







Université du Québec  
à Rimouski

**ÉVALUATION DE L'IMPACT DU LEADERSHIP  
SPIRITUEL SUR LA MANIFESTATION DE  
COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ  
ORGANISATIONNELLE EN MILIEU MUNICIPAL**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© ANNIE BEAUPRÉ

**Septembre 2021**

**Composition du jury :**

**Josée Laflamme, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Andrée-Ann Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières**

**Catherine Dufresne, examinatrice externe, Cégep de Saint-Félicien**

Dépôt initial le 29 juin 2021

Dépôt final le 3 septembre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

*Si toute vie va inévitablement  
vers sa fin, nous devons durant la nôtre,  
la colorier avec nos couleurs d'amour  
et d'espoir. Marc Chagall*

## REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma précieuse directrice de recherche, Andrée-Ann Deschênes, pour son approche bienveillante, son positivisme et sa grande compréhension quant à mes engagements personnels et professionnels. Chère Andrée-Ann, je te suis infiniment reconnaissante pour toute la richesse de ton expertise et de tes enseignements, tes judicieux conseils, tes encouragements, ta grande écoute, ton respect, ta délicatesse et ta sensibilité. Merci d'avoir été une aussi belle personne avec moi et sache que ton énergie professionnelle a été contagieuse et m'a grandement motivée pour mener à terme cette recherche. Je garderai longtemps en mémoire (hi !) cette enrichissante période de ma vie.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement tous les participants de cette étude pour leur intérêt et leur générosité. Grâce à eux, il est possible de croire que le milieu municipal puisse bénéficier de progrès scientifique en matière de gestion des personnes en milieu de travail et également disposer de meilleurs outils pour les gestionnaires plus adaptés à la nouvelle réalité.

Je tiens à remercier vivement toute ma famille. Merci à mes parents qui m'ont toujours encouragée dans mes projets et qui m'ont transmis des valeurs inestimables tels le don de soi, l'amour, le respect, le courage et la détermination. Un merci particulier à ma douce maman Cloclo qui fut d'abord un modèle d'amour, de dévouement et de courage et pour qui je serai toujours gorgée de gratitude en me rappelant la chance inouïe que j'ai de bénéficier de son amour inconditionnel, son attention, son désir de vouloir le meilleur pour moi et ses conseils bienveillants. Elle a su m'encourager dans cette aventure par son regard admiratif, sa grande disponibilité et son écoute affectueuse. Merci, maman, de m'avoir transmis le sentiment qui a le plus haut taux vibratoire, l'amour. Un grand merci fraternel à ma sœur et mon frère qui chacun à leur façon sont des êtres d'exception, imprégnés de la conscience

d'aimer, d'altruisme, de respect et de générosité envers tous les êtres vivants de cette terre. Je suis particulièrement reconnaissante pour deux êtres chers qui me guident de l'au-delà, mon père qui, de par son parcours épineux et sa grande sensibilité, a fait en sorte que j'ai appris à composer avec les imperfections de la vie et ma grand-maman maternelle qui a été ma plus grande source d'inspiration spirituelle et qui m'a enseigné que tout se cultivait y compris le bonheur.

Je suis débordante de gratitude envers mes enfants Élisabeth, Charles Christophe et Emma Catherine qui représentent mon plus grand acte d'amour soit celui d'avoir donné la vie... leur courage, leur force de caractère, leur intégrité, leur talent, leur désir d'assouvir la souffrance des autres, leurs valeurs familiales, ne cessent de m'inspirer et de m'émerveiller. Grâce à vous mes trésors d'amour, j'ai appris à me fier à mon instinct, à lâcher prise, à me pardonner d'avoir été plus qu'imparfaite, à être moins orgueilleuse et têtue, à écouter la sagesse du cœur, à avoir foi en moi et en chacun de vous et surtout à aimer inconditionnellement. Mes enfants de lumière, vous êtes ma raison d'être en ce monde, je vous aime tant.

J'ai une profonde reconnaissance pour mon merveilleux amoureux Guy qui a été d'un soutien indéfectible tout au long de ce projet, qui a toujours été là pour moi dans les moments plus difficiles que j'ai eu à traverser en surplus de mon mémoire, et qui m'a aidé à trouver la formule magique afin de maintenir le point d'équilibre pour harmoniser les exigences professionnelles et celles de la vie en dehors du travail. Merci pour nos instants d'amour, d'humour, de folie et de « déraisonnabilité ». Merci de colorier ma vie avec tes couleurs d'amour et d'espoir. Ma vie est plus lumineuse, douce, vivante depuis que tu es à mes côtés. Il est temps plus que jamais pour nous de profiter des nombreux projets inspirants que nous chérissons et de contempler la valeur inestimable de la vie.

Je tiens également à remercier mes collègues de travail, plus spécifiquement, mes complices de tous les jours, ma merveilleuse équipe RH, qui font en sorte que je puisse grandir en tant que leader en acceptant la force de la vulnérabilité et la véritable humilité.

Je veux exprimer ma gratitude la plus profonde envers la vie, merci pour chaque parcelle de mon expérience, les meilleures comme les plus souffrantes, j'ai eu l'opportunité de me dépasser et de continuer à apprendre et à évoluer selon le plan défini par mon âme.

Enfin, je tiens à exprimer ma vive gratitude à vous tous, car chacun à votre manière, avez contribué à la réalisation et à l'aboutissement de ce mémoire, du fond du cœur merci d'être dans ma vie !

*La reconnaissance est la mémoire du cœur* (Hans Christian Andersen).

## RÉSUMÉ

Les organisations municipales d'aujourd'hui n'échappent pas aux bouleversements économiques et culturels ainsi qu'à l'ampleur des changements qui affectent les organisations. Sachant que celles-ci se doivent de demeurer efficaces, le leadership exercé peut-il avoir un impact sur la performance organisationnelle et la qualité des services offerts. Le but premier de ce mémoire est de mesurer l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) en milieu municipal. Le modèle théorique de Fry et coll. (2005) a été retenu pour définir la variable indépendante composée de 7 dimensions : vision, espoir/foi, amour/altruisme, sens/appel, adhésion/*membership*, engagement organisationnel et productivité. Pour ce qui est de la variable dépendante soit les CCO, ils s'expliquent par une taxonomie en cinq (5) dimensions : l'altruisme, l'esprit consciencieux, l'esprit d'équipe, la courtoisie et les vertus civiques (Organ, 1988 ; Podsakoff et Mackenzie, 1994). Cette étude soulève l'hypothèse que plus les dirigeants municipaux sont perçus comme des leaders spirituels, plus les employés et gestionnaires sont susceptibles de manifester des CCO. Les participants (n=140) ont été sollicités par l'entremise des directions des ressources humaines des organisations municipales. Ces dernières leur ont acheminé un lien web sécurisé sur le serveur de l'UQAR afin que les employés et gestionnaires municipaux soient en mesure de compléter le lien questionnaire. Les données ont été par la suite transférées sur le programme SPSS afin d'effectuer des régressions linéaires multiples ainsi que les corrélations de Pearson. Il s'avère que les résultats démontrent que l'hypothèse est partiellement confirmée en considérant que ce ne sont pas toutes les dimensions du leadership spirituel qui influencent les CCO. Les résultats soutiennent que deux dimensions du leadership spirituel sont positivement et significativement liées à la manifestation de CCO. Il s'agit de la dimension du sens/appel ainsi que celle de l'adhésion/*membership*. Plus spécifiquement, les résultats de l'étude sous-tendent que le sens/appel agit principalement sur la dimension de l'altruisme et de l'esprit consciencieux au niveau des CCO des employés municipaux. Or, plus le dirigeant municipal démontrera du sens/appel, plus spécifiquement, que sa vie a un sens et qu'elle fait une différence, plus les employés et gestionnaires feront preuve d'altruisme en manifestant des comportements d'aide envers les collègues vivant une problématique en lien avec le travail. Aussi, plus le dirigeant fera preuve de sens/appel, plus les employés et gestionnaires manifesteront des comportements d'esprit consciencieux soit des comportements qui dépassent largement les attentes reliées à l'emploi, notamment en ce qui concerne les règles de bonnes conduites.

Mots clés : leadership spirituel, comportements de citoyenneté organisationnelle, sens/appel, adhésion/*membership*, employés et gestionnaires municipaux.

## ABSTRACT

Today's municipal organizations are not immune to the economic and cultural upheavals and the scale of changes that affect organizations. Given that they must remain effective, leadership can have an impact on organizational performance and the level of quality of services to citizens. The primary purpose of this dissertation is to measure the impact of spiritual leadership on the manifestation of organizational citizenship behaviors (OCB) in a municipal setting. The theoretical model of Louis W. Fry et al (2005) was used to define the independent variable composed of 7 dimensions: vision, hope/faith, love/altruism, meaning/appeal, membership, organizational commitment and productivity. As for the dependent variable, CCOs, they are explained by a taxonomy of five dimensions: altruism, conscientiousness, team spirit, courtesy and civic virtues (Organ, 1988; Podsakoff and Mackenzie, 1994). This study raises the hypothesis that the more spiritual leaders city leaders are perceived to be, the more likely employees and managers are to demonstrate CCOs. Participants (n=140) were approached through the human resource departments of municipal organizations. They were sent a secure web link on the UQAR server so that municipal employees and managers could complete the questionnaire link. The data was then transferred to the SPSS program to perform multiple linear regressions and Pearson correlations. The results show that the hypothesis is partially confirmed by considering that not all dimensions of spiritual leadership influence CCO. The results support that two dimensions of spiritual leadership are positively and significantly related to the manifestation of CCO. These are the dimension of meaning/appeal and the dimension of adherence/membership. Specifically, the results of the study suggest that sense of purpose/appeal primarily affects the dimension of altruism and conscientiousness in the CCO of municipal employees. The more meaning/appeal the municipal leader demonstrates, specifically that his or her life has meaning and makes a difference, the more altruistic employees and managers will be in demonstrating helping behaviours towards colleagues experiencing work-related problems. Also, the more the leader demonstrates meaning/appeal, the more employees and managers will demonstrate conscientious behaviours, i.e. behaviours that go well beyond job-related expectations, particularly with respect to rules of good conduct.

Keywords: spiritual leadership, organizational citizenship behaviours, meaning/appeal, membership, municipal employees, and managers.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	v
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT .....	ix
TABLE DES MATIÈRES .....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 MISE EN CONTEXTE .....	5
1.2 PROBLEME GENERAL DE RECHERCHE.....	8
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	12
2.1 LEADERSHIP SPIRITUEL.....	12
2.1.1 Historique du leadership.....	12
2.1.2 Définition du leadership spirituel.....	24
2.2 COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE .....	25
2.2.1 Historique des comportements de citoyenneté organisationnelle .....	26
2.2.2 Définition des comportements de citoyenneté organisationnelle.....	27
2.3 RECENSION DES ECRITS .....	30
2.4 QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHESE .....	34
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	37
3.1 DEVIS DE RECHERCHE.....	37
3.2 PARTICIPANTS .....	38

3.3	INSTRUMENTS DE MESURE.....	42
3.4	DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES.....	45
3.5	PLAN D'ANALYSE DES DONNEES.....	46
3.6	CONSIDERATIONS ETHIQUES.....	47
	CHAPITRE 4 ANALYSE DES RÉSULTATS.....	50
4.1	ANALYSES DESCRIPTIVES.....	50
4.2	ANALYSES CORRELATIONNELLES.....	52
	CHAPITRE 5 DISCUSSION.....	56
5.1	RAPPEL DE L'OBJECTIF ET DE L'HYPOTHESE DE RECHERCHE.....	56
5.2	INTERPRETATIONS DES RESULTATS.....	57
5.3	APPORTS THEORIQUES ET APPORTS PRATIQUES.....	60
5.4	LIMITES DE L'ETUDE.....	64
5.5	FUTURES RECHERCHES.....	66
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	68
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	72
	ANNEXE 1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS.....	83
	ANNEXE 2 QUESTIONNAIRE SUR LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX.....	87
	ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE MESURANT LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE (CCO).....	89
	ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE MESURANT LA THÉORIE DU LEADERSHIP SPIRITUEL.....	91

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Résumé de l'historique du leadership .....	21
Tableau 2 - Statistiques descriptives de la variable dépendante ( $N= 140$ ).....	51
Tableau 3 - Statistiques descriptives de la variable indépendante ( $N= 140$ ).....	51
Tableau 4 - Corrélations entre les variables .....	53
Tableau 5 - Analyse de régressions linéaires multiples ascendantes ( $n=140$ ) .....	54

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 - Représentation du sexe de l'ensemble des participants à l'étude .....	39
Figure 2 - Représentation de l'âge de l'ensemble des participants à l'étude.....	39
Figure 3 - Représentation de l'état civil de l'ensemble des participants à l'étude .....	40
Figure 4 - Représentation du statut d'emploi de l'ensemble des participants à l'étude .....	40
Figure 5 - Représentation du type d'emploi de l'ensemble des participants à l'étude .....	41
Figure 6 - Représentation des années d'ancienneté de l'ensemble des participants à l'étude .....	41
Figure 7 - Représentation de la population des villes de l'ensemble des participants à l'étude .....	42



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les nombreux bouleversements que vit le monde du travail représentent des défis de taille où la pression de la performance des employés est au cœur des préoccupations tant humaines que financières. Les employés et gestionnaires jouent un rôle déterminant dans l'atteinte de cette performance. Dans ce cadre, le leader exerce une fonction de premier plan puisqu'il prend couramment des décisions qui ont un impact direct sur l'efficacité organisationnelle. Au cours des dernières années, différentes études ont montré l'impact positif du leadership en contexte organisationnel, entre autres pour ce qui est de la capacité d'adaptation, la performance et l'efficacité des entreprises (Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Griffin, Parker et Mason, 2010 ; Yukl, 2008).

Dans le même ordre d'idées, les développements économiques, géopolitiques et technologiques des dernières années ont participé à l'augmentation de l'instabilité au sein des entreprises (George, 2003). Ces développements imposent le recours au savoir-être et orientent les leaders vers des comportements de transparence où ils doivent être conscients de leurs valeurs, et aptes à guider les organisations de manière cohérente selon une perspective morale et éthique (Clapp-Smith, Vogelgesang et Avey, 2008). Dans ce contexte où la demande pour un leadership qui considère l'humain, reconnaît la dignité de chacun, réconcilie vie privée et vie professionnelle et suscite un environnement de travail solidaire est grandissante, et considérant l'influence du leadership quant à la destinée des organisations, l'étude du leadership spirituel semble appropriée.

Pour leur part, les organisations municipales considérées depuis peu comme des « gouvernements de proximité », sont aux prises avec des enjeux additionnels reliés notamment à la démocratie locale ainsi qu'à la participation citoyenne. Pour y faire face, on demande aux employés et gestionnaires d'exercer des comportements permettant de répondre

de manière plus adaptée aux préoccupations citoyennes, de faire preuve de promptitude quant aux nombreuses demandes et d'assurer une qualité du service aux citoyens irréprochable. Ces comportements ne font pas partie de la tâche telle que définie dans l'organisation du travail, mais ont une incidence primordiale sur le climat et la performance de l'organisation. Cela correspond à des comportements de bon citoyen. Organ (1988) qualifie ces comportements « d'extrarôles ». La présente étude s'intéresse donc aux facteurs qui agissent sur le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) qui, selon la théorie d'Organ (1988) et la littérature sur le sujet, augmentent la performance organisationnelle. La contribution des comportements de citoyenneté à l'efficacité des organisations est désormais partagée par un grand nombre de spécialistes (MacKensie et al., 1998 ; Organ et Ryan, 1995). La recension identifie un certain nombre d'études sur le sujet. Toutefois, il semble qu'aucune étude n'a examiné les comportements de bon citoyen des employés et gestionnaires municipaux.

Par ailleurs, au cours des dernières années, plusieurs études démontrent qu'il existe assurément des relations entre les différentes formes de leadership et les CCO. Toutefois, aucune étude ne semble s'être intéressée au leadership spirituel ainsi qu'aux CCO. Ainsi, il est possible de croire qu'une étude portant sur le leadership spirituel en lien avec les CCO apparaît être une avenue prometteuse pour améliorer la performance au sein des organisations.

Pour apporter un début de réponse à cette insuffisance, cette recherche va donc s'intéresser au leadership spirituel ainsi qu'aux CCO. Plus précisément, l'étude vise à évaluer l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de CCO en milieu municipal. Ainsi, les objectifs poursuivis par cette recherche visent à élucider les concepts centraux de celle-ci et par la suite, à démontrer les liens existants entre le leadership et la performance subjective des employés municipaux. La présente étude utilise une approche quantitative. Plus exactement, elle utilise une méthode corrélacionnelle pour vérifier l'hypothèse de recherche. La contribution originale de cette recherche vise à distinguer le meilleur leadership adapté au monde d'aujourd'hui, voire au milieu municipal, à développer de meilleures connaissances

pour comprendre ce phénomène et à fournir aux gestionnaires des outils plus adaptés à la nouvelle réalité afin d'améliorer la performance subjective de leur équipe.

Ce mémoire se découpe en cinq chapitres. D'abord, le premier décrit la problématique. Le deuxième quant à lui, expose le cadre théorique de cette recherche en présentant l'historique et la définition des concepts à l'étude soit le leadership spirituel et les CCO, la recension des écrits ainsi que l'objectif de la recherche. Ensuite, le troisième chapitre traite de la méthodologie de la recherche qui a été utilisée en vue de vérifier l'hypothèse et présente successivement le devis de recherche, l'échantillonnage, les instruments de mesure, le déroulement de la collecte de données, le plan d'analyse des données et finalement les considérations éthiques. Le quatrième chapitre est pour sa part consacré à l'analyse quantitative des résultats obtenus. Enfin, le dernier porte sur la discussion des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, en plus de rappeler l'objectif et l'hypothèse de recherche, il dévoile les interprétations des résultats, les apports théoriques et pratiques, les limites de l'étude et pour conclure ce chapitre conduit à des pistes de recherches futures.



# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE

### 1.1 MISE EN CONTEXTE

Nul doute, le monde du travail vit une profonde transformation à tous les niveaux et il a bien changé depuis les dernières décennies. Avant les années 80, on parlait peu de cibles de performance, de reddition de compte et de facteurs de risques psychosociaux. Aujourd'hui, ce sont des réalités que vivent un nombre croissant de travailleuses et travailleurs au quotidien. Aussi, les technologies et les milléniaux bouleversent les structures et les processus, et même la culture. Course à la performance et à la productivité, prolifération des horaires atypiques et transposition de la méthode Lean dans la plupart des secteurs d'activités ont ouvert la porte à la complexification des tâches, à la surcharge et à l'intensification de la cadence de travail. Au regard de ce qui précède, il est aisé de présumer que la surcharge de travail, l'intensité et la complexité des tâches peuvent provoquer du stress, de l'épuisement professionnel, des symptômes de dépression et d'anxiété, de la violence ainsi que du harcèlement psychologique et par le fait même la hausse fulgurante des congés de maladie. Plusieurs organisations sont aux prises avec d'importantes compressions budgétaires visant à réduire leurs dépenses, à procéder à des gels d'embauche, à supprimer des postes et à diminuer le nombre de gestionnaires « déshumanisant » ainsi la gestion. Ces différentes compressions budgétaires font en sorte que la productivité des employés est au cœur des défis financiers et humains de chaque organisation. En effet, chacune d'elle désire que ses employés soient productifs et engagés envers leur employeur.

Par ailleurs, une recherche a été effectuée en 2016 par la firme The Energy Project, dont les constats sont frappants puisqu'ils démontrent que les employés d'aujourd'hui sont épuisés, émotivement vidés, incapables de focaliser leur attention et en manque de sens au

travail. Le rythme effréné, les changements qui se succèdent et les exigences de performance qui n'ont jamais été aussi intenses sont tous des contraintes qui mettent beaucoup de pression sur les leaders et leurs équipes. Par surcroît, les défis et la pression exercée sur les gestionnaires sont plus élevés que jamais. Les objectifs et les résultats attendus sont souvent majeurs, les changements à implanter se multiplient et les gestionnaires sont appelés à les introduire toujours plus rapidement. Les dirigeants d'entreprise font face à des défis de taille dans une économie en évolution rapide, ils doivent absolument tout repenser, de la culture organisationnelle aux outils physiques et numériques qu'ils fournissent à leurs employés pour créer de la valeur et rester concurrentiels.

Le milieu municipal ne fait pas exception et de ce fait n'échappe pas aux bouleversements économiques et culturels ainsi qu'à la rapidité et à l'ampleur des changements qui affectent les organisations. Celui-ci doit tenir compte du nouveau défi que pose la situation des finances publiques au Québec et de ses répercussions sur le monde municipal. L'écart entre les ressources budgétaires disponibles et les besoins des citoyens augmentant, les administrations publiques ont une plus grande responsabilité pour maximiser le retour ou les avantages obtenus sur la base des budgets publics, que ce soit en adoptant de meilleures méthodes de gestion, ou en choisissant les projets associés au meilleur rapport coût-bénéfice (Yin et al, 2009, p.470). Les élus de même que les gestionnaires doivent ainsi prendre des décisions et financer ces dernières, souvent sur la base d'informations fragmentaires, dans un contexte d'incertitudes et en tenant compte de plusieurs critères comme la minimisation du coût sans compromettre les critères de succès (Liang et Wey, 2013, p.129). En plus d'être confrontée à un contexte budgétaire très contraignant, l'organisation municipale fait face à des défis liés à la croissance des dépenses, à des coûts rattachés aux nouvelles conventions collectives, à des gels du nombre de postes soit par attrition ou en ne créant pas de nouveaux emplois, obligeant également certaines villes à demeurer compétitives avec celles de taille similaire situées dans une même région. Ces dernières n'ont toutefois pas la structure financière adaptée pour la situation d'autant plus que leurs responsabilités étaient initialement concentrées sur les services aux immeubles (aqueduc et égout, matières résiduelles, sécurité incendie, etc.), et que d'autres champs de

compétences se sont ajoutés depuis : développement durable, logement social, loisirs et culture, environnement, et plusieurs autres. L'impôt foncier demeurant le principal revenu des municipalités, ces dernières doivent faire preuve de créativité et d'innovation afin de remplir adéquatement tous leurs mandats.

À la lumière de ces constats, nous ne sommes pas étonnés d'observer, à l'échelle humaine, des conséquences générées par ce contexte complexe et ardu. En effet, bon nombre de travailleurs sont aux prises avec des facteurs de stress qui causent des effets nocifs sur leur santé, occasionnés par l'augmentation de la charge de travail, la fréquence et la rapidité des changements organisationnels de même que la confusion des rôles que génèrent parfois ces changements. Cela dit, on peut également penser à d'autres répercussions sur les employés. À cet effet, une enquête menée au Canada auprès de 400 employés de bureau et 270 dirigeants, révèle que les trois grandes sources de stress des travailleurs sont, la charge de travail et les échéances successives, la conciliation entre le travail et la vie personnelle et les attentes irréalistes des gestionnaires (Araghian, 2017).

Somme toute, ces bouleversements peuvent engendrer une intensification du travail dont les répercussions affectent autant les travailleurs que les organisations municipales. Ainsi, celles-ci ont comme conséquences, notamment, une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme, du roulement de personnel et des problèmes de qualité (Beech Hawley, Wells et Cole, 2004 ; Rochefort, 2000). Subséquemment, les conditions de travail engendrées par ces chambardements peuvent avoir des incidences négatives sur la santé mentale en plus d'entraîner une insatisfaction au travail et une baisse de motivation.

Si par le passé, la performance financière et le contrôle des processus administratifs étaient un gage de pérennité pour les municipalités, ces dernières font surtout face aux défis de reconstruire leur modèle organisationnel. Force est de constater que le modèle traditionnel des organisations municipales, avec des structures hiérarchiques pyramidales, du travail en silos, de la bureaucratisation galopante conduisant à une perte de sens de l'action quotidienne, des processus linéaires régis par toujours plus de procédures et de contrôle qui sclérosent et déresponsabilisent est devenu désuet.

Ainsi, les organisations municipales doivent s'adapter, devenir plus agiles, réactives, créatives et socialement engagées. Par le fait même, les gestionnaires doivent être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences en créant notamment des environnements plus humains où le travail est source d'épanouissement pour chacun. Les gestionnaires ne peuvent plus se contenter d'administrer, ils doivent faire preuve de leadership (Brunelle, 2011).

## **1.2 PROBLEME GENERAL DE RECHERCHE**

Dans un contexte de transformation et d'évolution constante où la situation économique n'a jamais été aussi incertaine, le besoin d'avoir des gestionnaires qui abandonnent l'exercice d'un pouvoir unidirectionnel et autoritaire paraît encore plus légitime. La gestion dénuée d'âme, ou de fond, est devenue une véritable épidémie dans la société (Mintzberg, 2019). Les dirigeants doivent faire preuve d'une plus grande humanité et d'un engagement sincère dans la gestion des entreprises. Le constat est brutal et sans appel : la façon dont on gère les entreprises aujourd'hui n'est plus appropriée. Pour ça, il faut miser sur des leaders engagés dans l'aide aux employés, qui sortent de leur bureau, qui descendent de leur piédestal, qui font émerger des stratégies de la base, qui établissent des liens naturels avec les gens et qui tissent de vrais rapports de confiance (Mintzberg, 2019).

Il devient donc plus pressant que jamais de développer chez les gestionnaires des aptitudes et qualités humaines afin que leur style de leadership soit en adéquation avec la nouvelle réalité. En plus d'être sensible aux besoins de la communauté, le gestionnaire idéal devra adopter une approche de gestion inspirée, axée sur les résultats et un style de leadership qui facilite les relations interpersonnelles. À la lumière des faits antérieurs, il est possible de croire que l'enjeu pour les managers en 2020 est de tendre vers une gestion plus personnalisée, plus individualisée des collaborateurs. Deux tiers des résultats d'une entreprise sont dus aux compétences émotionnelles des gestionnaires (Goleman, cité dans Cayer et al., 2020). Le leadership doit s'adapter à la transformation du monde du travail.

Nous sommes passés par des ères où ont été mis à l'honneur le corps, la tête et maintenant, le cœur.

D'un point de vue plus général, cependant, de plus en plus de chercheurs soulignent l'importance de la « spiritualité » et des « émotions » dans le leadership (Fry, 2003 ; Fairholm, 2004 ; Albrecht, 2005 ; Benefiel, 2005). Ces nécessités renvoient aux notions de leadership spirituel. En définitive, le leadership spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle, mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Fry, 2003 ; Avery et Bergsteiner, 2011 ; Fry, 2013). Le leader spirituel traduit les valeurs, attitudes et comportements qui sont nécessaires afin de se motiver soi-même et les autres de manière intrinsèque afin que les subordonnés se conforment à une certaine adhésion et à un *membership* (Fry, 2003).

Qui plus est, le contexte des entreprises et des ressources humaines est marqué par une série de faits qui favorisent l'émergence de la spiritualité sur le lieu de travail. Parmi ces faits on relève les bouleversements sociaux et économiques accompagnés d'un profond changement de valeurs (Inglehart, 2008), le déclin du tissu relationnel fondé sur le voisinage, la famille étendue, les communautés citoyennes et religieuses tandis que le lieu de travail est perçu comme première source de communauté pour beaucoup, l'environnement de travail marqué par un fort degré de stress, la pression concurrentielle obligeant à l'innovation et à la créativité et donc un travail qui fait sens, des cadres et dirigeants en quête de sens et de satisfaction au travail plutôt que de rémunération et de temps (Fry, 2003), un désir de bien-être au travail (Friedman et Lobel, 2003) soulevant des interrogations à propos d'un modèle d'entreprise humaniste (thème de l'Academy of Management, 2010), le besoin de chaque personne de ne pas ôter une partie de soi au travail, mais d'être reconnue aussi comme un être complet.

Par ailleurs, on observe que les employés peuvent renforcer la performance organisationnelle par des contributions qui vont au-delà des activités prescrites dans la description de l'emploi qu'ils occupent (Cormier, 2008). On fait référence à un rôle qu'Organ

(1988) qualifie « d'extrarôle » et qui correspond à un comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO). Selon ce dernier, il s'agit d'un comportement discrétionnaire et intentionnel d'un salarié, non reconnu ou récompensé, mais qui améliore néanmoins le fonctionnement de l'organisation. Aussi, Organ (1994), précise que le leadership influence la satisfaction au travail et que celle-ci est reliée à l'altruisme et à la conscience professionnelle qui évoquent des comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus encore, d'après Organ et Ryan (1995), le soutien du supérieur hiérarchique est un bon facteur de prédiction des CCO. De plus, nombreuses études démontrent que différentes formes de leadership sont associées positivement aux CCO. En conséquence, une connaissance améliorée des comportements qui guident les employés à agir en bon citoyen organisationnel peut représenter un incitatif à revoir certaines pratiques de gestion des ressources humaines, à réévaluer les critères d'embauche et d'évaluation de la performance, etc.

Conséquemment, le leadership spirituel et les CCO apparaissent comme des concepts garants des organisations prospères. De la sorte, il devient davantage important de développer des connaissances sur les effets du leadership spirituel. Bien que cette forme de leadership n'ait pas de solides fondements scientifiques en comportement organisationnel, au cours des dernières années, bon nombre de travaux ont examiné le potentiel d'inspiration inhérent au leadership spirituel, Fry, 2003 et Reave, 2005). Aussi, de récents travaux commencent à étayer une théorie du leadership spirituel résultant d'une augmentation de l'engagement organisationnel, de la productivité et du bien-être des employés.

Compte tenu du manque de recherches antérieures, ce mémoire vise donc à mesurer l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de CCO en milieu municipal. Le prochain chapitre présente le cadre théorique de la présente recherche.



## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE**

Le présent chapitre expose le cadre théorique de cette recherche. Nous traiterons des concepts centraux, soit le leadership spirituel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Premièrement, l'historique du leadership sera présenté, suivi de sa définition, et plus spécifiquement, du leadership spirituel. Dans un deuxième temps, le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle sera abordé en présentant l'historique de celui-ci. Par la suite, il sera question de sa définition. Enfin, la recension des écrits ainsi que la présentation des objectifs et hypothèses complètent ce chapitre.

#### **2.1 LEADERSHIP SPIRITUEL**

##### **2.1.1 Historique du leadership**

Cette section traite plus précisément de l'évolution des théories du leadership dont le résumé est présenté dans le tableau 1. Tout d'abord, seront présentées les théories des traits personnels et des comportements du leader, les théories du leadership situationnel, le leadership charismatique et ensuite, le leadership transactionnel et transformationnel. Aussi, seront abordées les théories associées au leadership moral, soit : la théorie du leader serviteur, le leadership authentique, la théorie du leadership spirituel ainsi que le leadership éthique. Enfin, le leadership intégré sera exposé.

- **Théorie des traits personnels**

Depuis plus d'un siècle, les chercheurs ont essayé de définir les principaux attributs qui distinguent les leaders des autres individus, leur hypothèse étant que tous les leaders présentent des caractéristiques identiques, chacune étant importante, quelle que soit la situation. Selon les théories des traits personnels du leader, ce sont principalement des attributs personnels qui permettent de distinguer les leaders des non-leaders, les leaders devant posséder les « dispositions nécessaires » (Bryman, 1992 ; Stogdill, 1974) et de prédire leur succès ou les résultats organisationnels. Seul un petit nombre de ces traits ont été repérés par les diverses études, à cause de problèmes de théorisation, de méthodes de mesure des traits insatisfaisantes et de confusion entre les notions de leadership et de gestion. Cependant, de récents travaux ont porté fruit : ils ont permis de dégager plusieurs traits qui, en plus de correspondre aux points forts des leaders, permettent de prédire les résultats d'un leadership donné (House et Aditya, 1997 ; Kirkpatrick et Locke, 1996). Les principaux traits personnels des leaders sont notamment l'ambition, la motivation, l'honnêteté, la confiance en soi et un grand besoin d'accomplissement.

- **Théorie des comportements du leader**

Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, Ralph Stogdill ouvre le domaine de recherche du leadership à de nouvelles théories et de nouvelles perspectives (Stogdill, 1948). Les théories des comportements du leader partent du postulat que le leader a un effet déterminant sur le rendement et les autres résultats de son organisation. Toutefois, au lieu de s'intéresser aux traits personnels du leader, elles mettent l'accent sur ses comportements.

- **Théorie du leadership situationnel**

Selon une autre approche, soit celle des théories du leadership situationnel, l'analyse des traits personnels et des comportements du dirigeant ne suffit pas pour pouvoir prédire les résultats d'un leadership donné ; les caractéristiques de la situation doivent également être prises en compte. Selon House et Aditya (1997), l'influence des traits personnels du leader dépend en partie de la situation dans laquelle celui-ci se trouve, ou plus précisément de l'adéquation entre les traits personnels et les exigences de la situation. Un besoin de pouvoir essentiellement altruiste, c'est-à-dire un besoin d'exercer le pouvoir au bénéfice d'autrui, sera plus important pour un dirigeant travaillant dans une organisation complexe, où la mise en œuvre des décisions exige beaucoup de persuasion et un fort ascendant sur les gens.

- **Théorie du leadership charismatique**

Quant à elles, les études sur le leadership charismatique (Burns, 1978) ont apporté un grand nombre de preuves selon lesquelles le leader charismatique parvient, grâce à sa seule personnalité, à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés. Ce genre de leader se distingue par un grand besoin de pouvoir ainsi que par sa confiance en ses capacités et en la justesse morale de ses convictions. L'une des études les plus intéressantes et les plus importantes sur certains aspects de la théorie du leadership charismatique porte sur plusieurs présidents des États-Unis (House, Spangler et Woycke, 1991). Cette recherche révèle une forte corrélation entre le leadership charismatique d'un président donné et son succès. Elle montre aussi que les types de traits personnels décrits par House ainsi que la manière de réagir aux situations de crise, entre autres facteurs, permettent de distinguer les leaders charismatiques des autres, parmi l'échantillon des présidents étudiés.

- **Théorie du leadership transactionnel et transformationnel**

Par la suite, en s'appuyant sur des notions définies par James MacGregor Burns et sur certains éléments de la théorie du leadership charismatique, Bass (1985) a conçu une théorie portant sur le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leadership transactionnel suppose que l'alignement entre le chef et l'exécutant se fait par le recours stratégique à des incitants (des récompenses et des sanctions). Cette théorie repose sur les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour atteindre au jour le jour le rendement convenu (Schermerhorn et al., 2014).

D'autre part, le leadership transformationnel est souvent associé aux leaders qui définissent une vision et des objectifs pour une organisation, qui communiquent sans cesse cette vision et qui motivent leurs exécutants au moyen d'incitants non financiers (appel à la morale ou à l'éthique, persuasion et inspiration) (Bass et Avolio, 1994 ; Bass, 1998). Ce type de leadership se manifeste lorsque le dirigeant amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à se les approprier. Aussi, il se manifeste aussi lorsque le leader incite ses subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour considérer celui d'autrui. Les quelques analyses de grande envergure qui ont visé à synthétiser les nombreuses études suscitées par la théorie de Bass rapportent l'existence de liens positifs et significatifs entre, d'une part, les dimensions du leadership transformateur définies par Bass et, d'autre part, différents aspects du rendement et de la satisfaction professionnelle des travailleurs. Ces conclusions confirment celles d'autres études et montrent que le leadership transformateur peut avoir des retombées plus étendues que celles d'autres styles de leadership. Le leadership transformationnel prend désormais la forme de styles axés sur les relations, qualifiés de leaderships « visionnaire » (Nanus, 1992 ; Dilts, 1996), « charismatique » (House, 1976 ; Javidan et Waldman, 2003) et « inspirant » (Secretan, 1999), qui évoquent certains comportements affichés par les leaders transformationnels.

- **Leadership moral**

Postérieurement, le leadership moral est apparu à la suite de divers scandales financiers impliquant des dirigeants financiers et un nombre croissant de travaux de recherche ont porté sur des thèmes tels que le leadership au service des autres, le leadership authentique, le leadership spirituel, et le leadership éthique.

- **Théorie du leader serviteur**

Dans les années 70, un nombre considérable de nouvelles théories sont apparues, comme la théorie du leader serviteur (Greenleaf, 1973). Bien que l'invention remonte à la fin des années 1970, ce concept du « servant leadership » traduit une philosophie managériale originale et en grande partie opposée à celle du modèle classique d'inspiration « néo-taylorienne » du leadership « héroïque », hiérarchique et bureaucratique. À cet égard, il représente un modèle de leadership organisationnel « révolutionnaire » et très innovant, d'apparence paradoxale, mais qui se révèle en pratique à la fois puissant et humaniste. Selon Greenleaf (1973), le leader qui se met au service des autres est d'abord un serviteur. Cela commence par le désir inné que la personne a de servir, de servir d'abord et avant tout. Par la suite, la personne fait des choix conscients qui l'amènent à aspirer à diriger. Le leader au service des autres demeure attentif à des valeurs spirituelles fondamentales. En respectant ces dernières, il sert les autres, que ce soit ses collègues, son organisation ou la société. La notion de leadership au service des autres élaborée par Greenleaf (1973) se fonde sur l'idée que le but premier de toute entreprise devrait être d'exercer une influence positive sur ses salariés ainsi que sur sa collectivité.

Le leader est au service des autres, mettant l'accent sur une approche holistique du travail, le développement personnel, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance, l'art de l'écoute, la pratique des rétroactions positives. (Greenleaf, 1973). Le leader au service des autres, aide ceux-ci à découvrir leur vie intérieure, gagne et conserve leur confiance, se

met véritablement à l'écoute d'autrui et est capable d'agir en reléguant ses propres intérêts au second plan. Ce type de leadership n'a pas fait l'objet d'études empiriques et systématiques en comportement organisationnel, mais ses orientations philosophiques n'en demeurent pas moins conformes à celles des autres approches de leadership moral.

- **Théorie du leadership authentique**

Quant à lui, le leadership authentique est défini comme un processus qui s'appuie à la fois sur les capacités psychologiques positives et un contexte organisationnel développé (Luthans et Avolio, 2003). Le leader authentique possède une somme d'éléments formant son expérience personnelle (valeurs, pensées, émotions, croyances) et il agit en accord avec sa vraie personnalité et ses convictions profondes, en exprimant ce qu'il pense et qu'il croit vraiment. En outre, l'authenticité est à la base de toutes les autres dimensions susceptibles d'être utilisées pour définir le leadership, quelle que soit la théorie proposée. Le leader authentique entretient des rapports sincères avec ceux qu'il dirige, tout comme avec ses collaborateurs, et il fait preuve de transparence, d'ouverture et de confiance (George, Sims, Mc Lean et Mayer, 2007). Tous ces traits font appel au bien-être psychologique en tant que valeur fondamentale au sein de la psychologie positive (Avolio et Gardner, 2005 ; Ross, 2006). L'aspect le plus important du leadership authentique est peut-être l'idée qu'être un leader commence par soi et par l'opinion qu'on se fait de ce que c'est de diriger d'autres personnes. (Schermerhorn et al., 2014).

- **Théorie du leadership spirituel**

On voit poindre, par la suite, la théorie du leadership spirituel (Wilber 2008 ; Fry 2003 ; Fourboul 2012). À cet effet, on peut considérer que le leadership spirituel est un champ de recherche à l'intérieur du domaine de la spiritualité en milieu de travail (Fry, 2005 ; Fry, Vitucci et Cedillo, 2005). Bien que le leadership spirituel n'ait pas de solides fondements

scientifiques en comportement organisationnel, de récents travaux commencent à étayer une théorie du leadership spirituel, ou *spiritual leadership theory* (SLT). Il s'agit d'une approche causale du leadership qui vise la transformation organisationnelle, la création d'une organisation apprenante et intrinsèquement motivée. Le leadership spirituel comporte des valeurs, des attitudes et des comportements jugés nécessaires pour l'engagement en faveur d'une évolution spirituelle. Les personnes qui adhèrent à la vision du leader estiment avoir trouvé un sens à leur vie et être en mesure de changer le cours des choses, en se sentant comprises et appréciées. Ce sens donné à leur vie qu'on trouve chez le leader et ses subordonnés tend à assurer la cohérence des valeurs tant à l'échelle individuelle qu'au sein de l'équipe stratégique. Il en résulte une augmentation de l'engagement organisationnel, de la productivité et du bien-être des employés. Le leadership spirituel requiert un haut niveau de confiance particulièrement dans la capacité des membres à résoudre des problèmes collectivement et à prendre des décisions dans l'intérêt de l'organisation. L'élément crucial est la communication, qui aide les membres à faire sens par rapport à ce qui se passe et à partager l'information ; l'information circule librement et les décisions sont prises en équipe. La responsabilité est portée par une équipe. Cette forme de leadership que d'autres qualifient d'organique (Avery et Bergsteiner, 2011) peut paraître chaotique. En réalité tous les rôles et les fonctions sont couverts par les différents membres selon leur mission. Chaque membre dispose d'autonomie dans ce contexte partagé. Il n'est pas question ici de dépendre d'un leader désigné. Les mécanismes de contrôle réfèrent à de l'autocontrôle et nécessitent de nombreux flux de communication et de partages au sein de communautés. Ces communautés bouleversent la représentation que l'on se fait d'un leader désigné et fixe. Les pratiques organiques sont le fait des équipes projet, marquées par une fluidité en matière de leadership : l'émergence d'un leader naturel acceptable pour la communauté peut paraître pour un observateur extérieur comme très éloigné de la représentation de ce que l'on se fait d'un leader, et peut même donner l'impression qu'il n'y a pas de leader.

- **Leadership éthique**

Pour sa part, le leadership éthique semble se caractériser par le souci d'autrui, l'honnêteté, l'adhésion à des principes moraux, l'impartialité et des choix éclairés. Les personnes qui agissent conformément à l'éthique fixent des normes morales claires, discutent avec leurs subordonnés de questions d'éthique, récompensent les conduites conformes à l'éthique et condamnent celles qui ne le sont pas (Brown et Trevino, 2006). Le leadership éthique est conceptualisé comme des manières d'agir, stipulées appropriées en fonction de normes, qui se traduisent dans les actions que pose un leader (renforcement, prise de décisions) ou dans les relations interpersonnelles qu'il entretient (Brown, Trevino et Harrison, 2005). Le leader éthique a une perspective large ; il se soucie des personnes qui l'entourent et de la société en général (Brown et Trevino, 2006). Cette préoccupation bienveillante s'exprime par des actions louables, empreintes d'honnêteté, de justice, d'intégrité et de franchise (Walumbwa et al., 2008). Le leader éthique influence les subordonnés en communiquant des standards éthiques, en encourageant le modelage de comportements éthiques de même qu'en responsabilisant les subordonnés face à l'aspect éthique de leurs actions (Brown et al., 2005).

- **Leadership intégré**

Les chercheurs et les praticiens portent depuis peu leur attention sur le leadership « intégré ». Les leaders « intégrés » conjuguent les comportements transformationnels et transactionnels en assurant la clarté des résultats souhaités, en renforçant la motivation intrinsèque des exécutants, en reconnaissant les réalisations et en récompensant les bons résultats tout en adoptant différents degrés d'interactions transactionnelles avec leurs subalternes (Rainey, 2003 ; Van Wart, 2003 ; Hanbury, Sapat et Washington, 2004 ; Silvia et McGuire, 2010 ; Morse, 2010).

Un point de vue particulièrement intéressant sur le leadership intégré nous vient de Fernandez, Cho et Perry (2010), qui définissent cinq styles susceptibles d'influencer la performance : leadership axé sur les tâches, leadership axé sur les relations, leadership axé sur le changement, leadership axé sur la diversité et leadership axé sur l'intégrité.

Fairholm (2004), qui a développé et vérifié un modèle hiérarchique de leadership qui englobe le « leadership transactionnel » (en mettant l'accent sur la compréhension par les leaders de la meilleure façon de promouvoir et de maintenir la productivité), le « leadership transformationnel » (en mettant l'accent sur la relation entre les leaders et leurs subalternes, sur le partage des valeurs et sur le développement de la confiance) et le « leadership spirituel » (qui englobe les deux premiers styles, mais qui privilégie la nature spirituelle du chef individuel et de chaque exécutant), adopte la même approche intégrée. D'un point de vue plus général, cependant, de plus en plus de chercheurs soulignent l'importance de la « spiritualité » et des « émotions » dans le leadership (Fry, 2003 ; Fairholm, 2004 ; Albrecht, 2005 ; Benefiel, 2005). La spiritualité porte sur la nature spirituelle du chef individuel ainsi que de chaque exécutant : Les leaders voient les autres comme des personnes à part entière avec une série d'émotions, de compétences, de connaissances et d'aptitudes qui dépassent les frontières étroites des besoins professionnels. Si des recherches complémentaires étaient réalisées sur la question, le « leadership spirituel » pourrait être considéré comme le plus important niveau de leadership intégré (Fry, 2003 ; Fairholm, 2004 ; Benefiel, 2005).

Tableau 1 - Résumé de l'histoire du leadership

	<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Vocables/Définition</b>
<b>Traits du leadership</b>	Ralph M. Stogdill	1948	La théorie des traits du leadership insiste pour montrer que les caractéristiques des personnalités individuelles des dirigeants sont différentes de celles des non-leaders. Cette théorie suppose que les êtres humains sont nés avec des traits de caractères héréditaires et qu'une bonne combinaison de traits de personnalités permet de devenir un leader.
<b>Comportements du leader</b>	Faculté de l'état de l'Ohio	1945	Selon la théorie comportementale, les leaders ne sont pas nés leaders, mais ils sont « fabriqués » comme tels par le travail, le talent, la cohérence, l'enthousiasme et les capacités de raisonnement. L'accent est mis sur les comportements au lieu de s'intéresser aux traits personnels du leader.
	Faculté de l'état du Michigan	1950	
	Douglas Mc Gregor	1960	
	Blake et Mouton	1964	
<b>Leadership situationnel</b>	Hersey et Blanchard	1968 ou 1974	Le leadership situationnel est un management de proximité dont les styles s'adaptent aux situations psychosociologiques. Selon cette théorie, il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation.
<b>Leadership charismatique</b>	S.J. Musser	1987	Le leader parvient, grâce à sa seule personnalité, à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés.
	Jay A. Conger et Rabindra N. Kanguno	1998	

	<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Vocables/Définition</b>
<b>Leadership transactionnel et transformationnel</b>	James Mc Gregor Burns	1978	Le leadership transactionnel suppose que l'alignement entre le chef et l'exécutant se fait par le recours stratégique à des incitants financiers. La théorie du leadership transactionnel suggère donc que quelque chose est toujours négocié contre autre chose.
	Bernard Bass	1985	Le leadership transformationnel est souvent associé aux leaders qui définissent une vision et des objectifs pour une organisation, qui communiquent sans cesse cette vision et qui motivent leurs exécutants au moyen d'incitants non financiers.
<b>Leader serviteur</b>	Robert K Greenleaf	1970	Il s'agit d'un leadership éthique qui se veut une critique du leadership autoritaire. L'attitude vertueuse des leaders serviteurs, basée sur l'humilité, la gratitude, le pardon et l'altruisme, donne lieu à d'autres comportements comme le renforcement de pouvoir ( <i>empowerment</i> ) et l'intendance.
<b>Leadership authentique</b>	Bruce J Avolio et Gardner	2005	La base du leadership authentique repose sur la reconnaissance explicite ou implicite de la conscience de soi du leader et l'accent porté sur l'intégrité, la confiance, le courage et l'espoir. Ce leadership s'appuie à la fois sur les capacités psychologiques positives et un contexte organisationnel développé, le leader commence par soi et par l'opinion qu'on se fait de ce que c'est de diriger d'autres personnes.

	<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Vocables/Définition</b>
<b>Leadership spirituel</b>	Louis W. Fry	2003	Le leadership spirituel s'appuie sur le leadership fondé sur les valeurs et par le maintien d'une culture de confiance, mais il s'en éloigne par ses contraintes normatives. Cette perspective suppose que les gens n'ont qu'un seul esprit, qui se manifeste tant dans leur vie professionnelle que dans leur vie personnelle, et que l'activité de leadership engage les individus à ce niveau spirituel. L'« esprit » est défini en termes de confort, de force et de bonheur.
<b>Leadership éthique</b>	Brown, Trevino	2006	Le leader éthique s'implique dans son comportement et ses attitudes afin de respecter les droits et la dignité des autres. Il se caractérise par le souci d'autrui, l'honnêteté, l'adhésion à des principes moraux, l'impartialité et des choix éclairés.
	Walumba	2008	
<b>Leadership intégré</b>	Fairholm, M.R.	2004	Conjugué les comportements transformationnels et transactionnels en assurant la clarté des résultats souhaités, en renforçant la motivation intrinsèque des exécutants, en reconnaissant les réalisations et en récompensant les bons résultats tout en adoptant différents degrés d'interactions transactionnelles avec leurs subalternes.
	Fernandez, S., Cho, Y. J. et Perry, J.L.	2010	

### 2.1.2 Définition du leadership spirituel

La présente section expose tout d'abord une définition du leadership. Ensuite, une définition du leadership spirituel par différents chercheurs sera présentée.

Le leadership, malgré le fait que les auteurs ne s'entendent pas sur une définition unanime du construit (Yukl, 2010), inclut habituellement dans sa définition le fait qu'il réfère à la capacité d'un individu de mener un groupe à un résultat commun. Malgré ce qui précède, le leadership peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al., 2004). En d'autres mots, le leadership peut être considéré comme un processus d'influence sociale et mutuelle où plusieurs acteurs s'engagent dans une interaction au service de l'accomplissement d'un objectif collectif (DeRue et Myers, 2014).

Avolio et Gardner (2005) ainsi que Dent, Higgins et Wharff (2005), définissent le leadership spirituel comme étant la capacité du leader à susciter chez les membres de son équipe la conviction que leur vie a un sens dans la mesure où ils s'engagent résolument à améliorer la qualité de la vie des gens de leur entourage ainsi que leur plein épanouissement. Quant à Eberly et ses collègues (2013), le leadership spirituel se concentre sur la capacité du leader à combler les besoins spirituels de ceux qui le suivent. L'intégrité, l'honnêteté et l'humilité sont considérées comme des qualités essentielles, qui permettront au leader spirituel d'établir sa crédibilité, d'inspirer la confiance au sein de son équipe et de parvenir à une constance entre l'être et le faire. Aussi, selon Korac-Kakabadse et coll. (2002), le leader spirituel approche les situations avec une attitude de recul et de discernement plutôt qu'en intervenant directement. Il adopte une posture d'ouverture et d'acceptation plutôt que de contrôle, d'humilité plutôt que d'expression forte d'expertise ; le leader spirituel préfère le lâcher-prise plutôt que de détenir ou retenir, éclairer plutôt que faire lui-même. Beazley (2002), pour sa part affirme que le leader spirituel valorise les personnes en les écoutant et

en mettant en avant les besoins des autres avant les siens. Il construit également une communauté en facilitant les équipes, en construisant un univers relationnel rapprochant les personnes plutôt qu'en les séparant.

Toutefois, dans la présente étude, c'est le leadership spirituel défini par Fry (Fry, Vitucci et Cedillo, 2005 ; Parameshwar, 2005) qui a été retenu. Il se définit par un leadership qui invite les gens à transcender la simple satisfaction de leurs besoins personnels et à s'investir socialement dans la construction d'un monde plus humain au moyen de la promotion d'une vision inspirante (idéaux élevés), de valeurs altruistes (empathie, compassion, intégrité et humilité) et de l'espérance dans la vie (persévérance et foi en l'avenir). Le leader spirituel traduit les valeurs, attitudes et comportements qui sont nécessaires afin de se motiver soi-même et les autres de manière intrinsèque afin que les subordonnés se conforment à une certaine adhésion et à un *membership* (Fry, 2003). Selon lui, le leader spirituel est avant tout humble et capable de s'effacer dans un contexte organisationnel donné. Il éclaire les chemins des collaborateurs davantage qu'il impose des solutions prédéterminées. D'après Fry et coll. (2005), le leadership spirituel se base sur un modèle de motivation intrinsèque qui met l'accent sur une vision commune de l'organisation, sur l'espoir, les croyances et l'amour altruiste. Aussi, cela amène un environnement de travail solidaire et spirituel pour les subordonnés. En définitive, le leadership spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle, mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Fry, 2003 ; Avery et Bergsteiner, 2011 ; Fry, 2013). Ce chercheur semble le plus pertinent pour les besoins du présent mémoire, car il est parmi les plus dominants dans la littérature.

## **2.2 COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE**

Dans cette section, un historique des comportements de citoyenneté organisationnelle est exposé et est suivi d'une présentation de la définition de ce concept.

### **2.2.1 Historique des comportements de citoyenneté organisationnelle**

Plus précisément, cette section présente l'évolution du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Depuis plus de dix années, le thème des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) suscite l'intérêt des chercheurs et génère un engouement dans la littérature managériale, principalement aux États-Unis. On observe que les employés peuvent renforcer la performance organisationnelle par des contributions qui vont au-delà des activités prescrites dans la description de l'emploi qu'ils occupent (Cormier, 2008). En 1938, le manager américain Barnard introduit le concept de volonté de coopérer qui tend à démontrer que les gens sont encouragés à établir un contact et à interagir régulièrement entre eux (Barnard, 1938). Il présente la notion d'organisation informelle et insiste sur l'importance de l'influence que peuvent avoir les relations sur les individus qui les vivent. Il prétend qu'il faut miser sur l'organisation entre les individus et non seulement sur l'organisation dans sa structure formelle au niveau de l'organisation du travail. En 1966, les théoriciens Katz et Kahn complètent en ajoutant que certains types de comportements adoptés par un employé peuvent contribuer considérablement à l'efficacité de son organisation. Ils ajoutent que ces comportements sont déployés par des « citoyens » de l'organisation (Katz et Kahn, 1966-1978). Enfin, Organ introduit officiellement le concept des comportements de citoyenneté organisationnelle en 1977. Selon sa théorie en matière de psychologie organisationnelle, l'employé qui démontre de la satisfaction au travail risque d'adopter des comportements positifs et non commandés qui influenceront positivement l'efficacité de l'organisation (Organ, 1988). Les conduites positives au travail (Bierhoff, 2002 ; Borman et Motowidlo, 1993) suscitent un intérêt considérable. Non seulement les chercheurs et praticiens tentent de mieux connaître les comportements prosociaux et citoyens, mais ils cherchent à identifier les facteurs susceptibles de les expliquer et de les produire. La contribution des comportements de citoyenneté à l'efficacité des organisations est désormais partagée par un très grand nombre de spécialistes (Mackensie et al., 1998 ; Organ et Ryan, 1995). Cependant une précision s'impose. L'efficacité ne porte pas seulement sur les critères objectifs en termes par exemple de quantité de produits manufacturés ou de

ventes réalisées. Les gains d'efficacité générés résultent également de la salubrité du climat de travail engendrée. En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle favorisent la coopération entre les salariés à plusieurs niveaux. Ils forment la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail ainsi qu'au sein de la ligne hiérarchique, de sorte qu'en favorisant un climat de travail positif, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont censés accroître significativement le désir des personnes de rester membre de leur organisation (Podsakoff et al., 2000).

### **2.2.2 Définition des comportements de citoyenneté organisationnelle**

La présente section montre une définition des comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, c'est la définition de Organ qui est retenue. L'auteur définit le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) comme étant « des conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation ». Il s'agit en fait de tous les comportements adoptés par un travailleur, qui ne sont pas exigés par le contrat ni libellés dans la description d'emploi du poste, et qui augmentent directement ou indirectement le niveau d'efficacité de son organisation. Par exemple, l'employé qui agit positivement sur le climat de travail de son unité en faisant montre de respect et qui démontre une attitude positive face aux conditions de travail même lorsque celles-ci sont contestées fait preuve de CCO.

Le comportement de citoyenneté organisationnelle est, à l'origine, défini comme tout comportement discrétionnaire et intentionnel d'un salarié, non reconnu ou récompensé, mais qui améliore néanmoins le fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). De prime abord, le comportement de citoyenneté organisationnelle a été perçu comme un acte extrarôle et volontaire, contribuant à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail, tout en démontrant un soutien envers l'organisation (Smith, Organ, et Near, 1983).

- **Différentes formes de CCO**

Plusieurs formes de comportements de citoyenneté ont été définies par Organ (1988) et empiriquement identifiées à maintes reprises (Bell et Menguc, 2002 ; Chen, Hui et Segó, 1998 ; Dagot et Vontrhon, 2003 ; Diefendorff et al., 2002 ; 2002 ; Lievens et Anseel, 2004 ; MacKensie, Podsakoff et Fetter, 1993 ; Mackenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998 ; Tansky, 1993 ; Yoon et Suh, 2003).

Aussi, la littérature propose plus de trente (30) formes différentes de citoyenneté regroupées en sept catégories (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 2000). La citoyenneté au travail a été étudiée comme relevant de deux composantes telles que l'altruisme et la « compliance générale » (Organ et Ryan, 1995). L'altruisme renvoie aux comportements d'aide intentionnellement dirigés vers une personne spécifique. La « compliance », par ailleurs, fait référence à une manifestation de la conscience sociale à l'égard des valeurs et procédures de l'organisation. Une caractéristique idoine du comportement citoyen est que sa mise en œuvre est laissée à la libre appréciation de tout travailleur, puisqu'il s'agit pour Organ (1988) « du comportement d'un individu de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation ». Une seconde caractéristique renvoie au bienfait pour l'organisation puisque Organ (1988, 1994) dans sa définition des comportements discrétionnaires précise qu'ils contribuent globalement au succès de l'organisation.

- **Catégorisation des comportements**

Dans l'ensemble, deux approches ont proposé chacune une catégorisation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Une d'elles provient d'Organ (1988) et s'explique par une taxonomie en cinq dimensions : l'altruisme, l'esprit consciencieux (professionnalisme), l'esprit sportif (sportivité), la courtoisie et les vertus civiques (Organ, 1988 ; Podsakoff et Mackenzie, 1994). L'altruisme fait référence au fait d'aider un collègue

avec une problématique en lien avec le travail, même s'il s'agit d'un patron. L'esprit consciencieux regroupe des comportements qui dépassent largement les attentes reliées à un emploi, notamment en ce qui concerne les règles de bonne conduite. L'esprit d'équipe renvoie à la tolérance dont un travailleur fait preuve face à des conditions de travail difficiles ou inadéquates. La courtoisie se concrétise par une attitude préventive face à des problématiques qui pourraient survenir aux autres membres de l'équipe ou de l'organisation. Les vertus civiques ou le civisme sont l'ensemble des comportements adoptés par une personne motivée par le souci véritable du bien-être de l'organisation. Lorsqu'il est question des CCO, d'autres auteurs peuvent également utiliser les expressions suivantes : efficacité contextuelle, performance subjective, comportements citoyens et plus récemment, la performance de citoyenneté. Bref, bien que les auteurs puissent expliquer de façon différente les notions énumérées, il n'en demeure pas moins que l'adoption de ces comportements, qui ne sont pas définis dans un contrat de travail ou propices à l'octroi d'une forme de récompense, augmente l'efficacité organisationnelle de façon considérable.

L'individu fera preuve d'engagement envers le processus organisationnel et il s'impliquera davantage dans le processus en question (Roux et Dussault, 2007). Bernaud et ses collègues (2016) qualifient ces comportements comme la performance contextuelle de l'organisation. Selon Borman et Motowildo (1993), plusieurs activités ne contribuent pas à accroître la performance liée à la tâche, mais elles n'en sont pas moins essentielles à l'efficacité organisationnelle. Ces activités contextuelles se classent aussi en cinq dimensions : se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites, persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités, aider les autres et coopérer avec eux, suivre les règles et les procédures, endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation (Cormier, 2008).

- **Conséquences des CCO**

Aussi, nous observons des conséquences des CCO à savoir : Affectent positivement l'efficacité des équipes de travail et la performance de l'organisation, permettent la mise en évidence des contributions des salariés, améliorent les contextes, social et psychologique, obtiennent des évaluations plus positives de la part de leur employeur, accèdent plus facilement à des postes supérieurs, demeurent à l'emploi de l'entreprise, réduisent considérablement le taux d'absentéisme, agissent directement sur la productivité de l'entreprise et indirectement sur son efficacité et sur le niveau de satisfaction des clients et influencent positivement même si de manière indirecte, le climat de travail (Podsakoff et al. (2009).

### **2.3 RECENSION DES ECRITS**

Cette section présente la recension des écrits qui dresse un bilan des travaux effectués sur le leadership spirituel et les (CCO). La variable indépendante est le leadership spirituel alors que les CCO constituent la variable dépendante. L'utilisation de bases de données telles que *Google Scholar*, *Erudit*, *Cairn*, *Proquest* et *ScienceDirect* ont permis de répertorier divers articles relatifs aux variables à l'étude. Ces recherches couvrent la période s'échelonnant entre 1938 et 2020. Le survol des recherches portant sur ces deux variables nous permet de constater qu'aucune étude à notre connaissance ne s'intéresse au leadership spirituel ainsi qu'aux CCO. Alors que plusieurs études traitent des CCO, peu d'études s'intéressent à la relation de ceux-ci et le leadership. Toutefois, quelques études portent sur certains styles de leadership en lien avec les CCO, et ce, principalement pour le leadership transformatif ainsi que transactionnel. Aussi, trois études s'intéressent à la relation entre le leadership servant et les CCO, une seule s'intéresse au leadership charismatique et les CCO et une autre à ceux-ci en lien avec le leadership éthique.

Tout d'abord, dans une revue de littérature comportant cinquante-cinq (55) études, Organ et Ryan (1995) ont conclu que les attitudes au travail telles que la satisfaction au travail, la perception d'une justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et le soutien du supérieur hiérarchique étaient de bons facteurs de prédiction des CCO. Toujours selon la littérature, les comportements prosociaux en situation de travail sont déterminés par des variables organisationnelles telles que la justice organisationnelle, les caractéristiques de l'emploi, la distribution des récompenses par l'employeur et le soutien organisationnel ainsi que par des variables individuelles à savoir l'engagement affectif, la satisfaction au travail, la personnalité et la motivation, Bernaud et coll. (2016). À cet effet, une étude menée par Podsakoff et coll. (1990), montre que les effets des comportements du leadership sur les CCO sont indirects plutôt que directs et sont induits par la confiance envers les leaders. Plus spécifiquement, l'étude démontre que les comportements des leaders transformationnels n'ont pas d'effets directs sur les CCO. Ainsi, les comportements des leaders transformationnels influencent la confiance et la satisfaction des employés et la confiance influence les CCO, mais pas la satisfaction des employés. Par contre, les effets des comportements des leaders transactionnels sur les CCO produisent visiblement un profil différent. Contrairement aux comportements des leaders transformationnels, les comportements des leaders transactionnels ont un impact direct positif sur l'altruisme et la sportivité, mais pas d'effet sur la confiance et la satisfaction des employés. Donc, contrairement aux comportements du leader transformationnel, les comportements des leaders transactionnels influencent les CCO directement, plutôt qu'indirectement. Étant donné que ces deux types de comportements de leader apparaissent influencer la performance de différentes façons, il faut souligner l'importance des distinctions entre les comportements de leader transactionnel et transformationnel.

Dans une autre étude menée par Schnake, Dumler et Cochran (1993), auprès d'employés semi-spécialisés ( $N=136$ ) et de leurs superviseurs, on démontre que les comportements de leadership transactionnel sont davantage liés à la citoyenneté organisationnelle que les comportements de leadership transformationnel. Les auteurs de cette étude expliquent ces résultats par le fait que des employés semi-spécialisés sont

davantage dirigés d'une manière traditionnelle. Cependant, cette recherche est significative, car elle démontre une relation positive entre les deux formes de leadership soit transactionnel et transformationnel et la citoyenneté organisationnelle. Ces mêmes auteurs ont également mené une étude en 1995 qui démontre aussi un lien positif entre le leadership transactionnel et les CCO. Également, une étude menée par Bass et Avolio (1994) démontre un lien favorable entre le leadership transactionnel et les CCO.

Aussi, une étude réalisée par Koh, Steers et Terborg (1995) s'intéresse au leadership transformatif de la direction d'école et aux CCO du personnel enseignant. Cette étude se déroule dans des écoles publiques de Singapour auprès de 846 enseignants et les résultats démontrent que la dimension transformationnelle du leadership de la direction est faiblement liée à l'altruisme des enseignants. La dimension transactionnelle, pour sa part, est très faiblement liée à l'altruisme.

D'autre part, l'étude réalisée par Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996), révèle un lien positif entre la dimension transformationnelle et les dimensions de CCO. Les résultats de cette étude sont obtenus à partir d'enquêtes faites auprès de 1539 subalternes de plusieurs organisations nord-américaines. Cette étude confirme que les comportements de leadership transformationnel apparaissent particulièrement être un déterminant important des attitudes des employés de même que de la perception du rôle et des comportements. Le support individuel est relié positivement à la satisfaction des employés, à la confiance en leur leader, en la clarté de leur rôle, à la performance (intra-rôle), à l'altruisme, à la conscience, à la sportivité, à la courtoisie et aux vertus civiques et négativement lié à la perception des conflits de rôle des employés.

De même, deux études de Pillai, Schriesheim et Williams (1999) ont démontré que le leadership transformatif était directement et significativement lié aux CCO. Aussi, MacKenzie, Podsakoff et Rich (2001) démontrent un lien significatif entre les dimensions du leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté reliés à l'entraide, l'esprit d'équipe et les vertus civiques.

Une autre étude a été menée par Renaud (2003) auprès d'enseignants d'écoles publiques francophones des ordres d'enseignement préscolaire, primaire et secondaire de la région Mauricie-Bois-Francs ( $N = 267$ ). Les variables à l'étude sont le leadership transformatif et les CCO. Les résultats démontrent que le leadership des directions d'école perçu par les enseignants est lié aux comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment les comportements de tolérance, de prévenance et de civisme.

De plus, l'étude de Cormier (2008), auprès d'étudiants à la maîtrise en gestion de projet à l'Université de Montréal, sous-tend qu'il existe quatre principales catégories de déterminants de la performance de citoyenneté dont les comportements de leadership. Quant aux résultats de l'étude de Dansereau et Cho (2010), ceux-ci démontrent que les comportements de considération du leader transformationnel ont un lien avec les CCO puisque leurs actions sont perçues comme étant respectueuses et courtoises.

Par ailleurs, d'autres études ont démontré un lien entre le leadership servant et les CCO (Ehrhart, 2004 ; Vondey, 2010 ; Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010). Les recherches indiquent que le leadership servant est associé positivement aux CCO, relié par la perception des employés de leur propre efficacité et de leur engagement face au superviseur.

L'étude menée par Walumbwa, Hartnell et Oke (2010) auprès de 815 employés et 123 superviseurs, révèle que l'engagement des superviseurs, l'auto-efficacité, le climat de justice procédurale, et le climat de service positif, influencent partiellement la relation entre le leadership servant et les CCO. Cette étude indique que le leadership servant influence les CCO à travers différents mécanismes. Il y aurait une évidence pour le climat de justice procédurale et le climat de service à l'effet qu'ils amplifient l'influence de l'engagement des superviseurs sur les CCO. Aussi, l'étude réalisée par Vondey (2010) auprès de 114 participants, établit qu'il y a un lien entre le leadership servant et les CCO, et que la compatibilité personne-organisation ainsi que l'engagement envers l'organisation modèrent ce lien. D'autre part, l'étude réalisée par Ehrhart (2004), auprès de 249 départements de supermarché, prouve un lien entre le leadership servant et les CCO, plus spécifiquement, relié à la perception de justice procédurale.

De plus, une étude de Babcock-Roberson et Strickland (2010) s'est intéressée à la relation entre le leadership charismatique, les comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi qu'à l'engagement au travail. Les résultats démontrent notamment un lien significatif positif entre le leadership charismatique et les CCO. Enfin, une étude réalisée par Piccolo et ses collègues (2010), permet d'établir un lien entre le leadership éthique et les CCO.

Par ailleurs, on observe qu'au cours des dernières années, bon nombre de travaux ont examiné le potentiel d'inspiration inhérent au leadership spirituel, Fry (2003) et Reave (2005). Certaines études ont établi une relation positive significative entre d'une part l'adoption d'un style de leadership spirituel et, d'autre part l'amélioration de l'assiduité et la performance des employés au travail (Paloutzian, Emmons et Keortge, 2003) ; la majoration du niveau de confiance des employés envers l'entreprise et l'amélioration du climat de travail (Elm, 2003) ; et l'engagement organisationnel des employés (Dirks et Ferrin, 2002).

## **2.4 QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHESE**

Le but premier de ce mémoire est de démontrer les liens existants entre les variables de la présente étude soit le leadership spirituel et les CCO. Tant les fondements théoriques que les résultats des études empiriques présentées précédemment démontrent qu'il existe assurément des relations entre les différentes formes de leadership et les CCO. La recension de la littérature démontre que bon nombre des études citées, en lien avec les CCO, concernent le leadership transformatif et transactionnel, alors que très peu s'intéressent à d'autres styles de leadership et aucune au leadership spirituel. Par conséquent, plusieurs preuves empiriques suggèrent que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel exercent une influence positive sur les CCO. Aussi, notre revue de la littérature permet de croire à un effet significatif et positif quant au leadership servant, au leadership charismatique ainsi qu'au leadership éthique en lien avec les CCO.

Il a également été démontré à maintes reprises que les relations entre les différentes formes de leadership associées aux CCO sont plutôt directes. Aussi, on observe que certaines dimensions des CCO proposées par Organ (1988) sont plus que d'autres en relation avec le leadership exercé. À cet effet, les études empiriques les plus concluantes démontrent qu'il existe différents facteurs de prédiction des comportements de citoyenneté. Notamment ceux reliés aux attitudes au travail (satisfaction au travail, perception d'une justice organisationnelle, engagement organisationnel et soutien du supérieur hiérarchique) (Organ et Ryan, 1995). Pareillement, il semble que l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel normatif sont aussi de bons prédicteurs (Meyer et al., 2002 ; Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff et al., 2000). On remarque aussi que la littérature distingue les variables individuelles et les variables organisationnelles comme déterminants des CCO.

Or, comme nous l'avons déjà mentionné, aucune des études recensées ne s'est intéressée à la relation entre le leadership spirituel et les CCO. De plus, aucune de ces recherches n'a été réalisée au sein d'organisations municipales. Il nous semble donc très opportun d'effectuer une recherche portant sur le leadership spirituel en lien avec les CCO dans le domaine municipal. De ce fait, cette recherche sera réalisée au sein d'organisations municipales et cherchera à évaluer l'impact du leadership spirituel sur les CCO, et ce, auprès des employés et gestionnaires de tous les niveaux. La présente étude soulève l'hypothèse que plus les dirigeants sont perçus comme des leaders spirituels, plus les employés et gestionnaires manifestent des CCO. Dans cette perspective, notre question de recherche est la suivante : Quel est l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle en milieu municipal ?



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie qui a été utilisée en vue de vérifier l'hypothèse de recherche décrite précédemment. Pour ce faire, six parties seront présentées : le devis de recherche, la présentation des participants, les instruments de mesure, le déroulement de l'étude, le plan d'analyse des données et enfin les considérations éthiques.

#### **3.1 DEVIS DE RECHERCHE**

La présente section expose le devis de recherche permettant de répondre à la question de recherche et de vérifier des hypothèses. Dans le cadre de cette étude, une approche quantitative est privilégiée puisqu'elle convient le mieux à l'atteinte de ses objectifs soit de vérifier des relations entre des variables. Les variables à l'étude sont le leadership spirituel et les CCO. La variable indépendante est le leadership spirituel alors que les CCO des employés municipaux constituent la variable dépendante. Dans une recherche quantitative, le devis est constitué de l'ensemble des décisions à prendre pour mettre en œuvre une structure permettant de maximiser les possibilités d'obtenir des réponses fiables aux questions de recherche ou à la vérification des hypothèses (Fortin et Gagnon, 2016, p. 166). Cette étude tente de vérifier si le leadership exercé favorise la manifestation des CCO en mesurant quantitativement l'impact du leadership spirituel sur la manifestation des CCO en milieu municipal. Plus précisément, il s'agit d'un devis d'étude corrélationnelle prédictive qui tente d'analyser les liens entre le leadership spirituel et les CCO. Selon Fortin et Gagnon (2016, p.32) « la recherche corrélationnelle vise à explorer et à décrire des relations d'association entre les variables. Ainsi, il est possible de fournir des explications sur la nature

de ces relations, c'est-à-dire la force ou le degré ainsi que le type, selon qu'il s'agit d'une relation positive ou négative entre les variables étudiées. La recherche corrélacionnelle prédictive inclut aussi la vérification de modèle théorique. Ce type de recherche consiste à vérifier la validité d'un modèle causal hypothétique. Ces études visent à déterminer les variables qui influent le plus sur le phénomène à l'étude ». L'accent est mis sur l'explication du changement dans la variable soumise à l'influence de la valeur prédictive (Fortin et Gagnon, 2016 p. 214). Relativement à cette étude, nous avons fait appel à une procédure statistique qui permet d'estimer la valeur d'une variable dépendante d'après les valeurs de plusieurs variables indépendantes. D'autre part, afin de mesurer la force et la direction de la relation entre les variables, nous avons utilisé un coefficient de corrélation qui exprime le degré de corrélation entre deux variables mesurées. Cela dit, des régressions multiples ainsi que des corrélations de Pearson ont donc été effectuées.

### **3.2 PARTICIPANTS**

Cette partie présente les participants à l'étude. La population visée ainsi que certains renseignements généraux sont précisés. Plus spécifiquement, l'échantillon est composé d'employés municipaux qui proviennent de villes situées au Québec. Les participants peuvent faire partie des employés de bureau, des employés manuels, des employés œuvrant au sein des services de sécurité incendie, des policiers, majoritairement syndiqués ainsi que des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques. Les données recueillies nous permettent d'observer que l'échantillon est composé de cent quarante (140) répondants. Cinquante-trois (53) représentent des hommes alors que quatre-vingt-sept (87) sont de sexe féminin, correspondant à 62 % de l'échantillon. La majorité des répondants sont âgés entre 40 et 49 ans représentant 32,1 % de l'échantillon alors que 4,3 % se situent entre 19 et 29 ans, 26,4 % se situent entre 30 et 39 ans, près de 30,7 % se situent entre 50 et 59 ans et près de 5,7 % ont 60 ans et plus. Pour ce qui est de l'état civil, 46,4 % de l'échantillon sont conjoints de fait, 30 % étant mariés, 6,4 % séparés, 7,1 % divorcés et 9,3 % sont célibataires. En ce qui concerne le statut d'emploi, 93,6 % occupent un emploi à temps plein alors que 3,6 % sont à

temps partiel, moins de 1 % (0,7 %) saisonnier ainsi que moins de 1 % (0,7 %) surnuméraire ou temporaire. Quant au type d'emploi occupé, 2,9 % sont des employés manuels, 52,1 % sont policiers, 36,4 % occupent un emploi de bureau, 2,1 % sont pompiers permanents, 2,1 % pompiers temporaires, et finalement 2,9 % occupent un autre emploi que ceux énumérés. De plus, en ce qui a trait aux années d'ancienneté dans l'organisation, 7,1 % ont moins d'une année, 22,1 % une année à cinq ans, 20 % six à 10 ans, 21,4 % onze à quinze ans, 11,4 % seize à vingt ans et enfin 17,9 % ont vingt-et-une années et plus d'ancienneté. La grande majorité soit 61,4 % travaillent au sein d'une ville où la population se situe entre 25 001 à 50 000, 30,7 % entre 10 001 et 25 000, 3,6 % entre 50 001 et 100 000, 2,9 % entre 5001 et 10 000, 0,7 % entre 2001 et 5000 et 0,7 % 2000 et moins. Finalement, les tableaux et les graphiques qui suivent illustrent les résultats obtenus de l'échantillonnage.

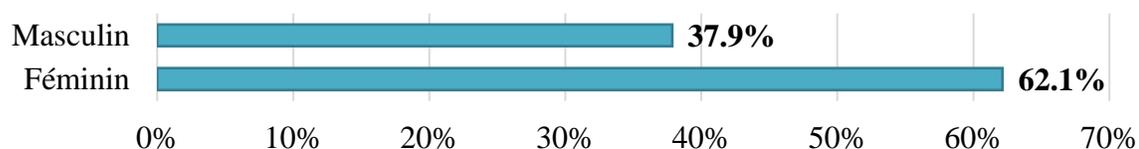


Figure 1 - Représentation du sexe de l'ensemble des participants à l'étude

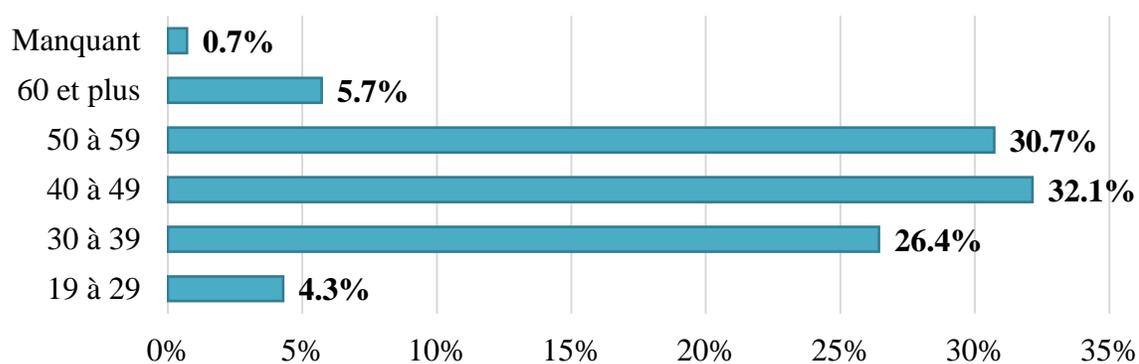


Figure 2 - Représentation de l'âge de l'ensemble des participants à l'étude

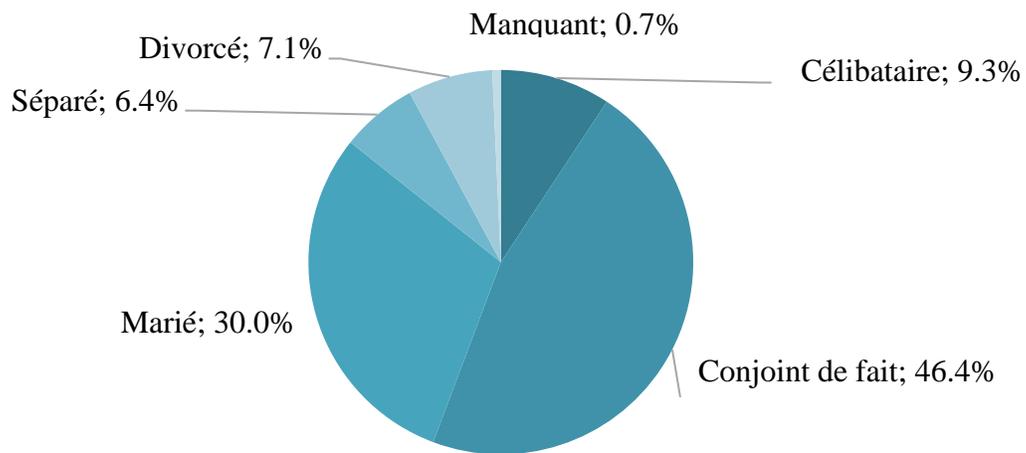


Figure 3 - Représentation de l'état civil de l'ensemble des participants à l'étude

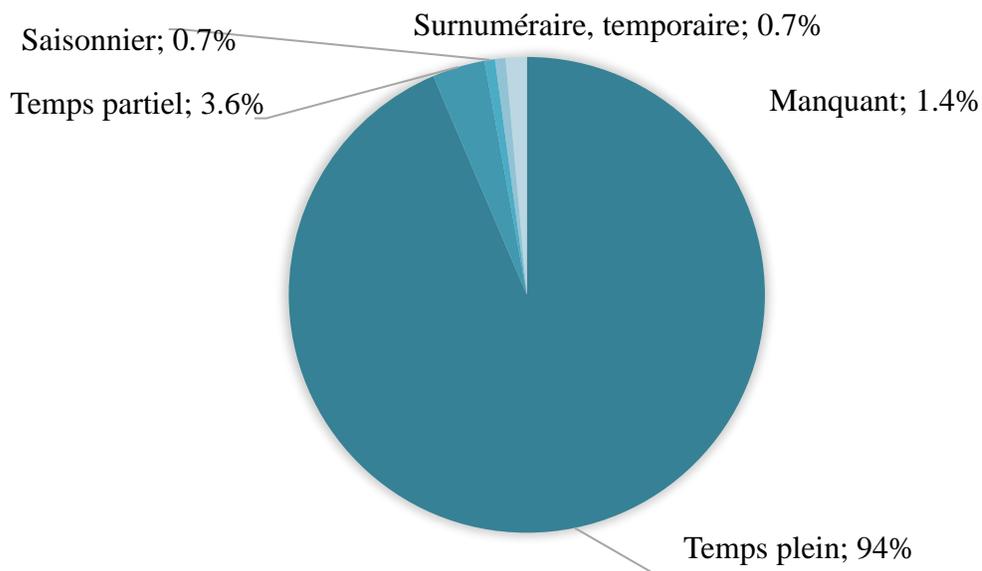


Figure 4 - Représentation du statut d'emploi de l'ensemble des participants à l'étude

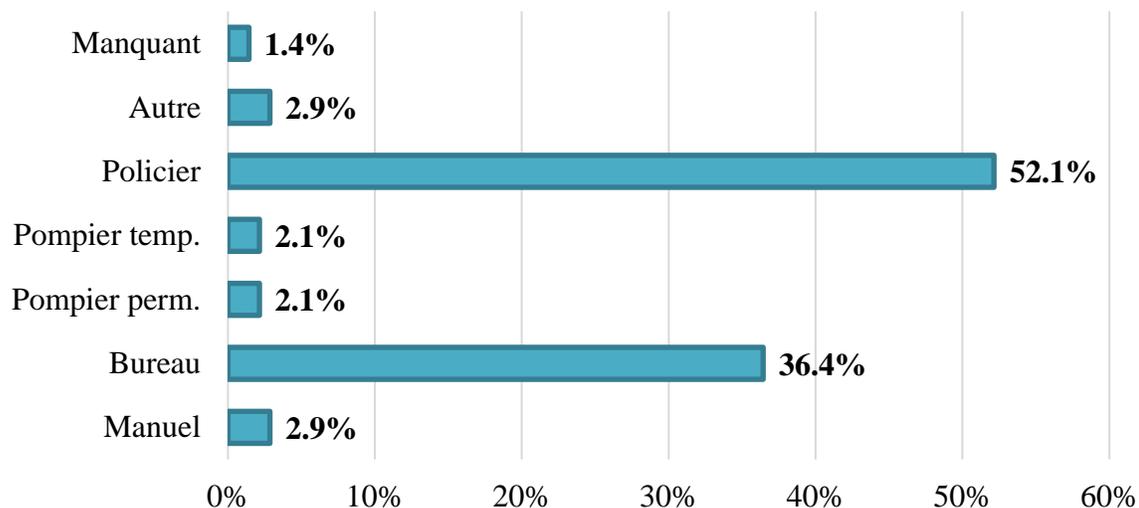


Figure 5 - Représentation du type d'emploi de l'ensemble des participants à l'étude

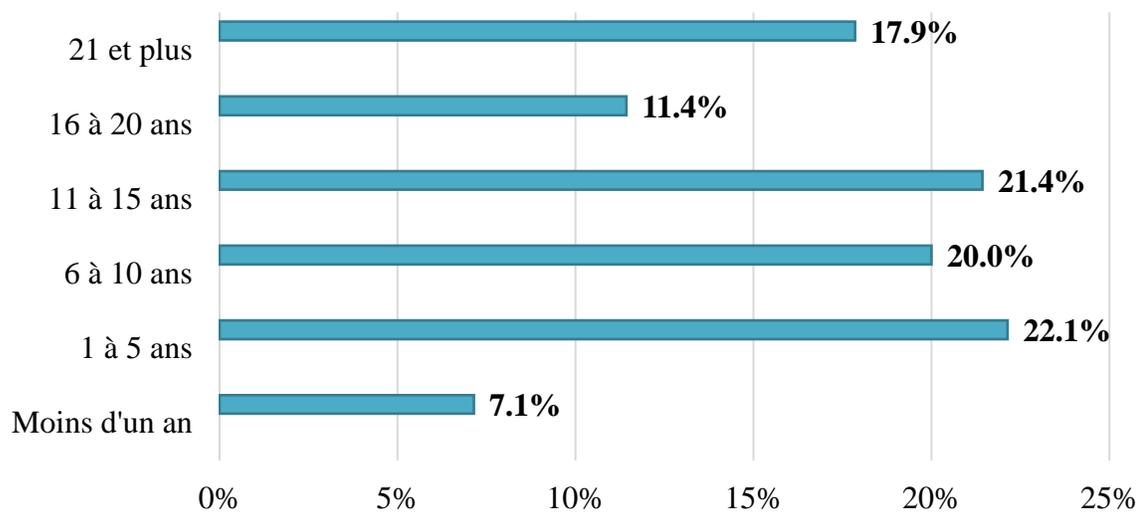


Figure 6 - Représentation des années d'ancienneté de l'ensemble des participants à l'étude

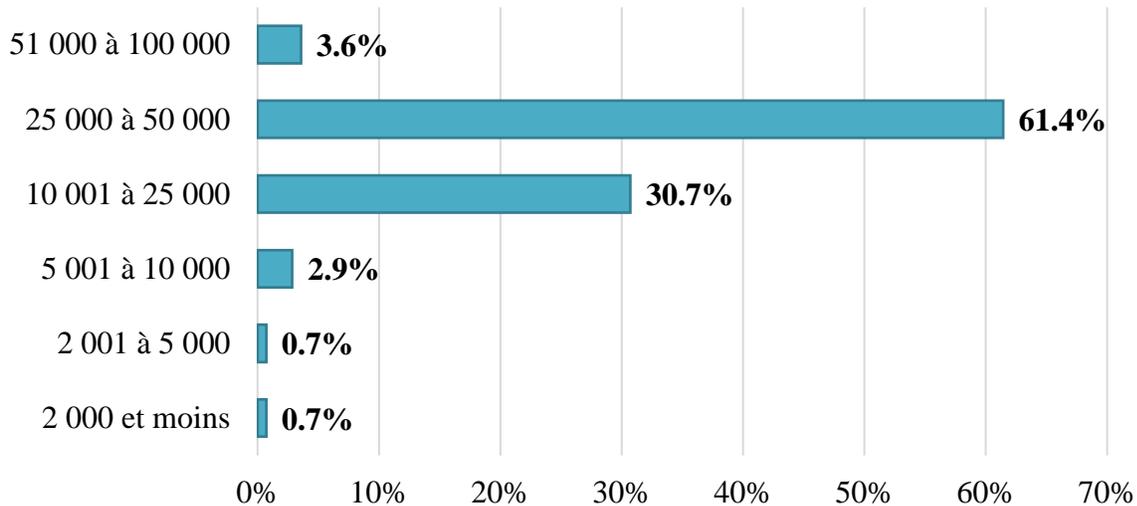


Figure 7 - Représentation de la population des villes de l'ensemble des participants à l'étude

### 3.3 INSTRUMENTS DE MESURE

Cette section est orientée vers le choix des instruments de mesure qui ont été utilisés afin de mesurer les variables à l'étude. L'instrument de mesure pour évaluer la variable indépendante est celui développé par Fry et ses collègues (2005) en regard du leadership spirituel. Cet instrument a fait l'objet de validation en plus d'avoir été utilisé dans des études réalisées antérieurement et celles-ci indiquent de bonnes qualités psychométriques. Le modèle théorique de Fry et coll. (2005), comporte 33 items et se divise en 7 sections. La section 1 -Vision présente 5 items et un alpha de Cronbach de 0,90. Elle décrit le parcours de l'organisation, pourquoi nous le prenons et définit qui nous sommes et ce que nous faisons. Le répondant doit se questionner par exemple, sur les énoncés suivants « Je comprends et j'adhère à la vision de mon organisation » et « La vision de mon organisation inspire ma meilleure performance ». Pour ce qui est de la section 2- Espoir/Foi, celle-ci a aussi 5 items et présente un alpha de 0,89. Elle porte sur l'assurance des choses espérées ainsi que la conviction que la vision, le but et la mission seront réalisés et s'illustrent entre autres par les affirmations suivantes ; « J'ai confiance en mon organisation et je suis prêt à faire tout ce qui

est nécessaire pour s'assurer qu'elle remplit sa mission » et « Je fais toujours de mon mieux dans mon travail, car j'ai confiance à mon organisation et ses dirigeants ». Quant à la section 3- Amour altruisme, elle est évaluée à l'aide de 7 items et son alpha est de 0,91. Elle fait référence au sentiment de plénitude, d'harmonie et de bien-être produit par le soin, la sollicitude et l'appréciation de soi et des autres. Par exemple, l'item numéro un est formulé ainsi « Mon organisation se soucie vraiment de ses employés » et l'item numéro sept, « Les dirigeants de mon organisation ont le courage de défendre leurs employés ». En ce qui concerne la section 4- Sens/Appel, elle comprend 4 items et présente un alpha de Cronbach 0,87. Elle porte sur le sentiment que sa vie a un sens et qu'elle fait une différence. À titre d'exemple, voici l'énoncé du quatrième item : « Le travail que je fais fait une différence dans la vie des gens ». En ce qui concerne la section 5-Adhésion/*membership*, celle-ci concerne le sentiment d'être compris et apprécié. Elle est représentée par 5 items par exemple : « Je me sens très apprécié par mes dirigeants » et présente un alpha de 0,88. La section 6 quant à elle – Engagement organisationnel, fait référence au degré de loyauté ou d'attachement à l'organisation et comporte 4 items et a un alpha de 0,66. Le participant doit répondre par exemple à l'item 4 : « Je sens que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens ». Enfin, la dernière section – Productivité, porte sur l'efficacité dans la production de résultats, d'avantages ou de bénéfices et présente un alpha de Cronbach de 0,87. La productivité s'évalue au moyen de 3 items par exemple : « Dans mon département, tout le monde fait de son mieux ». Par ailleurs, le coefficient de cohérence interne total, soit l'alpha de Cronbach, est de 0,94. Afin de répondre à chacun des items, l'échelle comprend 5 choix de réponses. Les répondants peuvent choisir les valeurs extrêmes qui correspondent aux colonnes 1 (Fortement en désaccord) et 5 (Fortement en accord). Les valeurs 2 (Plutôt en désaccord) et 4 (Plutôt en accord). La valeur 3 (Neutre) est la valeur neutre ou indéterminée.

Dans la présente recherche, l'instrument de mesure qui a été retenu et qui a permis de collecter les données nécessaires à la variable dépendante est l'échelle de Podsakoff et coll. (1990). Il existe plusieurs méthodes permettant de mesurer les CCO. Mais ce sont les échelles élaborées par Podsakoff et ses collègues dans les années 1990 qui rencontrent actuellement la plus grande adhésion auprès des chercheurs (Lépine, Erez et Johnson, 2002).

L'échelle des CCO comporte 24 énoncés, 5 dimensions et son alpha de Cronbach est de 0,80. L'ordre de présentation de ces énoncés est mélangé. Pour sa part, la dimension de l'altruisme qui correspond à une conduite délibérée en vue d'aider une personne dans son travail est composée de 5 items par exemple : « J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail » et présente un alpha de 0,74. En ce qui a trait à la dimension de la courtoisie, elle correspond au fait de devancer systématiquement l'émergence des difficultés susceptibles de poser un problème dans le travail des collaborateurs. Cette dimension s'évalue au moyen de 5 items tels : « Je fais les démarches nécessaires pour prévenir des problèmes avec mes collègues de travail » et l'alpha est de 0,64. Comme on peut le remarquer, l'altruisme et la courtoisie sont des composantes conceptuellement proches. Toutefois, l'altruisme relève d'une conduite réactive tandis que la courtoisie s'apparente plus à une conduite proactive. Quant à la dimension de l'esprit d'équipe (sportif), elle présente un alpha de 0,64 et fait référence chez une personne au fait de tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre. Cette dimension est mesurée par 5 items comme : « Je m'adapte aux changements qui surviennent dans l'organisation ». En ce qui concerne la dimension de l'esprit consciencieux (ou conciliation), elle regroupe des comportements qui dépassent largement les attentes reliées à un emploi, notamment en ce qui concerne les règles de bonne conduite. Elle est évaluée à l'aide de 5 items et présente un alpha de 0,56. Enfin, les vertus civiques sont mesurées par 4 items et se caractérisent chez un employé par la manifestation d'un intérêt soutenu envers les manifestations de toutes sortes réalisées par son organisation. Cette dimension se présente sous des items tels que « J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont considérées importantes » et a un alpha de 0,51. Ces échelles sont mesurées sur une échelle de Likert à 7 points allant de 1) fortement en désaccord à 7) fortement d'accord.

### 3.4 DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES

Dans un premier temps, comme cette recherche implique des êtres humains, elle a fait l'objet d'une évaluation et d'une approbation par le Comité d'éthique de la recherche (CÉRUQAR) avant d'être mise en œuvre. Ainsi, en juin 2020, un certificat d'éthique a été délivré pour ce projet de recherche, CÉR-111-848, et sa validité s'étend du 8 juin 2020 au 7 juin 2021. À la suite de cette étape, des questionnaires ont été créés et sécurisés à partir de la plate-forme Lime Survey qui est protégée et hébergée sur le serveur de l'UQAR. Pour procéder au recrutement des répondants, nous avons sollicité les organisations municipales par le biais de l'association des gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ) qui regroupe actuellement près de 80 organisations excluant la ville de Rimouski afin d'éviter un conflit d'intérêts. Par la suite, la GRHMQ a envoyé une lettre de présentation de l'étude à l'ensemble de ses membres. Les membres intéressés à l'étude ont à leur tour envoyé aux employés de leur municipalité, la lettre de description de l'étude. Un lien cliquable menant au questionnaire en ligne permettait d'accéder à un formulaire de consentement implicite et confidentiel était exposé en 1re page. Ainsi, le simple fait de remplir le questionnaire en ligne était considéré comme l'expression implicite de leur consentement à participer au projet. Aussi, les participants ont été informés des mesures appliquées dans le cadre de cette recherche en vue d'assurer la confidentialité des renseignements fournis ainsi que l'anonymat. En guise de remerciement, les répondants intéressés à recevoir les résultats de cette étude pouvaient en faire la demande par courriel aux chercheurs.

Des renseignements généraux et sociodémographiques ont constitué la première section du questionnaire et ont été conçus par les chercheuses. Les questions ont porté sur le sexe, l'âge, l'état civil, le statut d'emploi, le type d'emploi, les années d'ancienneté dans l'organisation et la population. Dans les sections suivantes, les participants ont été appelés à répondre aux différentes échelles de mesure concernant les deux variables théoriques à l'étude soit l'échelle de Fry et coll. (2005) et celle de Podsakoff et coll. (1990). Les coordonnées des chercheuses ont été fournies aux participants afin qu'ils puissent

communiquer avec elles pour toute question entourant la recherche. La collecte des données s'est réalisée entre le 18 juin 2020 et le 24 juillet 2020.

### 3.5 PLAN D'ANALYSE DES DONNEES

Cette partie expose les analyses statistiques qui ont été réalisées en vue de traiter les données. Ainsi, à la fin de la collecte des données, celles-ci ont été analysées à l'aide du logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 27). Considérant que cette étude consiste à établir les liens qui pourraient exister entre deux variables, soit le leadership spirituel (variable indépendante) et la manifestation des CCO (variable dépendante), des coefficients de corrélations de Pearson et des régressions linéaires multiples ont été effectués. Selon Fortin et Gagnon (2016, p.297 et 298), la corrélation permet d'établir le sens et le degré d'association qui existe entre deux séries de mesures, et le calcul du coefficient de corrélation fournit des indications sur la précision de l'instrument de mesure. Un coefficient de corrélation est un indice numérique qui fournit une mesure de la force et de la direction d'une relation entre deux variables. Le coefficient de corrélation de Pearson est un test paramétrique qui permet aux chercheurs de déterminer s'il existe une association linéaire entre deux variables continues (Fortin et Gagnon, 2016, p. 404). La corrélation la plus souvent utilisée pour déterminer l'existence de relations entre deux variables est la corrélation de Pearson, pour les variables à échelle d'intervalle et de proportion. D'après Fortin et Gagnon (2016, p.436) la corrélation  $r$  de Pearson est utile pour vérifier si une corrélation est statistiquement significative.

Plus la valeur du coefficient est proche de + 1 ou de - 1, plus les deux variables sont associées fortement. Au contraire, plus le coefficient est près de 0, moins les variables partagent de covariance et donc, moins l'association est forte. Quand il s'agit d'établir une prédiction en se fondant sur une corrélation, on fait appel à une procédure de régression (Fortin et Gagnon, 2016, p.427). Dans la présente recherche, la régression multiple a été retenue puisque selon Fortin et Gagnon (2016, p.427), elle permet l'étude de relations entre

plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante. Il s'agit d'une procédure complexe dans laquelle les relations entre les variables indépendantes, ou prédictives, et la variable dépendante sont vérifiées simultanément (Kellar et Kelvin, 2013).

### **3.6 CONSIDERATIONS ETHIQUES**

Cette partie présente les responsabilités qui ont été assumées par les chercheuses à l'égard de la protection des droits de la personne. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, diverses dispositions ont été mises en place afin que les règles d'éthiques soient respectées et qu'elles protègent les droits humains. Crête (2003) énonce notamment trois thèmes importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. Comme mentionné précédemment, il était nécessaire d'obtenir un certificat d'éthique auprès du CÉR-UQAR. L'obtention de celui-ci nous a permis de mettre l'accent sur la confidentialité et l'anonymat des participants. Or, il leur a été mentionné que les réponses demeureraient confidentielles et que les renseignements obtenus ne permettraient pas d'associer l'identité des répondants.

Le principe éthique le plus important dans les études menées auprès des êtres humains demeure sans aucun doute la capacité d'une personne à donner son consentement après avoir reçu et bien compris toute l'information relative à sa participation à une étude (Fortin et Gagnon, 2016, p. 158). Par ailleurs, le fait de remplir le questionnaire en ligne était considéré comme l'expression implicite de leur consentement à participer au projet. Chaque participant était donc libre de prendre part à la recherche ou non. De plus, le but de la recherche leur a été présenté afin qu'ils soient en mesure de prendre une décision éclairée quant à leur participation à cette recherche.

Également, aucun préjudice ou dommage ne sont imposés aux répondants en cas de non-participation. De plus, sachant qu'il est possible que le fait de répondre à des questions portant sur leur comportement au travail ou encore sur le leadership de leur organisation puisse gêner certains répondants, nous nous sommes assurées que chaque question demeure

non obligatoire et garde un caractère volontaire. Enfin, les répondants étaient invités à communiquer avec les chercheuses en cas de questionnements. De ce fait, leurs coordonnées étaient fournies au bas de la lettre d'invitation.



## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

Ce chapitre porte sur les résultats de l'étude. Les données sont explorées à l'aide des résultats des analyses descriptives ainsi que des analyses corrélationnelles.

#### **4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES**

L'analyse statistique descriptive des données permet au chercheur de décrire et de résumer un ensemble de données brutes à l'aide de tests statistiques. Elle vise essentiellement à présenter les caractéristiques de l'échantillon et à répondre aux questions de recherche (Fortin et Gagnon, 2016, p.387). Dans un premier temps, les tableaux 2 et 3 présentent les résultats des moyennes et des écarts-types pour chacune des dimensions des variables à l'étude soit les CCO et le leadership spirituel. En premier lieu, la moyenne est définie comme la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme d'un ensemble de valeurs, divisé par le nombre total de valeurs (Fortin et Gagnon, 2016). L'écart-type quant à lui se définit comme la mesure de dispersion évaluée à partir d'un échantillon et correspondant à la racine carrée de la variance. Il tient compte de la distance de chacun des scores d'une distribution par rapport à la moyenne du groupe (Fortin et Gagnon, 2016).

À la lumière des résultats, il est possible de constater que l'esprit consciencieux est la dimension la plus élevée des CCO alors que celle des vertus civiques s'avère la plus faible. En ce qui concerne le leadership spirituel, il est possible de discerner à la lecture du tableau 3 que c'est la dimension du sens/appel qui présente des résultats plus élevés tandis

que la dimension de la vision ainsi que celle de l'engagement organisationnel indiquent les scores les plus faibles.

Tableau 2 - Statistiques descriptives de la variable dépendante ( $N= 140$ )

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>CCO total</b>	6,20	.47
<b>Altruisme</b>	6,31	.65
<b>Vertus civiques</b>	5,95	.77
<b>Courtoisie</b>	6,31	.65
<b>Esprit consciencieux</b>	6,36	.57
<b>Esprit d'équipe</b>	6,01	.86

*M*= Moyenne ; *ÉT*= Écart- type.

Tableau 3 - Statistiques descriptives de la variable indépendante ( $N= 140$ )

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>Leadership spirituel total</b>	4,12	.55
<b>Vision</b>	3,93	.81
<b>Espoir/Foi</b>	4,42	.56
<b>Amour/Altruisme</b>	3,88	.78
<b>Sens/Appel</b>	4,55	.56
<b>Adhésion/Membership</b>	4,12	.71
<b>Engagement organisationnel</b>	3,93	.80

*M*= Moyenne ; *ÉT*= Écart- type.

## 4.2 ANALYSES CORRELATIONNELLES

Le tableau 4 présente les résultats obtenus quant aux corrélations de Pearson. Le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ) est un test paramétrique qui permet aux chercheurs de déterminer s'il existe une association linéaire entre deux variables continues. Un coefficient de corrélation est un indice numérique qui fournit une mesure de la force et de la direction d'une relation entre deux variables. Ce dernier peut varier entre -1,00 et +1,00 : plus sa valeur est élevée ou se rapproche de  $\pm 1,00$ , plus la relation entre les variables est forte (Fortin et Gagnon, 2016). Les résultats présentés dans ce tableau indiquent la présence de corrélations positives statistiquement significatives entre plusieurs variables. Conséquemment, en ce qui a trait aux résultats plus élevés et significatifs, nous remarquons une corrélation positive entre l'altruisme et le sens/appel ( $r = .40$ ) ou encore entre l'altruisme et l'espoir/foi ( $r = .37$ ). Comme il est possible de le constater, il n'existe cependant aucune corrélation négative entre les variables.

Tableau 4 - Corrélations entre les variables

Dimensions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1.CCO total</b>	–	.75**	.70**	.59**	.74**	.59**	.30**	.38**	.35**	.39**	.34**	.29**	.44**
<b>2.Altruisme</b>		–	.51**	.41**	.49**	.19*	.27**	.36**	.23**	.39**	.20*	.23**	.34**
<b>3.Vertus civiques</b>			–	.19*	.44**	.25**	.22**	.33**	.30**	.23**	.27**	.27**	.35**
<b>4.Esprit consciencieux</b>				–	.44**	.09	.16	.18*	.04	.27**	.02	.18*	.16
<b>5.Courtoisie</b>					–	.19*	.22**	.20*	.29**	.21*	.24**	.21*	.31**
<b>6.Esprit d'équipe</b>						–	.16	.21*	.28**	.21*	.33**	.13	.29**
<b>7.Vision</b>							–	.59**	.58**	.27**	.40**	.43**	.75**
<b>8.Esprit/Foi</b>								–	.63**	.47**	.45**	.55**	.79**
<b>9.Amour/Altruiste</b>									–	.33**	.71**	.54**	.89**
<b>10.Sens/Appel</b>										–	.29**	.49**	.55**
<b>11.Adhésion/<i>Membership</i></b>											–	.53**	.77**
<b>12.Engagement organisationnel</b>												–	.76**
<b>13.Leadership spirituel total</b>													–

\*\*  $p < 0,01$  (bilatéral) ; \*  $p < 0,05$  (bilatéral).

Le tableau 5 met en lumière les résultats des régressions linéaires multiples qui ont été faites afin d'explorer les liens existants entre les CCO et le leadership spirituel. Or, deux dimensions du leadership ont un impact positif sur les CCO, soit le sens/appel et l'adhésion/*membership*. La valeur du  $R^2 = .21$ ,  $p < .001$  et le  $F(2) = 17,68$ ,  $p < .001$ .

Tableau 5 - Analyse de régressions linéaires multiples ascendantes (n=140)

	<b>Variables entrées</b>	<b>Variables ajoutées</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>1</b>	Sens/appel		,39
		<i>Adhésion/membership</i>	
<b>2</b>	Sens/appel		,32
	<i>Adhésion/membership</i>		,25



## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSION**

Le cinquième chapitre de ce mémoire porte sur la discussion. Afin d'être en mesure de discuter de ceux-ci, il est nécessaire de rappeler l'objectif ainsi que l'hypothèse de recherche. Ensuite, les résultats des analyses statistiques seront interprétés en fonction des hypothèses de recherche établies et selon la littérature scientifique présentée précédemment dans le cadre théorique. Par la suite, l'apport sur le plan théorique et sur le plan pratique de même que les limites de l'étude seront énoncés. Enfin, il sera question de pistes de recherche futures en conclusion de ce chapitre.

#### **5.1 RAPPEL DE L'OBJECTIF ET DE L'HYPOTHESE DE RECHERCHE**

La présente section rappelle l'objectif fondamental de ce mémoire qui est de mesurer les impacts du leadership spirituel sur la manifestation de CCO en milieu municipal. Cette étude soulève l'hypothèse que plus les dirigeants municipaux sont perçus comme des leaders spirituels, plus les employés et gestionnaires sont susceptibles de manifester des CCO. Autrement dit, plus le dirigeant d'organisation municipale fait preuve de leadership spirituel, plus le personnel montre de l'altruisme, des vertus civiques, de la courtoisie, un esprit consciencieux ainsi qu'un esprit d'équipe.

## 5.2 INTERPRETATIONS DES RESULTATS

- **Relation positive entre le leadership spirituel et les CCO**

L'hypothèse qui a été formulée à la lumière du cadre théorique de l'étude ainsi que des études antérieures est à l'effet qu'il existe une relation positive entre le leadership et les CCO. D'ailleurs, presque toutes les études répertoriées démontrent des incidences positives entre le leadership et les CCO. Les résultats varient et l'ordre d'importance sur les dimensions sur lesquelles ils agissent varie aussi. Fry a conduit plus d'une centaine de recherches dans différentes organisations (écoles, unités militaires, petites et grandes organisations publiques, privées et sociales) et ses résultats montrent qu'il existe une influence très positive du leadership spirituel sur la qualité de vie au travail, l'engagement, la productivité et la croissance des ventes (Fry et Matherly, 2006a, 2006b ; Fry et Slocum, 2008, Malone et Fry, 2003). Fry (2005) étend sa théorie au concept de la santé positive, du bien-être psychologique et à la responsabilisation sociale de l'entreprise. Selon lui, la source du leadership spirituel réside dans la vie personnelle et provient d'inspirations et d'influences positives, soit d'une foi, soit de valeurs altruistes. Ces résultats sont cohérents avec les propos de Schnake, Dumler et Cochran (1993) qui établissent une relation positive entre deux formes de leadership, soit le leadership traditionnel et le super-leadership, et les CCO. De son côté, Cormier (2008) allègue que les comportements de leadership représentent un des déterminants de la performance de citoyenneté. Pour ce qui est de la présente étude, il s'avère que les résultats démontrent que l'hypothèse se confirme partiellement puisque ce ne sont pas toutes les dimensions du leadership spirituel qui influencent les CCO.

- **Deux dimensions du leadership spirituel qui sont liées aux CCO**

Ainsi, notre étude confirme que deux dimensions du leadership spirituel sont positivement et significativement liées à la manifestation de CCO. Il s'agit de la dimension du sens/appel ainsi que celle de l'adhésion/*membership*.

Plus spécifiquement, les résultats de l'étude sous-tendent que le sens/appel agit principalement sur la dimension de l'altruisme et de l'esprit consciencieux au niveau des CCO des employés municipaux. Or, plus le dirigeant municipal démontrera du sens/appel, en révélant notamment que sa vie a un sens et qu'elle fait une différence, plus les employés et les gestionnaires feront preuve d'altruisme en manifestant par exemple des comportements d'aide envers les collègues surchargés ou confrontés à une tâche ou à un problème organisationnel difficile. Aussi, plus le dirigeant fera preuve de sens/appel et plus ses employés et gestionnaires manifesteront des comportements d'esprit consciencieux soit des comportements qui dépassent largement les attentes reliées à un emploi, notamment en ce qui concerne les règles de bonnes conduites.

- **Influence du genre sur les CCO**

Compte tenu du fait que l'échantillon étudié était représenté majoritairement par des femmes policières, il est possible de croire que ceci ait eu un impact quant aux résultats de la présente étude. À cet effet, la recherche sur les stéréotypes liés au genre se poursuit depuis des décennies et il est largement admis que certains comportements sont considérés comme plus féminins et certains comme plus masculins (Spence et Helmreich, 1980). De ce fait, les comportements féminins ont été caractérisés comme étant d'orientation interpersonnelle et axés sur le souci d'autrui. Conformément à ces idées, une des dimensions des CCO, soit l'altruisme, est considérée comme un comportement dans le rôle des femmes. Par ailleurs, la dimension de conscience est exclue, car cette dimension ne semble adhérer à aucune norme de genre particulière (Kidder et Parks, 2001). Pour leur part, Diefendorff et coll. (2002)

montrent que les femmes contrairement aux hommes développent des comportements de courtoisie et d'esprit d'équipe.

- **Résultats de la présente étude corroborés en partie par d'autres chercheurs**

Cela dit, les corrélations positives entre le leadership spirituel et l'altruisme corroborent partiellement le postulat de Podsakoff et coll. (1990) selon lequel les comportements des leaders transactionnels ont un impact direct positif sur l'altruisme. À contrario, les résultats obtenus par Koh, Steers et Terborg (1995) démontrent que le leadership exercé qu'il soit transformationnel ou transactionnel est faiblement et même très faiblement lié à l'altruisme.

Pour sa part, la dimension adhésion/*membership* montre des corrélations positives davantage entre celle-ci et les comportements d'esprit d'équipe et de vertus civiques. Ces résultats sont conformes à ceux de MacKenzie, Podsakoff et Rich (2001) qui démontrent un lien significatif entre les dimensions du leadership et les CCO reliés à l'entraide, à l'esprit d'équipe et aux vertus civiques. Également, les résultats obtenus par Renaud (2003) soutiennent la même conclusion en ce qui a trait aux comportements de tolérance (esprit d'équipe) et de civisme.

De plus, ces résultats corroborent en partie le postulat de Dansereau et Cho (2010), selon lequel les comportements de considération du leader transformationnel ont un lien avec les CCO puisque leurs actions sont perçues comme étant respectueuses et courtoises. Ainsi, il est possible de croire que plus le dirigeant municipal traduira des valeurs, attitudes et comportements favorisant l'adhésion/*membership*, plus les employés feront preuve d'esprit d'équipe en tolérant par exemple les contraintes reliées au travail sans se plaindre ou encore en démontrant une capacité à tenir le coup même s'ils n'aiment pas ou ne sont pas d'accord avec les changements qui se produisent au sein de l'organisation. Pareillement, les employés adopteront davantage des comportements de vertus civiques en participant notamment à la vie de l'organisation et en faisant preuve de loyauté vis-à-vis celle-ci en défendant par exemple ses intérêts et en diffusant une image positive.

Les résultats qu'obtiennent Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996) établissent que les comportements des leaders apparaissent être un déterminant important sur les attitudes des employés de même que sur la perception du rôle et des comportements. À cet égard, en vue de réaliser sa mission avec efficacité et d'offrir une prestation de services de qualité aux citoyens, il va sans dire que l'organisation municipale doit considérer le leadership exercé sachant qu'il inciterait les employés à une performance subjective plus élevée.

De ce fait, l'organisation municipale qui encouragerait ses leaders à adopter des comportements favorables à l'émergence de CCO pourrait bénéficier d'une meilleure performance subjective en ayant des employés qui par exemple: persistent par des efforts supplémentaires malgré les conditions difficiles, prennent l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si ce n'est pas dans leurs attributions, cherchent à réaliser d'autres tâches quand leurs propres obligations sont remplies, développent leurs connaissances et leurs compétences en profitant des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur leur temps et leurs ressources personnels, se conforment aux règles et aux procédures, proposent des améliorations, coopèrent avec les autres en acceptant leurs suggestions et en les informant d'événements qu'ils devraient connaître, placent les objectifs de l'équipe au-dessus de leur intérêt personnel, représentent l'organisation de façon favorable en la défendant et en la promouvant, expriment leur satisfaction et leur loyauté en restant dans l'organisation malgré les difficultés passagères, visent à prévenir les conflits liés au travail, dépassent les objectifs demandés et déploient des efforts supplémentaires pour maximiser leur performance.

### **5.3 APPORTS THEORIQUES ET APPORTS PRATIQUES**

- **Apports théoriques**

Sur le plan théorique, la littérature consultée qui concerne les CCO identifie des liens avec nombreux styles de leadership. Force est de constater, au cours des dernières années, un

certain enthousiasme dans le milieu de la recherche en ce qui concerne les théories du leadership et les CCO. Cependant aucune recherche à notre connaissance a été réalisée avec le leadership spirituel et n'a été appliquée au domaine municipal. En ce sens, la présente recherche comble un vide théorique puisqu'il ne semble y en avoir aucune incluant les deux variables à l'étude. À cet effet, ce mémoire sur l'impact du leadership spirituel et la manifestation des CCO auprès des employés et gestionnaires municipaux est manifestement l'opportunité d'amorcer un courant de recherche. Inévitablement, celui-ci a favorisé l'accès à un champ d'études inusité dans le domaine de la gestion des personnes en milieu de travail.

D'entrée de jeu, dans le cadre de nos travaux, des liens positifs et significatifs ont été établis entre le leadership spirituel et les CCO. Pour l'employé et le gestionnaire municipal, le leader spirituel a un impact sur la manifestation des CCO (altruisme, vertus civiques, esprit consciencieux, courtoisie, esprit d'équipe), lorsque celui-ci démontre du sens/appel et favorise l'adhésion/*membership*. Or, ce mémoire nous permet d'étendre le spectre de connaissances en lien avec les variables à l'étude en plus de contribuer à l'avancement de la recherche dans le domaine municipal étant donné que ce secteur d'activités apparaît avoir fait l'objet de très peu d'études scientifiques.

Malgré le fait qu'aucune étude ne semble avoir été menée sur l'impact du leadership spirituel et les CCO, il est par ailleurs intéressant de constater qu'au cours des dernières années, bon nombre de travaux ont examiné le potentiel d'inspiration inhérent à ce type de leadership (Fry, 2003 ; Reave, 2005). Certaines études ont établi une relation positive significative entre d'une part l'adoption d'un style de leadership spirituel et, d'autre part l'amélioration de l'assiduité et de la performance des employés au travail (Paloutzian, Emmons et Keortge, 2003) ; la majoration du niveau de confiance des employés envers l'entreprise et l'amélioration du climat de travail (Elm, 2003) ; et l'engagement organisationnel des employés (Dirks et Ferrin, 2002). Ainsi, ces constatations empiriques émanant de la communauté scientifique offrent d'intéressantes pistes de réflexion relativement au leadership spirituel.

En revanche, il est surprenant de constater dans la littérature spécialisée l'absence d'intérêt qu'a suscité l'étude des relations empiriques entre le leadership spirituel et les CCO. Ceci est davantage étonnant sachant que la préoccupation quant au leadership exercé au sein des organisations est fondamentale. En effet, être un leader dans les organisations d'aujourd'hui et être reconnu comme tel représente un défi plutôt difficile à relever. Les entreprises évoluent dans des contextes où la turbulence et la complexité vont en s'accroissant. Ainsi, le style de leadership exercé ne peut être écarté, et en ce sens, il représente une opportunité profitable pour toute organisation qui souhaite générer une dynamique sociale par la promotion des comportements de citoyenneté.

De plus, dans un contexte d'engouement pour le leadership et considérant le vide théorique associé au sujet à l'étude, les résultats de cette présente recherche revêtent une importance capitale puisqu'ils contribuent au développement des connaissances théoriques en offrant une réflexion sur l'impact du leadership spirituel sur la performance subjective.

- **Apports pratiques**

D'un point de vue pratique, ce travail de recherche démontre toute l'importance accordée par les employés et gestionnaires municipaux aux dimensions du sens/appel et de l'adhésion/*membership*. Il n'est pas si étonnant d'observer que les notions de sens et d'adhésion sont au cœur des préoccupations de l'employé municipal.

Subséquent, il nous apparaît fondamental de prendre en compte l'environnement de travail dans lequel les employés et gestionnaires municipaux évoluent. Du fait de la nature de leur mission, la plupart doivent composer avec une certaine incompréhension des citoyens face au respect d'un cadre législatif de plus en plus contraignant jumelé à l'application de nombreux règlements municipaux ainsi qu'une prestation de services aux citoyens pratiquement irréprochable. Cela dit, dans son quotidien, l'employé municipal est exposé à la critique en plus d'être confronté à des exigences de plus en plus grandes reliées notamment aux structures politiques qui tendent à se démocratiser davantage en vue de se rapprocher du

citoyen et occasionnant par le fait même des demandes assez souvent difficilement recevables. Cet état de fait concorde avec le discours urbain mondial actuel, où les villes constitueraient l'espace privilégié de solutions aux défis globaux du climat, des inégalités, de la prospérité. Or la notion de participation citoyenne est extrêmement diversifiée et par le fait même s'ajoute aux défis des dirigeants municipaux qui doivent s'assurer d'encourager des comportements favorables au maintien d'un climat de travail s'harmonisant bien avec ces contraintes grandissantes puisque les employés représentent des alliés positifs et significatifs au maintien d'un bon service aux citoyens.

Ainsi, les dirigeants municipaux ont tout avantage à voir se manifester des CCO sachant que plus il y a de démonstration de ceux-ci, plus l'organisation est efficace et compétitive. Selon Podsakoff et Mackenzie (1997), ces comportements favorisent la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation. À la lumière de ces constats, il est possible de croire que les CCO influencent positivement, si ce n'est que de manière indirecte, le climat de travail.

Également, cette recherche permet de réitérer la pertinence de maximiser les stratégies de développement du leadership au sein de l'organisation municipale. Tant par des comportements de respect, d'altruisme, de compassion, que d'écoute active et de coopération, ces attitudes sont susceptibles d'agir sur la performance subjective.

Toujours sur le plan pratique, les résultats de cette recherche contribuent à l'avancement des connaissances en intégrant le concept de leadership spirituel comme étant un levier significatif à la performance des organisations. De plus, cette conclusion établit de nouveau l'importance de se soucier des employés et gestionnaires municipaux contraints à vivre des situations de travail pouvant s'avérer exigeantes dans le cadre de leurs fonctions.

Qui plus est, ces découvertes scientifiques montrent donc l'importance du leadership spirituel en milieu de travail, favorisant chez les employés et gestionnaires la manifestation de comportements de CCO tels l'altruisme, la courtoisie, l'esprit consciencieux, l'esprit d'équipe et les vertus civiques. Ainsi, le gestionnaire doit miser sur le développement des

dimensions du sens/appel et de l'adhésion/*membership*. Or, le développement d'une culture organisationnelle axée sur les dimensions du leadership spirituel pourrait s'avérer bénéfique pour les milieux de travail, dont l'organisation municipale, puisque ce type de leadership favoriserait chez les employés le développement des CCO. Ceci est d'autant plus vrai dans une organisation publique où les centres d'autorité et de décision peuvent paraître parfois éloigner la confiance envers les superviseurs immédiats, souvent de nature interpersonnelle, pourtant essentielle au maintien de comportements positifs envers l'organisation. (Nylan, 1999, cité dans Vandenberghe, 2005).

#### **5.4 LIMITES DE L'ETUDE**

La présente étude comporte certaines limites qui se doivent d'être soulignées. La première limite de l'étude, concerne le fait que la chercheuse qui a mené le sondage est aussi directrice du service des ressources humaines au sein d'une organisation municipale. Bien que les répondants ne proviennent pas de cette organisation, qu'ils ont été informés par écrit du caractère confidentiel des travaux et rassurés quant à l'anonymat de l'outil de recherche, certains participants de l'étude ont pu être portés à répondre favorablement. Les résultats de cette recherche sont donc peut être biaisés par un effet non négligeable lié à la désirabilité sociale des personnes interrogées.

La deuxième limite est liée à la surreprésentation des femmes dans notre échantillon qui a pu influencer les résultats. Comme mentionné précédemment, quelques recherches montrent l'influence du genre sur les CCO. Compte tenu de la répartition de notre échantillon dans le cadre de ce mémoire, soit 87 femmes et 53 hommes, il est possible de croire que les résultats aient été altérés.

Qui plus est, l'échantillon de l'étude n'est pas représentatif de l'ensemble des secteurs d'activités d'une organisation municipale puisqu'une majorité, soit plus de cinquante pour cent (50 %) des répondants occupent un emploi comme policier. Il est de mise de souligner également le fait que généralement la culture policière diffère de celle de l'ensemble de

l'organisation municipale. À la lumière de cette information, il nous apparaît pertinent de tenir compte de cette précision dans l'interprétation des résultats malgré le fait que des analogies sont observables entre le métier de policier et celui de pompier. En effet, la mission du policier est de faire respecter la loi, de maintenir l'ordre et d'assurer la sécurité publique. Ce dernier doit composer avec des particularités organisationnelles telles qu'une hiérarchie de type militaire, un horaire de travail irrégulier, le négativisme du public et celui des médias (De Soir, Daubechies et Van den Steene, 2012). Certes, cela complexifie son travail considérant la gestion de l'inattendu, du soudain, de l'incontrôlable et de l'imprévisible, multiples facteurs avec lesquels il doit composer (Desjardins, 2018). Par ailleurs, les autres services qui composent une ville interviennent sous une hiérarchie généralement plus souple où l'expression des visions et des façons de faire différentes sont possibles. Aussi, sachant qu'une municipalité doit mettre les citoyens au cœur de leurs priorités, et que son devoir est de leur offrir un environnement propice à une bonne qualité de vie, la majorité des missions des services consistent à accompagner, renseigner et conseiller les citoyens dans la réalisation de leurs projets ou la résolution de leurs problématiques. On pense entre autres aux services offerts par le personnel des loisirs, de la culture et de la vie communautaire, des travaux publics, du génie, de l'environnement, de l'urbanisme ou encore du greffe. Par ailleurs, les autres services municipaux quant à eux, ont une mission qui est plutôt dédiée à l'organisation interne de la ville à savoir les finances, les ressources humaines ou les technologies de l'information.

Enfin, le contexte temporel dans lequel l'enquête a été réalisée doit aussi être pris en compte. En effet, celle-ci a été réalisée en pleine pandémie mondiale. Nous croyons que ces circonstances exceptionnelles ont pu influencer les répondants compte tenu des situations de vulnérabilité et des impacts psychosociaux et professionnels reliés à la crise de la COVID-19.

## 5.5 FUTURES RECHERCHES

Nous avons fait le choix dans la présente étude de mesurer l'impact du leadership spirituel sur les CCO. Notamment, la présente recherche démontre la pertinence d'étudier l'influence des caractéristiques de l'organisation sur des phénomènes reliés aux CCO. Pour ce qui est des pistes de recherches futures, il serait intéressant d'investiguer sur d'autres facteurs qui sont susceptibles d'agir sur la manifestation de CCO telles les pratiques de gestion des ressources humaines ou encore la qualité des relations interpersonnelles. Par ailleurs, d'autres études pourraient prendre en compte l'intégration de valeurs spirituelles dans les pratiques managériales, en vue de promouvoir des CCO.

Le leadership quant à lui fait l'objet depuis quelques années d'un certain regain d'intérêt et même d'un véritable renouveau en sciences de gestion et, dans la perspective d'un monde qui change et de la complexité des mutations contemporaines, la question de la formation des leaders se pose plus explicitement. Par ailleurs, les idées de responsabilité et d'engagement moral se développent (Nkakleu, Plane, Tchankam, 2017). Ainsi, les prochaines études pourraient s'intéresser davantage aux bénéfices d'un leadership spirituel en adéquation avec les besoins de l'organisation actuelle. L'étude de l'impact du leadership spirituel sur d'autres variables telle la santé (bien-être) psychologique s'avère une piste de recherche tout indiquée. En somme l'analyse du leadership spirituel constitue un domaine de recherche encore fertile en découvertes.

Aussi, comme l'étude visait des employés et gestionnaires municipaux, il serait intéressant de voir si les résultats auraient été les mêmes dans d'autres types d'organisations. Ainsi, des recherches subséquentes devraient vérifier l'hypothèse de cette étude avec d'autres populations.

De plus, puisque l'échantillon avait une prédominance féminine, il pourrait être intéressant de mesurer l'impact auprès d'employés manuels ou de pompiers par exemple. La poursuite de telles recherches dans le milieu municipal permettrait d'identifier les dimensions du leadership qui suscitent les CCO chez les employés et gestionnaires municipaux. D'autant

que nous avons constaté que la littérature comporte très peu d'études qui ont trait au domaine municipal. Confrontées à des exigences sans cesse grandissantes, ces organisations tireraient avantage à ce qu'on y accorde plus d'attention et en ce sens, la recherche devient une avenue intéressante et il est possible de croire qu'elle pourrait aider les organisations municipales à surmonter ses défis.

Il pourrait même être pertinent de réaliser des études comparées en retenant le genre comme étant une variable discriminante permettant ainsi de mettre en évidence une différence dans les liens entre les variables qui ont été examinées dans cette recherche. Le fait de vérifier s'il y a une différence dans les liens comme étant plus significatifs que d'autres dans l'explication des CCO peut s'avérer une piste de recherche forte intéressante.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les enjeux auxquels font face les organisations municipales sont multiples et sans cesse grandissants. Ainsi, les employés et gestionnaires doivent composer avec un cadre législatif de plus en plus contraignant jumelé à l'application de nombreux règlements municipaux ainsi qu'une prestation de services aux citoyens pratiquement irréprochable. Pareillement, de grands changements dans le monde du travail s'imposent, notamment avec la cohabitation des diverses générations, ainsi que les changements technologiques et environnementaux. Qui plus est, les différentes approches managériales attirent de plus en plus l'attention. Or, le leadership exercé occupe une place prépondérante dans ce monde en pleine mutation. Ainsi, en cette période d'incertitude élevée, il est possible de croire que les leaders qui se préoccupent de la dimension humaine en faisant preuve notamment d'empathie, d'écoute, d'éthique, en créant de la vision, en donnant du sens et en démontrant du courage parviendront plus facilement à obtenir de la performance au sein de leur organisation.

Le présent travail de recherche visait à mesurer l'impact du leadership spirituel sur les CCO en milieu municipal. Cette recherche s'amalgame donc à celles déjà existantes sur le leadership et la manifestation des CCO. Cependant, aucune ne semble s'être intéressée spécifiquement au leadership spirituel. En conséquence, les études sur ces deux variables dans le domaine municipal sont à notre connaissance inexistantes. De ce fait, cette étude est en quelque sorte novatrice puisqu'elle a permis le développement de nouvelles connaissances quant aux liens existants entre le leadership spirituel et la manifestation des CCO en milieu municipal. Le cadre de référence de l'étude découle de la théorie du leadership spirituel défini par Fry (2003) ainsi que du concept de CCO proposé par Organ (1988). Les échelles de mesure de Podsakoff et coll. (1990) et Fry nous ont permis d'établir des liens significatifs et positifs entre les deux variables. Les principales conclusions et constats de cette recherche confirment que les dimensions du sens/appel ainsi que de l'adhésion/*membership* sont

positivement reliées aux CCO. Il est alors possible de soutenir que plus les dirigeants municipaux démontreront du sens/appel et de l'adhésion/*membership*, plus les employés et gestionnaires manifesteront de l'altruisme, des vertus civiques, de la courtoisie, de l'esprit consciencieux et de l'esprit d'équipe. Enfin, cette recherche révèle toute la portée du leadership exercé sur la performance subjective.

Malgré les révélations de la présente recherche, il est clair que les dimensions du leadership spirituel nous permettent d'expliquer que partiellement la manifestation de CCO. Les recherches futures devront aussi examiner les autres dimensions du leadership qui sont en relation avec les CCO. Toutefois, considérant qu'il y a très peu de chercheurs qui se sont intéressés au domaine municipal, il nous apparaît inévitable de poursuivre les recherches afin de mieux outiller les gestionnaires municipaux et ainsi accroître le niveau de performance de leur équipe. Par ailleurs, le présent mémoire comporte diverses limites qui devront être prises en compte dans d'autres recherches à savoir : la désirabilité sociale, la surreprésentation des femmes dans notre échantillon, la sous-représentation de certains secteurs du domaine municipal ainsi que le contexte temporel associé à la pandémie mondiale dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Bien que l'apport de cette recherche contribue à la littérature sur le leadership spirituel et les CCO, des études futures s'avèrent nécessaires afin d'investiguer sur d'autres facteurs qui sont susceptibles d'agir sur la manifestation de CCO telles les pratiques de gestion des ressources humaines ou encore la qualité des relations interpersonnelles. Par ailleurs, d'autres études pourraient prendre en compte l'intégration de valeurs spirituelles dans les pratiques managériales, en vue de promouvoir des CCO. Comme le milieu municipal requiert entre autres de faire preuve de courtoisie, de vertus civiques, de conscience professionnelle et d'esprit d'équipe, ce qui constitue de bons indicateurs quant à la performance des employés, il nous apparaît opportun de poursuivre l'investigation de telles études.

De surcroît, puisque les défis des organisations municipales demeurent préoccupants, les prochaines études pourraient s'intéresser davantage aux bénéfices d'un leadership spirituel en adéquation avec les besoins de celles-ci. D'après diverses études récentes, on sait

aussi que les organisations se soucient davantage du bien-être de leurs employés. Il est possible de croire que c'est ce bien-être au travail qui va impacter positivement les performances. Ainsi, l'étude de l'impact du leadership spirituel sur d'autres variables telle la santé psychologique s'avère une piste de recherche tout indiquée. En d'autres mots et à titre de conclusion, cette étude met en lumière l'intérêt de se pencher sur les déterminants de la performance subjective ainsi que sur les moyens de les développer. D'autre part, cette recherche révèle la nécessité de s'attarder à l'impact du leadership spirituel considérant que les personnes en milieu de travail ont besoin d'adhérer et d'avoir un travail qui a du sens pour donner le meilleur d'eux-mêmes et s'épanouir. Ce style de leadership en plus d'inspirer, ramène l'humain au cœur des organisations.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBRECHT, Simon. 2005. Leadership climate in the public sector: Feelings matter too! *International Journal of Public Administration* 28(5–6), 397–416. <https://doi.org/10.1081/PAD-200055195>
- ARAGHIAN, Naz. 2017. *Matière à réflexion : Sept employés canadiens sur dix affirment qu'ils vivent un plus grand stress au travail*. ROBERT HALF Inc.
- AVERY, Gayle et Harald BERGSTEINER. 2011. *Diagnosing leadership in global organisations, 2<sup>nd</sup> ed.* Tilde University Press.
- AVOLIO, Bruce J., et William L. GARDNER. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- BABCOCK-ROBERSON, Meredith Elaine et Oriel J. STRICKLAND. 2010. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- BARNARD, Chester I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BASS, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- BASS, Bernard M. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS, Bernard M. et Bruce J. AVOLIO. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- BASS, Bernard M., Bruce J. AVOLIO, Dong I. JUNG et Yair BERSON. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- BEAZLEY, Debra Ann. 2002. *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study*, Walden University.

- BEECH-HAWLEY, Lisa, Richard WELLS, Donald C. COLE. et WORKSITE UPPER EXTREMITY GROUP. 2004. A multi-method approach to assessing deadlines and workload variation among newspaper workers. *Work*, 23(1), 43–58.
- BELL, Simon J. et Bulent MENGUC. 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131–146. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(02\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(02)00069-6)
- BENEFIEL, Margaret. 2005. The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational Transformation. *Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.005>
- BERNAUD, Jean-Luc, Pascale DESRUMEAUX, et Dominique GUEDON. 2016. Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs. Paris : Dunod.
- BIERHOFF, Hans Werner. 2002. *Prosocial Behaviour*. New York: Psychology Press.
- BORMAN, Walter C. et Stephen J. MOTOWIDLO. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans Neil SCHMITT et Walter C. BORMAN. Eds. *Personnel selection in organizations* (71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- BROWN, Michael E. et Linda K. TREVIÑO. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- BROWN, Michael E., Linda K. TREVIÑO et David A HARRISON. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- BRUNELLE, Éric. 2011. E-leadership : l’art de diriger l’homme invisible ! *Conférence, Forum sur le leadership d’avenir*, CIRANO.
- BRYMAN, Alan. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- BURNS, James M. 1978. *Leadership*, New York: Harper and Row.
- CAYER, Médina, Julie TARDIF et Elyse MARINEAU. 2020. L’intelligence émotionnelle : La compétence managériale du futur, *Revue RH*, 22(Hors-série). <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle>

- CHEN, Xiao-Ping, Chun HUI et Douglas J. SEGO. 1998. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- CHO, Jeewon, et Fred DANSEREAU. 2010. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The leadership Quarterly*, 21(3), 409–421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>
- CLAPP-SMITH, Rachel, Gretchen R. VOGELGESANG et James B. AVEREY. 2008. Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- CORMIER, Mélissa. 2008. *La performance de citoyenneté des équipes de travail*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- DAGOT, Lionel et Anne-Marie VONTHRON. 2003. Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale, *Psychologie du travail et des organisations*, 9(1-2), 69-88.
- DENT, Eric B., Eileen HIGGINS M. et Deborah M. WHARFF. 2005. Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002>
- DERUE, Scott D. et Christopher G. MYERS. 2014. Leadership development: A review and Agenda for future research. Dans David V. DAY. Ed. *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (832–855). Oxford University Press.
- DESJARDINS, Christine. 2018. L'impact de l'aide psychologique spécialisée à la suite d'une exposition à un événement potentiellement traumatique sur la santé psychologique des policiers Québécois. Mémoire, Université du Québec à Rimouski.
- DE SOIR, Erik, Frederic DAUBECHIES et Patrick VAN DEN STEENE. 2012. Stress et trauma dans les services de police et de secours. Anvers- Apeldoorn : Maklu.

- DIEFENDORFF, James M., Douglas J. BROWN, Allen M. KAMIN et Robert G. LORD. (2002), Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93–108. <https://doi.org/10.1002/job.123>
- DILTS, Robert B. 1996. *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong*. Meta Publications.
- DIRKS, Kurt T. et Donald L. FERRIN. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- EBERLY, Marion B., Michael D. JOHNSON, Morela HERNANDEZ et Bruce J. AVOLIO. 2013. An integrative process model of leadership: Examining loci, mechanisms, and event cycles. *American Psychologist*, 68(6), 427–443. <https://doi.org/10.1037/a0032244>
- EHRHART, Mark G. 2004. Leadership and procedural justice climate and antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- ELM, Dawn R. 2003. Honesty, spirituality, and performance at work. Dans Robert A. GIACALONE et Carole L. JURKIEWICZ. Eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (277–288). New York: M. E. Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315703817>
- FAIRHOLM, Matthew R. 2004. Different perspectives of the practice of leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 577-590. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00405.x>
- FERNANDEZ, Sergio, Yoon Jik CHO et James L. PERRY. 2010. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- FORTIN, Marie-Fabienne et Johanne GAGNON. 2016. *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. (3<sup>ème</sup> édition) Chenelière Éducation.
- FRIEDMAN, Stewart et Sharon LOBEL. 2003. The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17(3), 87–98. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954764>

- FRY, Louis W. 2003. Toward a theory of spiritual, *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- FRY, Louis W. 2005. *Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership*. Elsevier Science.
- FRY, Louis W. 2013. Spiritual leadership and faith and spirituality in the workplace. Dans Judi NEAL. Ed. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (697–704). Springer, New York, NY.
- FRY, Louis W. et John W. SLOCUM. 2008. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- FRY, Louis W. et Laura L. MATHERLY. 2006a. Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Article de conférence, Academy of Management meeting*, Atlanta, Georgia.
- FRY, Louis W. et Laura L. MATHERLY. 2006b. Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development. *Article de conférence, International Gallup Leadership Summit*, Washington, DC.
- FRY, Louis W., Steve VITUCCI et Marie CEDILLO. 2005. Spiritual Leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- GEORGE, Bill. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons, San Francisco: Jossey-Bass.
- GEORGE, Bill, Peter SIMS, Andrew N. MC LEAN et Diana MAYER. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–157. PMID: 17345686
- GREENLEAF, Robert K. 1973. *The servant as leader*, The Greenleaf Center for Servant Leadership, MA: Newton Center.
- GREENLEAF, Robert K. 1979. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.

- GRIFFIN, Mark A., Sharon K. PARKER et Claire M. MASSON. 2010. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0017263>
- HANBURRY, George L., Alka SAPAT et Charles W. WASHINGTON. 2004. Know yourself and take charge of your own destiny: The fit model of leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 566–576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00404.x>
- HOUSE, Robert J. 1976. *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, Robert J. et Ram N. ADITYA. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- HOUSE, Robert J., Paul J. HANGES, Mansour JAVIDAN, Peter W. DORFMAN et Vipin GUPTA. 2004. *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- HUNT, James G. 1999. Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129–144. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00015-6)
- INGLEHART, Ronald F. 2008. Changing values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1–2), 130–146. <https://doi.org/10.1080/01402380701834747>
- JAVIDAN, Mansour et David A. WALDMAN. 2003. Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229–242. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00282>
- KATZ, Daniel et Robert L. KAHN. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KELLAR, Stacey Plichta et Elizabeth A. KELVIN. 2013. *Munro's statistical methods for health care research with access code*. (6<sup>ième</sup> édition). Philadelphia: Wolters, Kluwer & Lippincott, Williams & Wilkins.
- KIDDER, Deborah L. et Judi McLean PARKS. 2001. The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939–959. <https://doi.org/10.1002/job.119>

- KIRKPATRICK, Shelley A. et Edwin A. LOCKE. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- KOH, William L., Richard M. STEERS et James R. TERBORG. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319–333. <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>
- KORAC-KAKABADSE, Nada, Alexander KOUZMIN et Andrew KAKABADSE. 2002. Spirituality and leadership praxis, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165–182. <https://doi.org/10.1108/02683940210423079>
- LÉPINE, Jeffrey A., Amir EREZ et Diane E. JOHNSON. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- LIEVENS, Filip et Frederik ANSEEL. 2004. Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299–306. <https://doi.org/10.1348/0963179041752727>
- LUTHANS, Fred et Bruce J. AVOLIO. 2003. Authentic leadership: A positive development approach. San Francisco: Berret-Koehler.
- MACKENZIE, Scott B., Philip M. PODSAKOFF et Gregory A. RICH. 2001. Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- MACKENZIE, Scott B., Philip M. PODSAKOFF et Michael AHEARNE. 1998. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200306>
- MACKENZIE, Scott B., Philip M. PODSAKOFF et Richard FETTER. 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80. <https://doi.org/10.1177/002224299305700105>

- MALONE, Peggy N. et Louis W. FRY. 2003. Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. *Article de conférence, National meeting of the Academy of Management*, Seattle, WA.
- MEYER, John P., David J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH et Laryssa TOPOLNYTSKY. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- MINTZBERG, Henry. 2019. *Histoires pour gestionnaires insomniaques : Ce que les vaches, les mauvaises herbes et les œufs brouillés peuvent nous apprendre sur la gestion*, Éditions de l'Homme.
- MORSE, Ricardo S. 2010. Integrative public leadership: Catalysing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- NANUS, Burt. 1992. *Visionary leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- NKAKLEU, Raphaël, Jean-Michel PLANE et Jean-Paul TCHANKAM. 2017. Chapitre 44 – Leadership spirituel et renouveau du management ? Dans Soufyane FRIMOUSSE. Ed. *Réinventer le leadership* (481-489). Caen, France: EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0481>
- ORGAN, Dennis W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M.A.: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- ORGAN, Dennis W. 1994. Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465–478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- ORGAN, Dennis W. et Katherine RYAN. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- PALOUTZIAN, Raymond F., Robert A. EMMONS et Susan G. KEORTGE. 2003. Spiritual well-being, spiritual intelligence, and healthy workplace policy. Dans Robert A. GIACALONE et Carole L. JURKIEWICZ. Eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (89–102). New York: Routledge.

- PARAMESHWAR, Sangeeta. 2005. Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 689–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.004>
- PICCOLO, Ronald F., Rebecca GREENBAUM, Deanne N. den HARTOG et Robert FOLGER. 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- PILLAI, Rajnandini, Chester A. SCHRIESHEIM et Eric S. WILLIAMS. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- PODSAKOFF, Nathan P., Steven W. WHITING, Philip M. PODSAKOFF, Brian D. BLUME. 2009. Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0013079>
- PODSAKOFF Philip M., Scott B. MACKENZIE et William H. BOMMER. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- PODSAKOFF, Philip M. et Scott B. MACKENSIE. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- PODSAKOFF, Philip M. et Scott B. MACKENZIE. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- PODSAKOFF, Philip M., Scott B. MACKENSIE, Julie Beth PAINE et Daniel G. BACHRACH. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- PODSAKOFF, Philip M., Scott B. MACKENSIE, Robert H. MOORMAN et Richard FETTER. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- RAINEY, Hal G. 2003. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- REAVE, Laura. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quaterly*, 16(5), 655–688. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- RENAUD, Céline. 2003. *Relation entre le leadership et la citoyenneté organisationnelle en éducation*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois Rivières.
- ROUX, Stéphane et Marc DUSSAULT. 2007. Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d’enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151–164. <https://doi.org/10.7202/1018168ar>
- SCHERMERHORN, John R., James G. HUNT, Richard N. OSBURN et Claire de BILLY. 2014. *Comportement humain et organisation* (5<sup>ième</sup> édition). Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- SCHNAKE, Mel, Michael P. DUMLER et Daniel S. COCHRAN. 1993. The relationship between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship. *Group & Organization Management*, 18(3), 352–365. <https://doi.org/10.1177/1059601193183006>
- SCHNAKE, Mel, Michael P. DUMLER et Daniel S. COCHRAN. 1995. Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity, and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209–221. <https://www.jstor.org/stable/40604062>
- SECRETAN, Lance. 1999. *Inspirational Leadership: Destiny, Calling, and Cause, Article de conference, Annual conference Proceedings*, Toronto: Macmillan, 263–268.
- SILVIA, Chris et Michael MCGUIRE. 2010. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *Leadership Quaterly*, 21(2), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.006>
- SMITH, C. Ann, Dennis W. ORGAN et Janet P. NEAR. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- SPENCE, Janet T. et Robert L. HELMREICH. 1980. Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationship with sex role attitude and behaviours. *Psychology of Woman Quaterly*, 5(2), 147–163. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1980.tb00951.x>

- STOGDILL, Ralph M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- STOGDILL, Ralph M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- TANSKY, Judith W. 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207. <https://doi.org/10.1007/BF01419444>
- VAN WART, Montgomery. 2003. Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://www.jstor.org/stable/977592>
- VONDEY, Michelle. 2010. The relationships among servant leadership, Organizational citizenship behavior, person-organization fit and organizational identification, *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.
- VOYNNET FOURBOUL, Catherine. 2012, La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership, *Management & Avenir*, 48(8), 202-220. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0202>
- WALUMBWA, Fred O., Bruce J. AVOLIO, William L. GARDNER, Tara S. WERNISING et Suzanne J. PETERSON. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- WALUMBWA, Fred O., Chad A. HARTNELL et Adegoke OKE. 2010. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517–529. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018867>
- WILBER, Ken. 2008. *Le livre de la vision intégrale*, Paris : Dunod.
- YOON, Mahn Hee et Jaebeom SUH. 2003 Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)
- YUKL, Gary. 2008. How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- YUKL, Gary. 2010. *Introduction: The nature of leadership. Leadership in organizations* (7<sup>ième</sup> édition, 1–23) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## ANNEXE 1

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS

Formulaire de consentement implicite et confidentiel pour l'ensemble des travailleurs du milieu municipal faisant partie des employés de bureau, des employés manuels, des employés œuvrant au sein des services de sécurité incendie, des policiers ainsi que des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques.

Avant d'accepter de participer à cette recherche, veuillez prendre le temps de lire attentivement ce document qui vous explique le but de notre projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients.

**TITRE DE LA RECHERCHE :** Évaluation de l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle en milieu municipal.

**CHERCHEURES :** Annie Beaupré, directrice du service des ressources humaines, Ville de Rimouski et étudiante à la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR.

Andrée-Ann Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines, psychologue du travail, Département des sciences de la gestion UQAR.

**CONTEXTE DU PROJET :** Nous sommes à la recherche de participants dans le cadre d'une étude évaluant l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle en milieu municipal. Ce projet vise à démontrer la nature du lien entre le leadership spirituel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

#### **Contexte et objectifs de l'étude**

Cette recherche s'intègre dans le cadre d'études à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail et s'inspire du contexte des entreprises et des ressources humaines qui est marqué par une série de faits qui favorisent l'émergence de la spiritualité sur le lieu de travail. Plus précisément, son objectif général est d'évaluer l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle en milieu municipal.

### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consistera à compléter un questionnaire, d'une durée approximative de 20 minutes. *\*Vos réponses seront enregistrées à chaque fois que vous cliquez sur le bouton « Suivant ». Pour interrompre le questionnaire et y revenir plus tard, cliquez sur le lien « Enregistrer mes réponses et quitter », situé au bas de la page. Un lien unique vous sera partagé par courriel.*

### **Avantages et risques liés à votre participation**

En participant à cette recherche, vous apportez une précieuse contribution aux réflexions actuelles portant sur l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle en milieu municipal. Il n'y a pas de risque majeur connu à participer à cette étude. Toutefois, il est possible que le fait de répondre à des questions sur leur comportement au travail puisse gêner certains répondants. Le temps qui y est consacré pourrait constituer un inconvénient ainsi que l'absence de compensation financière.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous le désirez, toutes les informations que vous nous aurez fournies seront détruites. Vous avez aussi le droit de ne pas répondre à toutes les questions.

### **Anonymat et confidentialité**

Afin d'assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants, les mesures suivantes seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

- La chercheuse n'aura pas accès à votre nom et vos coordonnées, à moins que vous souhaitiez nous partager votre courriel pour obtenir un résumé des résultats de l'étude. Le cas échéant, vos coordonnées seront séparées des données de la recherche contenant des renseignements personnels ;

- Si vous fournissez le nom de votre lieu de travail, celui-ci sera remplacé par un code dans les données de la recherche contenant des renseignements personnels ;
- Seules les chercheuses auront accès aux données contenant et vos coordonnées et le nom de votre lieu de travail ; ces informations seront conservées dans les bureaux de l'UQAR, sur une clé USB sécurisée et seule Andrée-Ann Deschênes, directrice de la recherche y aura accès.

*Lors de la diffusion des résultats :*

- Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ;
- Les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués ;
- Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande à la chercheuse dont les coordonnées sont fournies au bas de la page suivante.

*À la fin de la recherche :*

- La liste des noms des lieux de travail sera détruite afin que les données qui seront utilisées dans le cadre d'autres recherches soient rendues anonymes sans possibilité absolue d'identifier les participants les ayant fournies ;
- Les données seront détruites en 2025, au plus tard.

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre d'atteindre les objectifs de cette recherche. Nous vous en remercions chaleureusement.

### **Attestation du consentement**

Le simple fait de remplir le questionnaire en ligne sera considéré comme l'expression implicite de votre consentement à participer au projet.

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous en tout temps à l'adresse suivante : [andree-ann\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-ann_deschenes@uqar.ca)

#### *Cette étude est sous la direction de :*

**Andrée-Ann Deschênes, Ph. D.**

Professeure en gestion des ressources humaines -  
Psychologie du travail

Unité départementale du secteur disciplinaire des  
sciences de la gestion, campus de Rimouski

Université du Québec à Rimouski

Téléphone : 418 723-1986, poste 1141

[andree-ann\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-ann_deschenes@uqar.ca)

**Annie Beaupré,**

Chercheure

Étudiante à la Maîtrise en gestion des  
personnes en milieu de travail, UQAR

Directrice du service des ressources  
humaines, ville de Rimouski

Téléphone : 418 724-3120

[annie.beaupre@ville.rimouski.qc.ca](mailto:annie.beaupre@ville.rimouski.qc.ca)

### **Plaintes ou critiques**

Si vous avez des plaintes ou des critiques relatives à votre participation à cette recherche, vous pouvez vous adresser, en toute confidentialité, à la directrice de recherche aux coordonnées suivantes :

- Andrée-Ann Deschênes, Ph. D.
- Université du Québec à Rimouski
- 418 723-1986 ou 1 800 511-3382, poste 1141
- [andree-ann\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-ann_deschenes@uqar.ca)

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CÉRUQAR).

**ANNEXE 2**  
**QUESTIONNAIRE SUR LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

**1. Sexe**

- Féminin
- Masculin
- Autre

**2. Âge**

- 18 ans et moins
- 19 à 29 ans
- 30 à 39 ans
- 40 à 49 ans
- 50 à 59 ans
- 60 ans et plus

**3. État civil**

- Célibataire
- Union de fait
- Marié
- Séparé
- Divorcé
- Veuf

**4. Statut d'emploi**

- Temps plein
- Temps partiel
- Saisonnier
- Surnuméraire, temporaire

**5. Type d'emploi**

- Manuel
- Bureau
- Pompier permanent
- Pompier temps partiel
- Policier
- Cadre
- Autre

**6. Années d'ancienneté dans l'organisation**

- Moins d'un an
- 1 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- 21 ans et plus

**7. Population**

- Jusqu'à 2 000
- Entre 2 001 et 5 000
- Entre 5 001 et 10 000
- Entre 10 001 et 25 000
- Entre 25 001 et 50 000
- Entre 50 001 et 100 000
- Plus de 100 000

## ANNEXE 3

**QUESTIONNAIRE MESURANT LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE  
ORGANISATIONNELLE (CCO)**

À l'aide de l'échelle, indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre comportement au travail.

(1) Fortemen t en désaccord	(2) Moyennemen t en désaccord	(3) Légèremen t en désaccord	(4) Ni en désaccord , ni en accord	(5) Légèremen t d'accord	(6) Moyennemen t d'accord	(7) Fortemen t d'accord
--------------------------------------	--	---------------------------------------	--	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Je suis celui qui met toujours du sable dans l'engrenage   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. J'estime qu'il faut travailler honnêtement pour mériter honnêtement mon salaire  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Je perds beaucoup de temps à me plaindre de choses insignifiantes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Je tente d'éviter de causer des problèmes à mes collègues de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Je m'adapte aux changements qui surviennent dans l'organisation  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. J'ai tendance à faire « une montagne d'un rien »   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Je prends en considération l'impact qu'ont mes actions sur mes collègues de travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Je suis toujours prêt à donner un coup de main à mon entourage  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. J'assiste aux activités socioculturelles de l'organisation pour lesquelles je ne suis pas sollicité mais qui contribuent à la bonne image de l'organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Je lis les avis et les mémos émis par la direction et j'en suis les directives.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. J'aide ceux qui ont été absents   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. Je respecte les droits des autres   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. J'aide spontanément ceux qui ont des problèmes reliés au travail                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Je suis toujours concentré sur ce qui ne va pas plutôt que sur les côtés positifs                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Je fais les démarches nécessaires pour prévenir des problèmes avec mes collègues de travail         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Je trouve toujours à redire à ce que fait la direction  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Je suis soucieux de l'influence que peut avoir mon comportement sur le travail de mes collègues     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Je ne prends pas de pauses supplémentaires  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Je me conforme aux règles et aux règlements de mon organisation même quand personne ne me surveille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. J'aide à orienter les nouveaux employés même si ça ne m'est pas demandé                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Je suis un des employés les plus consciencieux de mon organisation                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## ANNEXE 3

## QUESTIONNAIRE MESURANT LA THÉORIE DU LEADERSHIP SPIRITUEL

1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt en accord	Fortement en accord

**Vision – Décrit le parcours de l'organisation et pourquoi nous le prenons ; définit qui nous sommes et ce que nous faisons.**

1. Je comprends et j'adhère à la vision de mon organisation.	1	2	3	4	5
2. Mon groupe de travail a un énoncé de vision qui fait ressortir le meilleur de moi.	1	2	3	4	5
3. La vision de mon organisation inspire ma meilleure performance.	1	2	3	4	5
4. Je crois en la vision de mon organisation pour ses employé(e)s.	1	2	3	4	5
5. La vision de mon organisation est claire et convaincante pour moi.	1	2	3	4	5

**Espoir/Foi – L'assurance des choses espérées ; la conviction que la vision/le but/la mission de l'organisation sera réalisée.**

1. J'ai confiance en mon organisation et je suis prêt à faire tout ce qui est nécessaire pour s'assurer qu'elle remplit sa mission.	1	2	3	4	5
2. Je persévère et déploie des efforts supplémentaires pour aider mon organisation à réussir, car j'ai confiance en ce qu'elle représente.	1	2	3	4	5
3. Je fais toujours de mon mieux dans mon travail, car j'ai confiance en mon organisation et ses dirigeants.	1	2	3	4	5
4. Je me suis fixé des objectifs ambitieux pour mon travail, car je fais confiance à mon organisation et je souhaite que nous réussissions.	1	2	3	4	5
5. Je démontre ma confiance en mon organisation et en sa mission en faisant tout ce qui est en mon pouvoir pour l'aider à réussir.	1	2	3	4	5

**Amour altruiste – Un sentiment de plénitude, d'harmonie et de bien-être produit par le soin, la sollicitude et l'appréciation de soi et des autres.**

1. Mon organisation se soucie vraiment de ses employé(e)s.	1	2	3	4	5
2. Mon organisation est gentille et attentionnée envers ses employé(e)s et, quand ils-elles souffrent, l'organisation veut faire quelque chose.	1	2	3	4	5
3. Les dirigeants de mon organisation font ce qu'ils disent (parole = action).	1	2	3	4	5
4. Mon organisation est digne de confiance et fidèle à ses employé(e)s.	1	2	3	4	5
5. Mon organisation ne punit pas les erreurs honnêtes.	1	2	3	4	5
6. Les dirigeants de mon organisation sont honnêtes et sans fausse fierté.	1	2	3	4	5
7. Les dirigeants de mon organisation ont le courage de défendre leurs employé(e)s.	1	2	3	4	5

**Sens/Appel – Un sentiment que sa vie a un sens et qu'elle fait une différence.**

1. Le travail que je fais est très important pour moi.	1	2	3	4	5
2. Mes activités professionnelles ont une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5
3. Le travail que je fais est significatif pour moi.	1	2	3	4	5
4. Le travail que je fais fait une différence dans la vie des gens.	1	2	3	4	5

**Adhésion (*Membership*) – Un sentiment d'être compris et apprécié.**

1. Je sens que mon organisation comprend mes préoccupations.	1	2	3	4	5
2. Je sens que mon organisation m'apprécie moi et mon travail.	1	2	3	4	5
3. Je me sens très apprécié par mes dirigeants.	1	2	3	4	5
4. Je me sens valorisé en tant que personne dans mon travail.	1	2	3	4	5
5. Je sens que mon organisation me respecte et respecte aussi mon travail.	1	2	3	4	5

**Engagement organisationnel – Le degré de loyauté ou d'attachement à l'organisation.**

1. Je ne me sens pas comme faisant « partie de la famille » dans cette organisation.	1	2	3	4	5
2. Je serais très heureux/heureuse de passer le reste de ma carrière dans cette organisation.	1	2	3	4	5
3. Je parle de cette organisation à mes ami(e)s comme un endroit où il fait bon de travailler.	1	2	3	4	5
4. Je sens que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	1	2	3	4	5

**Productivité – efficacité dans la production de résultats, d’avantages ou de bénéfices.**

1. Tout le monde est occupé dans mon département ; il y a peu de temps mort.	1	2	3	4	5
2. Dans mon département, la qualité du travail est une grande priorité pour tous/toutes les travailleurs/travailleuses.	1	2	3	4	5
3. Dans mon département, tout le monde fait de son mieux.	1	2	3	4	5