (+) Interopérabilité (+) Capacité à communiquer (+)  
Identification organisationnelle (+)  
*D'après Eva et al. (2019)*  
 (+) *Effet positif du leadership serviteur, (-) Effet négatif du leadership serviteur*

60

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Tableau 12. Les principaux médiateurs du leadership serviteur en fonction des variables de résultats de performance et de santé*

Variable de résultat	Niveau d'analyse	Médiateurs	Auteurs
----------------------	------------------	------------	---------

Satisfaction des besoins			<i>Chiniara et Bentein (2016)</i>
--------------------------	--	--	-----------------------------------

Confiance affective			<i>Schaubroeck et al. (2011)</i>
---------------------	--	--	----------------------------------

Comportements d'aide et soutien			<i>Hunter et al. (2013)</i>
---------------------------------	--	--	-----------------------------

Identification au groupe			<i>Chen et al. (2015)</i>
--------------------------	--	--	---------------------------

Climat de service			<i>Huang et al. (2016)</i>
-------------------	--	--	----------------------------

.			
.			
.			
.			
.			
.			
.			

**Individuel**

Motivation du service public			<i>Schwarz et al. (2016)</i> Engagement organisationnel <i>Overstreet et al. (2014)</i>
------------------------------	--	--	---

Contrat psychologique			<i>Panaccio et al. (2015)</i> Satisfaction des besoins <i>Chiniara et Bentein (2016)</i> Capital psychologique <i>Bouzari et Karatepe (2017)</i> Engagement envers le leader
-----------------------	--	--	--

Walumbwa et al. (2010) Satisfaction au travail Grisaffe et al. (2016) ; Ozyilmaz et Cicek (2015) Confiance Shim, Park, et Eom (2016) Leader-member Exchange Amah (2018) ; Wu, Tse, Fu, Kwan, et Liu (2013)

61

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Tableau 12 (Suite) - Les principaux médiateurs du leadership serviteur en fonction des*

*variables de résultats de performance et de santé* **Variable**

**de**

**résultat**

**Niveaux d'analyse Médiateurs Auteurs**

Capacité de l'équipe *Hu et Liden (2011) ; Liden et al. (2015)*

Climat de partage de connaissance *Song et al. (2015)*

**Collectif**

·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·

Cohésion de l'équipe *Hunter et al. (2013) ; Walumbwa et al. (2010)* Climat organisationnel positif *Chiniara et Bentein (2018)* Efficacité de l'équipe *Hu and Liden (2011) ; Liden et al. (2015)*

Organisationnel Engagement organisationnel (agrégé au niveau de l'unité) *Liden et al. (2014b)*

*Tableau 12 (Suite) - Les principaux médiateurs du leadership serviteur en fonction des variables de résultats de performance et de santé*

**Niveau d'analyse**

.....

**Variables de résultats Médiateurs Auteurs**

Justice organisationnelle *Mayer et al. (2008)*

**Santé**

Autonomisation *Schneider et George (2011)*

**et**

Confiance *Chan et Mak (2014)*

**bien-être**

Leader-member exchange *Amah (2018)*

### ***2.3.3 Les conditions limites des effets du leadership serviteur***

La variété des situations dans lesquelles ont été testés les effets du leadership serviteur (l'industrie, le commerce, les services d'urgence) suggèrent qu'il existe peu de raison pour que ses effets soient toujours identiques (Lee et al., 2020 ; Liden et al., 2014a). Le leadership serviteur ne peut vraisemblablement pas présenter le même niveau d'efficacité dans tous les contextes et dans tous les cas de figure mais peu d'études ont, à ce jour, examiné les conditions limites pouvant améliorer ou atténuer ses effets (Donia, Raja, Panaccio & Wang, 2016 ; Lee et al., 2020). De ce fait, il est nécessaire d'examiner les conditions au sein desquelles le leadership serviteur est plus ou moins efficace afin de prédire les attitudes et comportements des subordonnés (Avolio et al., 2009).

L'étude des conditions limites des effets du leadership serviteur est menée au niveau individuel (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009), collectif (Yang, Liu & Gu, 2017) et organisationnel (Eva et al., 2019). La littérature a ainsi mis en lumière le rôle modérateur de la confiance envers le leader (Jaramillo, Bande & Varela, 2015), du climat éthique (Schwepker & Schultz, 2015) ou des perceptions de RSE (Luu, 2016). Le tableau 13 présente une synthèse des principaux modérateurs, selon le niveau d'analyse, utilisés par les études empiriques sur le leadership serviteur.

L'ensemble des informations présenté ci-avant est synthétisé dans la figure 4. Celle-ci présente l'ensemble du réseau nomologique du leadership serviteur.

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Tableau 13. Les principaux modérateurs des effets du leadership serviteur utilisés par la littérature antérieure*

**Niveau**

**d'analyse Variables de résultats Modérateurs Auteurs**

*Individuel*

*Collectif*

**Organisationnel**

**Performance**

Inexpérience des vendeurs *Jaramillo et al. (2009a)*

Climat éthique bienveillant *Schwepker et Schultz (2015)* Éloignement de l'encadrement *Yang et al. (2017)* Intensité de la compétition *Huang et al. (2016)*

Stratégie et structure *Eva et al. (2018)* Structure organisationnelle *Neubert, Hunter et Tolentino (2016)* Perception de RSE *Luu (2016)*

*Tableau 13 (Suite) – Les principaux modérateurs des effets du leadership serviteur utilisés par la littérature antérieure*

**Niveau**

**d'analyse Variables de résultats Modérateurs Auteurs**

Genre du leader *Politis et Politis (2018)*

Confiance dans le leader *Jaramillo et al. (2015)*

Prototypicalité du leader *Lacroix et Verdorfer (2017)*

“  
.  
.  
.  
.  
.”

**Comportements des subordonnés**

Croyances de réciprocités positives *Zou, Tian et Liu (2015)* Sensibilité aux traitements favorables

d'autrui *Wu et al. (2013)* Orientation des motivations des

subordonnés *Donia et al. (2016)* Altruisme des subordonnés *van Dierendonck (2012)*

Attributions des subordonnés *Peng, Jien, and Lin (2016)*



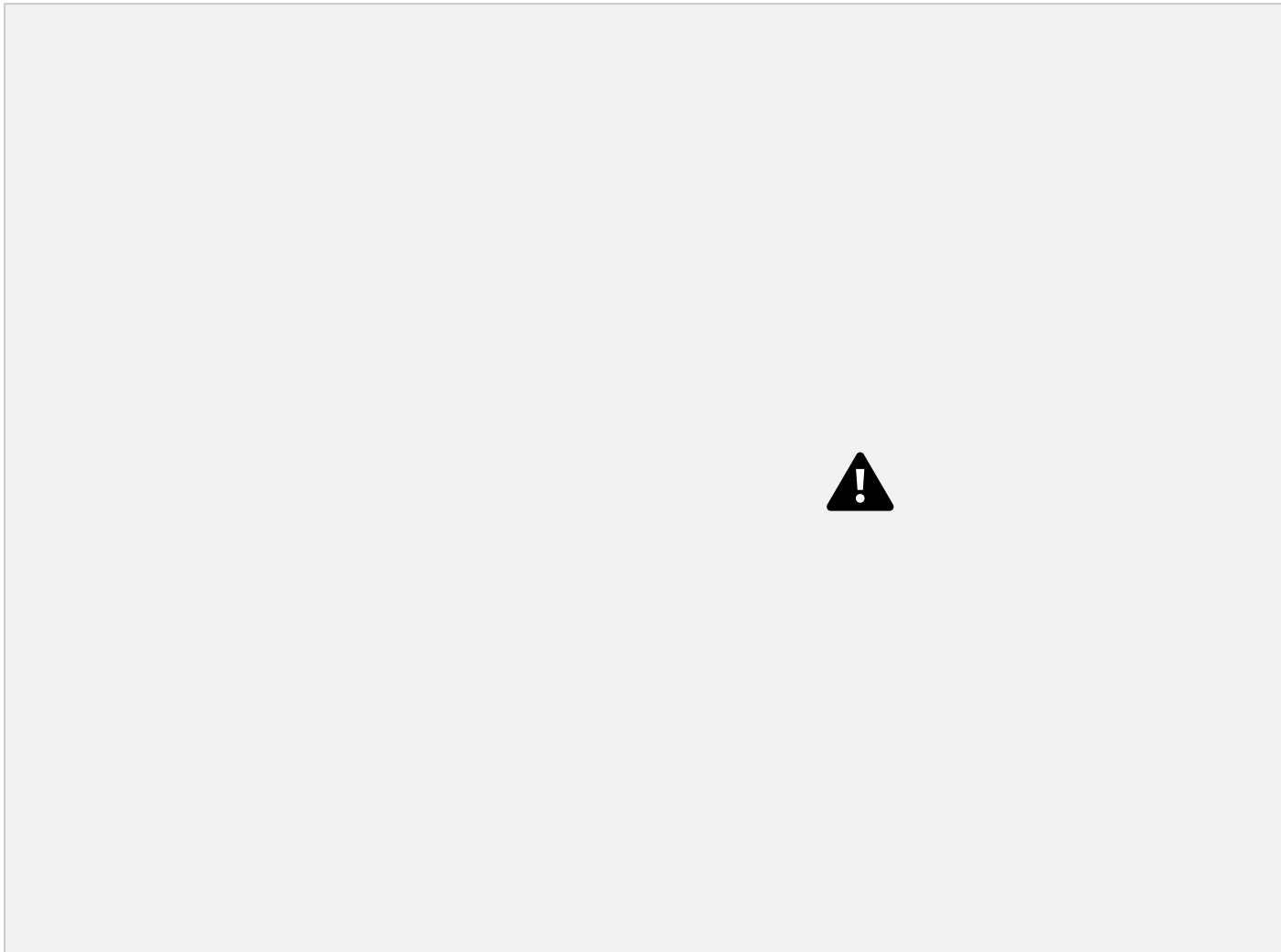
Structure organisationnelle *Neubert et al. (2016)* Climat organisationnel *Khan, Khan et Chaudhry (2015)* Perception collective du niveau éthique de l'organisation *Jaramillo et al. (2009b)*

67

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

*Figure 4. Réseau nomologique du leadership serviteur*

*Source : Eva et al. (2019)*



68

*Leadership serviteur et contextes extrêmes : Le cas particulier des sapeurs-pompiers*

### **3. Les limites du leadership serviteur**

L'augmentation du nombre d'articles s'intéressant au leadership serviteur a permis de



mettre en lumière plusieurs faiblesses liées à ce construit. Si la plupart des études a mis en évidence des effets positifs du leadership serviteur sur un large panel de résultats, certains auteurs ont noté que cette approche peut entraîner des effets moins favorables au niveau organisationnel et individuel (par exemple Andersen, 2009 ; Liu, 2019 ; Panaccio et al., 2015).

### **3.1 Les limites liées aux conséquences organisationnelles**

L'une des critiques les plus récurrentes à l'égard du leadership serviteur fait référence à ses effets sur la performance organisationnelle. En effet, plusieurs auteurs soulignent que les leaders serviteurs, en se concentrant sur les besoins individuels de leurs subordonnés, peuvent compromettre la rentabilité et la performance de leur organisation (Andersen, 2009). La rentabilité n'est pas l'objectif premier des leaders serviteurs, mais bien la satisfaction des besoins de l'ensemble des membres de la communauté, leur bien-être et leur santé (Greenleaf, 1970, 1977 ; Liden et al., 2008). Ainsi, en portant leur attention sur les comportements extra rôle des subordonnés, les leaders serviteurs peuvent négliger la performance de rôle individuelle et collective. De même, l'attention portée aux comportements extra rôle des subordonnés peut entraîner une diminution de leur performance de rôle (Bergeron, Shipp, Rosen & Furst, 2013 ; Panaccio et al., 2015). Nous aurons donc recours, dans ce travail doctoral, à une conceptualisation de la performance incluant une mesure de la performance de rôle.

### **3.2 Les limites liées au leader serviteur et à ses subordonnés**

#### ***3.2.1 Conflit de rôle et épuisement émotionnel des leaders***

Une deuxième critique formulée à l'égard du leadership serviteur concerne les leaders eux-mêmes et l'attention sincère qu'ils portent aux besoins d'autrui. Parce qu'ils cherchent à servir dans et en dehors de l'organisation (Greenleaf, 1970, 1977), les comportements de leadership serviteur peuvent entraîner chez les leaders des conflits, une ambiguïté et une surcharge de rôle (Panaccio et al., 2015). Ces conflits peuvent émerger du fait du temps nécessaire pour répondre à toutes les sollicitations, ou à cause de la fatigue liée à la tenue de ce rôle de serviteur. Panaccio et al. (2015) soutiennent, de plus, que la capacité à répondre aux besoins de l'ensemble de ses subordonnés implique de formuler une image claire et nette de la

nature de ces besoins. En raison d'une possible mauvaise communication ou d'une différence de sensibilité entre les parties prenantes, cette vision claire et nette peut être entravée

(Panaccio et al. 2015). La superposition de ces rôles et la volonté réelle de servir dans et au dehors de l'organisation poussent les leaders serviteurs à s'engager dans un travail de régulation émotionnel et à développer des niveaux élevés de stress et d'épuisement émotionnel (Liao, Lee, Johnson & Lin, 2020 ; Liden et al., 2014a).

### ***3.2.2 L'importance du point de vue des subordonnés***

La dernière limite renvoie aux subordonnés eux-mêmes et à la possible pression qu'ils peuvent ressentir en raison d'éventuelles différences dans leurs préférences de leadership. Si la théorie suggère que les comportements de leadership serviteur sont universellement efficaces, les subordonnés peuvent avoir des points de vue radicalement différents quant à la manière de satisfaire leurs besoins.

De plus, Meuser, Liden, Wayne et Henderson (2011) soutiennent que les visions prototypiques de leaders (c'est à dire capables de personnifier l'identité de l'organisation et de représenter ses valeurs) modèrent la relation entre le leadership serviteur et la performance des subordonnés. Cette critique peut, néanmoins, s'appliquer à l'ensemble des approches de leadership impliquant une série de comportements.

*L'autre (2) se manifestant par une priorisation des besoins et des intérêts individuels des subordonnés et (3) passant d'une considération autocentrée à une considération de tous les autres, dans l'organisation et dans la communauté en général » (Eva et al., 2019, p.114).*

Le leadership serviteur est un **construit multiniveaux** (individuel, collectif et organisationnel) qui se démarque des autres approches du leadership en **faisant passer les subordonnés et leurs besoins avant tout**.

**La conceptualisation de Liden et al. (2008)** fait consensus dans la littérature et sera retenue pour ce travail doctoral. Elle est composée de **sept dimensions** : *La guérison émotionnelle, l'autonomisation, aider les subordonnés à grandir et à réussir, placer les subordonnés en premier, créer de la valeur pour la communauté, posséder des compétences conceptuelles et adopter un comportement éthique.*

**L'efficacité du leadership serviteur** est soutenue par un nombre croissant d'études empiriques. Concernant notre étude, la littérature soutient que le leadership serviteur **affecte positivement la performance** (individuelle, collective et organisationnelle) et **divers indicateurs de la santé des subordonnés**. Les théories de **l'échange social** et de **l'identité sociale**) sont parmi les **cadres théoriques les plus utilisés** pour expliquer ces effets. Nous mobiliserons ces deux théories comme cadres théoriques de ce travail doctoral.

**Les chercheurs continuent de s'interroger sur « le comment » et « le pourquoi »** ainsi que **sur les conditions limites** de l'efficacité du leadership serviteur se révèle efficace.

La littérature suggère **trois groupes de limites du leadership serviteur** :

1. L'attention portée aux besoins des subordonnés peut avoir un **effet négatif sur la performance organisationnelle et la performance de tâche des individus**.
2. L'attention sincère que portent les leaders serviteurs à autrui peut entraîner chez eux une ambiguïté et une surcharge de rôle. Une conséquence possible est **l'augmentation du stress et de l'épuisement émotionnel chez les leaders serviteurs**.
3. Concernant les **subordonnés**, ils peuvent **envisager le leadership autrement** et ainsi ressentir une **possible pression** en raison des divergences de points de vue. Cette critique peut toutefois s'appliquer à l'ensemble des théories du leadership.

## Section 2. Le contexte de sapeurs-pompiers

Dans cette deuxième section, nous proposons donc d'examiner le cas des sapeurs pompiers français<sup>7</sup>.

D'un point de vue administratif, le système de secours français relève de la politique publique de sécurité civile et d'une compétence partagée entre l'état et les collectivités territoriales. Il concerne (1) la prévention des risques de toute nature, (2) l'information et l'alerte des populations et (3) la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes. Les missions de secours d'urgence sont principalement assurées par les sapeurs-pompiers, regroupés au sein d'établissements publics départementaux (les Services Départementaux d'incendie et de Secours – SDIS), lesquels sont complétés dans une vingtaine de départements par des corps communaux et intercommunaux et des unités militaires (Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, Bataillon des Marins-pompiers de Marseille et Unités d'Instruction et d'Intervention de la Sécurité Civile). Toutes ces organisations sont identifiées par un vocable commun : les services d'incendie et de secours (SIS).

Dans un premier temps, nous allons porter un éclairage sur les SDIS, leur fonctionnement et leurs particularités. Nous verrons ensuite en quoi ces services suivent le modèle des organisations à haute fiabilité pour faire face aux contraintes des contextes extrêmes. Enfin, nous examinerons l'intérêt du recours au leadership serviteur pour les sapeurs pompiers.

## **1. État des lieux des services départementaux d'incendie et de secours**

Nous présenterons, dans un premier temps, les SDIS et leurs chiffres clés. Puis, nous porterons notre attention sur les sapeurs-pompiers eux-mêmes, afin de souligner leurs caractéristiques et leurs spécificités. Enfin, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux particularités organisationnelles des sapeurs-pompiers.

<sup>7</sup>Compte-tenu du peu d'études disponibles sur le contexte des sapeurs-pompiers français, nous aurons recours à la littérature internationale pour analyser ses spécificités organisationnelles.

### **1.1 Zoom sur les services départementaux d'incendie et de secours**

L'organisation française des sapeurs-pompiers se compose de différents échelons, du niveau national au niveau local, en passant par un niveau « zonal » calqué sur les zones géographiques de défense. Les SDIS (l'échelon départemental) sont les acteurs principaux de

la sécurité civile en France et assurent les secours au quotidien comme lors de catastrophes de grande ampleur. Ce sont des établissements publics administratifs autonomes et leur forme actuelle résulte d'une succession de lois dont celle du 17 juin 2004 achève l'organisation. Les SDIS sont placés sous la double autorité d'un président du conseil d'administration pour la gestion administrative et financière et du préfet de département pour la gestion opérationnelle. Ils organisent également l'activité de l'ensemble des centres de secours du département.

La France compte **97 SDIS** et **6227 centres d'incendie et de secours**

Leur **budget** global est de **5,131 milliards d'euros**

Ils ont assuré **4 819 900 interventions** en 2019

Ils sont composés de **253 000 sapeurs-pompiers** professionnels et volontaires Les femmes représentent **18% de l'effectif** total et **leur part a crû de 5%** entre 2016 et 2019

*D'après les statistiques des SDIS (2021)*

Depuis 2017, la classification des SDIS se base sur le nombre d'habitants peuplant le département défendu<sup>8</sup>. Vingt-et-un SDIS de catégorie A assurent ainsi la protection d'une population supérieure ou égale à neuf-cent-mille habitants. Les populations défendues par l'un des trente-sept SDIS de catégorie B sont constituées de quatre-cent-mille à neuf-cent-mille habitants. Enfin, les trente-neuf services d'incendie et de secours de catégorie C assurent la défense d'une population de moins de quatre-cent-mille individus (Figure 5).

<sup>8</sup> Arrêté du 21 janvier 2017



## 1.2 Les effectifs sapeurs-pompiers et leurs caractéristiques

Avec un total de 253 000 agents<sup>9</sup>, les sapeurs-pompiers français constituent un groupe à part, majoritairement plébiscité par la population (Riedel, Reniaud, Burakova, Bianvet & Bourgeoisat, 2015). Les services d'incendie et de secours sont des organisations disponibles 24h/24 et 7j/7, impliquant une disponibilité constante et des horaires de travail organisés en conséquence (Guidotti, Forrest, Larivière, Kerekes & Valcheff, 2016). Si le modèle organisationnel sapeur-pompier présente des singularités, il en va de même pour les membres de cette institution (Padioleau, 2002).

Traditionnellement, les sapeurs-pompiers sont perçus comme le premier renfort en cas de catastrophe (Padioleau, 2002) : « *la force des sapeurs-pompiers tient au fait qu'ils sont les*

<sup>9</sup> Les statistiques des SDIS (2021)

*généralistes du marché des urgences. A l'instar du médecin de quartier dans son rapport aux spécialistes, ils constituent le premier maillon de la chaîne des interventions* » (Boullier et Chevrier, 2000, p.152). Ainsi, dans le cadre de leurs attributions, les sapeurs-pompiers peuvent être exposés à un large panel de situations d'urgence telles que des incendies, des accidents de

la route ou des urgences médicales (Deppa & Saltzberg, 2016). Ils sont également les premiers à intervenir suite à des catastrophes naturelles ou dans le cadre d'attaques terroristes (Geier, 2016 ; Deppa & Saltzberg, 2016).

### ***1.2.1 La cohabitation de professionnels et de volontaires***

Une « *morphologie sociale hybride distingue l'institution des sapeurs-pompiers* » (Padioleau, 2002, p.28) : l'action commune de sapeurs-pompiers professionnels, incorporés au statut de la fonction publique territoriale et de volontaires. En 2019, les effectifs sapeurs pompiers civils<sup>10</sup> se répartissent entre 41 400 professionnels (16%) et 198 900 volontaires (84%). Les sapeurs-pompiers professionnels (SPP) suivent une formation initiale approfondie et assurent des temps de maintien des acquis professionnels durant chacune de leurs gardes. Les sapeurs-pompiers volontaires (SPV) sont également formés aux mêmes gestes et techniques que les professionnels mais s'entraînent moins souvent (Larivière, Kerekes & Valcheff, 2016). Ils sont rétribués « à l'heure » et assurent leur engagement à leur propre rythme, en dehors de leur temps d'activité professionnelle et personnelle. SPP et SPV s'intègrent au sein de la même ligne hiérarchique et ont accès aux mêmes grades et fonctions, sans distinction de statut.

Les agents professionnels sont liés à leur SDIS de rattachement de façon légale mais également par leur dépendance financière et professionnelle vis-à-vis de l'organisation. Ils constituent pour leurs superviseurs directs « *une ressource plus stable, plus prévisible et plus facile à gérer que les sapeurs-pompiers volontaires* » (Riedel et al., 2015, p.3). Ces derniers, en effet, peuvent décider à tout moment de rompre leur engagement en stoppant sans préavis leur participation aux objectifs de l'organisation. Ils sont donc source de variabilité et d'ambiguïté supplémentaire pour l'organisation (Riedel et al., 2015).

<sup>10</sup> Les sapeurs-pompiers de Paris, Marseille et des Unités d'Instruction et d'Intervention de la Sécurité Civile sont des militaires et représentent quant à eux près de 12500 agents soit 5% de l'effectif total.

### ***1.2.2 La grande famille des pompiers ou la spécificité des relations interpersonnelles***

Russell et al. (2015) suggèrent que le mode de fonctionnement des centres d'incendie et de secours affecte les relations des individus y opérant. En effet, quel que soit leur statut, les sapeurs-pompiers (et particulièrement en France) affectés en centres d'incendie et de

secours travaillent sur des périodes de douze ou vingt-quatre heures<sup>11</sup>. Ils vivent donc ensemble, dans « *une communauté s'apparentant à une organisation familiale* » (Russell et al., 2015, p.65). Les centres d'incendie et de secours incluent en effet des fonctions domestiques, afin de permettre la présence permanente d'un nombre constant de sapeurs-pompiers qui doivent pouvoir manger, dormir et se divertir dans leurs locaux (Kniffin, Wansink, Devine & Sobal, 2015). Il existe une tradition largement acceptée, reconnue et célébrée selon laquelle les sapeurs-pompiers cuisinent eux-mêmes et conjointement leurs repas (Deutsch, 2004). Des collections de livres de cuisines répertorient, par exemple, les recettes créées et préparées au sein des centres de secours (Young, 2003). Cet exemple de relations au sein des centres d'incendie et de secours illustre en partie « *l'alliance soudée de femmes et d'hommes orientés vers le service aux autres et prêt à accepter leur sacrifice pour le bien de la communauté* » (Deppa & Saltzberg, 2016, p.8).

### **1.3 Une organisation bureaucratique et hiérarchiquement marquée**

#### ***1.3.1 Un fonctionnement bureaucratique***

En s'inspirant très largement du modèle militaire auquel elle emprunte les attributs et les codes, l'organisation sapeur-pompier présente les apparences et les traits formels de l'organisation bureaucratique. La bureaucratie représente la structure et le processus de contrôle des actifs et des individus (Weber, 1978). Elle s'envisage comme le cadre au sein duquel l'organisation existe. La bureaucratie en définit les paramètres, les conditions et les normes minimales (Keith, 2008). C'est une étape incontournable au développement des administrations, soit comme mode d'organisation le plus efficace, soit comme stratégie institutionnelle permettant l'atteinte des objectifs de la puissance publique (Blau, 1961). Mintzberg (1982) soutient que les sapeurs-pompiers évoluent au sein d'une forme particulière de bureaucratie, « *la bureaucratie de contingence* » (p.290). Selon lui, cette approche procure

<sup>11</sup> Les statistiques des SDIS – Edition 2020

« *le besoin de sécurité nécessaire aux corps de sapeurs-pompiers qui doivent minimiser les risques qu'ils prennent. Les organisations de ce type sont contraintes de formaliser leurs procédures de manière étendue pour garantir qu'elles soient suivies à la lettre* » (p.290).

#### ***1.3.2 Des tâches routinières et des interventions d'urgence***



Les interventions d'urgence assurées par les sapeurs-pompiers semblent donc être l'une des raisons du recours au fonctionnement bureaucratique. *La dualité inhérente aux services d'incendie et de secours* (Colquitt, LePine, Zapata & Wild, 2011) constitue en effet une des principales particularités du modèle organisationnel sapeur-pompier. Les journées de travail en centre d'incendie et de secours se composent d'une part d'activités et de « *tâches routinières visant à soutenir le cœur technique de l'organisation dans un contexte prévisible* » (Colquitt et al., 2011, p.1000). Ces activités incluent entre autres des tâches de planification, de maintenance et de formation. D'autre part, le rythme de ces journées de travail est ponctué d'interventions, « *tâches plus dangereuses liées au noyau technique et se produisant dans un contexte hautement plus risqué et imprévisible* » (Colquitt et al., 2011 ; p.1000). Lors de ces phases d'interventions, la capacité à gérer des conditions de travail fluctuantes et dangereuses est vitale (Colquitt et al., 2011). Chez les sapeurs-pompiers, la bureaucratie vise donc « *à contrôler et empêcher le chaos lors des phases d'intervention d'urgence* » (Russell et al., 2015 ; p.59). Les notions de sécurité et de respect de l'ordre lors des phases d'interventions sont ancrées dans l'esprit des sapeurs-pompiers dès le commencement de leur formation initiale et sont constamment réitérés tout au long de leur carrière (Russell et al., 2015).

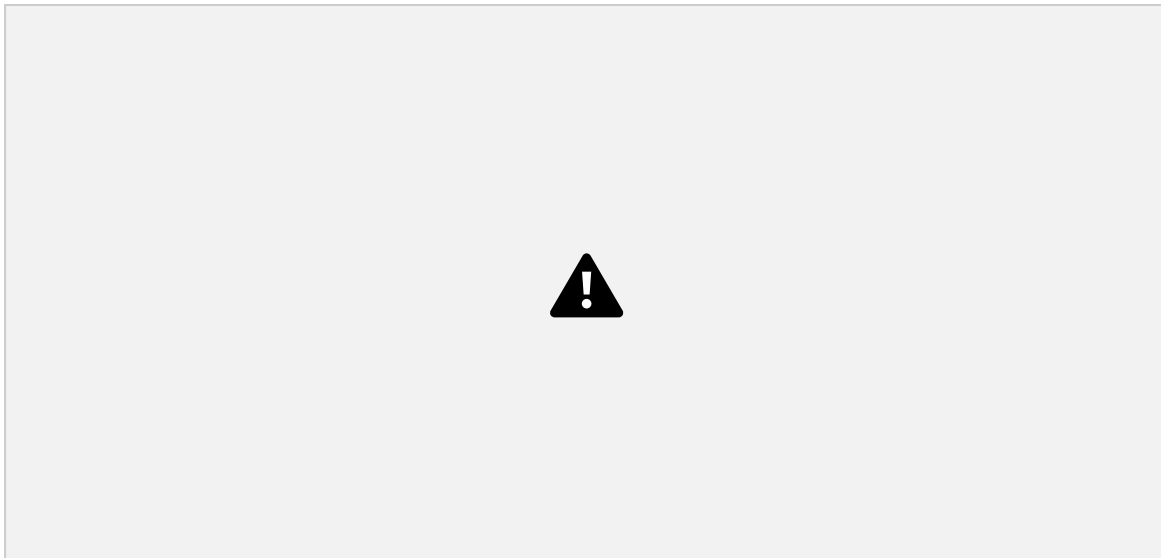
### ***1.3.3 Une organisation hiérarchiquement marquée***

L'organisation des sapeurs-pompiers est également fondée sur l'existence d'une hiérarchie marquée par le grade, selon un principe pyramidal. Cette pyramide se compose de deux catégories (les sapeurs-pompiers non-officiers et les sapeurs-pompiers officiers) et d'un total de quinze grades de base (Figure 6). La hiérarchie interne, forme principale d'autorité à laquelle sont soumis les sapeurs-pompiers, représente l'ensemble des relations de subordination au sein même de l'organisation. Elle définit la place de chacun selon l'ordre des catégories, dans chaque catégorie par l'ordre des grades, et dans chaque grade par ordre d'ancienneté, sous réserve des fonctions occupées. Les sapeurs-pompiers sont subordonnés les uns aux autres, dans l'exercice de leurs fonctions, selon l'ordre hiérarchique. Cet ordre officialise le rang des

membres de l'organisation tout comme des échelles de prestige liées à leurs fonctions. Pour Beltramelli (1976), *le lien hiérarchique est complexe*. Tout au long de leur histoire, les sapeurs pompiers ont fonctionné selon le modèle militaire, sans en posséder les mêmes outils de commandement. « *Cependant, c'est bien du commandement dont il s'agit lorsque le*

*commandant des opérations de secours (COS), met en œuvre ces moyens humains et matériels pour lutter contre un sinistre » (Beltramelli, 1976).*

*Figure 6. Les grades chez les sapeurs-pompiers*



*Source : [www.sdis31.fr](http://www.sdis31.fr)*

*Les hommes du rang*, qui concentrent plus de 140 000 agents constituent la base de la pyramide hiérarchique. Ils participent aux missions de secours en qualité d'équipier (sapeur) ou chef d'équipe (caporal, caporal-chef). Leurs missions en service intérieur (c'est à dire en dehors des interventions d'urgence) varient en fonction de leur centre d'incendie et de secours d'affectation. La formation initiale des sapeurs-pompiers s'étale sur douze à seize semaines à l'issue desquelles ils sont reconnus stagiaire pour une durée d'un à deux ans. Leur évolution hiérarchique est liée à l'ancienneté et à leur évaluation annuelle jusqu'au grade de caporal-chef. Après quatre ans de service, les hommes du rang peuvent se présenter au concours interne de sergent (sous-officier) ou de lieutenant (officier).

*Les sous-officiers*, représentants du premier niveau hiérarchique direct regroupant plus de 77000 agents gèrent, sous l'autorité du chef de centre ou de son représentant, les moyens et

l'activité de l'équipe de garde. Ils portent en leur sein deux grades. Les sergents assurent la fonction de « chef d'agrès une équipe » en opérations de secours. Le chef d'agrès une équipe peut commander seul, ou sous l'autorité d'un commandant des opérations de secours, les engins, également appelés agrès, armés par trois sapeurs-pompiers au plus (le chef d'agrès et un binôme). Il assure le commandement des opérations de secours qui lui sont confiées<sup>12</sup> (à l'exclusion des interventions incendie). Les adjudants exercent leurs missions en qualité de

chef d'agrès tout engin. Le chef d'agrès tout engin commande seul, ou sous l'autorité d'un commandant des opérations de secours (COS), l'engagement opérationnel d'un agrès pouvant aller jusqu'à huit sapeurs-pompiers et assure le commandement des missions opérationnelles qui lui sont confiées (y compris les opérations incendie). Les adjudants peuvent, en fonction du SDIS et des effectifs, assurer la fonction de chef de centre d'incendie et de secours.

*Les officiers de sapeurs-pompiers*, forts de plus de 16 000 représentants, coordonnent et dirigent les personnels et les moyens placés sous leur autorité. Leur grade leur permet d'assurer des missions opérationnelles mais également d'encadrement et de direction d'agents. Formés à l'école nationale supérieure des officiers sapeurs-pompiers (ENSOSP) pour une durée de trois à dix-huit mois, ils peuvent être recrutés par concours externe (avec un bac+3 minimum) ou sur concours interne à partir de quatre ans de service.

Les lieutenants et capitaines assurent des fonctions d'encadrement et de commandement. Les officiers à partir du grade de commandant assurent des fonctions de direction et de conception. Dans son rapport de Mars 2019<sup>13</sup>, la Cour des comptes pointe *le phénomène de sur-encadrement dans les services d'incendie et de secours*. En 2016, le ratio d'encadrement dans les SDIS était d'un officier pour moins de cinq sous-officiers ou hommes du rang.

La figure 7 présente une synthèse de l'ensemble des informations ci-dessus. Les différents niveaux hiérarchiques y sont présentés, ainsi que les fonctions et les missions associées à chaque grade.

<sup>12</sup> Les « chefs d'agrès une équipe » assurent principalement la gestion des missions d'aide aux victimes et d'interventions diverses.

<sup>13</sup> Rapport public thématique : « Les personnels des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) et de la sécurité civile. Des défis à relever, des perspectives à redéfinir. Mars 2019.

*Figure 7. Niveaux hiérarchiques, grades et fonctions chez les sapeurs-pompiers*

		Chef de groupe Gestion de trois agrès
Chef de site Gestion de trois colonnes	Chef de colonne Gestion de trois groupes	

<p>Chef d'agrès tout engin Un à quatre binômes</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Officiers</u></b></p> <p style="text-align: center;"><i>Contrôleur général</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Colonel</i> <i>Lieutenant-colonel</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Commandant</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Capitaine</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Lieutenant</i></p>	<p>Directeur départemental</p> <p>Chef de groupement Directeur départemental</p> <p>Chef de groupement Chef de centre</p> <p>Chef de service Chef de centre</p>
<p>Chef d'agrès une équipe Un binôme</p>		
<p>Fonctions d'exécution</p>		
<p>Chef d'équipe ou équipier</p>		
<p><b><i>Fonctions en intervention</i></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Sous-officiers</u></b></p> <p style="text-align: center;"><i>Adjudant</i> <i>Adjudant-chef</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Sergent</i> <i>Sergent-chef</i></p>	<p>Chef de garde Chef de centre</p> <p>Gestion administrative de la journée de garde</p>
	<p style="text-align: center;"><b><i>Hommes du rang</i></b></p> <p style="text-align: center;"><i>Caporal</i> <i>Caporal-chef</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Sapeur</i></p>	<p>Fonctions d'exécution</p> <p>Attribution de tâches en service intérieur</p> <p><b><i>Fonctions hors intervention</i></b></p>