

Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés

Safety leadership and employee safe behaviours

ESSABBAR Hicham

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion / Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Maroc

essabbar.hicham@gmail.com

HAISSOUNE Mohamed

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion / Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Maroc

mohamed.haissoune@uhpac.ma

TAJER Abdellah

Docteur et chercheur en sciences de gestion

FSJES / Marrakech

Université Cdi Ayyad

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Etudes en Management des

Organisations et Droit de l'Entreprise,

Maroc

Tajerabdellah10@gmail.com

Date de soumission : 18/04/2022

Date d'acceptation : 05/06/2022

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6614924>

Pour citer cet article :

ESSABBAR.H & AL . (2022) « Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés»,

Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 3 : Numéro 5 » pp : 464-.490.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les statistiques des accidents de travail et des maladies professionnelles à travers le monde, fournies par l'OIT (Organisation Internationale de Travail) sont alarmantes. Le Maroc ne fait pas exception de ce constat. Il est considéré par cette organisation comme étant l'un des pays à haut risque de la région MENA (Middle East and North Africa). Étant donné que l'une des principales causes des accidents de travail a pour origine le facteur humain, l'identification des déterminants des comportements sécuritaires pourrait être un levier incontournable de prévention contre ces accidents et par conséquent de réduction des coûts qui en résultent. Notre contribution a pour objectif d'étudier l'impact du leadership en matière de sécurité sur les comportements sécuritaires des employés d'une grande entreprise marocaine au sein de laquelle un questionnaire a été adressé à 106 employés de première ligne. En effet, les données collectées ont été analysées à l'aide de la méthode des équations structurelles par le biais du logiciel Smart PLS 3. Les résultats obtenus confirment l'existence d'une influence positive et significative du leadership transformationnel sur la conformité et sur la participation à la sécurité. Ces mêmes résultats révèlent également l'influence négative et très significative de la participation à la sécurité sur la survenue des accidents de travail.

Mots clés : Leadership transformationnel en matière de sécurité ; Leadership transactionnel en matière de sécurité ; Accidents de travail ; Sécurité au travail ; Comportements sécuritaires.

Abstract

The statistics on workplace accidents and occupational disease, provided by the ILO (International Labor Organization) are alarming. Morocco is part of this observation. It is considered by this organization to be one of the high-risk countries in the MENA region (Middle East and North Africa). Given that one of the main causes of work accidents is the human factor, the identification of the determinants of safe behaviours could be an essential lever for preventing these accidents and consequently for reducing the resulting costs. Our contribution aims to study the impact of safety leadership on the safe behaviours of employees of a large Moroccan company in which a questionnaire was sent to 106 front-line employees. Indeed, the collected data were analyzed using the structural equations method through the Smart PLS 3 software. The results obtained confirm the existence of a positive and significant influence of transformational leadership on the compliance and safety participation. The same results also reveal the presence of a negative and highly significant influence of safety participation on workplace accidents.

Keywords: Transactional safety leadership; Transformational safety leadership; Workplace accidents; safety at work; Safe behaviours.

Introduction

Le Bureau International de Travail (BIT) a estimé que les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale (Bachelard, 2019). Ce taux atteint parfois 6% du PNB pour certains pays (OIT, 2019). En effet, les estimations fournies par l'OIT (2019) ont révélé l'existence de plus de 2,78 millions de décès par an entre accidents de travail et maladies professionnelles (CESE, 2020)¹. Le Maroc n'échappe pas à cette réalité, il est classé par le BIT comme l'un des pays à haut risque de la région MENA pour les travailleurs (El Kholti, 2015), avec une moyenne de 43 153 accidents de travail déclarée chaque année entre 2005 et 2014². Ces accidents engendrent un coût qui s'élève à 4,25% du PIB (OIT)³.

D'après le Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle, le nombre d'accidents de travail⁴ au Maroc a dépassé 50 000 cas, causant 756 décès en 2018, contre 697 en 2017, 13 208 cas d'incapacité temporaire et 36 561 cas d'incapacité permanente. Cet état de fait donne une idée sur l'ampleur des dommages socio-économiques liés à la défaillance des conditions de travail décent et aux accidents, sachant que ces chiffres ne rendent pas compte du bilan réel des accidents de travail au Maroc (CESE, 2020). En dépit des efforts fournis, les chiffres des accidents et ceux des accidents mortels continuent à survenir, avec tous les coûts qu'ils peuvent engendrer pour les entreprises marocaines. En effet, ils interrompent le processus de production et génèrent des coûts financiers et d'opportunité (Andreoni, 1986 ; Brody et *al.*, 1990 ; Fernández-Muñiz et *al.*, 2009 et Heinrich, 1959). Toutefois, ce n'est pas le seul effet négatif que ces accidents causent aux entreprises, mais ils nuisent aussi à leurs relations internes et à leur image publique (Fernández-Muñiz et *al.*, 2009).

Dans cette perspective, des recherches antérieures ont révélé que les actes dangereux et l'erreur humaine constituent l'une des principales causes de la survenue des accidents de travail, comme elles ont souligné que ce même facteur humain peut jouer un rôle primordial dans l'amélioration de la performance de sécurité (Donald & Young, 1996), puisque, pour elles, les employés ainsi

¹ Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) (2020). Avis sur Santé et sécurité au travail : un appui essentiel au développement économique et social. https://www.cese.ma/media/2021/02/Avis_CESE-Sante_et_securite_au_travail.pdf (consulté le 15 novembre 2021).

² Profil national pour la santé et la sécurité au travail (2017). <https://incvt.ma/wp-content/uploads/2016/10/profil-SST-Version-finale-octobre-2017-derniere-version-1.pdf> (consulté le 20 juin 2019).

³ Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) (2020).

⁴ « Les accidents dont sont victimes les personnes appartenant aux catégories définies aux articles 7 à 12 inclus donnent droit au profit de la victime ou de ses représentants à une indemnité à la charge de l'entreprise ou de l'employeur, si ces accidents sont survenus par le fait ou à l'occasion du travail » (code du travail marocain, 2003).

que leurs comportements sont souvent considérés comme étant la dernière barrière aux risques d'accidents (Eiff,1999 ; Hofmann ; Stetzer,1996 & Fernández-Muñiz et *al.*, 2007).

Cependant, les actes dangereux sont généralement vus comme la résultante des dysfonctionnements latents dans l'entreprise, et des systèmes de management qui prédisposent les employés à agir de manière non sécuritaire (Kawka & Kirchsteiger, 1999 ; Perrow, 1984 ; Reason,1997). De plus, une grande partie des accidents dont l'employé n'est pas le seul responsable résulte d'une chaîne de facteurs qui interagissent à différents niveaux du système (Wilpert, 1994). Ceci dit, les accidents de travail attribués à l'erreur humaine trouvent très souvent leur véritable origine dans la conception du système du management des processus (Fernández-Muñiz et *al.*, 2014). Ainsi, d'après cette approche, l'erreur humaine est considérée comme une conséquence plutôt qu'une cause suggérant une séquence causale dans laquelle les facteurs du système influencent les résultats de sécurité par le biais des employés (Brown et *al.*, 2000 ; DeJoy, 1994 ; Fernández-Muñiz et *al.*, 2014).

Par ailleurs, certaines études ayant analysé l'interaction entre le système et le facteur humain (Brown et *al.*, 2000) ont démontré que le processus par lequel les accidents de travail surviennent est ambigu vu que la séquence causale n'est pas claire (Fernández-Muñiz et *al.*, 2014), d'où une meilleure compréhension des déterminants des comportements sécuritaires⁵ des employés, qui précèdent l'occurrence des accidents de travail, peut aboutir à des améliorations dans le domaine de la sécurité⁶ (Neal & Griffin, 2006).

De ce fait, les études sur le leadership efficace en matière de sécurité ont suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, qui le considèrent comme une condition préalable aux comportements sécuritaires des employés et à l'amélioration des performances de sécurité (Exemple : Cohen, 1977 ; Donald & Canter, 1994 ; O'Dea & Flin, 2001 ; Smith et *al.*, 1978 ; Zohar, 2000).

En effet, par leurs attitudes et par leurs comportements positifs vis-à-vis de la sécurité, les managers influencent directement ceux des employés (Fernández-Muñiz et *al.*, 2007).

À dessein de comprendre ce qui constitue réellement un tel leadership, de nombreuses études sur la sécurité au travail ont pris leur position dans un vaste corpus de recherches sur la manière dont différents styles de leadership impactent la performance des organisations. En effet, plusieurs études se sont basées sur le leadership transformationnel et le leadership transactionnel (Barling et *al.*, 2002 ; Kelloway et *al.*, 2006). En raison de leurs influences sur

⁵ Nous revenons plus en détail sur ce concept dans la sous-section 3.1.

⁶ Il conviendra ici de noter que ce travail de recherche emploiera indifféremment par la suite les termes de la « sécurité » et de la « sécurité au travail ».

les comportements sécuritaires des employés (Fernández-Muñiz et *al.*, 2014 ; Clarke, 2013 ; Inness et *al.*, 2010). Ces mêmes styles de leadership se sont avérés positivement liés aux résultats de sécurité dans différents contextes (Clarke, 2013 ; Kelloway et *al.*, 2006 ; Zohar, 2002a). En adoptant un leadership transformationnel et transactionnel en matière de sécurité⁷, les managers pourraient donc favoriser les comportements sécuritaires de leurs employés et réduire par conséquent les accidents de travail et les coûts qu'ils engendrent.

Ainsi, ce travail de recherche s'est fixé comme objectif l'étude de l'influence du leadership spécifique à la sécurité au travail sur les comportements sécuritaires des employés de première ligne d'une grande entreprise ayant un poids significatif dans l'économie marocaine. Bien que celle-ci se soit grandement investie dans l'amélioration des conditions de travail (formations, équipements de protection individuelle, etc.), elle continue à enregistrer divers accidents, dont quelques-uns mortels (deux accidents mortels en 2021). Ce qui nous pousse à supposer que si les managers de cette entreprise s'étaient bien engagés dans des comportements du leadership en matière de sécurité, ils pourraient influencer positivement les comportements sécuritaires de leurs employés de première ligne. De même, cette recherche tente de répondre à l'appel de Fernández-Muñiz et *al.*, (2014) qui ont souligné qu'il serait très utile de recueillir des informations auprès des employés pour tester l'effet du leadership en matière de sécurité sur les performances en la matière (comportements sécuritaires, accidents de travail, etc.).

1. Revue de littérature et élaboration des hypothèses de recherche

Avant d'exposer les liens théoriques entre le leadership en matière de sécurité et les comportements sécuritaires, et entre ces derniers et les accidents de travail, nous avons jugé utile de définir respectivement, les deux styles de leadership (transactionnel et transformationnel), le leadership en matière de sécurité et les comportements sécuritaires.

⁷ Froman et al, (2002) font savoir que la sécurité au travail concerne la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles des employés de l'entreprise et de ceux des entreprises extérieures (y compris les travailleurs temporaires). Cambon (2007) souligne par la même occasion que l'expression « santé et sécurité au travail » (SST) est de plus en plus utilisée dans le jargon juridique, législatif et normatif pour la désigner. Il ajoute également que la notion de santé, encore très mal définie dans le domaine juridique (Barthélémy et Quibel, 2000), rappelle que la sécurité au travail concerne aussi la préservation de l'intégrité physique et mentale des employés de même que la prévention des maladies professionnelles. Or la pratique indique que le domaine de la prévention des accidents de travail (volet sécurité) continue d'être privilégié par rapport à celui de la prévention des maladies professionnelles (volet santé) (Morvan, 2005). En effet, la sécurité adoptée dans la suite de cet article est celle liée au travail (la sécurité au travail) au sens de Froman et al., (2002) et de Cambon (2007).

1.1. Les styles du leadership transformationnel et transactionnel

Dès le début des années 80, et sur la base des recherches de Burns (1978), plusieurs études ont mis l'accent sur les caractères personnels du leader. Dans son ouvrage intitulé « *Leadership* », cet auteur a distingué entre deux styles de leadership politique l'un « transformationnel » et l'autre « transactionnel ». Pour le style transformationnel, c'est un processus générant un engagement réciproque de la part du leader et du subordonné placé sous sa dépendance hiérarchique. Cet engagement repose sur l'adhésion commune à une vision et à des valeurs partagées avec le leader.

D'après Burns, ce style de leadership tranche avec le style transactionnel reconnaît que les subordonnés ont des attentes de récompenses qui doivent être satisfaites en conséquence si les résultats sont convenables (Plane, 2015). De façon assez classique, les leaders transformationnels exercent une influence profonde et durable sur leurs subordonnés en les incitant à transcender leurs intérêts personnels en faveur des profits collectifs. En revanche, les leaders transactionnels orientent et motivent leurs suiveurs en vue de développer leurs performances (Plane, 2015). Quelques années plus tard, Bass (1985) a repris le modèle de Burns et l'a étendu au contexte organisationnel tout en gardant la même distinction entre les deux styles de leadership. En s'intéressant aux comportements manifestés par les leaders, Bass est le premier à avoir montré la complémentarité entre ces derniers pour obtenir un certain niveau de performance dans l'organisation. Il souligne par la même occasion qu'un bon leader peut se comporter à la fois de manière transactionnelle et transformationnelle (Bass, 1985). De sa part, le modèle multifactoriel de leadership d'Avolio et *al.*, (1999) ajoute aux deux premiers styles cités, un troisième appelé « le laissez-faire » qui revoie à une absence de leadership (McFadden et *al.*, 2009).

Par ailleurs, chacun des styles transactionnel et transformationnel comporte des facettes complexes et différentes. Le leadership transactionnel composé d'une récompense contingente, d'une gestion active et d'une gestion passive par exception (Avolio, 1999), fait référence à la relation d'échange, entre le leader et ses subordonnés, dans laquelle les deux parties poursuivent leurs propres intérêts (Bass, 1999), comme il se concentre aussi sur le respect des obligations contractuelles en fixant des objectifs tout en surveillant et contrôlant les résultats (Bass & Avolio, 2000), ce qui peut prendre la forme d'une récompense contingente dans laquelle le leader fixe les objectifs à atteindre, précise les récompenses que les subordonnés recevront en cas de leur réalisation et les sanctions en cas d'échec (Bass, 1985).

De même, il aide les organisations à atteindre plus efficacement leurs objectifs à court terme en liant la performance au travail à des récompenses adéquates et en veillant à ce que les employés disposent des ressources dont ils ont besoin pour s'acquitter de leur mission (Zhu et al., 2005). Dans ce même contexte, les deux types de gestion par exception (active et passive) jouent un rôle important dans l'inhibition des comportements négatifs. La première est proactive et axée sur la prévention. La seconde est réactive et axée sur la correction. Ainsi, la récompense contingente et la gestion active par exception sont considérées comme des facettes d'un leadership efficace et leurs effets positifs sur les résultats des employés sont démontrés (Bass, 1985).

Quant au leadership transformationnel, il motive les subordonnés à améliorer leurs performances en transformant leurs attitudes, leurs croyances ainsi que leurs valeurs au lieu d'obtenir simplement la conformité (Bass, 1985). Favorisant fortement l'échange leader-membre, les leaders transformationnels améliorent les comportements innovants et créatifs de leurs subordonnés, les sensibilisent à l'importance des résultats à obtenir (Birasnav et al., 2010), et les poussent à agir au-delà de leurs propres intérêts pour le bien du groupe, de l'organisation ou de la société (Bass, 1999 ; Kapp, 2012).

En outre, quatre éléments importants constituent le leadership transformationnel à savoir : l'influence idéalisée (le degré auquel les employés considèrent le leader comme un exemple et cherchent à l'imiter), la motivation inspirante (le fait de définir des visions, d'utiliser des symboles et des actes pour inspirer les employés), la stimulation intellectuelle (inspirer les employés à penser de manière créative et innovante) et la considération individualisée (le fait de traiter les employés individuellement) (Bass, 1985).

En somme, bien que les facettes du leadership transactionnel et transformationnel soient positivement corrélées, elles sont conceptuellement différentes (Bass, 1985). Ainsi, un bon nombre d'études ont établi des relations entre ces deux styles de leadership et des résultats tels que la satisfaction au travail, la productivité et l'engagement organisationnel, ce qui soulève la question importante de savoir si ceux-ci pourraient également être corrélés à la sécurité au travail.

1.2. Le leadership en matière de sécurité

Le leadership en matière de sécurité « *safety leadership* » est un sous-système du leadership organisationnel (Lu & Yang, 2010). Il est défini par Wu (2005) comme « *le processus d'interaction entre les leaders et les suiveurs, par lequel les leaders peuvent exercer leur*

influence sur les suiveurs afin d'atteindre les objectifs de sécurité fixés par l'organisation dans les circonstances des facteurs organisationnels et individuels⁸ ». Pour Cheung et al., (2020) « le leadership en matière de sécurité, est généralement défini comme les comportements du leadership ayant un impact positif sur les comportements sécuritaires des employés⁹ ». Bien que la littérature fournisse des définitions disparates du leadership en matière de sécurité, il n'y a pas une qui soit unanimement acceptée par les chercheurs de ce domaine.

Par ailleurs, l'analyse détaillée, de 35 études sur le leadership en matière de sécurité, réalisée par Donovan et al, (2016) a permis de constater qu'une grande partie de ces dernières abordent celui-ci sous l'angle des styles transformationnel et transactionnel (exemple : Barling et al., 2002 ; Clarke, 2013 ; Hoffmeister et al., 2013 ; Zohar 2002 ; Zohar & Luria 2010 ; Kelloway et al., 2006 ; Clarke et Ward 2006 ; Fernández-Muñiz et al., 2014). Ces deux styles de leadership reflètent l'engagement de la direction d'une organisation à l'égard de la sécurité au travail (Fernández-Muñiz et al., 2014). En effet, leur capacité de fixer des objectifs, de récompenser et d'améliorer le niveau d'aspiration et les attitudes des employés envers la sécurité, leur permet d'apporter une valeur ajoutée colossale à l'amélioration des comportements sécuritaires (Hoffmeister et al., 2014 ; Lu & Yang, 2010 ; Martínez-Córcoles & Stephanou, 2017).

À ce propos, les leaders transformationnels, dotés d'une influence idéalisée, s'intéressent au rendement à long terme plutôt qu'à court terme. Par leurs comportements et leur engagement positifs envers la sécurité, ceux-ci peuvent démontrer à leurs employés l'importance de la sécurité en tant qu'une valeur fondamentale de l'organisation (Shen et al., 2017). Ils ont tendance à les sensibiliser à la sécurité et à leur inculquer la conviction que celle-ci constitue un objectif commun et partagé (Barling et al., 2002).

Mieux encore, les leaders qui font preuve d'une motivation inspirante, ils persuadent leurs employés qu'ils sont capables de parvenir aux objectifs de sécurité qu'ils croyaient difficile à atteindre. Ces derniers peuvent désormais être réalisés de manière inspirante à travers des symboles et des histoires (Toderi et al., 2016). Encouragés par leurs leaders, les employés sont susceptibles de transcender leurs intérêts individuels pour l'intérêt général (Barling et al.,

⁸ Traduction Libre de « *Safety leadership can be defined as the process of interaction between leaders and followers, through which leaders could exert their influence on followers to achieve organizational safety goals under the circumstances of organizational and individual factors* » (Wu, 2005, in Fernández-Muñiz et al., 2017: 404).

⁹ Traduction Libre de: « *Safety leadership is generally defined as leadership behaviors that have positive impact on employees' safety behaviors* » (Cheung et al.,2020: 2).

2002). Quant aux managers adoptant une stimulation intellectuelle, ils incitent leurs employés à exprimer leurs préoccupations, à découvrir des idées et des pratiques innovantes pour résoudre des problèmes relatifs à la sécurité au travail. S'agissant de la considération individualisée, les leaders se comportent en « *mentors* » accordant une attention particulière à la sécurité, au développement et au bien-être de leurs employés (Barling et al., 2002).

Pareil au leadership transformationnel, le leadership transactionnel se constitue lui aussi des comportements composés d'une récompense contingente ainsi que d'une gestion active et passive par exception (Avolio, 1999). Dans ce cadre, un bon nombre de recherches s'est appuyé sur ce style de leadership afin de trouver des solutions adéquates à des problèmes liés à la sécurité au travail (Clarke, 2013 ; Inness et al., 2010 ; Zohar, 2002a). En effet, en appliquant des pratiques de récompense contingente, le leader définit des objectifs (de sécurité), oriente le comportement de ses employés vers leur réalisation en leur réservant des récompenses (augmentations de salaire, promotions, primes, etc.), des sanctions ou des commentaires correctifs (Krishnan, 2005). Au moyen d'une gestion active par exception, les leaders entreprennent une action corrective (négative) si les résultats attendus ne sont pas atteints. Mais lorsqu'ils détectent un écart, ils agissent sous une forme passive (Pilbeam et al., 2016). De même, la méta-analyse de Krause et al., (1999), concernant 73 études, montre que les organisations qui ont agi sur les comportements sécuritaires de leurs employés, par le biais des pratiques de récompense contingente, ont enregistré une diminution significative des accidents de travail.

1.3. Les comportements sécuritaires

La majorité des recherches précédentes qui s'étaient intéressées aux comportements sécuritaires « safe behaviours » (Innes et al., 2010 ; Clark, 2013 ; Fernández-Muñiz et al., 2014, Fernández-Muñiz et al., 2017 ; Hoffmeister et al., 2014 ; Hoffmeister et al., 2017) se sont basées sur le modèle de Griffin et Neal (2000) dont l'avantage est qu'il prend ancrage dans la distinction entre « *performance dans la tâche*¹⁰ » et « *performance contextuelle*¹¹ » qu'avait proposée Borman & Motowidlo (1993) dans leur modèle de la performance individuelle au travail.

¹⁰ Selon Borman & Motowidlo (1993), « *la performance dans la tâche correspond aux comportements prescrits qui concernent l'exécution des tâches et des activités contribuant à l'accomplissement des objectifs organisationnels* » (Roussillon et al., 2018 : 6).

¹¹ Idem, « *la performance contextuelle correspond aux comportements allant au-delà du rôle prescrit, qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail* » (Roussillon et al., 2018 : 6).

Griffin & Neal (2000) suggèrent par conséquent de distinguer entre deux types de comportements sécuritaires : la « *conformité* » et la « *participation* » à la sécurité. En ce qui concerne la première, qui est une adaptation à la performance dans la tâche (Borman & Motowidlo, 1993), elle fait référence aux activités indispensables que les individus doivent mener pour maintenir la sécurité au travail. Ces comportements comprennent, à titre d'exemple, le respect des procédures et des règles relatives à la sécurité au travail et le port des équipements adéquats à la protection individuelle (Griffin & Neal, 2000). Ceci dit, la conformité à la sécurité matérialise les comportements des employés qui sauvegardent leur propre santé ainsi que leur sécurité et qui peuvent être considérés comme faisant partie des activités qui sont officiellement reconnues dans le cadre de leur emploi (Borman & Motowidlo, 1993).

Quant à la participation à la sécurité, qui est une adaptation de la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993), elle décrit les comportements qui n'améliorent pas directement la sécurité mais qui contribuent à favoriser un environnement de travail propice à cette dernière. Ces comportements comprennent la participation volontaire aux activités ainsi qu'aux réunions relatives à la sécurité et au soutien apporté aux collègues faisant face à des problèmes liés à celle-ci (Griffin & Neal, 2000). En effet, la participation à la sécurité comprend les comportements soutenant les objectifs de l'organisation dans ce domaine (Vinodkumar & Bhasi, 2010) et, par conséquent, impliquent un élément volontaire et discrétionnaire plus important que la conformité à la sécurité, y compris des comportements qui débordent du rôle formel de l'employé (ne relevant pas des tâches prescrites), autrement dit, des comportements de citoyenneté organisationnelle (Clarke, 2006).

Dans l'ensemble, les comportements sécuritaires des employés englobent leur conformité et leur participation à la sécurité. On souligne, au passage, que cette classification de Griffin et *al.*, (2000) sera adoptée dans cet article.

1.4. Le leadership en matière de sécurité et les comportements sécuritaires

Des études relativement anciennes (Cooper & Phillips, 2004 ; Cohen, 1977 ; Hofmann & Morgeson, 1999 ; Hofmann et *al.*, 2003 ; Kelloway et *al.*, 2006 ; Martínez-Corcoles et *al.*, 2011 ; Zohar, 2002a) ont mis en évidence l'importance des managers dans l'amélioration des comportements sécuritaires des employés et des résultats de sécurité, car par leurs styles de leadership transformationnel et transactionnel, ils contribuent à créer un climat de sécurité positif et par conséquent à diminuer les taux d'accidents de travail. En effet, le leadership transactionnel spécifique à la sécurité implique des pratiques de récompense contingente où le

manager établit des objectifs appropriés, oriente le comportement des employés vers leur réalisation en leur accordant des récompenses, en leur réservant des sanctions ou des retours correctifs (Kapp, 2012), ce qui contribue à l'amélioration de leurs comportements sécuritaires (Zohar & Luria, 2003).

De même, Inness et *al.*, (2010) suggèrent que pour atteindre la conformité à la sécurité, le contrôle formel par le biais des récompenses et des sanctions, liées au leadership transactionnel, peut-être plus approprié que le leadership transformationnel. Dans cette perspective, les résultats de l'étude de Clarke (2013) ont montré que le leadership transactionnel est important pour assurer la conformité, tandis que le leadership transformationnel est associé à la participation des employés à la sécurité (Clarke, 2013). Dans le même ordre d'idées, Griffin & Hu (2013) ont constaté que les comportements de surveillance de la sécurité « *safety monitoring*¹² », qui sont liés au leadership transactionnel, sont corrélés à la conformité, alors que les comportements d'inspiration de la sécurité « *Safety inspiring*¹³ », liés au leadership transformationnel, sont corrélés à la participation à la sécurité. De même, Clarke (2012) a constaté que celle-ci est corrélée au leadership transformationnel alors que la conformité est positivement influencée par le leadership transactionnel. En revanche, l'étude de Fernández-Muñiz et *al.*, (2014) affirme que le leadership transactionnel n'a aucun effet direct sur les comportements sécuritaires des employés.

Quant au leadership transformationnel, Barling et *al.*, (2002) ont été les premiers à utiliser ce concept dans le domaine de la sécurité au travail. Ils concluent que ce style de leadership spécifique à la sécurité est lié aux accidents par le biais du climat de sécurité, de la conscience en matière de sécurité et des événements qui lui sont liés. Dans cette veine, l'étude de Clarke (2013) et celle de Jiang & Probst (2016) confirment une corrélation positive entre le leadership transformationnel et la participation à la sécurité. En effet, pour encourager leurs employés à assister aux réunions, à participer aux formations, à exprimer leurs suggestions concernant la sécurité au travail et les inciter à générer de nouvelles idées afin de soutenir leurs collègues rencontrant des problèmes en rapport avec la sécurité, les leaders transformationnels agissent comme des modèles donnant la priorité à celle-ci (Jiang & Probst, 2016). De plus, les résultats de l'étude de Yujingyang et *al.*, (2020) montrent que les « *Senior managers* » avec un style

¹² « *La surveillance de la sécurité fait référence au degré auquel un leader surveille et réagit aux erreurs des membres de l'équipe en matière de sécurité* » (Griffin et Hu, 2013 : 196).

¹³ « *L'inspiration de la sécurité fait référence à la mesure dans laquelle un leader présente une vision positive de la sécurité qui est attrayante et inspirante pour les employés* » (Griffin et Hu, 2013 : 196).

transformationnel jouent un rôle plus important dans l'amélioration des comportements sécuritaires des employés que ceux avec un style transactionnel. Ainsi, Mullen & Kelloway (2009) ont indiqué que les leaders transformationnels affectent et modifient les attitudes et les comportements des employés vis-à-vis de la sécurité en les inspirant.

Par ailleurs, l'étude de Fernández-Muñiz et al., (2014) a conclu que le style du leadership transformationnel en matière de sécurité a un effet direct et positif sur la participation et sur la conformité à la sécurité, autrement dit, sur les comportements sécuritaires des employés. Aussi, les leaders transformationnels efficaces encouragent les employés à se soucrire aux objectifs du groupe et de l'organisation plutôt qu'au profit personnel immédiat. Ceci dit, ce style de leadership peut susciter des performances de sécurité ou des comportements sécuritaires (Flin & Yule, 2001). D'après cette revue de littérature que nous avons présentée, nous soutenons que le leadership en matière de sécurité (qui démontre l'engagement de la direction à l'égard de la sécurité au travail) pourrait impacter positivement les comportements sécuritaires des employés. D'où les hypothèses suivantes :

H1 : Le leadership transformationnel en matière de sécurité aurait un effet positif sur la participation des employés à la sécurité ;

H2 : Le leadership transformationnel en matière de sécurité aurait un effet positif sur la conformité des employés à la sécurité ;

H3 : Le leadership transactionnel en matière de sécurité aurait un effet positif sur la participation des employés à la sécurité ;

H4 : Le leadership transactionnel en matière de sécurité aurait un effet positif sur la conformité des employés à la sécurité.

1.5. Les comportements sécuritaires et la survenue des accidents de travail

D'après des recherches antérieures, le facteur humain joue un rôle capital dans l'amélioration de la performance de sécurité. En effet, Clark (2006) a conclu que la réduction des accidents de travail est fortement corrélée à la participation qu'à la conformité à la sécurité. Pour Williamson et al (1997), déléguer le pouvoir aux employés et leur permettre de participer activement à l'amélioration de leurs conditions de travail les encourage à devenir plus prédisposés à assumer une responsabilité en matière de sécurité. Par ailleurs, l'étude de Fernández-Muñiz et al., (2014) n'a pas trouvé de lien direct entre la participation à la sécurité et les accidents de travail, mais elle a démontré, en revanche, que la conformité aux normes et aux procédures de sécurité améliore directement les résultats de l'entreprise en la matière (Fernández-Muñiz et al, 2014).

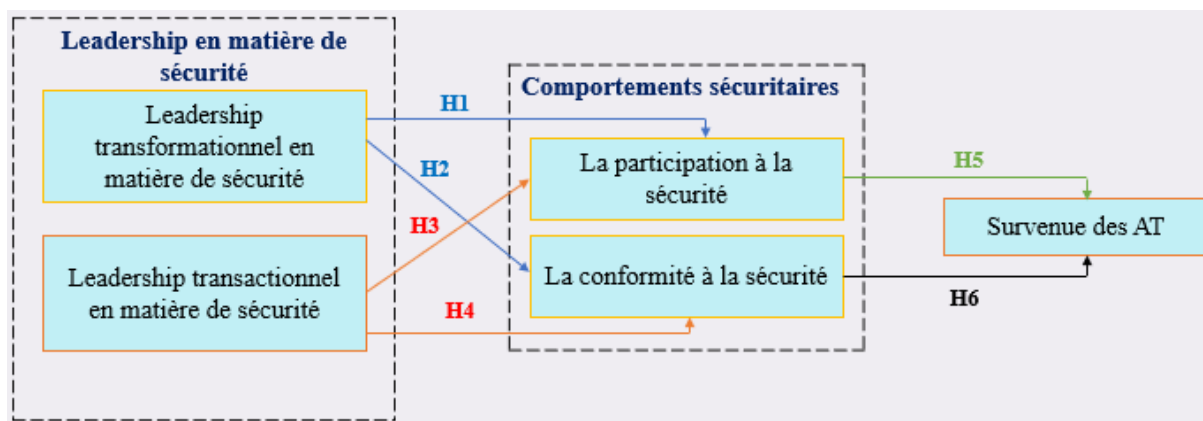
Cela dit, pour eux, cette participation ne suffit pas, à elle seule, à la réduction du taux d'accidents de travail, mais elle doit passer par le respect des normes et de la bonne utilisation des dispositifs et des équipements de sécurité. D'où les hypothèses suivantes :

H5 : La participation des employés à la sécurité aurait un effet négatif sur la survenue des accidents de travail ;

H6 : La conformité des employés à la sécurité aurait un effet négatif sur la survenue des accidents de travail.

En résumé, le modèle ci-après récapitule les différentes hypothèses formulées sur la base de notre revue de littérature.

Figure N°1 : schéma récapitulatif



Source : les auteurs

2. Étude empirique

2.1. Méthodologie et échantillon de l'étude

Vu la nature quantitative de notre recherche, nous avons opté pour la stratégie de collecte des données à l'aide d'une enquête par questionnaire, puisqu'elle est la plus utilisée dans les recherches en sciences de gestion. Cette stratégie nous a permis de recueillir un nombre important d'informations à partir d'un large échantillon de répondants. Ainsi, cet instrument de collecte des données constitue un outil incontournable en matière d'efficacité et de fiabilité (Thietart, 2014). En ce sens, un questionnaire a été adressé à 500 employés de première ligne d'une grande entreprise¹⁴ marocaine opérant dans le secteur des industries chimiques afin de recueillir leurs perceptions du leadership de leurs managers en matière de sécurité. Parmi les 110 réponses obtenues, 4 ont été écartées du fait qu'elles sont incomplètes.

¹⁴ Dans le souci de garder anonyme l'entreprise objet de notre étude, nous avons préféré ne pas citer son nom.

2.2. Mesure des composantes du questionnaire

Avant de procéder au test de ce modèle, il va falloir délimiter les variables à mesurer. En effet, notre questionnaire est auto administré, les employés interrogés ont été invités à y répondre sur une échelle de Likert en 5 points allant de 1= tout à fait d'accord à 5= pas du tout d'accord. Il est composé des variables suivantes :

Tableau N°1 : échelles de mesure des variables du modèle

Variables	Items	Auteurs
Leadership transactionnel en matière de sécurité	3 items relatifs aux récompenses et aux sanctions (par exemple, « dans mon entreprise, les collaborateurs qui ne respectent pas les règles et procédures de sécurité sont sanctionnés ») ;	Fernández-Muñiz <i>et al.</i> , (2014) ; Barling <i>et al.</i> , (2002) ; Wu & Chen (2008).
Leadership transformationnel en matière de sécurité	8 items relatifs au soutien des managers, aux préoccupations générales de la sécurité de leurs employés et à leur bien-être (exemples : « dans mon entreprise, les managers sont à l'écoute des préoccupations des collaborateurs en matière de sécurité au travail ») ;	
La participation à la sécurité	5 items (exemple : « je participe à l'évaluation des risques professionnels ») ;	Fernández-Muñiz <i>et al.</i> , (2014) ; Griffin & Neal (2000) ; Neal & Griffin (2006)
La conformité à la sécurité	3 items (exemple : « je respecte toujours les règles, les procédures et les standards en matière de sécurité ») ;	
Accidents de travail	3 items (la fréquence et la gravité des accidents de travail ainsi que le dommages matériel) ¹⁵ .	Fernández-Muñiz <i>et al.</i> , (2009) ; Fernández-Muñiz <i>et al.</i> , (2014).

Source : les auteurs

2.3. Présentation et discussion des résultats

Les données collectées auprès des 106 employés de première ligne ont été analysées grâce à la méthode des équations structurelles (méthode PLS) au moyen du logiciel Smart PLS 3, et ce pour tester les hypothèses de cette recherche ainsi que le modèle dans sa globalité tout en tenant compte des erreurs de mesure.

2.3.1. Fiabilité et validité du modèle de mesure

L'évaluation de la fiabilité des items est donnée par les « *loadings* », la règle empirique avance que chaque item devrait expliquer au moins 50% de la variation de chaque indicateur. Ainsi, les *loadings* supérieurs ou égaux à 0,707 sont souhaitables (Ringle *et al.*, 2018). Mais pour d'autres auteurs, les « *loadings* » d'une valeur de 0,6 sont aussi acceptables (Chin, 1998).

Concernant notre étude (voir tableau 2), les items présentent des niveaux satisfaisants. De plus, nous avons retenu les items suivants : LEDTRANF7 avec un seuil de 0,697, LEDTRANSA1

¹⁵ Les employés interrogés ont été invités à évaluer la fréquence, la gravité d'accidents ainsi que le dommage matériel causé par ces derniers sur une échelle de Likert en 5 points allant de 1= très faible à 5= très élevé.

avec un seuil de 0,597 et PARTI5 avec un seuil de 0,664 que nous considérons comme acceptables selon les recommandations de Chin (1998), puisqu'ils contribuent à l'amélioration de la fiabilité composite et de l'AVE.

Les résultats obtenus fournissent des valeurs significatives de l'indicateur de la fiabilité composite respectant le seuil de 0,7. Il en est de même pour la variance moyenne extraite dont les valeurs présentées dépassent le seuil minimum de 0,5 exigé par la norme, d'où l'adhésion de chaque ensemble d'items à son construit respectif, adhésion justifiée par leur unidimensionnalité (Sleuwaegen, 1992).

Tableau N°2 : les résultats de la fiabilité et de la validité convergente

Construits	Items	Factor loading	Fiabilité composite	La variance moyenne extraite AVE
Leadership transformationnel en matière de sécurité	LEDTRANF1	0,807	0,932	0,634
	LEDTRANF2	0,855		
	LEDTRANF3	0,787		
	LEDTRANF4	0,813		
	LEDTRANF5	0,812		
	LEDTRANF6	0,820		
	LEDTRANF7	0,697		
	LEDTRANF8	0,768		
Leadership transactionnel en matière de sécurité	LEDTRANSA1	0,597	0,797	0,573
	LEDTRANSA2	0,763		
	LEDTRANSA3	0,885		
Participation à la sécurité	PARTI1	0,883	0,900	0,644
	PARTI2	0,885		
	PARTI3	0,820		
	PARTI4	0,740		
	PARTI5	0,664		
Conformité à la sécurité	CONF1	0,922	0,845	0,647
	CONF2	0,704		
	CONF3	0,772		
Accidents de travail	AT1	0,869	0,911	0,774
	AT2	0,914		
	AT3	0,854		

Source : les auteurs

Juger la validité discriminante représente la dernière étape de l'évaluation du modèle de mesure. Validité qui consiste à prouver qu'un construit diffère des autres par des normes empiriques vu qu'il sert à mesurer un phénomène souhaité et non autre chose. Pour cette raison, nous allons nous servir du critère de Fornelle et Larcker (1981) préconisant l'utilisation de la variance moyenne extraite (AVE) (Tajer et al., 2022). Les résultats figurant dans le tableau (3), permettent de constater que la vérification de l'évaluation de ce critère respecte parfaitement la norme exigée. Ces mêmes résultats indiquent que l'AVE de chaque construit apparaissant sur

la diagonale principale de la matrice est supérieure aux valeurs de ses corrélations par rapport aux autres éléments lui correspondant en termes de ligne et de colonne.

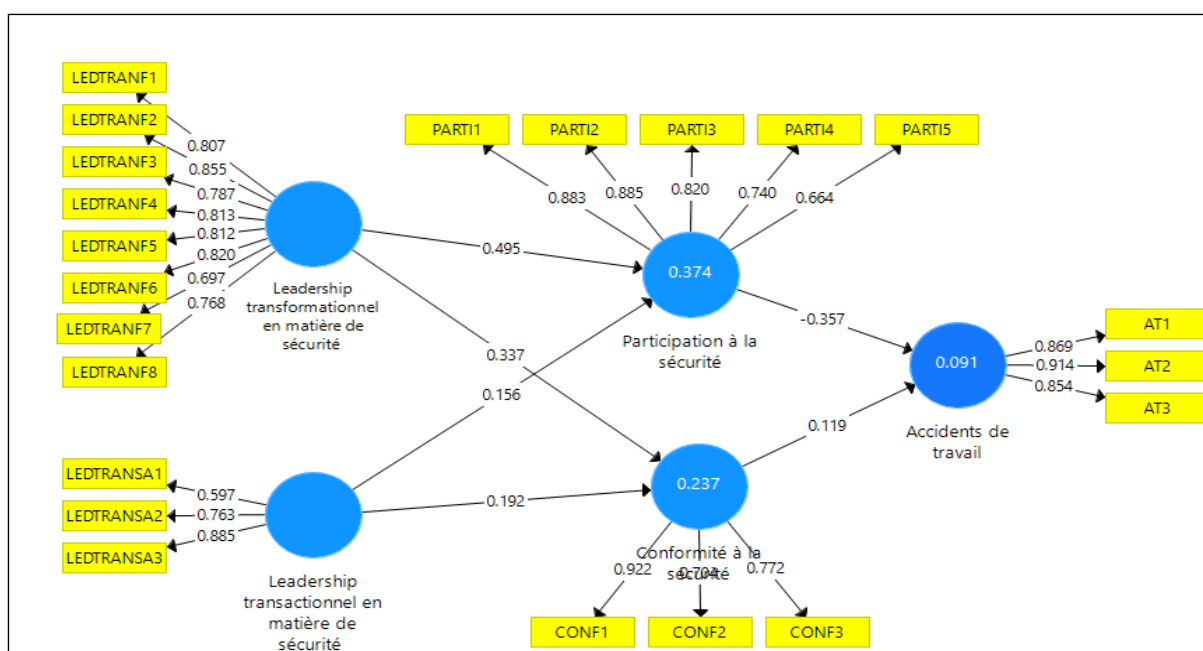
Tableau N°3 : résultats de la validité discriminante (Root square of AVE)

	Accidents de travail	Conformité à la sécurité	Leadership transactionnel en matière de sécurité	Leadership transformationnel en matière de sécurité	Participation à la sécurité
Accidents de travail	0,880				
Conformité à la sécurité	-0,095	0,805			
Leadership transactionnel en matière de sécurité	-0,251	0,418	0,757		
Leadership transformationnel en matière de sécurité	-0,361	0,466	0,672	0,796	
Participation à la sécurité	-0,286	0,599	0,489	0,600	0,803

Source : les auteurs

Somme toute, l’évaluation du modèle de mesure au moyen de l’analyse de la validité discriminante et convergente indique que les échelles de mesure des variables révèlent des niveaux de fiabilité et de validité satisfaisants. Ce qui nous permet d’avancer que les conditions garantissant la validité du modèle de mesure sont assurées. En référence à cela, et après ajustement, notre modèle final de mesure se présente comme suit :

Figure N°2 : le modèle de mesure après ajustement



Source : les auteurs (output du logiciel SMART PLS3)

2.3.2. L'évaluation du modèle structurel

Dans cette étape, nous allons procéder à l'évaluation de la validité du modèle structurel en se basant sur celles des 4 indicateurs suivants : *le test des hypothèses, le coefficient de détermination (R2), prédictive relevance (Q2) et goodness of fit (GOF).*

Test des hypothèses du modèle structurel

La validation des hypothèses dépend essentiellement de la signification des relations structurelles du modèle. Dans cette optique, nous nous sommes appuyés sur deux indicateurs : le « *T statistique* » et « *P-value* ». Pour le premier, la validation d'une relation entre deux variables exige une valeur de T supérieure à 1,96 pour un seuil de signification de 5%. Quant au second, il indique que l'acceptation d'une hypothèse nécessite une relation significative à 95% entre deux variables. En d'autres termes, une telle relation est non significative à un seuil de 5%. Et par conséquent, une hypothèse est acceptée si et seulement si la valeur de la probabilité d'erreur (P-value) est inférieure à 0,05.

Dans le cas qui ne concerne, les résultats du test de nos hypothèses sont exposés dans le tableau ci-après :

Tableau N°4 : Test des hypothèses du modèle structurel

Hypothèse	La relation	Std. Beta	Std. Error	T-value	P-value	Décision
H1	Leadership transformationnel en matière de sécurité -> Participation à la sécurité	0,495	0,109	4 540	0,000	Confirmée**
H2	Leadership transformationnel en matière de sécurité -> Conformité à la sécurité	0,337	0,154	2 190	0,029	Confirmée*
H3	Leadership transactionnel en matière de sécurité -> Participation à la sécurité	0,156	0,108	1,449	0,147	Rejetée
H4	Leadership transactionnel en matière de sécurité -> Conformité à la sécurité	0,192	0,160	1,196	0,232	Rejetée
H5	Participation à la sécurité -> Accidents de travail	-0,357	0,104	3 439	0,001	Confirmée**
H6	Conformité à la sécurité -> Accidents de travail	0,119	0,125	0,950	0,342	Rejetée

**Relation significative ** relation fortement significative*

Source : les auteurs

Les résultats des tests des hypothèses pour chacune des relations entre les variables latentes, présentés dans le tableau ci-dessus, indiquent que le leadership transformationnel en matière de sécurité a un impact positif et fortement significatif sur la participation à la sécurité (p- value = 0,000 < 0,05, d'où la confirmation de l'hypothèse H1). Ce même style de leadership exerce

aussi une influence positive et significative sur la conformité à la sécurité (p -value = 0,029 < 0,05, et par conséquent l'hypothèse H2 est validée). Ces mêmes résultats montrent d'une part l'absence d'une corrélation entre le leadership transactionnel et la participation à la sécurité (p -value = 0,147 > 0,05, cela dit, l'hypothèse H3 est infirmée) et d'autre part, entre celui-ci et la conformité à la sécurité (0,232 > 0,05, de ce fait, l'hypothèse H4 est rejetée). De même, ces résultats révèlent un lien négatif et très significatif entre la participation à la sécurité et les accidents de travail (p -value = 0,001 < 0,05, donc, l'hypothèse H5 est également validée). Ils indiquent aussi l'absence d'une relation entre la conformité à la sécurité et les accidents de travail (p -value = 0,342 > 0,05, d'où le rejet de l'hypothèse H6).

✚ Test de la qualité du modèle de recherche dans sa globalité

La deuxième étape de l'évaluation consiste à tester la qualité du modèle structurel dans sa globalité sur la base des critères suivants ; le coefficient de détermination (R^2), la pertinence prédictive du modèle (Q^2) et la qualité de son ajustement dans sa globalité (GOF^{16}).

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N°4 : les indicateurs de mesure de la qualité du modèle

<i>La relation structurelle</i>	<i>R²</i>	<i>R² ajusté</i>	<i>Pertinence prédictive Q²</i>	<i>Qualité d'ajustement GOF</i>
Participation à la sécurité	0,374	0,362	0,217	0,391
Conformité à la sécurité	0,237	0,222	0,118	
Accidents de travail	0,091	0,073	0,051	

Conditions : $R^2 > 0,19$; $Q^2 > 0$; $GOF > 0,1$

Source : les auteurs

Suite à nos résultats, le coefficient de détermination R^2 affiche une valeur de 0,091, ce qui montre que les variables exogènes expliquent en moyenne 9,1 % de la variation des accidents de travail. D'après Chin (1998), la norme générale dicte que la valeur de R^2 doit dépasser 19%, ce qui nous permet de constater l'existence d'une relation faible entre le leadership (transformationnel et transactionnel) en matière de sécurité et les accidents de travail à travers les comportements sécuritaires.

Le deuxième indicateur s'appuie sur l'analyse de chaque équation structurelle au moyen du coefficient de redondance en validation croisée, à savoir l'indice de pertinence prédictive Q^2 . Selon la classification proposée par Hair et al., (2014), les valeurs de Q^2 supérieures à zéro pour une variable latente endogène indiquent la pertinence prédictive du modèle. En effet, les

¹⁶ L'indice du GOF est calculé sur la base de la moyenne géométrique des coefficients de déterminations (R^2) des variables endogènes et les indicateurs de la variance moyenne extraite (AVE). $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$

résultats de notre recherche indiquent que le Q^2 affiche des valeurs supérieures à zéro, ce qui justifie que notre modèle a une bonne capacité prédictive.

Quant au troisième indicateur, il sert à évaluer la qualité globale du modèle, en se basant sur l'indice GOF (*goodness of fit*), permettant de mesurer la qualité d'ajustement du modèle structurel, proposé par Tenenhaus et *al.*, (2004). Indice dont la valeur, supérieure à 0,36, est jugée forte d'après les recommandations de Wetzels et *al.*, (2009).

Concernant notre étude, les résultats obtenus montrent que la valeur de l'indice du GOF est de 0,391. En référence aux recommandations de Wetzels et *al.*, (2009), nous pouvons conclure que la qualité de notre modèle global est valide, ce qui nous permet d'avancer que celui-ci reflète le modèle théorique avec une bonne précision.

La discussion des résultats

Le test des hypothèses de notre recherche nous a permis d'aboutir aux résultats suivants : premièrement, cette recherche montre que le leadership transformationnel en matière de sécurité a un effet positif et significatif sur la conformité de même que sur la participation des employés à la sécurité, autrement dit, sur leurs comportements sécuritaires. Ce résultat rejoint ceux de Fernández-Muñiz et *al.*, (2014) et Yujingyang et *al.*, (2020). Il rejoint également en partie ceux de Griffin et Hu (2013) de Clarke (2012) et de Clarke (2013) qui attestent la présence d'un effet positif du leadership transformationnel en matière de sécurité sur la participation à la sécurité.

Deuxièmement, cette recherche révèle aussi l'absence de corrélation entre le leadership transactionnel en matière de sécurité et les comportements sécuritaires des employés. Ce résultat confirme par ailleurs celui de Fernández-Muñiz et *al.*, (2014) et contredit les conclusions de Inness et *al.*, (2010) selon lesquelles le leadership transactionnel en matière de sécurité est plus approprié que le leadership transformationnel à la favorisation de la conformité à la sécurité. Il est partiellement en désaccord avec ceux de Griffin et Hu (2013) de Clarke (2012) et de Clarke (2013) qui constatent que le leadership transactionnel est corrélé à la conformité à la sécurité. Troisièmement, un autre résultat de notre recherche souligne que la participation des employés à la sécurité a un impact négatif et très significatif sur la survenue des accidents de travail. Il indique également que la conformité à la sécurité n'a aucun effet sur cette dernière. Ce résultat rejoint celui de Clark (2006) qui montre que la réduction des accidents de travail est fortement attachée à la participation qu'à la conformité à la sécurité. Dans cette veine, Williamson et al (1997) avancent que le fait de déléguer le pouvoir aux employés et leur permettre de participer activement à l'amélioration de leurs conditions de travail, les encourage

à devenir plus prédisposés à assumer une responsabilité en matière de sécurité (Williamson et *al.* 1997). De plus, ce résultat s'oppose à celui de Fernández-Muñiz et *al.* (2014) qui a révélé l'absence d'une corrélation entre la participation à la sécurité et la réduction des accidents de travail, or pour ces chercheurs, la réduction du taux d'accidents passe par le respect des normes et de la bonne utilisation des dispositifs et des équipements de sécurité (Fernández-Muñiz et *al.*, 2014).

Conclusion

Identifier quel est le style de leadership en matière de sécurité qui exerce un plus grand effet sur les comportements sécuritaires des employés d'une grande entreprise marocaine, tel est le but de cette recherche. Cette dernière fournit des données empiriques soutenant l'hypothèse selon laquelle le leadership transformationnel en matière de sécurité a un impact direct, positif et significatif sur la conformité et sur la participation des employés de première ligne à la sécurité. D'où son impact négatif sur la survenue des accidents de travail à travers la participation de ces employés à cette dernière.

Dans cette perspective, nous suggérons à cette entreprise, comme à tant d'autres qui opèrent dans le secteur des industries chimiques au Maroc, de favoriser les comportements du leadership transformationnel en matière de sécurité de leurs managers (notamment les managers intermédiaires). En adoptant un tel leadership, ces managers se comportent d'une manière qui révèle leur engagement envers un environnement de travail propice à la sécurité, parlent de leurs valeurs et de leurs convictions quant à l'importance de la sécurité, encouragent leurs collaborateurs à exprimer leurs idées, leurs avis sur cette dernière, leur démontrent l'importance de celle-ci en tant qu'une valeur fondamentale de l'organisation et les persuadent qu'ils sont capables d'atteindre des objectifs de sécurité qu'ils jugeaient difficile à réaliser. Ces managers agissent aussi comme des « *mentors* » en accordant une attention particulière à la sécurité, au développement et au bien-être de leurs employés. En outre, ces employés qui participent à la fixation des objectifs de sécurité, à l'évaluation des risques auxquels ils sont exposés, qui font des suggestions pour améliorer leur environnement de travail et qui discutent fréquemment avec leurs managers des problèmes en relation avec la sécurité, contribuent efficacement à la réduction des accidents de travail.

Par ailleurs, pareille à toute recherche, la nôtre présente aussi des limites de nature méthodologique. Le rejet de certaines hypothèses pourrait être dû à la taille de notre échantillon. De même, la conjoncture sanitaire, liée au contexte de COVID-19, nous a empêchés de collecter des données auprès d'un échantillon plus large d'employés. Ainsi, en se focalisant sur une seule

entreprise, rend notre recherche spécifique à un contexte particulier notamment celui des entreprises opérant dans le secteur des industries chimiques au Maroc. Une autre limite d'ordre empirique relative à un R^2 d'une valeur faible (9,1%) nécessite l'enrichissement du modèle proposé par d'autres variables en rapport avec la culture de sécurité, notamment le climat et les pratiques de management de la sécurité au travail, susceptibles d'influencer les comportements sécuritaires des employés et de réduire les accidents de travail.

Par ailleurs, notre étude ouvre la voie à de futures recherches dans lesquelles l'intégration des limites présentées par notre travail de recherche ainsi que la prise en compte des spécificités culturelles du contexte marocain à travers la contextualisation¹⁷ des échelles de mesure adoptées dans ce travail de recherche, auprès des spécialistes de la sécurité au travail, sera souhaitable.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- ANDREONI, D. (1986). The Cost of Occupational Accidents and Diseases. International Labour Office, Geneva.
- AVOLIO, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations, Thousand Oaks: Sage.
- BACHELARD, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives, Regards, N°51 (1), p. 169-179.
- BARLING, J., LOUGHLIN, C. & KELLOWAY, E. K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-specific Transformational Leadership and Occupational Safety. Journal of Applied Psychology, 87, p. 488-496.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2000). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Redwood City, CA.
- BASS, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. Eur. J. Work Organ. Psychol. 8, 9–32.
- BASS, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press.
- BIRASNAV, M., RANGNEKAR, S. & DALPATI, A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. Procedia Soc. Behav. Sci. 5, 1037–1042.

¹⁷ Louitri et Sahraoui confirment que « la non-intégration du contexte transforme la recherche en une technique mécanique dénuée des processus d'interprétation qui intègrent les êtres humains et qui déterminent le comportement organisationnel » (Louitri et Sahraoui, 2014).

- BORMAN, W. C. & MOTOWIDLO, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71-98.
- BRODY, B., LETOURNEAU, Y. & POIRIER, A. (1990). An indirect cost theory of work accident prevention. *Journal of Occupational Accident* 13, 255–270.
- BROWN, K.A., WILLIS, P.G. & PRUSSIA, G.E. (2000). Predicting safe employee behaviour in the steel industry: development and test of a sociotechnical model. *J. Oper. Manage.* 18, 445–465.
- CAMBON, J. (2007) : « Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail ». Thèse de doctorat en Sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris.
- CHEUNG, C. M., ZHANG, R. P., CUI, Q. & HSU, S. C. (2021). The antecedents of safety leadership: The job demands-resources model. *Safety Science*, 133, [104979].
- CHIN W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*, (pp. 295-336), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CLARKE, S. (2012). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- CLARKE, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 :315-327.
- CLARKE, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 22- 49.
- COHEN, A.1(977). Factors in successful occupational safety programs. *J. Saf. Res.* 9, 168–178.
- COOPER, M.D. & PHILLIPS, R.A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *J. Saf. Res.* 35, 497–512.
- DEJOY, D.M. (1994). Managing safety in the workplace: an attribution theory analysis and model. *J. Saf. Res.* 25, 3–17.
- DONALD, I. & YOUNG, S. (1996). Managing safety: an attitudinal-based approach to improving safety in organizations. *Leadership Org. J.* 17, 13–20.

- DONALD, I. & CANTER, D. (1994). *Employee attitudes and safety in the chemical industry*. J. Loss Prev. Process Ind. 7, 203–208.
- EIFF, G. (1999). Organizational Safety Culture. Proceedings of the Tenth International Symposium on Aviation Psychology. Columbus. Libro de Actas, pp. 1–14.
- EL KHOLTI, A. (2015). Séminaire EU-Afrique du Nord Stratégies pour la sécurité et la santé au travail 21-22 avril.
- FERNANDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEON, J.M. & VAZQUEZ-ORDAS, C.J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 50 (2017) 403–415.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEÓN, J.M. & VÁZQUEZ-ORDÁS, C.J. (2014). Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms. Safety Science 70 (2014) 295 – 307.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEÓN, J.M. & VÁZQUEZ-ORDÁS, C.J. (2009). Relation between occupational safety management and firm injuries in work groups. J. Org. Behav. 23, 75–92.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEÓN, J.M. & VÁZQUEZ-ORDÁS, C.J. (2007). Safety management system: development and validation of a multidimensional scale. J. Loss Prev. Process Ind. 20, 52–68.
- GRIFFIN, M. A. & AND HU, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: the role of monitoring, inspiring, and learning. Saf. Sci. 60, 196–202.
- GRIFFIN, M.A. & NEAL, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 347–358.
- HAISSOUNE, M. (2018). Controverses doctrinales autour de la « *Mourabaha* » avec ordre d'achat : polémique d'érudits ou gymnastique intellectuelle ? Les Cahiers de la Finance Islamique. N° 11. Université de Strasbourg.
- HOFFMEISTER, K., GIBBONS, A.M., JOHNSON, S.K., CIGULAROV, K.P., CHEN, P.Y. & ROSECRANCE, J.C. (2014). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. Saf. Sci. 62, 68–78.
- HOFFMEISTER, K., A.M. GIBBONS, S.K. JOHNSON, K.P. CIGULAROV, P.Y. CHEN. & J.C. ROSECRANCE. (2013). The Differential Effects of Transformational Leadership Facets on Employee Safety. Safety Science 62 (0): 68-78.

- HOFMANN, D.A., MORGESON, F.P. & GERRAS, S.J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader–member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology* 88, 170–178.
- HOFMANN, D.A. & MORGESON, F.P. (1999). *Safety-related behavior as a social exchange*. *Journal of Applied Psychology* 84, 286–296.
- HOFMANN, D.A. & STETZER, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Pers. Psychol.* 49, 307–339.
- INNESS, M., TURNER, N., BARLING, J. & STRIDE, C.B. (2010). Transformational leadership and employee safety performance: a within-person, between jobs design. *J. Occup. Health Psychol.* 15, 279–290.
- JIANG, L., & PROBST, T. M. (2016). Transformational and passive leadership as cross-level moderators of the relationships between safety knowledge, safety motivation, and safety participation. *Journal of Safety Research*, 57, 27–32.
- KAPP, E.A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Saf. Sci.* 50, 1119–1124.
- KAWKA, N. & KIRCHSTEIGER, C. (1999). Technical Note on the contribution of sociotechnical factors to accidents notified to MARS. *J. Loss Prev. Process Ind.* 12, 53–57.
- KELLOWAY, E.K., MULLEN, J. & FRANCIS, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *J. Occup. Health Psychol.* 11, 76–86.
- KRISHNAN, V.R. (2005). Leader–member exchange, transformational leadership, and value system. *Electron. J. Bus. Ethics Org. Stud.* 10, 14–21.
- LU, C.S. & YANG, C.S. (2010). Safety leadership and safety behavior in container terminal operations. *Saf. Sci.* 48 (2), 123–134.
- MARTINET, A. & PAYAUD, M. (2006). Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires : une modélisation ago-antagoniste. *Management International*, 10(2), 29-42. Mintzberg, H. 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M. & STEPHANOU, K. (2017). Linking transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 96, 93–101.

- MARTÍNEZ-CORCOLES, M., GRACIA, F., TOMAS, I. & PEIRO, J.M. (2011). Leadership and employees' safety behaviors in a nuclear power plant: a structural equation model, *Safety Science*, Vol. 49 No. 8-9, pp. 1118-1129.
- MINTZBERG, H. (2009), *Managing*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- MULLEN, J., & KELLOWAY, K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253-272.
- NEAL, A. & GRIFFIN, M.A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *J. Appl. Psychol.* 91, 946–953.
- O'DEA, A.& FLIN, R. (2001). Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Saf. Sci.* 37, 39–57.
- PILBEAM, C., DOHERTY, N., DAVIDSON, R. & DENYER, D. (2016). Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Safety Science*, 86, 110-121.
- ROUSSILLON SOYER CLAUDE, ROUSSEL PATRICE, CHARBONNIER-VOIRIN AUDREY et al. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 109, p. 25-39.
- SARAH-LOUISE DONOVAN, PAUL M. SALMON & MICHAEL G. LENNÉ. (2016). Leading with style: a literature review of the influence of safety leadership on performance and outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 17:4, 423-442
- SHEN, Y., JU, C., KOH, T. Y., ROWLINSON, S., & BRIDGE, A. J. (2017). The impact of transformational leadership on safety climate and individual safety behavior on construction sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(1), 1–17.
- SMITH, S. M., GLENBERG, A. M., & BJORK, R. A. (1978). Environmental context and human memory.
- TAJER, A., BENYAICH, S., EL MAJHED, H., & RIGAR, S. M. (2022). Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).

- TAJER, A., OUBERKA, B., & RIGAR, S. M. (2021). Structure de l'actionnariat et performance financière des entreprises marocaines cotées en bourse. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(8).
- TODERI, S., BALDUCCI, C., & GAGGIA, A. (2016). Safety specific transformational and passive leadership styles: A contribution to their measurement. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 23(2), 167–183.
- WILLIAMSON, A.M., FEYER, A.M., CAIRNS, D. & BIANCOTTI, D. (1997). The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes. *Saf. Sci.* 25, 15–27.
- WILPERT, B. (1994). Industrial/organizational psychology and ergonomics toward more comprehensive work sciences. In: *Proceeding of the 12th Triennial Congress of the International Ergonomics Association*, vol. 1, pp. 37–40.
- Wu, T.C. (2005). The validity and reliability of safety leadership scale in universities of Taiwan. *Int. J. Technol. Eng. Educ.* 2 (1), 27–42.
- YUJINGYANG, X., YUNXIAO, F. & XUECAI, XIE. (2020). Relation between senior managers' safety leadership and safety behavior in the Chinese petrochemical industry, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, Volume 65, 104142, ISSN 0950-4230.
- ZHU, W., CHEW, I.K.H. & SPANGLER, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *Leadership Quart.* 16, 39–52.
- ZOHAR, D. & LURIA, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: a cross-level intervention model. *J. Saf. Res.* 34, 567–577.
- ZOHAR, D. (2002A). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 23, 75–92.
- ZOHAR, D., 2000. *A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on micro accidents in manufacturing jobs*. *Journal of Applied Psychology* 85, 587–596.

OUVRAGES

- BURNS. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- PLANE J.M. (2015), *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod, « Management Sup ».

PERROW, C. (1984), Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies. Basic Books, New York.

REASON, J. (1997). Managing the Risk of Organizational Accidents. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, Hants.

THIETART R.A. (2014), Méthodes de recherche en management. Dunod, « Management Sup ».

RAPPORTS INSTITUTIONNELS

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2019). La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail, « mettre à profit 100 ans d'expérience », disponible à : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/-safework/documents/publication/wcms_687619.pdf (consulté le 15 Novembre 2020).

Profil National pour la Santé et la Sécurité au Travail. (2017). <https://incvt.ma/wp-content/uploads/2016/10/profil-SST-Version-finale-octobre-2017-derniere-version-1.pdf> (Consulté le 20 juin 2019).

Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2020). Avis sur Santé et sécurité au travail : un appui essentiel au développement économique et social. https://www.cese.ma/media/2021/02/Avis_CESE-Sante_et_securite_au_travail.pdf (consulté le 15 novembre 2021).