

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EFFET MÉDIATEUR DE L'EMPOWERMENT :
RÔLE DES STYLES DE GESTION ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE
DES VENTES DANS LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU
DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
YANNICK DROLET

AVRIL 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion 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 travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal 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.»

REMERCIEMENTS

Le plus grand voyageur n'est pas celui qui a fait dix fois le tour du monde, mais celui qui a fait une seule fois le tour de lui-même.
Gandhi

Commencer (et terminer) un projet de doctorat est un choix qui est alimenté par plusieurs facteurs. Certainement il y a le désir de contribuer au développement des connaissances, le désir d'avoir ce diplôme supplémentaire ou encore ce désir de faire partie de la littérature, mais il y a surtout cette volonté de dépassement de soi, d'accomplissement.

La motivation se doit essentiellement d'être au rendez-vous, mais le soutien de plusieurs personnes est également essentiel. Réussir un tel projet est une aventure solitaire à plusieurs occasions, mais derrière nos efforts se cachent les sacrifices, la patience, l'expertise et les contributions personnelles de plusieurs personnes. J'aimerais ici en citer quelques-unes qui m'ont accompagné dans ce beau voyage.

En premier lieu, j'aimerais souligner les nombreux sacrifices de ma famille et des gens qui m'ont entouré à la maison au cours des dernières années. Nombreuses sont les heures que je n'ai pu consacrer à mon entourage en raison de ce projet. Un immense merci à mes enfants Mélodie, William, Annabel, Olivier, Raphaël et Alexandria. Idem pour mon amour Lisa et mon ancienne conjointe Geneviève. Et oui, six enfants et deux unions ont été nécessaires pour compléter cette phase de ma vie !

Un merci sincère à la direction et aux directeurs des compagnies avec qui j'ai œuvré au cours de mon doctorat, directeurs et compagnies qui n'ont jamais critiqué mon dévouement envers ce projet et qui m'ont soutenu sur plusieurs plans. Ainsi, je pense particulièrement à Dave, Tim et Richard de chez AstraZeneca, Claude et Dany de chez Schering-Plough ainsi qu'Éric et Jayne de chez GlaxoSmithKline. Eh oui, trois compagnies différentes ont été nécessaires pour compléter cette phase de ma vie !

Merci à tous les professeurs de l'UQAM, de l'Université Laval et de l'Université de Montréal qui m'ont enduré comme étudiant et qui ont partagé leur immense savoir avec moi dans leurs cours si intéressants. Un merci plein de gratitude à Jasmin Bergeron et Line Ricard pour m'avoir si bien conseillé et soutenu comme directeurs de recherche ainsi qu'à messieurs Michel Langlois et Jean-François Ouellet, évaluateurs internes et finalement M. Frank Pons, évaluateur externe. Une pensée toute spéciale pour Diane Poulin de l'Université Laval qui m'a infusé ce goût de la recherche et d'entreprendre ce doctorat il y a bien des années. Eh oui, tous ces éminents professeurs universitaires ont été nécessaires pour compléter cette phase de ma vie !

Un dernier merci à mes parents, Antoine et Jeannine, ainsi qu'à mes deux frères-anges préférés Steve et Dominic... eh oui, l'énergie de toute cette famille a été bien nécessaire pour compléter cette phase de ma vie !

The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man.

George Bernard Shaw

AVANT-PROPOS

La notion d'empowerment est très populaire en anglais. De façon simplifiée, le terme renvoie à l'idée de donner des pouvoirs à des personnes ou à des groupes qui n'en ont habituellement pas.

En dehors de la sphère anglophone, Alasah (2008) met de l'avant le fait que le terme empowerment est souvent mal compris et mal interprété. En effet, la notion d'empowerment est sujette à d'importants enjeux linguistiques. Il n'est donc pas surprenant que les auteurs de plusieurs ouvrages universitaires ou ouvrages de recherche utilisent encore le terme « *empowerment* », terme préféré à des traductions qui peuvent sembler réductrices conceptuellement.

En tant que néologisme, il peut susciter spontanément une certaine appréhension et une barrière à sa compréhension et son appropriation. En tant que terme anglais difficile à traduire, il constitue potentiellement une source d'appréhension, notamment dans la sphère linguistique francophone.

En effet, sa traduction en français n'est pas toujours aisée. En fait, l'emprunt à l'anglais « *empowerment* » est fréquemment attesté en français, notamment dans le français de France ou encore dans le français québécois, et ce, même si, au Québec, différents termes ou expressions sont parfois employés pour remplacer cet emprunt.

Le terme « autonomisation » est toutefois recommandé par l'Office québécois de la langue française. Repris dans plusieurs publications, ce terme ne fait pas de consensus, pour différentes raisons : premièrement, son accent fort sur l'individu fait craindre la perte de la dimension collective de l'empowerment. Ensuite, la traduction d'empowerment par « autonomie » comporte tout de même un changement de registre. Certaines évaluations de projet d'empowerment qui mettaient l'accent sur l'autonomie ont révélé que parmi les femmes qui avaient les meilleurs résultats se trouvaient de nombreuses veuves. Cet exemple montre que l'apparence d'autonomie peut aussi cacher des formes de marginalisation ou d'exclusion d'un tissu social pourtant central dans le fonctionnement des sociétés, notamment celles plus traditionnelles. En ce sens, l'autonomie peut ne pas être source unique de pouvoir, ce qui souligne le risque d'un changement de focalisation avec le terme autonomisation par rapport à celui d'empowerment.

De plus, le terme « *power* » est un terme a priori plus large que « pouvoir » en français avec l'utilisation de mots tels que : puissance, force, autorité, capacité, faculté, courant ou encore énergie. Ce faisant, ce dernier terme comporte potentiellement une connotation de domination versus subordination, qui lui confère une compréhension pouvant être perçue comme péjorative.

Pour l'ensemble de ces raisons, et plus particulièrement parce que, justement, le cadre de cette recherche vise à en préciser la définition et l'application dans son environnement d'étude, le terme « empowerment » sera privilégié à la recommandation française de l'Office québécois de la langue française. Cette décision s'apparente également à des décisions similaires réalisées par plusieurs auteurs d'ouvrages universitaires et d'ouvrages de recherche issus de la littérature qui, eux aussi, utilisent

encore le terme « *empowerment* », étant donné que cette appellation est préférée à des traductions qui peuvent limiter l'interprétation du mot original.

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	v
LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
RÉSUMÉ	xv
ABSTRACT	xvii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE	7
1.1 Concept d'empowerment	7
1.1.1 Définitions de l'empowerment.....	7
1.1.2 Composantes de l'empowerment	21
1.1.3 Mesures de l'empowerment	34
1.2 Les styles de gestion	40
1.2.1 Les styles de gestion dans le domaine des ventes	40
1.2.2 Mesures des styles de gestion dans le domaine des ventes.....	58
1.3 La performance financière	68
1.3.1 L'empowerment et la performance financière	68
1.3.2 Mesures de la performance financière du représentant des ventes	73
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	80
2.1 Objectif et question de recherche.....	80
2.2 Cadre conceptuel.....	81
2.3 Éléments du cadre conceptuel.....	83

2.3.1	L'empowerment perçu par les employés des ventes.....	83
2.3.2	Styles de gestion des gestionnaires des ventes.....	84
2.3.3	Relations entre le style de gestion et l'empowerment.....	85
2.3.4	La performance financière.....	89
2.3.5	Relation entre l'empowerment et la performance financière.....	90
2.3.6	Relations entre les styles de gestion et la performance financière.....	91
2.3.7	Effet médiateur de l'empowerment entre le style de gestion et la performance financière.....	92
2.4	Rappel des objectifs et hypothèses de recherche.....	99
2.5	Conclusion du chapitre.....	101
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....		102
3.1	Contexte de la recherche.....	102
3.2	Démarche méthodologique.....	106
3.2.1	Type de recherche.....	106
3.2.2	Collecte de données.....	107
3.2.3	Dimensions éthiques de l'étude.....	108
3.3	Plan d'échantillonnage.....	109
3.3.1	Définition de la population de la recherche.....	109
3.3.2	Profil de l'industrie pharmaceutique canadienne.....	110
3.3.3	Cadre et méthode d'échantillonnage.....	113
3.3.4	Stratégies pour augmenter la participation :.....	116
3.4	Définitions et mesures des construits.....	117
3.4.1	La variable dépendante : la performance financière.....	118
3.4.2	La variable médiatrice : l'empowerment perçu.....	120
3.4.3	La variable indépendante : les styles de gestion.....	126
3.5	Pré-test du questionnaire.....	132
3.6	Stratégies pour augmenter la qualité et la crédibilité des travaux.....	133
3.7	Analyse des données envisagée.....	136
3.8	Conclusion du chapitre.....	137

CHAPITRE IV ANALYSE DES RÉSULTATS	139
4.1 Description de l'échantillon	139
4.2 Mesures des variables du modèle d'analyse	141
4.2.1 La variable dépendante : la performance financière	142
4.2.2 La variable médiatrice : l'empowerment	144
4.2.3 La variable indépendante : les styles de gestion	159
4.3 Rappel de la fidélité des échelles de mesure.....	172
4.4 Validation des échelles de mesure	173
4.5 Validation des hypothèses de recherche	178
4.5.1 Analyses de corrélations.....	179
4.5.2 Analyses de cheminement.....	182
4.5.3 Analyses additionnelles de l'effet médiateur	195
4.6 Conclusion du chapitre	196
CHAPITRE V DISCUSSION.....	199
5.1 Discussion sur les conséquences sur la performance financière.....	199
5.1.1 Conséquences de l'empowerment sur la performance financière.....	200
5.1.2 Conséquences des styles de gestion sur la performance financière	202
5.2 Discussion sur les impacts des styles de gestion.....	203
5.2.1 Échelle de mesure des styles de gestion.....	204
5.2.2 Conséquences des styles de gestion sur l'empowerment	204
5.3 Discussion sur les impacts de l'empowerment	209
5.3.1 Échelle de mesure de l'empowerment	209
5.3.2 Rôles médiateurs de l'empowerment	212
5.4 Contributions de la recherche	220
5.4.1 Contributions théoriques	220
5.4.2 Contributions méthodologiques	226
5.4.3 Contributions managériales.....	227
5.5 Limites des travaux	232
5.6 Recherches futures	234
5.7 Conclusion du chapitre	235

CONCLUSION	236
ANNEXE A ATTESTATION DE CONFORMITÉ EN ÉTHIQUE	240
ANNEXE B FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT	241
ANNEXE C QUESTIONNAIRES	244
ANNEXE D RELEVÉS STATISTIQUES	258
BIBLIOGRAPHIE	302

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1	Dimensions de l'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995).....	24
2	Dimensions de l'empowerment en contexte de vente (Martin et Bush, 2006).....	26
3	Cadre conceptuel de la recherche	82
4	Cadre conceptuel et hypothèses.....	101
5	Cadre conceptuel, hypothèses et mesures des construits.....	131

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature.....	16
2 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature	28
3 Synthèse des outils de mesures empiriques de l'empowerment répertoriés dans la littérature.....	36
4 Styles de leadership de Kurt Lewin (1947)	45
5 Styles de leadership de Daniel Goleman (2000).....	48
6 Capacités fondamentales de l'intelligence émotionnelle et leurs caractéristiques correspondantes (Goleman, 2000)	51
7 Type de leader selon l'approche Hersey et Blanchard (Pascarella et Lunenburg, 1988)	54
8 Synthèse des styles de leadership utilisés en contexte de gestion des ventes répertoriés dans la littérature	66
9 Principales mesures indicatrices de la performance financière en vente issues de la littérature.....	76
10 Récapitulatif des hypothèses de recherche	100
11 Énoncés de mesure pour la performance financière du participant.....	120
12 Échelle de mesure de l'empowerment selon Spreitzer (1995)	122
13 Échelle de mesure de l'empowerment selon Martin et Bush (2006).....	124
14 Énoncés de l'échelle de mesure des styles de gestion selon Northouse (2012).....	128
15 Répartition des données démographiques issues de l'échantillon.....	140

16	Statistiques descriptives de la variable de la performance financière	144
17	Statistiques descriptives de la variable de l'empowerment perçu total	147
18	Analyse factorielle exploratoire de l'empowerment -EEQ	150
19	Analyse factorielle exploratoire de l'empowerment -EEQ bonifié – Dimensions réduites.....	158
20	Énoncés retirés de l'échelle LSS	162
21	Analyse factorielle exploratoire de chacun de styles de gestion	165
22	Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type autocratique.....	167
23	Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type démocratique.....	168
24	Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type laisser- aller	169
25	Fidélité des échelles de mesure utilisées	172
26	Tests de validité convergente et divergente pour les échelles d'empowerment et des styles de gestion	177
27	Synthèse des statistiques descriptives de l'ensemble des variables et leurs corrélations	181
28	Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel avec l'empowerment perçu total	184
29	Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 4 dimensions de l'empowerment selon Spreitzer (1995)	187
30	Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions complètes de l'empowerment selon Martin et Bush (2006) (suite)	190
31	Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions réduites de l'empowerment inspirées de Martin et Bush (2006).....	192
32	Récapitulatif des résultats en fonction des différentes hypothèses de recherche.....	198

RÉSUMÉ

Les industries tentent inlassablement de rentabiliser leurs opérations. Celles qui utilisent une force de vente ne font pas exception à cette règle et tentent de maximiser cette ressource coûteuse par divers moyens. Une des avenues qui a été explorée intensément au cours de la dernière décennie concerne la philosophie d'empowerment. Donner une flexibilité corporative maximale à la force de vente pourrait, en théorie, permettre de maximiser leur impact. Plusieurs questions demeurent toutefois au sujet de ce concept d'empowerment. De quelle manière l'empowerment se définit-il en vente ? Quelles en sont les conséquences réellement possibles sur la performance financière ? Quels styles de gestion exercent un impact plus grand et encouragent l'empowerment ? Cette recherche examine donc la relation qui existe entre le style de gestion, l'empowerment et la performance financière des employés qui œuvrent dans le domaine de la vente. Bien que la littérature nous informe sur les particularités de l'empowerment en gestion, peu de travaux se sont penchés sur son application particulière en gestion des ventes. De plus, il n'existe pas à notre connaissance de preuves empiriques démontrant une relation entre styles de gestion et empowerment perçu, ni entre empowerment et performance financière. Cette absence de mesure au sein de la littérature est encore plus flagrante lorsque vient le temps de mesurer l'impact de l'empowerment sur la performance financière du représentant des ventes à l'aide d'indicateurs de performance tels que le ratio (%) des ventes versus les objectifs. En effet, la plupart des ouvrages se sont limités à étudier l'impact de l'empowerment via des indicateurs intermédiaires comme, par exemple, la satisfaction des consommateurs. Cette recherche vise donc à combler cette lacune et d'être réalisée dans le contexte bien particulier et unique qu'est le domaine commercial des ventes. Cette recherche, via l'analyse des données issues de 112 questionnaires remplis par des employés des ventes (gestionnaires et représentants) du domaine pharmaceutique, a mesuré leur niveau d'empowerment perçu et comparé ceux-ci vis-à-vis les styles de leadership de leurs gestionnaires et leurs performances des ventes exprimées en pourcentage de leurs ventes par rapport à leurs quotas. Différentes hypothèses ont été formulées dans le but de mesurer quantitativement l'impact des styles de gestionnaire sur l'empowerment perçu, l'impact de l'empowerment sur la performance financière et l'effet modérateur de l'empowerment entre les styles de gestion et la performance financière. Bien que

notre intérêt principal fût d'en mesurer le score total de l'empowerment perçu par l'employé des ventes, nous avons également exploré les différentes dimensions possibles de l'empowerment dans nos travaux. À l'aide de différentes analyses statistiques, nous sommes parvenus à confirmer notre hypothèse principale, à savoir que l'empowerment était positivement corrélé à la performance financière des employés en vente. Nous avons également été en mesure d'établir qu'il existait une différence statistiquement significative entre les niveaux d'empowerment perçus des employés en fonction du style de leadership de leur gestionnaire. Ainsi, le style laisser-aller est le style de gestion le plus prédictif du niveau d'empowerment perçu de l'employé des ventes ainsi que le plus prédictif de la performance financière. Ce style de gestion est le seul des styles étudiés qui a d'ailleurs démontré une médiation statistiquement significative entre le style de gestion et la performance financière. Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche sont nombreuses : effets du style de gestion du gestionnaire sur le niveau d'empowerment perçu de la force de vente ; relations existantes entre le niveau d'empowerment perçu de la force de vente et la performance financière de cette dernière ; compréhension générale et systémique du phénomène d'empowerment au sein d'une force de vente commerciale ; définitions théoriques et pratico-pratique de l'empowerment dans un contexte de vente ; synthèse d'une littérature portant spécifiquement sur l'empowerment en contexte de vente ; langage commun et standardisé relativement à l'empowerment en gestion des ventes ; pistes de solutions envisageables pour une organisation et leurs gestionnaires désireux d'augmenter le niveau d'empowerment de leur force de vente ; questionnaire purifié pour la mesure des styles de gestion, questionnaire purifié pour la mesure des différentes dimensions de l'empowerment ; application des différents concepts et outils issus de la littérature en contexte particulier et unique de la vente commerciale. Les limites et orientations pour de futures recherches y sont également discutées.

Mots clés : Empowerment, Performance financière, Style de gestion, Ventes versus Quotas, Gestion, Force de vente, Industrie pharmaceutique

ABSTRACT

Industries are tirelessly trying to make their operations profitable. Those who use a sales force are no exception to this rule and try to maximize this expensive resource by various means. One avenue that has been explored intensively over the past decade is the philosophy of empowerment. Giving maximum corporate flexibility to the sales force could, in theory, maximize their impact. However, several questions remain with this concept of empowerment. How is empowerment defined in sales? What are the real possible consequences on financial performance? Which management styles have the greatest impact and encourage empowerment? This research therefore examines the relationship between management style, empowerment and financial performance of employees working in sales. Although the literature informs us about the peculiarities of empowerment in management, few researches have examined its specific application in sales management domain. In addition, to our knowledge, there is no empirical evidence demonstrating a relationship between management styles and perceived empowerment, nor between empowerment and financial performance. This lack of measurement in the literature is even more apparent when it comes to measure the impact of empowerment on the financial performance of the sales representative using performance indicators such as the ratio (%) of sales versus targets. Indeed, most of the researches have limited themselves to studying the impact of empowerment via intermediate indicators such as, for example, consumer satisfaction. This research therefore aims to fill this gap and to achieve it in the very particular and unique context of the sales domain. This research, through the analysis of data from 112 questionnaires completed by sales employees (managers and representatives) in the pharmaceutical sector measured their level of perceived empowerment and compared these with respect to the leadership styles of their managers and their sales performance expressed as a percentage of their sales against their quotas. Different hypotheses have been formulated aiming to quantitatively measure the impact of managerial styles on perceived empowerment, the impact of empowerment on financial performance and the moderating effect of empowerment between management styles and financial performance. Although our main interest was to measure the total score of empowerment perceived by the sales employee, we have also explored the different possible dimensions of empowerment in our work. Using various statistical analyzes,

we were able to confirm our main hypothesis, namely that empowerment was positively correlated with the financial performance of employees in sales. We were also able to establish that there was a statistically significant difference between the perceived empowerment levels of employees based on the leadership style of their manager. Thus, the “Laisser-Aller” style is the most predictive management style of the perceived level of empowerment of the sales employee as well as the most predictive of financial performance. This management style is the only one of the styles studied that has demonstrated a statistically significant mediation between management style and financial performance. The theoretical, methodological and managerial contributions of this research are numerous: effects of the manager's management style on the perceived level of empowerment of the sales force; existing relationships between the perceived empowerment level of the sales force and the latter's financial performance; general and systemic understanding of the phenomenon of empowerment within a commercial sales force; theoretical and practical definitions of empowerment in a sales context; synthesis of a literature dealing specifically with empowerment in the context of sales; common and standardized language relating to empowerment in sales management; possible solutions for an organization and their managers wishing to increase the level of empowerment of their sales force; purified questionnaire for measuring management styles, purified questionnaire for measuring different dimensions of empowerment; application of the various concepts and tools from the literature in a particular and unique context of commercial sales. Limits and directions for future research are also discussed.

Keywords: Empowerment, Sales Performance, Leadership Styles, Sales versus Quota, Management, Sales Force, Pharmaceutical Industry

INTRODUCTION

L'importance du concept d'empowerment est de plus en plus reconnue et s'est grandement accrue, tant dans la littérature spécialisée qu'au sein des organisations privées et publiques (Lewnes, 2020 ; Hempel, Zhang et Han, 2012). L'empowerment est un concept qui est utilisé pour décrire et illustrer plusieurs situations au cours des dernières décennies. Que ce soit sur le plan empirique ou sur le plan managérial, le concept d'empowerment a lancé des débats, des discussions et des questions quant à sa pertinence et surtout quant à ses effets possibles (Akbari *et al.* 2018; Maynar, Gilson et Mathieu 2012).

Comme le mentionnent Minett et Ellis (1997), il existe plusieurs définitions et différents degrés d'application du concept d'empowerment, de sorte que tenter de trouver une définition universelle s'avérerait quelque peu illusoire. Ainsi, plusieurs termes et expressions sont inégalement utilisés pour illustrer le concept de l'empowerment tels que : « prise de décision individuelle », « liberté d'action personnelle », « auto-efficacité », « responsabilisation », « auto-efficacité », « engagement personnel », « habilitation », « autonomisation », « efficience personnelle », « liberté d'action personnelle » ou encore « prise de décision individuelle ».

L'étymologie du mot « empowerment » signifie « donner le pouvoir » afin de susciter la motivation intrinsèque de l'ensemble des acteurs de l'organisation (Hirzel *et al.*,

2017). Bien que ce terme s'impose graduellement dans le vocabulaire de gestion comme un terme technique, un peu à la façon du mot « leadership », il est encore difficile de traduire en français le concept d'empowerment (Singh et Sarkar, 2013).

Dans un sens assez large, Morin (1996) définit ce concept comme le pouvoir d'agir avec autorité : il désigne donc en ce sens l'habilitation des membres de l'équipe. Il ajoute que pour être efficace, l'équipe doit pouvoir négocier des ententes et effectuer les ajustements requis pour accomplir son mandat. La définition de Forrester¹ (2000, p. 67) est intéressante, car elle intègre les diverses facettes de l'empowerment et apporte une vision systémique de l'empowerment : « L'empowerment est un pouvoir qui suppose une liberté d'action et le devoir de prendre des décisions ainsi que des engagements personnels et non seulement une participation à ces prises de décisions dans un but de motivation personnelle élevée à atteindre les résultats ».

La recherche sur l'empowerment permet de constater son utilisation dans différentes industries, et ce, particulièrement dans l'industrie manufacturière. Cependant, selon Maynard *et al.* (2012) ainsi que Melhem (2004), les données manquent encore dans le secteur tertiaire et a fortiori, selon Grönroos (1994) ainsi que Zeglat *et al.* (2014), dans le domaine des ventes. Ainsi, de quelle manière ce concept s'applique-t-il vraiment au sein du domaine spécifique des ventes et comment les acteurs dans ce domaine *vivent-ils* l'empowerment ?

Les chercheurs et praticiens intéressés par la gestion des ventes se sont donc attardés à l'étude du concept d'empowerment, particulièrement en termes de gestion, d'amélioration continue et de culture d'entreprise (Akbari *et al.* 2018; Hirzel *et al.* 2017; Lorinkova et Perry, 2017; Pradhan *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2016; Krog et

¹ Traduction libre.

Govender, 2015; Singh et Sarkar, 2013 ; Hempel et Han, 2012 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Bartunek et Spreitzer, 2006). En effet, pour une industrie ou une organisation, connaître les facteurs pouvant influencer l'efficacité des ventes représente un enjeu de taille et permet d'élever la compétitivité d'une entreprise (Darmon, 2001). À cet égard, l'empowerment serait-il l'un de ces facteurs ? En fait, Grönroos (1994) a souligné l'importance de l'employé dans le secteur des ventes. Sa perception de son niveau d'autonomie aurait plus précisément un effet critique sur la croissance des ventes d'une entreprise, et ce, via l'efficacité du personnel des ventes en première ligne (Kim *et al.*, 2016).

Les gérants des ventes, qui sont des cadres intermédiaires, ont une influence sur le rendement des représentants, et leur relation directe avec ces derniers influence son rendement et sa performance financière (Huy, 2001). Il s'agit ici, pour le gestionnaire, de croire en l'efficacité de ses employés afin de les amener à croire en eux. Blanchard, Carlos et Randolph (1996) poursuivent cette idée en précisant que l'efficacité d'une organisation réside dans la connaissance, l'expérience et les motivations internes des personnes qui la composent. Certains travaux ont également abordé l'empowerment perçu des employés via la variable du gestionnaire, ses caractéristiques, sa personnalité, voire son style de gestion (Akbari *et al.*, 2018 ; Jaiswal et Dhr, 2016 ; Pradhan *et al.*, 2016 ; Amundsen et Martinsen, 2014). Srivastava et Dhar (2015), Dewettinck et Ameijde (2011) ainsi que Boonyarit *et al.* (2010) mentionnent toutefois qu'il y a place à approfondir nos champs de connaissances, particulièrement en ce qui concerne les liens existants entre le gestionnaire (sa personnalité ainsi que ses approches) et son impact sur les performances de ventes des représentants. Se pourrait-il alors que le niveau d'empowerment créé par ces gestionnaires intermédiaires auprès de leurs représentants puisse améliorer leurs performances financières ? Est-ce que certains styles de gestion ou approches de leadership de ces mêmes gestionnaires pourraient influencer les performances financières des représentants des ventes ? Est-il possible

que l'empowerment perçu des représentants des ventes ait un effet direct ou indirect sur la performance financière en matière de ventes ? Pourrait-elle intervenir entre l'influence du style de gestionnaire du superviseur et la performance financière du représentant des ventes ?

Le secteur spécifique des ventes représente donc encore aujourd'hui une opportunité afin de déterminer et préciser davantage la portée de l'empowerment. En raison du nombre limité d'études touchant spécifiquement à l'empowerment en contexte de ventes, le domaine d'étude des ventes représente un secteur attirant pour la recherche, particulièrement en ce qui concerne plus précisément la vente directe au client (Bowen et Lawler, 1992 ; Rafiq et Ahmed, 1998 ; Kim *et al.* 2016). Melhem (2004) souligne d'ailleurs que davantage d'études sont requises pour explorer les conditions et les circonstances selon lesquelles l'empowerment peut s'avérer efficace pour le secteur des ventes.

Cette réalité ainsi que l'absence de connaissances tangibles au sujet de l'empowerment dans le secteur tertiaire de la vente nous amènent à préciser notre problématique de recherche. En fait, l'objet de nos travaux est d'obtenir une meilleure compréhension de l'empowerment dans le domaine des ventes, particulièrement en ce qui concerne les liens existants entre le style de gestion, le niveau d'empowerment et les résultats des ventes.

Les contributions envisagées, de nature théorique ou pratique, nous apparaissent importantes. L'intention est de contribuer théoriquement à l'avancement des connaissances sur l'empowerment dans un contexte de vente tout en identifiant les implications managériales possibles et en expliquant les relations existantes entre les facteurs mentionnés. Nous envisageons plus précisément d'apporter notre contribution spécifiquement pour ce qui est des points suivants :

- Compréhension générale et systémique du phénomène d'empowerment au sein d'une force de vente commerciale;
- Définitions théoriques et pratico-pratique de l'empowerment dans un contexte de vente;
- Synthèse d'une littérature portant spécifiquement sur l'empowerment en contexte de vente;
- Langage commun et standardisé relativement à l'empowerment en gestion des ventes;
- Effets du style de gestion du gestionnaire sur le niveau d'empowerment perçu de la force de vente;
- Relations entre le niveau d'empowerment perçu de la force de vente et la performance financière (résultats de ventes) de cette dernière;
- Pistes de solutions envisageables pour une organisation désireuse d'augmenter le niveau d'empowerment de leur force de vente.

Cette thèse se divise en cinq parties. Le premier chapitre est en fait une revue de littérature couvrant l'ensemble des concepts étudiés dans cette étude. Suivent ensuite le cadre conceptuel de cette recherche, la méthodologie ainsi que la présentation et l'analyse des résultats de recherche pour terminer enfin avec les parties discussion et conclusion.

Le premier chapitre aborde le concept d'empowerment, le style de gestion ainsi que la performance financière des employés des ventes. L'empowerment, concept-clé de cette thèse, sera abordé via ses définitions, ses composantes et ses mesures ainsi que sa réalité dans le domaine spécifique des ventes. Viendront par la suite les différentes manières actuelles de catégoriser les styles de gestions des superviseurs pour terminer

avec une revue des différentes manières de mesurer les performances financières des employés des ventes.

Le deuxième chapitre positionne la recherche ainsi que son cadre conceptuel. Il fait état de l'objectif général de la recherche tout en clarifiant la question de recherche abordée.

Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Ce chapitre permet de préciser le contexte d'étude et apporte une compréhension quant au plan d'échantillonnage et aux méthodes de collectes de données utilisées. Des précisions sur les différentes échelles de mesure utilisées sont également apportées.

Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse des résultats. Il présente en détail l'éventail des données quantitatives recueillies tout en présentant les données statistiques obtenues.

Le dernier chapitre procure les explications et l'interprétation des résultats répertoriés au chapitre précédent en fonction des hypothèses et questions de recherche. Les limites de la recherche et les possibilités de recherches futures seront également énumérées. Une conclusion vient terminer cette thèse.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous explorerons la revue de littérature en focalisant sur les trois concepts-clés de notre recherche : l'empowerment, les styles de gestion ainsi que la performance financière du personnel des ventes. Nous débuterons avec le concept de l'empowerment à l'aide des différentes études réalisées jusqu'à maintenant sur le sujet. Ainsi, nous verrons les différentes définitions et dimensions de l'empowerment proposées par les chercheurs en nous penchant particulièrement sur son application en contexte de la commercialisation et du domaine de la vente. Nous enchaînerons ensuite avec les différents styles de gestion des gérants des ventes afin d'identifier les grandes lignes issues de la littérature sur ce sujet. Pour terminer, nous explorons le concept de la performance financière du personnel des ventes.

1.1 Concept d'empowerment

1.1.1 Définitions de l'empowerment

Le concept d'empowerment a été exploré sous différents angles tels que du point de vue psychologique, managérial ou encore social (Maynard *et al.* 2012). Selon Conger et Kanungo (1988) et Conger (1989), pionniers qui ont étudié l'empowerment

psychologique, l'empowerment ne consiste pas seulement en un ensemble d'actions externes. Il s'agit de modifier les croyances internes des employés, notamment à l'égard de leur propre efficacité.

L'application des recherches empiriques sur les plans relationnel ou social est nombreuse et diversifiée : empowerment féminin, pays en voie de développement, générations, communautés opprimées et autres groupement sociaux convergent vers un empowerment social nécessaire (Muduli, 2017). Les pionniers de l'approche managériale (Bandura, 1986 ; Kanter, 1989 ; Tatikonda et Tatikonda, 1995 ; Bandura, 1997) considèrent l'empowerment comme un incontournable de la gestion. Cette notion, qui a vu ses premières initiatives concrètes éclore dans les années 1990, est d'ailleurs de plus en plus populaire au sein des entreprises (Pradhan *et al.*, 2016 ; Zhang et Bartol, 2010 ; Waterson *et al.*, 1999 ; Osterman, 1994) et trouve de plus en plus ces applications au sein des différentes facettes commerciales (Kim *et al.*, 2016 ; Pranic et Roehl, 2012 ; Bartunek et Spreitzer, 2006).

En gestion, principal sujet de nos recherches, le concept de l'empowerment est loin d'être nouveau et remonte aux recherches sur l'implication et la participation des employés menées il y a plus de soixante-dix ans (Lewin 1947), ainsi que sur le travail pionnier de Kanter (1977) sur le changement organisationnel et la qualité de la vie au travail. Ceux qui préconisent l'empowerment, que ce soit dans les années 1940 ou encore aujourd'hui, pensent que les initiatives d'empowerment améliorent les performances, le bien-être et les attitudes positives des individus (Hempel, Zhang et Han, 2012 ; Spreitzer, 2008 ; Wagner, 1994). En raison de ces avantages suggérés, environ 70 % des organisations ont adopté l'empowerment comme piste de solution (Lawler, Mohrman et Benson, 2001).

Cependant, malgré cette littérature extensive et son utilisation au sein des organisations, de nombreuses questions entourent encore les antécédents et les résultats associés à l'empowerment. En effet, même si certains travaux ont préconisé que l'empowerment était avantageux pour les employés et les organisations (Forrester, 2000 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 ; Wallace, Johnson, Mathe et Paul, 2011), d'autres se sont demandé si l'empowerment était vraiment bénéfique ou constituait simplement une série de pratiques de gestion « à la mode » (Abrahamson, 1996 ; Strawn, 1994). S'intéressant à ces questionnements, Staw et Epstein (2000) ont souligné que si les efforts de responsabilisation peuvent rehausser la réputation des entreprises et avoir des bénéfices sur la qualité de vie des employés, il reste tout de même à en prouver la performance financière réelle.

L'utilisation du terme « empowerment » en gestion a commencé avec la publication du livre *The Empowered Manager* de Peter Block (1987) et celui de Byham (1989) : *Zapp : The Lightning of Empowerment*. L'empowerment a depuis été au cœur de l'actualité avec une tendance à la gestion participative (Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998 ; Akbari *et al.*, 2018). Le sens de l'empowerment en gestion s'est également attaché à accroître les connaissances, l'information et les ressources des employés pour leur permettre de s'approprier davantage leur travail (Bowen & Lawler, 1992). En outre, l'empowerment s'est également intégré à la littérature de gestion sur les équipes de travail autogérées et autogérées (Cohen & Bailey, 1997 ; Kirkman & Rosen, 2000 ; Manz et Sims, 1989). Désormais, l'attente minimale est que l'empowerment augmente la productivité des travailleurs et réduise les coûts de la supervision...

Les premiers travaux sur l'empowerment se sont développés à partir de deux cadres principaux : le modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1980) et le modèle basé sur les travaux de Bandura (1977, 1982) sur l'auto-efficacité. Ces deux avenues de la littérature empirique ont donné lieu à deux conceptualisations distinctes

de l'empowerment : structurelle et psychologique (Leach, Wall et Jackson, 2003 ; Menon, 2001 ; Spreitzer, 1995).

L'autonomisation structurelle s'appuie sur la recherche basée sur la conception et les caractéristiques de l'emploi (Campion, Medsker et Higgs, 1993 ; Hackman et Oldham, 1976, 1980) et porte essentiellement sur le transfert de l'autorité et de la responsabilité des cadres supérieurs aux employés. En conséquence, l'empowerment structurel concerne principalement les conditions organisationnelles (par exemple, les facettes du travail, la conception d'équipes ou les arrangements organisationnels qui instillent des situations, des politiques et des procédures), dans lesquelles le pouvoir, la prise de décision et le contrôle formel des ressources sont partagés (Kanter, 1977).

En revanche, l'empowerment psychologique s'attarde plutôt aux individus qui s'aperçoivent qu'ils contrôlent leur travail (Conger et Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995 ; Thomas et Velthouse, 1990). L'autonomisation psychologique est liée originalement aux travaux de Bandura (1977, 1982) sur l'auto-efficacité. L'empowerment psychologique se préoccupe moins de la transition actuelle de l'autorité et de la responsabilité, mais se concentre plutôt sur les perceptions des employés ou les états cognitifs concernant l'empowerment. Les individus (employés) ont besoin de croire qu'ils peuvent accomplir leur travail par eux-mêmes et, en tant que tel, l'empowerment psychologique peut donc être défini en termes de processus de motivation (Conger & Kanungo, 1988).

Pour Thomas et Velthouse (1990), l'empowerment est d'abord motivationnel et relationnel : motivationnel, car il se centre avant tout sur l'individu et exprime une motivation intrinsèque ; relationnel, car son processus s'attache à l'environnement et aux interactions sociales. Pour leur part, Conger et Kanungo (1988) définissent l'empowerment par le seul concept motivationnel de l'efficacité personnelle.

L'empowerment naîtrait donc d'une motivation intrinsèque qui amènerait un employé à donner son plein rendement. Plusieurs recherches examinent depuis l'empowerment structurel comme étant un antécédent de l'empowerment psychologique. (Alper, Tjosvold et Law, 2000 ; Arnold *et al.*, 2000 ; Cook et Goff, 2002 ; Mills & Ungson, 2003 ; Spreitzer, 2008).

L'empowerment psychologique est donc axé sur l'état ou sur un ensemble de conditions permettant aux employés ou aux équipes de croire qu'ils contrôlent leur travail. Conger et Kanungo (1988) ont défini l'empowerment psychologique comme « un processus visant à renforcer le sentiment d'auto-efficacité chez les membres de l'organisation en identifiant les conditions qui favorisent l'impuissance et en les supprimant à la fois par des pratiques organisationnelles formelles (empowerment structurel) et des techniques informelles de fourniture d'informations d'efficacité ».

Au départ, l'empowerment psychologique a été conceptualisé comme étant composé de deux ou quatre dimensions. La vision en deux dimensions met l'accent sur les perceptions des employés concernant la délégation de pouvoir et de responsabilité. Hechanova-Alampay et Beehr (2001) ont ainsi défini l'empowerment comme impliquant l'autorité et la responsabilité perçues des membres de l'équipe quant aux résultats du travail. Hyatt et Ruddy (1997) et Mathieu *et al.* (2006) ont également utilisé cette définition et la vision en deux dimensions (c'est-à-dire autorité et responsabilité) de l'empowerment psychologique pour ce qui est de l'équipe.

S'appuyant sur les travaux de Bandura (1977, 1982) consacrés à l'efficacité personnelle, Thomas et Velthouse (1990) poussent plus loin la définition de Conger et Kanungo (1988), suggérant que l'autonomisation s'apparente à une motivation de travail comportant quatre dimensions : le sens, la compétence, l'autodétermination et le choix. Cette définition propose que l'empowerment psychologique n'est pas une

intervention organisationnelle ou un trait de disposition, mais plutôt un état cognitif atteint lorsque les individus perçoivent qu'ils sont habilités et autorisés à l'empowerment.

Spreitzer (1995, 1997) a encore affiné cette définition en s'appuyant sur la littérature existante et a mis au point un instrument multidimensionnel pour évaluer l'empowerment psychologique, composé des éléments suivants : 1) Le sens (ou la signification) désigne l'adéquation entre les objectifs professionnels et les convictions ou valeurs de chacun. 2) La compétence (directement liée à la notion d'auto-efficacité de Bandura, 1982)) est la conviction que les individus la capacité d'accomplir habilement leurs activités professionnelles. 3) L'autodétermination (semblable à la dimension du choix de Thomas et Velthouse, 1990) prend en compte le sentiment d'autonomie ou de contrôle sur les comportements et processus de travail immédiats et reflète le choix d'entreprendre une action. 4) L'impact est la mesure dans laquelle les individus perçoivent leurs actions une différence ou une influence sur les résultats finaux.

Ensemble, ces dimensions traduisent un état dynamique ou une orientation active vers le travail, et l'empowerment psychologique est maximal lorsque les quatre dimensions sont élevées (Spreitzer, 1995). En outre, Spreitzer a fait valoir que l'empowerment psychologique sur le plan individuel existe selon un continuum, les quatre dimensions étant additives.

La définition suivante, inspirée par Forrester² (2000), regroupe les caractéristiques observées jusqu'à présent et intégrant également les concepts particuliers de la gestion, soit le pouvoir, la liberté d'action, l'engagement et les résultats : « L'empowerment est

² Traduction libre.

un pouvoir qui suppose une liberté d'action et le devoir de prendre des décisions et des engagements personnels, et non seulement une participation à ces prises de décisions, dans un but de motivation personnelle élevée à atteindre les résultats ». Bien que cette définition regroupe plusieurs éléments essentiels de l'empowerment, il semble qu'elle pourrait être bonifiée, entre autres, par l'insertion des concepts de sens, de compétence, d'autodétermination et d'impact issus des travaux de Spreitzer (1995) comme mentionné précédemment.

Bartunek et Spreitzer (2006) ajouteraient à cette définition que l'empowerment implique, de la part de l'organisation, une volonté de créer des conditions favorables à la consultation, au travail d'équipe, à l'autonomie décisionnelle, à la variété des tâches à accomplir dans un environnement ouvert et libre, et ce, par l'entremise de règles souples dans un cadre formel renouvelé.

Martin et Bush (2006), quant à eux, ont étudié l'empowerment au sein de l'environnement de la vente. Ces derniers ont défini l'environnement et le contexte de l'empowerment à l'aide de sous-concepts intégrés à la définition même de l'empowerment. Ainsi, ils ont identifié des éléments caractérisant l'empowerment dans un contexte de gestion de ventes. Ces éléments de l'empowerment en contexte de vente comprenaient : 1) la motivation de l'employé face à son travail, 2) le support du gestionnaire et de l'organisation, 3) l'autonomie de l'employé face à son travail, 4) la reconnaissance dont l'employé peut bénéficier au sein de son organisation, 5) la cohésion au sein de l'équipe de travail, 6) le niveau de stimulation de l'innovation au sein de l'organisation, 7) le niveau de pression managérial sur l'employé et 8) l'orientation-client dans la formulation des résultats de l'organisation.

Ces auteurs ont ainsi déterminé que ces huit éléments sont en fait huit dimensions de l'empowerment. Nous y reviendrons particulièrement lors de la prochaine section

(section 1.1.2) où nous nous attarderons précisément aux différentes dimensions de l'empowerment.

Ayant comme objectif de synthétiser et de resituer l'empowerment dans un contexte de la vente, les travaux de Martin et Bush (2006) nous apparaissent fort intéressants dans le cadre de cette recherche. En effet, cette dernière vise également à porter une attention particulière à l'empowerment dans le contexte spécifique des ventes. Leurs travaux constituent donc une approche spécifique en vente et intéressante pour regrouper l'information sur l'empowerment que nous recueillons au sein de cette revue de littérature. Pour cette raison, en lien avec notre objectif de clarifier l'empowerment en contexte de ventes, les tableaux synthèse qui suivent utiliseront la même approche que Martin et Bush (2006), à savoir le classement de l'information via ces huit aspects (dimensions) uniques de l'empowerment en contexte de vente : la motivation, le support, l'autonomie, la reconnaissance, la cohésion, l'innovation, la pression et les résultats orientés-client.

Ainsi, le Tableau 1 illustre les différentes définitions proposées de l'empowerment répertoriées au sein de la littérature en lien avec notre sujet de recherche : l'empowerment dans un contexte de vente. L'illustration de ces différentes définitions a été répertoriée de manière chronologique. De plus, le tableau identifie les principales composantes des définitions répertoriées tout en identifiant également les éléments de définitions additionnels des auteurs et ce, en les classant à l'aide des huit aspects uniques utilisés par Martin et Bush (2006). Étant donné la nature spécifique de ces éléments dans un contexte de vente, contexte bien particulier du cadre de cette recherche, le tout permet d'ores et déjà une identification visuelle additionnelle en contexte de vente. Ce faisant, le tableau permet non seulement une visualisation des différentes définitions de l'empowerment, mais également son illustration précise en contexte de vente (contribution théorique), grâce aux éléments caractérisés issus de cet

empowerment en contexte de vente, éléments issus des travaux de Martin et Bush (2006).

L'étude du Tableau 1 nous permet d'effectuer quelques observations intéressantes. Ainsi, on peut remarquer que les mots ou les expressions suivantes reviennent à plusieurs reprises : « Résultats » (20 fois), « Autonomie » (16 fois) « Pouvoir » (13 fois), « Auto-efficacité » (6 fois), « Reconnaissance » (6 fois), « Pression » (5 fois), « Liberté d'agir/Initiative » (5 fois). D'autres mots et expressions se font plus rares tels que : « Autorité » (4 fois), « Accès à l'information » (4 fois), « Contrôle de leur vie et activités » (4 fois), « Responsabilisation » (4 fois), « Innovation », « Développement personnel », « Participation » ou encore « Récompenses ».

Il est également intéressant de noter que certaines dimensions de Martin et Bush (2006), illustrées à l'aides colonnes du tableau, sont plus utilisées que d'autres. En effet, la dimension « Résultats » est utilisée plus de 20 fois et la dimension « Autonomie » est utilisée plus de 16 fois ; tandis que les dimensions « Motivation », « Support » et « Cohésion » sont utilisées environ 9 fois chacune. Finalement, nous notons que les dimensions « Pression » (5 fois) et « Innovation » (1 fois) sont les moins utilisées.

Tableau 1 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature

Auteur(s) *Champs d'étude	Composantes principales de la définition proposée de l'empowerment	Composantes additionnelles de la définition classées en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
		Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Cloud (1979) *Social	Donner le pouvoir ou l'autorité à quelqu'un d'autre			Partage de pouvoirs					
Kanter (1979, 1993) *Gestion	Concept de partage des pouvoirs organisationnels et l'enlèvement des barrières organisationnelles pour l'efficacité et le développement personnel	Développe ment personnel		Partage des pouvoirs				Efficacité	Enlèvement des barrières organisation nelles
Deci et Ryan (1985) *Psycho.	Auto-détermination faisant appel à la liberté de choix et au sens de l'initiative de l'employé			Liberté de choix et au sens de l'initiative					
Bandura (1986, 1997) *Gestion	Volonté d'un individu d'adopter un comportement pour atteindre un niveau supérieur, et de maintenir cet effort dans le temps	Volonté d'un individu			Atteindre un niveau supérieur			L'auto- efficacité	
Conger et Kanungo (1988) *Psycho.	Concept ayant comme objectif l'augmentation du ratio effort- performance des employés	Efficacité personnelle	Supervision	Participa- tion	Récompen- ses			Accompliss ement des objectifs	Enlèvement des barrières organisa- tionnelles
Thomas et Velthouse (1990) *Social	Perceptions de l'employé au sujet de la signification, des compétences, de l'autodétermination et de la portée de ses propres actions	Motivation intrinsèque	Leadership approprié avec délégation des tâches et des pouvoirs	Choix des actions Autodétermi nation	Perceptions de l'employé sur la portée de ses propres actions	Interactions sociales		Ascendant sur les décisions stratégiques, administra- tives, opérationnel les	

Tableau 2 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature (suite)

Auteur(s) *Champs d'étude	Composantes principales de la définition proposée de l'empowerment	Composantes additionnelles de la définition classées en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
		Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Peterson (1991) *Social	Viser à améliorer la morale et la productivité en rendant le travail des employés encore plus significatif			Participa- tion				Donner un sens au travail	
Hawthorne (1991) *Social	Briser le mur de verre qui empêche les femmes et les minorités d'avancer en leur donnant le pouvoir d'agir	Diminuer l'injustice		Donner le pouvoir					
Ford et Fottler (1995) *Gestion	Acceptation de la responsabilisation de l'employé		Pouvoir des gestionnaires vers l'employé	Autorité de faire face aux problèmes		Partage de l'information		Prise en charge personnelle et engagée des tâches liées au travail	
Spreitzer (1995) *Psycho.	Concept d'efficacité et d'innovation faisant appel à une perception de contrôle, la confiance en soi, l'accès à l'information et une reconnaissance dans un but d'auto-détermination afin d'influencer les résultats espérés	Sentiment d'efficacité personnelle	Congruence entre les rôles au travail et les croyances, valeurs et comportements de la personne concernée	Liberté de choix et initiative personnelle	Récompenses pour la contribution de l'employé	Corrélation entre les rôles au travail et les croyances, valeurs et comportements de l'individu	Innovation générale	Donner un sens au travail Habilité à influencer les résultats au sein de l'entreprise	

Tableau 3 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature (suite)

Auteur(s) *Champs d'étude	Composantes principales de la définition proposée de l'empowerment	Composantes additionnelles de la définition classées en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
		Motivation	Support	Autonomie	Reconnais sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Morin (1996) *Gestion	Le pouvoir d'agir avec autorité			Agir avec autorité				L'auto- efficacité	
Page et Czuba (1999) *Social	Processus social multidimensionnel qui aide les individus à prendre le contrôle de leur vie					Processus social multidimensi onnel		Contrôle de leur vie	
Forrester (2000) *Gestion	Pouvoir qui suppose une liberté d'action et le devoir de prendre des décisions et des engagements pers- onnels, et non seulement une parti- cipation à ces prises de décisions, dans un but de motivation pers- onnelle élevée à atteindre les résultats	Motivation personnelle élevée	Support organisatio nnel pour une prise de décision libre	Liberté d'action et le devoir de prendre des décisions	Reconnais sance par les pairs et l'organisati on	Pouvoir partagé		Atteindre les résultats	Pression organisa- tionnelle diminuée
Laschinger Finegan, Shamian et Wilk (2001) *Gestion	Structure favorisant les occasions d'apprentissage et l'accès des employés aux ressources, à l'information et au soutien nécessaire pour accomplir leur travail	Accomplir leur travail	Structure favorisant l'employé						
Netemeyer et Wang (2002) *Gestion	L'auto-efficacité : jugements formulés par l'employé à l'égard de ses propres capacités et compétences			Jugements formulés par l'employé à l'égard de ses capacités				L'auto- efficacité	

Tableau 4 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature (suite)

Auteur(s) *Champs d'étude	Composantes principales de la définition proposée de l'empowerment	Composantes additionnelles de la définition classées en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
		Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Leach <i>et al.</i> (2003) *Social	Ensemble de pratiques et de processus impliquant la délégation de responsabilités		Ensemble de pratiques et de processus	Délégation de responsabilités				Sentiment d'efficacité	
Bartunek et Spreitzer (2006) *Gestion	Volonté corporative de créer des conditions favorables : consultation, travail d'équipe, autonomie décisionnelle, variété des tâches, environnement ouvert et libre, et règles souples dans un cadre formel renouvelé		Conditions favorables et règles souples	L'autonomie décisionnelle		Travail d'équipe		Efficiencia	Environnement ouvert et libre
Bertholet (2008) *Psycho.	Confiance de l'individu en sa capacité d'effectuer avec adresse et succès les tâches demandées							Atteint les objectifs fixés en cours de route	
Maynard <i>et al.</i> (2012) *Gestion	Responsabilisation de l'employé au centre du concept d'empowerment			Définition claire d'un but et la liberté pour l'employé d'y accéder selon ses capacités				Réalisation des buts personnels de l'employé	

Tableau 5 Définitions proposées de l'empowerment répertoriées dans la littérature (suite)

Auteur(s) *Champs d'étude	Composantes principales de la définition proposée de l'empowerment	Composantes additionnelles de la définition classées en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
		Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Hempel <i>et al.</i> (2012) *Social	Processus social multidimensionnel qui aide les individus à prendre le contrôle de leur vie					Processus social multidimensionnel		Contrôle de leur vie	Baisse de la pression sociale
Singh et Sarkar (2013) *Gestion	L'auto-efficacité							L'auto-efficacité	
Brunet <i>et al.</i> (2015) *Gestion	Pratiques de gestion à caractère participatif dont l'objectif est d'augmenter la motivation des employés au travail		Gestion participative					Employés concentrés et motivés au travail	
D'Innocenzo <i>et al.</i> (2016) *Social	Processus social multidimensionnel qui aide les individus à prendre le contrôle de leur vie					Travail d'équipe		Contrôle de leur vie	
Lorinkova et Perry (2017) *Social	Processus social multidimensionnel qui aide les individus à prendre le contrôle de leur vie				Communautaire et sociétal	Processus social multidimensionnel		Contrôle de leur vie	
Hirzel <i>et al.</i> (2017) *Gestion	Donner le pouvoir afin de susciter la motivation intrinsèque de l'ensemble des acteurs de l'organisation	Motivation intrinsèque		Donne le pouvoir					

À la suite de l'analyse des différentes définitions répertoriées au sein de la littérature et résumées au Tableau 1 et en nous basant donc sur les définitions de Speitzer (1995), Forrester (2000) ainsi que de Bartunek et Spreitzer (2006) ; tout en incluant les éléments distinctifs de Martin et Bush (2006), nous aimerions proposer la définition suivante de l'empowerment dans un contexte de gestion des ventes :

L'empowerment est un concept d'efficacité (Auto-efficacité) basé sur la perception que l'individu possède les compétences (Compétence) et le pouvoir (Pouvoir) d'agir et la liberté d'action (Autonomie ; Liberté d'agir) dans la prise de ses propres décisions, ses innovations et ses engagements personnels et ce, afin d'influencer les résultats (Résultats) de ventes finaux (Impact) espérés et en être pleinement responsable via son approche-client. L'empowerment ainsi perçu par l'individu est influencé par sa motivation intrinsèque (Autodétermination) et son environnement managérial via le support reçu, un niveau de pression approprié (Pression), son niveau d'autonomie, la reconnaissance acquise (Reconnaissance) et le niveau de cohésion entre son travail d'équipe, son rôle et ses valeurs (Sens).

Cette définition propose de regrouper les grands thèmes qui sont fréquemment revenus dans les différentes définitions répertoriées des dernières décennies, à savoir la croyance, la motivation et les attitudes ainsi que la notion d'autonomie ou de pouvoir. De plus, cette définition rehausse l'importance de l'empowerment tel que ressenti par l'individu. Elle permet également d'y insérer les huit aspects distinctifs de l'approche en vente de Martin et Bush (2006). Finalement, elle met en lumière l'influence du gestionnaire, de par son approche et son style de gestion. En d'autres mots, cette définition permet de résumer et de synthétiser les grands concepts de cette section.

1.1.2 Composantes de l'empowerment

La littérature nous révèle également les différentes dimensions ou composantes de l'empowerment. Ainsi, Kanter (1979, 1993) fut un pionnier de l'empowerment et de ses différentes composantes. Dans ses travaux, repris et actualisés par Laschinger,

Finegan, Shamian et Wilk (2001), Kanter s'intéresse à l'influence exercée par le pouvoir formel et informel (alliances acquises), la facilité d'accès à une structure favorisant les occasions d'apprentissage et l'accès des employés aux ressources, à l'information et au soutien nécessaire pour accomplir leur travail. Réunies, ces composantes primaires permettraient l'émergence et l'épanouissement de quatre caractéristiques individuelles de l'empowerment, à savoir : 1) le sentiment de compétence ; 2) le sens accordé au travail ; 3) l'autodétermination et 4) le sentiment d'avoir une influence sur les résultats de son travail, comme cela a été défini précédemment, entre autres dans les travaux de Spreiter (1995)

Conger et Kanungo (1988) ont quant à eux décrit l'empowerment à l'aide d'un concept de motivation et d'efficacité personnelle. Après avoir passé en revue leurs recherches, Thomas et Velthouse (1990) ont fait valoir que l'empowerment exige plutôt de multiples facettes et que son essence ne peut être capturée par le biais d'un concept unique. Ces derniers ont alors défini l'empowerment comme étant une motivation intrinsèque accrue à la tâche qui se manifeste via un ensemble de quatre facteurs (composantes) cognitifs : la signification du travail, la compétence de l'employé (synonyme de l'efficacité personnelle de Conger et de Kanungo (1988)), l'autodétermination de l'employé et la perception de son impact au travail.

Ainsi, selon les mêmes auteurs, la signification du travail est la valeur d'un but de travail, jugé par rapport aux idéaux ou aux normes de l'employé. Elle implique une adéquation entre les exigences d'un rôle professionnel et les croyances, les valeurs et les comportements (Brief & Nord, 1990 ; Hackman & Oldham, 1980).

Ensuite, la compétence de l'employé, ou l'efficacité personnelle, est la croyance d'un individu en sa capacité à effectuer des activités avec habileté (Gist, 1987).

Leur troisième dimension, l'autodétermination, est le sentiment qu'a un individu d'avoir le choix de mettre en œuvre et de régler ses actions (Deci, Connell et Ryan, 1989). L'autodétermination reflète donc l'autonomie dans l'initiation et la poursuite des comportements et processus de travail afin de prendre ses propres décisions (Bell & Staw, 1989 ; Spector, 1986).

Finalement, la perception de l'impact de l'employé au travail réfère à la mesure dans laquelle une personne peut influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels au travail (Ashforth, 1989). Spreitzer (1995) a également revisité ces travaux antérieurs et précisé quatre dimensions précises de l'empowerment : 1) Signification et valeur que l'individu accorde au travail exécuté ; 2) Efficacité personnelle – Confiance de l'individu en ses propres capacités ; 3) Détermination personnelle – Autonomie et initiative ; 4) Impact du travail et des actions de l'individu. La Figure 1 donne une illustration de ces différentes composantes de l'empowerment.

Ces quatre dimensions apportent des précisions additionnelles à l'empowerment. En effet, *donner un sens au travail* suggère que l'employé est valorisé dans son travail (Chan *et al.*, 2008), un aspect fondamental de l'empowerment psychologique. Spreitzer (1995) mentionne également la « congruence entre les rôles au travail et les croyances, valeurs et comportements de la personne concernée » (Bertholet, 2008).

En ce qui concerne le sentiment d'efficacité personnelle (compétence), il s'observera dans l'atteinte des objectifs : l'employé se considérera comme efficace s'il atteint les objectifs fixés en cours de route. Bertholet (2008) souligne d'ailleurs que la compétence est représentée par la confiance de l'individu en sa capacité d'effectuer avec adresse et succès les tâches demandées.

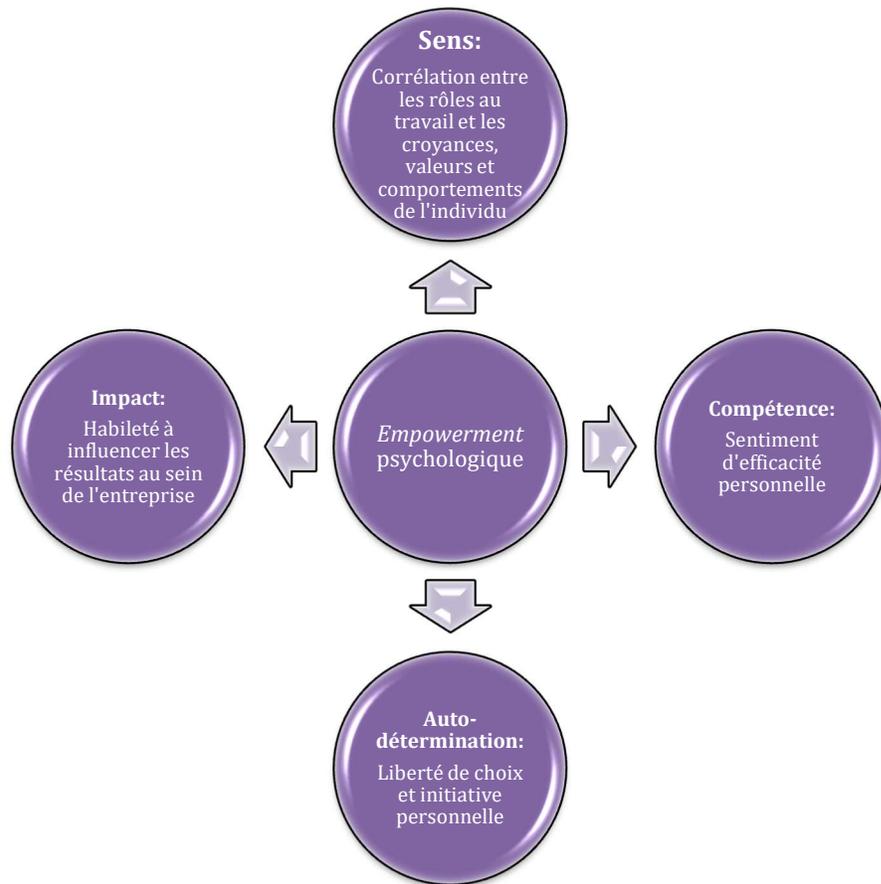


Figure 1 Dimensions de l'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995)

Quant au contrôle du travail (auto-détermination), l'employé en situation d'empowerment en a non seulement le sentiment, mais la conviction. Il est convaincu d'être habilité à prendre des décisions et à présenter des suggestions pour bonifier l'exercice de sa fonction (Chan *et al.*, 2008). Deci et Ryan (1985) suggèrent que le sentiment d'auto-détermination fait appel à la liberté de choix et au sens de l'initiative de l'employé.

Enfin, dans la quatrième dimension, l'employé a le sentiment que son travail a un impact direct sur la performance de l'organisation. Chan *et al.* (2008), Ashforth (1989) et Thomas et Velthouse (1990) mentionnent que l'employé possède alors un certain ascendant sur les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.

Bertholet (2008) souligne à juste titre que lorsque ces quatre dimensions sont réunies, l'individu devrait manifester un plus haut niveau d'énergie, d'initiative et de persévérance dans les comportements liés à ses tâches. La combinaison de ces différentes composantes révèle la *valeur* qu'accorde l'entreprise à l'empowerment psychologique, puisqu'il permet d'élargir et d'enrichir des emplois, d'appuyer de nouvelles initiatives, et de susciter le partage de l'information et des opinions (Jose et Mampilly, 2014). Comme mentionné antérieurement, Martin et Bush (2006), quant à eux, ont étudié l'empowerment au sein de l'environnement de la vente. Ces derniers ont rajouté des éléments distinctifs de l'empowerment dans ce contexte. Après avoir défini ces éléments, les mêmes auteurs les ont identifiés comme étant des dimensions distinctes de l'empowerment. Ainsi, leurs huit dimensions sont les suivantes : 1) la motivation de l'employé face à son travail, 2) le support du gestionnaire et de l'organisation, 3) l'autonomie de l'employé face à son travail, 4) la reconnaissance dont l'employé peut bénéficier au sein de son organisation, 5) la cohésion au sein de l'équipe de travail, 6) le niveau de stimulation de l'innovation au sein de l'organisation, 7) le niveau de pression managériale sur l'employé et 8) l'orientation-client dans la formulation des résultats de l'organisation. La Figure 2 donne une illustration de ces huit composantes de l'empowerment.

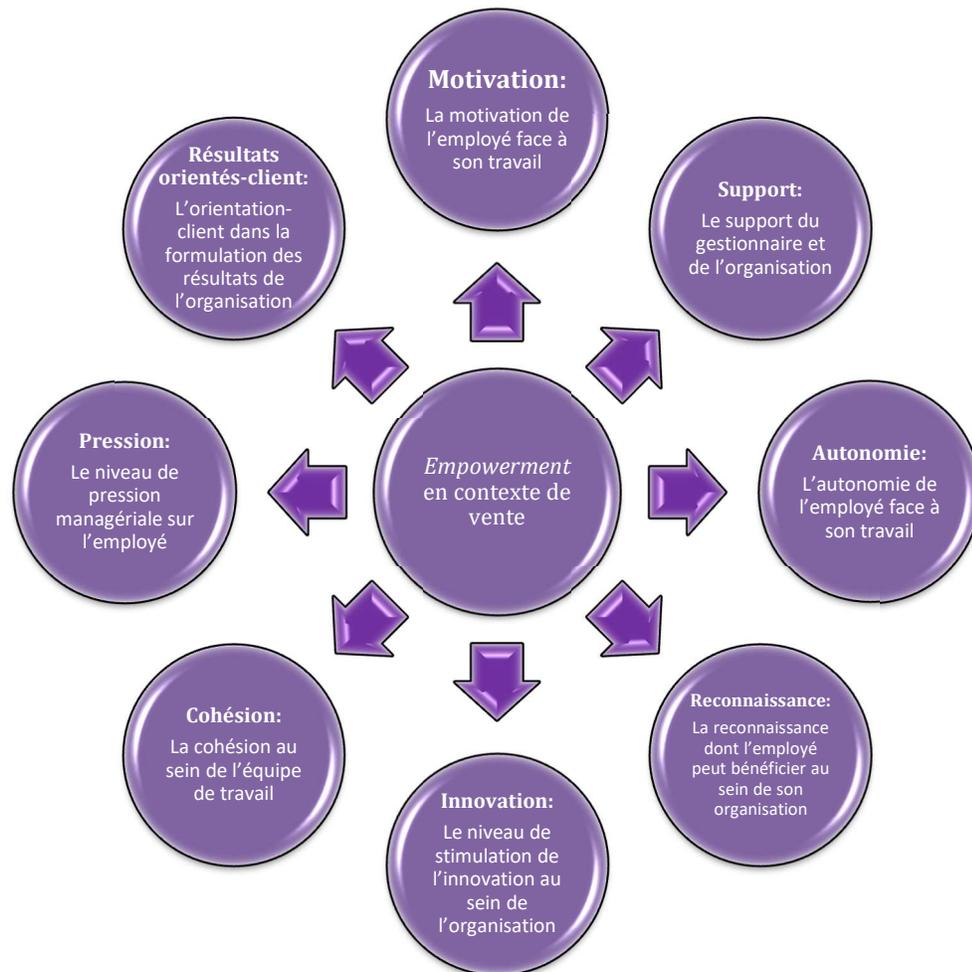


Figure 2 Dimensions de l'empowerment en contexte de vente (Martin et Bush, 2006)

Le Tableau 2 qui suit (Tableau 2) fait une synthèse des différentes composantes de l'empowerment citées dans la littérature que nous avons particulièrement retenues dans le cadre de notre sujet de recherche : l'empowerment dans un contexte de vente. Le tableau classe, de manière chronologique, les composantes primaires de l'empowerment mesurées par les différents auteurs tout en classant également les précisions apportées en lien avec les antécédents des critères établis de Martin et Bush (2006). Étant donné la nature spécifique de ces éléments dans un contexte de vente,

contexte bien particulier du cadre de cette recherche, le tout permet d'ores et déjà une identification visuelle additionnelle en contexte de vente. Ce faisant, le tableau propose non seulement une visualisation des différentes composantes de l'empowerment, mais permet également son illustration précise en contexte de vente (contribution théorique), grâce aux éléments caractériels issus de cet empowerment en contexte de vente, éléments issus des travaux de Martin et Bush (2006).

Il est ainsi intéressant de comparer les différentes composantes répertoriées au sein de la littérature et de les distinguer des différentes définitions explorées à la section précédente. En effet, le tout nous permet d'élaborer plus en profondeur le concept d'empowerment en y intégrant les différentes perspectives possibles, et ce, en y abordant spécifiquement les dimensions de l'empowerment.

L'exercice nous a aussi permis d'inventorier les différentes expressions ou termes utilisés par les différents auteurs et de les regrouper sous les mêmes catégories. En fait, l'étude du Tableau 2 nous permet encore une fois d'effectuer quelques observations intéressantes. Ainsi, on peut remarquer que les mots ou les expressions suivantes reviennent à plusieurs reprises : les expressions relatives aux résultats comme « Efficience », ou comme « influence sur les résultats » (11 fois) ou encore la confiance de l'employé dans ses propres compétences (11 fois) se retrouvent en tête de liste. Les autres expressions courantes sont les suivantes : « Autodétermination » (8 fois), « Sens accordé au travail » (7 fois), « Autonomie » (7 fois), « Accès à l'information » (5 fois) et Styles de supervision (5 fois). D'autres expressions se font plus rares telles que : « Motivation intrinsèque », « Support », « Innovation » et « Stress ».

Tableau 6 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature

Auteur(s) et Dimensions principales de l'empowerment	Éléments additionnels de l'empowerment classés en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Kanter (1979, 1993) Sens accordé au travail Sentiment de compétence Autodétermination Influence sur les résultats		Support et occasions d'apprentissage	Accès à l'information et aux ressources					
Bandura (1986, 1997) Confiance de l'employé face à sa tâche		Support apporté en situation de stress	Expérience antérieure	Mots d'encouragement	Modèles inspirants			
Jones (1986) Niveau de confiance personnel face aux habiletés et capacité au travail								
Conger et Kanungo (1988) Facteurs organisationnels Styles de supervision Système de primes et de récompenses Design du travail, description des tâches	Motivation intrinsèque	Fixer des objectifs inspirants	Accorder aux employés une autonomie	Manifester la confiance	S'impliquer dans la prise de décision collective			
Thomas et Velthouse (1990) Sens, signification Compétences Autodétermination Portée de ses propres actions	Motivation intrinsèque	Interventions diversifiées du management			Interactions sociales			

Tableau 7 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature (suite)

Auteur(s) et Dimensions principales de l'empowerment	Éléments additionnels de l'empowerment classés en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Spreitzer (1995) Sens : Signification et valeur accordées au travail exécuté Compétence : Efficience personnelle Autodétermination Impact du travail et des actions	Confiance en ses propres capacités		Détermination personnelle				Habilités à influencer les résultats au sein de l'entreprise	
Arnold <i>et al.</i> (2000) Facteurs organisationnels Styles de supervision Système de primes et de récompenses Design du travail et la description des tâches		Gestion par l'exemple, Coaching, Information		Encouragement Intérêt pour l'employé	Gestion d'équipe		Élimination des conditions de travail et processus bureaucratiques	
Grönroos (2001) Facteurs organisationnels Styles de supervision Système de primes et de récompenses Design du travail et la description des tâches		Partage des droits, ressource et info du superviseur						
Edwards (2001) Bien-être personnel Efficience au travail Stress							Niveau de stress	

Tableau 9 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature (suite)

Auteur(s) et Dimensions principales de l'empowerment	Éléments additionnels de l'empowerment classés en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Bartunek et Spreitzer (2006) La confiance en soi Perception de contrôle sur les forces extérieures Accès à l'information sur la mission et la performance Systèmes de primes et de récompenses		Volonté de l'organisation de créer des conditions favorables						
Martin et Bush (2006) Signification et valeur que l'individu accorde au travail exécuté Efficience personnelle -Confiance de l'individu en ses propres capacités Détermination personnelle – Autonomie et initiative Impact du travail et des actions de l'individu Orientation-client	Motivation réelle et sincère à l'orientation-client	Support de l'organisation pour le partage des pouvoirs et l'accès à l'information	Possibilité d'adaptation de l'employé à l'opportunité et aux obstacles	Système de récompenses en fonction de la liberté d'action et des comportements recherchés	Travail d'équipe et prise de décision collectives	Systèmes encourageant le partage de bons coups et des idées nouvelles et originales	Possibilité de voir l'impact de ses actions et de son travail en termes de personnalisation de l'offre et les résultats de ventes et récompenses associées	Volonté de l'organisation de limiter : obstacles, pression et stress tout en permettant les erreurs

Tableau 10 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature (suite)

Auteur(s) et Dimensions principales de l'empowerment	Éléments additionnels de l'empowerment classés en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnais- sance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Boonyarit <i>et al.</i> (2010) Efficience au travail Confiance en la capacité de faire le travail		Rétroac- tion, soutien et support du gestion- naire	Gestionnaire encourage l'autonomie					
Maynard <i>et al.</i> (2012) Signification et valeur que l'individu accorde au travail exécuté Efficience personnelle -Confiance de l'individu a en ses propres capacités Détermination personnelle – Autonomie et initiative Impact du travail et des actions de l'individu		Styles de leadership	Discrétion et réactivité				Contrôles Réglemen- tation	
Brunet <i>et al.</i> (2015) Participation Motivation		Stratégies d'implan- tation Formation Recrute- ment						

Tableau 11 Dimensions principales et éléments additionnels de l'empowerment issus de la littérature (suite)

Auteur(s) et Dimensions principales de l'empowerment	Éléments additionnels de l'empowerment classés en fonction des huit aspects uniques établis de Martin et Bush (2006)							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés client	Pression
Pradhan <i>et al.</i> (2016) Facteurs organisationnels Styles de supervision Système de primes et de récompenses Design du travail et la description des tâches		Attitude du superviseur : autorité, info, ressources, responsabilités						
Stewart <i>et al.</i> (2017) Facteurs organisationnels Styles de supervision Système de primes et de récompenses Design du travail et la description des tâches		Laisser-aller dans la prise de décision	Niveau de confiance perçu du gestionnaire				Barrière première : résistance du superviseur selon son style de gestion	

Il est également intéressant de noter que certaines dimensions de Martin et Bush (2006) sont plus utilisées que d'autres. En effet, la dimension « Résultats » est, encore une fois, une des plus utilisées (15 fois). Suivent ensuite les dimensions « Support » (15 fois) « Autonomie » (11 fois), « Reconnaissance » (9 fois) et « Motivation » (8 fois). Les dimensions les moins utilisées sont, cette fois-ci, la « Cohésion » (6 fois), la « Pression » (3 fois) et, finalement, la dimension « Innovation » (2 fois).

Nous retenons particulièrement que les quatre dimensions de Spreitzer (1995) semblent également regrouper la majorité des autres composantes, bien que sous un autre vocabulaire, des auteurs recensés. Le fait d'avoir utilisé les catégories issues de l'approche de Martin et Bush (2006) nous a également permis de les regrouper ces apports additionnels sous un environnement qui caractérise précisément notre contexte de recherche, celui de la vente.

1.1.3 Mesures de l'empowerment

Peut-on mesurer l'empowerment ? Cette question toute simple a été abordée par différents auteurs au cours des trente dernières années, mais Jones (1986) et Spreitzer (1995) ont été les véritables pionniers en la matière.

Jones (1986) a élaboré un questionnaire permettant d'évaluer le niveau de confiance des employés quant à leurs habiletés au travail et leurs capacités. Bien que ce questionnaire fût destiné en premier lieu à l'évaluation de l'efficacité personnelle, plusieurs auteurs l'ont repris pour en concevoir des versions adaptées à leurs propres études sur l'empowerment, dont Ahearne *et al.* (2005).

Spreitzer (1995) a, pour sa part, développé un questionnaire intitulé *Employee Empowerment Questionnaire* (EEQ) et largement inspiré des quatre aspects cognitifs

reflétant la perspective individuelle de l'empowerment attribuable aux travaux de Thomas et Velthouse (1990). Ces quatre aspects regroupent : 1) la signification et la valeur que l'individu accorde au travail exécuté ; 2) l'efficacité personnelle, qui consiste en la confiance de l'employé en ses propres capacités de réaliser un travail de haute qualité ; 3) la détermination personnelle, qui reflète le niveau d'autonomie et d'initiative de l'employé, et 4) l'impact du travail et des actions de l'employé sur l'organisation. Selon Spreitzer (1995), ces quatre facettes de l'empowerment fournissent une définition active de l'employé, puisqu'elles lui attribuent une volonté de façonner son travail, son environnement, ainsi que ses procédés au sein de l'entreprise.

Par la suite, plusieurs auteurs ont repris les travaux de Jones (1986) et/ou de Spreitzer (1995) afin d'évaluer l'empowerment perçu par les individus via différents contextes. Plusieurs outils de mesure ont été ainsi développés à la suite des travaux ci-haut mentionnés. Ces différents outils ont été répertoriés au sein de la littérature scientifique. Le tableau suivant (Tableau 3) synthétise l'ensemble de ces différentes approches.

Tableau 12 Synthèse des outils de mesures empiriques de l'empowerment répertoriés dans la littérature

Auteurs	Type de mesure	Dimensions de l'empowerment mesurées	Notes
Jones (1986)	Questionnaire	Confiance de l'employé face à ses compétences	Pionnier
Bandura (1984, 1986)	Questionnaire	Confiance de l'employé face à sa tâche	
Gist <i>et al.</i> (1989)	Questionnaire	Confiance de l'employé face à sa tâche	
Spreitzer (1995)	Questionnaire EEQ	Signification et la valeur que l'individu accorde au travail exécuté Confiance de l'employé en ses propres capacités de réaliser un travail de haute qualité Niveau d'autonomie et d'initiative de l'employé Impact du travail et des actions de l'employé sur l'organisation	Validé à plusieurs reprises dans la littérature
Renn et Fedor (2001)	Questionnaire	Confiance en lui-même et compétences Satisfaction au travail Performance au travail Confiance face à sa performance	
Edwards (2001)	Entrevues semi-dirigées	Bien-être personnel, efficacité et stress	Qualitatif
Netemeyer et Wang (2002)	Questionnaire	Méthodologie d'autonomie Planification Performance	
Krishnan <i>et al.</i> (2002)	Questionnaire	Confiance de l'employé face à sa tâche Confiance de l'employé face à ses habiletés Sentiment de l'employé d'être en mesure de réaliser ses tâches Confiance de l'employé face à ses compétences pour avoir du succès	
Ahearne <i>et al.</i> (2005)	Questionnaire	Engagement et participation Confiance Valeur du travail Autonomie et flexibilité	
Martin et Bush (2006)	Questionnaire EEQ bonifié	<u>Quatre dimensions de Spreitzer (1995) :</u> Signification et valeur que l'individu accorde au travail exécuté Confiance de l'employé en ses propres capacités de réaliser un travail de haute qualité Niveau d'autonomie et d'initiative de l'employé Impact du travail et des actions de l'employé sur l'organisation <u>Huit dimensions additionnelles en contexte de ventes :</u> Motivation / Support / Autonomie / Reconnaissance / Cohésion / Innovation / Résultats orientés-client / Pression	Contexte de vente

L'analyse du Tableau 3 nous permet de réaliser certaines observations. Ainsi, il est premièrement important de noter que les auteurs cités ont mesuré l'empowerment à partir de leur propre définition de l'empowerment. Ainsi, Jones (1986), qui définissait l'empowerment comme étant principalement une dimension fondée sur la confiance de l'employé sur ses propres compétences, a développé une échelle mesurant exactement et uniquement ce type de dimension. Il en est de même pour l'ensemble des échelles répertoriées. En fait, cette notion de « Confiance » est la plus importante de toutes les dimensions mesurées et revient 12 fois dans l'ensemble des questionnaires. Les autres dimensions fréquemment mesurées par ces différents outils sont les suivantes : « Résultats/Impact » (6 fois), « Autonomie/Initiative » (5 fois) et « Signification/Sens » (3 fois). Les autres dimensions, comme « Engagement » ou encore « Stress », ne sont mesurées qu'une ou deux fois selon les échelles.

Il est également important de noter que l'auto-efficacité a été étudiée sous l'aspect de l'empowerment de certaines études. Ces approches nous donnent un certain angle de vue intéressant sur les mesures possibles de l'empowerment. L'auto-efficacité a été traditionnellement mesurée d'après les réponses (oui/non) d'un individu à une série de questions portant sur sa capacité à performer dans des tâches données, et ce, selon plusieurs niveaux spécifiques (Bandura, 1984 et 1986). Pour un niveau en particulier, des échelles de mesure de type 1 à 100 peuvent ensuite être employées pour mesurer la confiance quant à la réalisation de ladite tâche (Gist, 1989 ; Gist *et al.*, 1989).

Pour leur étude sur les relations entre l'effort d'apprentissage continu et l'auto-efficacité, Netemeyer et Wang (2002) ont mesuré la variable « auto-efficacité » en se basant sur un questionnaire à trois items – méthodologie d'autonomie, planification, performance – élaboré par Sujana, Weitz et Kumar (1994) ainsi que Chowdhury (1993). Des échelles de type Likert ont été utilisées, et ce, en s'appuyant sur les travaux de Maurer et Pierce (1998). Dans le cadre de leur étude sur les liens entre la recherche

personnelle d'informations, l'auto-efficacité, l'établissement d'objectifs individuels et la performance, Renn et Fedor (2001) ont, pour leur part, mesuré le concept d'auto-efficacité en se basant sur les travaux de Jones (1986). Quatre items, prenant chacun la forme d'échelles de type Likert de 1 (« jamais ») à 5 (« très souvent »), ont ainsi été formulés : « En général, vous sentez-vous : confiant concernant votre capacité à faire votre travail ? Satisfait de la façon dont les choses se déroulent au travail ? Certain de pouvoir bien performer au travail ? » et « Indiquez votre degré d'accord avec l'affirmation suivante : Je me sens confiant concernant ma capacité à performer à mon travail ». De leur côté, Krishnan, Netemyer et Boles (2002) ont mesuré l'auto-efficacité des représentants interrogés, c'est-à-dire leur confiance en situation de vente ainsi que leur capacité à servir de façon adéquate les clients, en utilisant quatre items adaptés des travaux de Sujana, Weitz et Kumar (1994) ainsi que Chowdhury (1993) : 1) « Je sais que je réalise la bonne chose en situation de vente » ; 2) « J'ai confiance en ma capacité de performer au travail » ; 3) « Je sens que suis pleinement en mesure de réaliser mes tâches de vente » ; 4) « Je sens que j'ai les compétences pour avoir du succès dans mon emploi ». Bien qu'il ait été possible de voir les différentes approches utilisées par l'ensemble des auteurs cités, force est d'admettre que l'approche de Spreitzer (1995), nommée EEQ, a été la plus utilisée et, à maintes reprises, validée. En effet, plusieurs auteurs ont même élaboré des questionnaires pour mesurer l'empowerment en se basant principalement sur les travaux de Spreitzer (1995) qui, lui, s'était grandement inspiré de ceux de Jones (1986) ainsi que ceux de Thomas et Velthouse, (1990).

Un exemple d'application du questionnaire EEQ de Spreitzer (1995) consiste en l'implantation de l'empowerment dans le secteur tertiaire. À ce sujet, Chebat et Kollias (2000) conseillent, pour compiler les résultats, d'évaluer les employés sur leurs comportements plutôt que sur les résultats de leurs actions, afin de leur accorder plus de liberté et de contrôle tout en réduisant le potentiel de conflits. Dans le même

contexte, Edwards (2001) a identifié trois critères clés qui permettent de mesurer l'empowerment de manière plus qualitative : le bien-être personnel (découlant de la satisfaction liée à l'emploi par Thomas et Tymon, 1994), l'efficacité au travail (ou performance) et le stress.

Une autre de ses applications de l'échelle élaborée par Spreitzer (1995) concerne son utilisation dans le cadre d'une étude portant sur l'empowerment en contexte de vente ; celle de Martin et Bush (2006). Ces derniers ont validé les items utilisés par Spreitzer (1995), et, comme nous l'avons déjà mentionné, les ont enrichis d'items liés au domaine de la vente, dont l'orientation-client, approche fort importante en marketing aujourd'hui. Ils ont ainsi ajouté 83 questions aux 12 questions originales de Spreitzer (1995). Bien que le questionnaire final apparaisse désormais comme très long, il présente l'utilité de mesurer l'empowerment perçu total tout y ajoutant les huit dimensions propres à la vente. Ainsi, nous savons maintenant que Martin et Bush (2006) ont su bonifier cette approche (EEQ bonifié) en y intégrant des variables propres à l'environnement de la vente.

Pour ces différentes raisons et particulièrement parce que notre recherche vise à caractériser l'empowerment dans un contexte de vente, il nous apparaît primordial d'utiliser l'ensemble des questions issues du questionnaire EEQ de Spreitzer (1995) et du questionnaire EEQ bonifié de Martin et Bush (2006) pour éventuellement mesurer l'empowerment perçu d'une force de vente dans le cadre d'une recherche portant sur le sujet. En fait, cette approche nous permet de mesurer l'empowerment via deux approches différentes et, selon notre avis, complémentaires. Finalement, il sera fort intéressant d'étudier non seulement la mesure de l'empowerment perçu via le score total EEQ, mais également d'en étudier l'impact via les 4 dimensions du EEQ et les 8 dimensions du EEQ bonifié.

1.2 Les styles de gestion

Développée en 1950, la gestion correspond alors à l'administration des organisations, englobant ainsi les questions de management et de direction. La gestion est également le management de l'action collective (Diridollou, 2016). La gestion et les différents styles de gestion des compétences et du savoir ont fait l'objet de différentes études au cours des dernières décennies, car ceux-ci ont des impacts incontestables sur la performance de l'entreprise, et ce, quel que soit le domaine. De plus, il existe un domaine où le style de gestion a de grandes conséquences à la fois sur les équipes, mais aussi sur leurs performances finales : la vente (Osmanagić-Bedenik, 2015). Le gestionnaire et plus particulièrement son style de gestion devient donc un des facteurs critiques influençant et motivant la force de vente et leur performance (Avolio *et al.*, 2014 ; Dvir *et al.*, 2002).

1.2.1 Les styles de gestion dans le domaine des ventes

Les compétences du manager sont certes liées à un savoir-faire, mais également à son savoir-être par ses compétences relationnelles et comportementales (Barth et Géniaux, 2010). Les compétences dont un manager doit être doté sont multiples. À l'origine, dans l'idéologie marxiste, le manager devait avoir un caractère disciplinaire avant tout puisque la gestion était alors perçue comme de la surveillance. A l'époque, il s'agissait simplement d'une transmission mécanique de consignes venant d'en haut descendant progressivement vers le bas. Peu à peu, à partir des années 1960, la perception de la gestion en général et du manager plus particulièrement a évolué. En effet, ce dernier est alors devenu « un homme d'écoute, de guidage et de conseil pour motiver sans cesse les collaborateurs dans un objectif cependant de performance continue » (Alves, 2009). Aujourd'hui, l'environnement compétitif entraîne « une évolution importante des rôles et des fonctions des managers ». Cette évolution met de l'avant les capacités

humaines et relationnelles du gérant. Elle oblige ce dernier à obtenir et à conserver des compétences relationnelles et comportementales (Barth et Geniaux, 2010).

En effet, désormais, plus que le savoir-faire du manager, c'est son savoir-être qui importe. Les compétences relevant du savoir-être retiennent de plus en plus l'attention des entreprises, ces dernières y accordant en effet une importance croissante et les nommant les *soft skills* (Muir, 2004). Ainsi, ces *soft skills* sont définies comme les compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres employés de manière constructive (Mamidenna, 2009). Elles incluent alors les compétences « en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership » (Theurelle-Stein et Barth, 2017).

Pour ce qui est des fonctions du manager, on peut établir qu'elles se divisent en trois grandes catégories de rôles : stratégiques, fonctionnels et opératoires. Les cinq rôles principaux de Mintzberg (2004, 2006) illustrent bien leur application : le manager est le représentant de son équipe, un fabricant de sens, un encadreur de situation, un guide (pour les actions), et enfin un concepteur de compromis (entre l'équipe et l'entreprise). Ainsi, le manager se situe au sein de la force de vente, puisqu'il est le lien entre ses équipes de représentants et l'entreprise. C'est à lui qu'incombe la responsabilité d'instaurer un climat de confiance au sein de son équipe. Chaque manager, bien qu'il doive posséder des compétences et remplir des fonctions similaires à celles de ses collègues managers, a sa propre façon de gérer son équipe, obtenant ainsi une atmosphère de travail, d'équipe et des résultats directement liés à son style de gestion (Barth et Géniaux, 2010).

Le management est l'art de prendre des ressources et de les utiliser de telle manière que le produit de sortie soit à plus grande valeur ajoutée qu'au départ (Smith, 2006). Ces définitions nous permettent d'affirmer que le management est tout d'abord un travail de transformation, qui conduit par la suite à une amélioration. Ainsi, ces définitions du management nous amènent à étudier le management des individus, car c'est de celui-ci que dépendront la phase de transformation ainsi que la phase d'amélioration de l'activité, de la performance, de l'entreprise. Le manager est ainsi « responsable de la réalisation finale du collectif en question et ce, via son approche personnelle, son style. (Alves, 2009). En effet, on peut établir que chaque manager a une approche de la gestion des compétences (gestion de ses employés, son équipe) qui lui est propre, et qu'il obtient donc des résultats différents des autres managers (qui emploient d'autres méthodes).

Ainsi, le niveau de participation, de flexibilité et d'autorité que le gestionnaire autorise à ses représentants des ventes affectera le niveau d'empowerment ressenti par l'employé responsable du contact client (en l'occurrence le représentant des ventes) (Chebat et Kollias 2000). Plus ce niveau d'empowerment sera ressenti, plus l'employé se sentira engagé dans sa démarche professionnelle.

Mintzberg (1973), grâce à ses recherches en gestion, a été un précurseur de la communication et du style de gestion dans ce domaine. Goldhaber *et al.* (1979) ainsi que Jablin et Putman (2000) mentionnent également à ce sujet que c'est à ce niveau que surviennent la plupart des difficultés et que s'évalue qualitativement le potentiel de survie de l'organisation. Druskat et Wheeler abondent dans le même sens en surenchérisant sur le rôle du gestionnaire des ventes et son style de gestion. Il semblerait aussi que la communication interpersonnelle et le style de gestion soient inextricablement liés à la nature même de la gestion et aux responsabilités des gestionnaires (Penley *et al.*, 1991 ; Timm, 1980). Ainsi, la qualité des communications

découlant du style de gestion du gestionnaire contribue de manière significative à la satisfaction, la motivation ainsi que le niveau d'empowerment perçu de la force de vente (Chonco *et al.*, 2003 ; Adidam, 2006 ; Russ et McNeilly, 1992 ; Ingram et Lee, 1990).

Cette définition du style de gestion et la qualité de la communication résultent de plusieurs facteurs. Ces éléments ayant fait l'objet de nombreuses recherches dans le domaine, il serait illusoire de penser qu'un seul de ces facteurs puisse influencer le niveau d'empowerment, mais il a été établi que certains styles de gestion peuvent avoir un impact significatif sur la qualité de la relation entre deux personnes (Lalonde 2004). Les travaux de Cormier abondent d'ailleurs en ce sens : générer des communications productives et stimulantes au travail détermine un certain niveau de compétence communicationnelle et cette compétence serait grandement influencée par le style de gestion du superviseur (Cormier 2000).

En outre, ces styles de gestion peuvent être définis comme étant des ensembles de caractéristiques relevant de typologies distinctes (Labrie, 2003). Ces styles de gestion étant souvent naturels, ils peuvent être perçus comme des réflexes, des automatismes de communication pour tout individu (Huy, 2001). Un gestionnaire des ventes s'adressera donc d'une certaine manière à ses représentants, manière qui est déterminée par son style de gestion instinctif. Darmon (2004) a d'ailleurs soulevé fréquemment l'hypothèse de l'existence de certaines préférences des représentants à cet égard. Rafiq et Ahmed (1998) ; Ahearne *et al.* (2005) ; Bowen et Lawler (1992) ; Huy (2001) abondent tous également dans ce sens et ont étudié les impacts du style de gestion sur l'empowerment.

Par ailleurs, quelques auteurs ont proposé et développé des typologies différentes (Labrie, 2003). Certains de ces modèles sont basés sur la théorie du leadership ou

encore sur des attributs charismatiques. Différents modèles ont été réutilisés dans la littérature en fonction de l'angle de recherche étudié. En fait, la littérature (empirique ou managériale) déborde de différents modèles allant des styles militaires jusqu'aux styles issus du leadership transformationnel (Huy, 2001 ; Ahearne *et al.*, 2005 ; Arnold *et al.*, 2000). Il existe différents styles de gestion au sein de la littérature dont certains ont été repris et validés à plusieurs occasions. Nous proposons ici de recenser, définir et explorer les principales approches tirées de la littérature au cours des prochaines sections. Un tableau récapitulatif sera également présenté à la section 1.2.2.7 afin de synthétiser l'ensemble des approches étudiées et d'identifier les styles que nous retiendrons particulièrement dans le cadre de cette recherche.

1.2.1.1 Modèle de Kurt Lewin

Le psychologue Kurt Lewin, dès 1947, dégage trois styles de leadership majeurs que sont le leadership autocratique, le leadership démocratique, et le leadership laisser-faire. Son étude faisait, déjà à l'époque, une présentation détaillée de chacun de ces trois styles de management, comme on peut le voir dans le tableau suivant :

Précurseur, Kurt Lewin avait alors établi des styles de gestion déjà très précis pour son époque. Ses travaux ont été cités et repris à de nombreuses occasions par différents auteurs au cours des décennies qui ont suivi, et ce jusqu'à aujourd'hui. On peut notamment citer leur application en gestion commerciale à l'aide des travaux de Lippitt & White (1978), Mintzberg (1984), Wolf (1996), Burnes (2007) ou encore Miloloža (2018).

Tableau 13 Styles de leadership de Kurt Lewin (1947)

Styles de leadership		
Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont	Présente les ressources mises à la disposition du groupe, ne fournit d'autre information que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme partie intégrante	Garde secrets les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif

Miloloža (2018) a d'ailleurs approfondi les travaux de Lewin en présentant l'impact global de chacun de ces trois styles de leadership selon les situations :

- Leadership Autocratique : Le manager décide seul des directives à suivre et les impose aux autres, qui se retrouvent alors relayés au rang d'exécutants (« Je » prends les décisions). Il intervient pour « donner des leçons » et cherche à montrer l'exemple à son équipe.
- Leadership Démocratique : Le manager sollicite les membres de son équipe/de son département à participer activement, il encourage le dialogue avant toute prise de décision (« Nous » prenons les décisions). Lorsqu'il intervient dans le

groupe, il le fait comme membre à part entière de celui-ci et non pas comme un « dictateur externe ».

- Laisser-faire Leadership : Le manager cède la responsabilité de la prise de décision aux membres de son équipe/de son département (« Vous » prenez les décisions). Il reste passif face au groupe, n'intervient pas et entretient uniquement des relations cordiales avec chacun des membres.

1.2.1.2 Modèle de Fleishman et Hunt

Les études sur les styles de leadership de Fleishman & Hunt (1973), quant à eux, évoquaient deux types principaux : « *task-oriented behavior* » et « *human-relations-oriented behavior* ». Le leader peut avoir un taux d'implication élevé dans un des styles et faible dans l'autre, tout comme avoir un taux élevé dans les deux ou encore faible dans les deux (Fleishman & Hunt, 1973). Cette dualité a par la suite été reprise par plusieurs auteurs. Ceux-ci ont utilisé plusieurs modèles, titres ou concepts pour mettre de l'avant les différences entre les deux styles de leadership que sont « *relations-oriented behavior* » et « *task-oriented behavior* ». On retrouve notamment pour cela une mise en avant de la différence entre leadership et management (Brown, 2003). S'appuyant sur ces travaux, différents auteurs ont ainsi apporté des éléments additionnels à la littérature. Ainsi, Zaleznik (1977) établit une distinction entre le fait de focaliser sur ce qui est important pour les personnes et celui de focaliser sur la manière dont les choses sont faites. Bennis & Nanus (1985) effectuent une distinction entre le fait d'être focalisé sur les personnes ou bien d'être focalisé sur les systèmes et les structures (qui ne sont pour autant pas incompatibles). Kotter (1990) différencie le fait de motiver et d'inspirer, par rapport au fait de contrôler et chercher à résoudre les problèmes. Enfin, Eicher (1998), dans le même esprit, oppose le fait d'inspirer les personnes au fait de diriger les opérations (Brown, 2003).

1.2.1.3 Modèle de Daniel Goleman

Certains travaux de la littérature nous indiquent plus récemment l'approche de l'intelligence émotionnelle (Chanlat, 2003). Cette approche appelle aux capacités du superviseur à se connaître au point d'être en mesure d'évaluer facilement son propre impact sur les gens qu'il gère (Goleman, 2000 ; Goleman *et al.*, 2002 ; Druskat et Wheeler, 2003). L'intelligence émotionnelle, cette capacité à nous gérer nous-mêmes et nos relations de manière efficace, est composée de quatre capacités fondamentales : la conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la compétence sociale (Chanlat, 2003).

Issue de cette approche basée sur l'intelligence émotionnelle, le modèle de Daniel Goleman (Goleman, 2000 et Goleman *et al.*, 2002) décrit six styles de gestion différents utilisés par différents paliers de supervision, ces styles ayant des caractéristiques différentes et ayant un impact variable entre autres sur les niveaux de responsabilité, de flexibilité et d'engagement. Il expose alors son étude sur les six styles de Leadership, détaillée dans le Tableau 5 ci-dessous.

Tableau 14 Styles de leadership de Daniel Goleman (2000)

	<i>Modus operandi</i>	Phrase type	Compétences en intelligence émotionnelle	Utilisation optimale
<i>Directif</i>	Demande une obéissance immédiate	"Faites ce que je vous dis ! »	Performance, Initiative, Self-Control	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent problème
<i>Chef de file</i>	Fixe de hauts standards de performance	"Faites ce que je fais, tout de suite	Performance, Fait d'être consciencieux, initiative	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente
<i>Visionnaire</i>	Mobilise autour d'une vision	"Venez avec moi"	Leadership inspirant, transparence, confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Quand les changements rendent nécessaire une vision, ou quand une direction claire est requise
<i>Collaboratif</i>	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	"Les collaborateurs d'abord"	Empathie, créateur de lien, communication	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile
<i>Participatif</i>	Crée le consensus par la participation	"Qu'en pensez-vous ? »	Travail d'équipe, collaboration,	Pour construire un consensus ou récolter des idées grâce à l'intelligence collective
<i>"Coach"</i>	Développe les personnes pour le long terme	"Essayez ça"	Développement des autres, empathie	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace

L'impact de chaque style de gestion décrit par Goleman *et al.* (2002) a été mesuré sur le climat des équipes supervisées. Les deux styles qui présentent l'impact le plus positif sont le Visionnaire et le Collaboratif. À l'inverse, le style Directif est celui qui a l'effet le plus négatif sur le climat des équipes, en particulier sur la liberté d'innover, de faire

son travail sans trop de procédures ainsi que sur le sentiment de responsabilité personnelle. Ces six styles se définissent comme suit :

- **Directif** (*Coercice*) : style de gestion traditionnel où l'on donne des ordres, formule des critiques et félicite rarement les gens. C'est le style le plus autoritaire. Le leader directif laisse peu de place aux initiatives : il impose les actions à mener, sans expliquer la vision globale. Il attend une exécution immédiate, et contrôle ce qui est fait. Il a tendance à manager ses équipes à l'échelle de tâches concrètes (micro-management) plutôt que de regarder la vision d'ensemble.
- **Chef de file** (*Pacesetting*) : style de gestion énergique où l'on exige constamment de meilleurs résultats et impose au groupe un rythme toujours plus rapide. Un peu moins autoritaire que le style Directif, il n'en est pas moins exigeant. Le Chef de file attend l'excellence, rien de moins. Il démontre l'exemple d'un haut niveau de performance et exige ce même standard de ses équipes. Il a peu de patience avec les employés moins performants. Comme le leader Directif, il est davantage centré sur les tâches que sur la vision d'ensemble.
- **Visionnaire** (*Authoritative*) : style de gestion efficace lorsqu'on cherche à faire prendre une nouvelle direction à une entreprise. Dirigeant visionnaire qui sait comment motiver les gens à travailler ensemble vers la réalisation d'un rêve commun. Style qui encourage à expérimenter, à prendre des risques et à innover afin d'atteindre l'objectif commun. Le leader visionnaire fédère autour d'une vision. Il préconise la vision systémique. Il donne le pourquoi, le sens, la vision, le cap et laisse faire. Il compte sur ses gestionnaires pour s'occuper de la mise en œuvre de sa vision. Il confie aux équipes la mission de trouver les solutions, lui donne l'inspiration.

- **Collaboratif** (*Affiliative*) : ce style se concentre sur la synergie des groupes, le travail d'équipe et une confiance accrue dans les autres. L'accent est mis sur le fonctionnement et les réalisations du groupe et non sur les individus. C'est un leader qui croit en l'harmonie, et cherche la cohésion. Il favorise les interactions et comprend les besoins de l'équipe, qu'il cherche à satisfaire. Il tient à organiser des séminaires de partage et à apaiser tous les conflits.
- **Participatif** (*Democratic*) : une gestion démocratique qui tire parti de l'expertise et des compétences du groupe en vue d'atteindre un but commun. Cette formule repose sur l'obtention d'un consensus au sein du groupe. Ce style de gestion cherche le consensus par la voie démocratique. Pacificateur et doté d'une bonne écoute, il appelle les idées de tous. Il est convaincu de l'intelligence collective ! Il sollicite volontiers les uns et les autres dans une attitude ouverte, de dialogue.
- **Coach** (*Coaching*) : style de gestion adopté avec une personne à la fois pour l'aider à se perfectionner sur le plan professionnel et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Le Coach investit dans les personnes. Il passe du temps avec elles et les aide à développer leurs forces et résoudre leurs faiblesses, de manière à s'aligner sur leurs objectifs professionnels. Il cherche l'autonomie de chacun et la construction d'équipes compétentes. Il vise le long terme, tout en tenant compte des objectifs plus proches.

À travers cette étude, Goleman nous présente donc six styles de leadership différents. Deux sont perçus de façon plutôt négative : le « *commanding* » (ou « *coercive* »), qui exige une exécution immédiate de ce qu'il dit, ainsi que le « *pacesetting* », qui exige que son représentant fasse exactement comme lui le fait. Heureusement, d'autres styles de leadership ont un impact plus positif sur le climat régnant dans l'équipe/le département. Il y a l'« *affiliative* » qui cherche à créer une harmonie et porte attention

aux émotions des personnes, le « *democratic* » qui s'appuie sur des consensus en prenant en compte l'avis de ses représentants, et enfin le « *coaching* » dont le but est de développer et faire grandir ses représentants. Le « *visionary* » (ou « *authoritative* »), qui mobilise les personnes derrière une même vision, est celui qui a l'impact le plus positif sur son environnement de travail (Goleman, 2000).

Le tableau qui suit présente plus en détail les quatre capacités fondamentales qui forment l'intelligence émotionnelle incluse dans les styles de Goleman (2000), et leurs caractéristiques correspondantes.

Le modèle de Goleman a été repris par la suite via différentes approches, dont la gestion commerciale. Il a été ainsi repris en 2002 par Goleman lui-même, accompagné de Boyatzis et McKee (2001). Il est également cité par quelques auteurs, tels que Chanlat (2003) ou encore Brasseur et Grégoire (2010).

Une des critiques fréquentes des modèles présentés jusqu'à présent concerne « l'étiquette unique » attribuée au superviseur. En effet, ces approches attribuent uniquement un des styles identifiés à un individu-gestionnaire. Comme mentionné antérieurement, les capacités de communications sont un antécédent important au style de gestion du superviseur et ses capacités sous-entendent une habileté d'adaptation. Ce faisant, le style du gestionnaire peut donc évoluer ou s'adapter en fonction d'une situation ou d'un employé. Un gestionnaire peut donc afficher ou utiliser différents styles de gestion en fonction d'une situation bien précise (Avolio *et al.*, 2014 ; Dvir *et al.*, 2002).

Tableau 15 Capacités fondamentales de l'intelligence émotionnelle et leurs caractéristiques correspondantes (Goleman, 2000)³

<i>Self-Awareness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Emotional self-awareness: the ability to read and understand your emotions as well as recognize their impact on work performance, relationships, and the like. - Accurate self-assessment: a realistic evaluation of your strengths and limitations. - Self-confidence : a strong and positive sense of self-worth.
<i>Self-Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Self-control : the ability to keep disruptive emotions and impulses under control. - Trustworthiness: a consistent display of honesty and integrity. - Conscientiousness: the ability to manage yourself and your responsibilities. - Adaptability: skill at adjusting to changing situations and overcoming obstacles. - Achievement orientation : the drive to meet an internal standard of excellence. - Initiative : a readiness to seize opportunities
<i>Social Awareness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empathy: skill at sensing other people's emotions, understanding their perspective, and taking an active interest in their concerns. - Organizational awareness: the ability to read the currents of organizational life, build decision networks, and navigate politics. - Service orientation : the ability to recognize and meet customers' needs.
<i>Social Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visionary leadership: the ability to take charge and inspire with a compelling vision. - Influence : the ability to wield a range of persuasive tactics. - Developing others: the propensity to bolster the abilities of others through feedback and guidance. - Communication : skill at listening and at sending clear, convincing, and well-tuned messages. - Change catalyst : proficiency in initiating new ideas and leading people in a new direction. - Conflict management: the ability to de-escalate disagreements and orchestrate resolutions. - Building bonds : proficiency at cultivating and maintaining a web of relationships. - Teamwork and collaboration: competence at promoting cooperation and building teams.

³ Tableau laissé en version originale (anglais) pour respecter la philosophie de l'auteur.

D'autres approches d'identification de styles sociaux ont alors été développées (ex : modèle de Hersey et Blanchard ou leadership transformationnel aux prochains paragraphes) (Pascarella et Lunenburg, 1988 ; Kerr et Moss, 1993).

Une approche alternative consiste à utiliser l'ensemble des styles de gestion identifiés par un modèle et d'utiliser l'intensité mesurée pour chacun d'eux au lieu d'en attribuer un exclusivement. Ainsi, à la place d'étiqueter un seul et unique style à un gestionnaire, il est utile d'évaluer le niveau d'utilisation de chacun des styles identifiés par le modèle. Par exemple, avec le modèle de Kurt Lewin, quel est le niveau d'intensité du style autocratique, du style démocratique et du style laisser-aller pour un gestionnaire ? Dans le modèle Fleishman & Hunt (1973), quel est le niveau d'intensité « orienté vers la tâche » et quelle est l'intensité « orienté[e] vers les gens » pour un seul et même superviseur ? Cette approche permet d'avoir une vision plus systémique et complète du style de leadership démontré par l'individu et sa polyvalence comme gestionnaire (Pascarella et Lunenburg, 1988 ; Kerr et Moss, 1993).

1.2.1.4 Modèle de Hersey et Blanchard

Partant du principe qu'il n'existe pas « un bon » style de leadership, mais bel et bien du fait que chaque situation interpelle un leadership différent, Hersey et Blanchard ont développé la théorie du management situationnel (Pascarella et Lunenburg 1988). Selon eux, l'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire) (Pascarella et Lunenburg, 1988). Ces auteurs ont alors quatre principes du leadership situationnel :

- L'efficacité d'un leader passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité,
- L'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles que commande la situation,
- L'efficacité consiste à évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes,
- Le rôle d'un leader est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie.

Ainsi, pour être efficace, le leader doit corrélérer le bon choix de style de leadership selon la situation (nouveau de la tâche et motivation de l'employé), et le développement de l'autonomie des membres de son équipe. Le tableau qui suit résume l'approche de Hersey et Blanchard :

Tableau 16 Type de leader selon l'approche Hersey et Blanchard (Pascarella et Lunenburg, 1988)

Les styles de leadership	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif
Rôle	Structurer	Mobiliser	Associer	Responsabiliser
Attitude du leader	Le leader donne des instructions et des consignes précises	Le leader donne des instructions et des consignes précises, et explique les raisons de ses choix	Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs	Le leader reste en retrait, mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs
Prise de décision	Le leader prend les décisions (« Je » décide)	Le leader prend les décisions (« Je » décide) et explique ses choix	Le leader partage la prise de décision avec ses collaborateurs (« Nous » décidons ensemble)	Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision (« Vous » décidez)
Mots clés	Organisation – Planification – Contrôle	Explication – Persuasion – Conviction	Écoute – Conseil – Négociation	Responsabilité – Initiative – Délégation

La théorie du management situationnel a été citée par quelques auteurs par la suite dans le domaine de la gestion commerciale : Spillane, Halverson et Diamond (2008), ou encore Neveu et Roussel (2018).

1.2.1.5 Modèles transactionnel et transformationnel

La théorie sur le leadership transformationnel se veut un prolongement de celle sur le leadership transactionnel. Le leadership transactionnel fut développé à partir de la perspective des échanges sociaux se basant sur le principe « donnant/donnant » ou encore « récompense/contingence », c'est-à-dire que le leader promet une récompense ou un bénéfice au supervisé en retour d'un comportement approprié, basé sur des conditions préalables et selon ce qui est attendu (Bass, 1985 ; Avolio, 1999). L'accent est mis sur les qualités relationnelles implicites de la transaction qui existent entre le leader et les supervisés. Une autre approche de ce style de leadership est celui de la gestion par exception qui vise à identifier les erreurs commises par l'employé. Ici, le leader, par son statut, utilise la réprimande envers l'employé et institue des mesures disciplinaires lorsque celui-ci commet une erreur, et ce, afin de le discipliner. Il s'agit ici d'un leadership passif puisque le superviseur n'intervient que si les standards ne sont pas respectés. Cependant, contrairement au leadership transformationnel, le leadership transactionnel n'aurait que peu d'effet sur l'efficacité et la satisfaction des supervisés (Bass & Avolio, 1990).

Selon Bass (1990), plusieurs psychanalystes croient que les employés se soumettent au leader dans l'espoir d'obtenir la reconnaissance de ce dernier. Cependant, déjà en 1922, Freud (cité dans Bass, 1990) soutenait que le leadership est plus qu'un simple échange. Le leadership transformationnel représente le style de leadership indiqué puisque cette approche non punitive contribue à encourager les employés à assumer les changements constants, à s'engager pleinement dans leur travail et par le fait même, à accroître la productivité (Bass & Avolio, 1993). Bien que ce soit Bass qui ait développé davantage

le concept du leadership transformationnel, le premier auteur faisant état de ce style de leadership fut Burns en 1978. Ce dernier mentionnait dès lors l'importance que le leader amène son équipe à transcender leurs propres intérêts au bénéfice de ceux de l'équipe ou de l'organisation, à considérer leurs besoins de développement de soi à long terme et non seulement en fonction du besoin présent et finalement, de rester à l'affût de ce qui est réellement important et non seulement superficiel. Cette dernière assertion est appuyée par Bass (1985) ainsi que par Kerr et Moss (1993) qui mentionnent que le leadership transformationnel réfère à un rationnel qui tend à ignorer les forces situationnelles en jeu.

Ce modèle privilégie une relation optimale entre le leader et les employés. Il est ainsi beaucoup plus qu'une transaction d'échange et d'entente. De plus, il remet en question le concept traditionnel du leadership qui veut que celui-ci soit orienté soit vers la tâche ou les relations (Pascarella et Lunenburg, 1988). Le leader transformationnel stimule et renforce l'intérêt au travail de ses membres en leur faisant voir celui-ci sous de nouvelles perspectives et favorise ainsi le maintien d'un niveau de motivation et de satisfaction élevé (Bass, 1985). Il favorise une prise de conscience de la vision, de la mission et des objectifs organisationnels ou d'équipe et par le fait même, à entretenir des attentes différentes envers l'organisation. Il incite les membres à atteindre le plein développement de leur potentiel et de leurs habiletés (Waldman, 1994), et ce, tout en accomplissant des tâches de gestion. Il prend en compte la réalité de l'équipe, mais également celle des individus. Selon Bass (1990), le leadership transformationnel contribue à accroître les effets du leadership transactionnel quant aux efforts, à la satisfaction et l'efficacité des supervisés. Il réduirait également le taux de roulement du personnel (Bass, 1990). Finalement, ce style serait approprié indépendamment de la situation (Kerr et Moss, 1993).

1.2.1.6 Modèles mesurant les styles de leadership menant directement à des comportements d'empowerment élevés : ELQ, LEB et ELS

Les autres modèles qui ont été utilisés particulièrement dans la recherche relative à l'empowerment sont ceux issus des travaux d'Arnold *et al.* (2000). Ces derniers ont développé un style de gestion basé sur un nombre variable d'items testés qualitativement pour arriver à un modèle simplifié de cinq styles de gestion. Ce modèle, intitulé « Comportements de leadership liés à l'empowerment » (*Empowerment Leadership Questionnaire ELQ*), a par la suite nommé et caractérisé ces cinq différents styles comme suit :

- **Informatif** (*Informing*) : Le leader se contente de diffuser l'information vers le bas (vers les employés) et s'attend à ce que ceux-ci agissent en conséquence de l'information. Il impose les actions à mener en expliquant pourquoi à l'aide de l'information officielle corporative. Il attend une exécution immédiate de son équipe. Il a tendance à suivre ses équipes de près dans leurs tâches concrètes.
- **Donne l'exemple** (*Lead by example*) : Le leader démontre un haut niveau d'exigences et de standards et s'attend de même de son équipe. Il démontre l'exemple dans tout ce qu'il entreprend en lançant le message à son équipe de faire de même.
- **Démontre un intérêt** (*Showing concerns*) : Le leader qui démontre un réel intérêt pour ses employés et leur bien-être. Il vise l'harmonie et focalise fortement sur les gens de son équipe. Il cherche à satisfaire ses employés, voire même s'en faire aimer.
- **Participatif** (*Participative*) : Le leader qui cherche le consensus à l'extrême. Il est à l'aise de prendre une décision particulièrement lorsque la majorité des membres (sinon l'équipe au complet) poussent dans le même sens. Il sollicite les idées et les suggestions de chacun des membres de l'équipe et leur donne la même importance.

- **Coach** (*Coaching*) : Le leader qui désire par-dessus tout apporter un plus à chacun de ses employés. Il désire aider l'employé à devenir meilleur dans ses tâches actuelles, voire même futures. Axé sur l'exploitation des forces individuelle, ce style de leader est généralement apprécié des employés et de l'employeur, car il réussit à marier les objectifs des deux parties.

Plusieurs auteurs ont par la suite repris les travaux et le modèle ELQ d'Arnold *et al.* (2000) afin de clarifier, valider et préciser ces différents styles de gestion répertoriés lors des travaux originaux, et ce, dans un contexte de ventes (Chebat et Kollias 2000 ; Krishnan *et al.* 2002). Ainsi, Ahearne *et al.* (2005) ont réutilisé le modèle ELQ dans l'espoir de clarifier qualitativement l'identification de ces styles dans le domaine des ventes de la pharmaceutique. Ils ont ainsi créé le modèle LEB (*Leadership Empowerment Behavior LEB*) qui identifie les mêmes styles de leadership, mais via un questionnaire différent.

Amundsen et Martinsen (2014) ont aussi repris ces différents styles afin d'en clarifier la portée et la validité. Ces derniers ont également développé un questionnaire (ELS : *Empowerment Leadership Survey*) qui permet de préciser les items originaux d'Arnold *et al.* (2000) pour une simplification de l'identification du style de gestion. Leur approche nous porte vers neuf styles de gestion (*Modeling ; Goal focus ; Guidance ; Efficacy ; Support ; Coordinating ; Initiative ; Inspiring et Delegating*).

1.2.2 Mesures des styles de gestion dans le domaine des ventes

1.2.2.1 Modèle de Kurt Lewin

C'est lors d'un de ses travaux sur l'apprentissage auprès des enfants que Kurt Lewin a établi qu'il existait trois styles de leadership, avec des caractéristiques différentes, et

que chacun d'eux était nécessairement en lien avec la qualité de la production réalisée ainsi qu'avec la satisfaction de son producteur (dans cette première expérience, chaque enfant). Ainsi, la réalité des faits dans chaque groupe se passait ainsi :

- Dans la situation autocratique, le leader « donnait des ordres » aux enfants, sans possibilité de négocier ou de s'écarter desdites directives,
- Dans la situation démocratique, le leader interagissait avec chacun des enfants, installant ainsi une communication et une cocréation,
- Dans la situation laisser-faire, le leader restait en retrait et n'intervenait pas auprès des enfants.

Les travaux de Lewin ont repris à plusieurs reprises depuis et dans différents domaines. Les chercheurs ont ainsi, au cours des dernières décennies, développé des questionnaires afin d'identifier les styles de leadership de gestionnaire issus de différents milieux. Selon Martin et Edwards (2016), le questionnaire LSS (*Leadership Style Survey LSS*) de Northouse (2012) est à ce jour le plus utilisé et validé dans la littérature afin d'identifier les styles de leadership selon le modèle de Kurt Lewin. Ce questionnaire de 30 questions utilise la fonction de Likert sur une échelle de 1 à 5. Il a été repris à plusieurs reprises dans la littérature portant sur les styles de leaderships (ex : Martin et Edwards 2016).

1.2.2.2 Modèle de Fleishman et Hunt

Questionnaire de plusieurs sous-échelles, composé de 100 questions dirigées à l'attention des managers, qui vise à différencier l'approche. « *task-oriented behavior* » et « *human-oriented behavior* » (Stogdill, 1963). Ces « sous-échelles » sont énumérées et définies comme suit :

- *Representation - speaks and acts as the representative of the group. (5 items)*

- *Demand Reconciliation - reconciles conflicting demands and reduces disorder to system. (5 items)*
- *Tolerance of Uncertainty - is able to tolerate uncertainty and postponement without anxiety or upset. (10 items)*
- *Persuasiveness - uses persuasion and argument effectively; exhibits strong convictions. (10 items)*
- *Initiation of Structure - clearly defines own role, and lets followers know what is expected. (10 items)*
- *Tolerance and Freedom - allows followers scope for initiative, decision and action. (10 items)*
- *Role Assumption - actively exercises the leadership role rather than surrendering leadership to others. (10 items)*
- *Consideration - regards the comfort, well-being, status, and contributions of followers. (10 items)*
- *Production Emphasis - applies pressure for productive output. (10 items)*
- *Predictive Accuracy - exhibits foresight and ability to predict outcome accurately. (5 items)*
- *Integration - maintains a closely-knit organization; resolves inter- member conflicts. (5 items)*
- *Superior Orientation - maintains cordial relations with superiors; has influence with them; is striving for higher status. (10 items)*

1.2.2.3 Modèle de Daniel Goleman

Goleman s'est en réalité appuyé sur une étude de l'agence de consulting Hay/McBer, réalisée sur un échantillon aléatoire de 3 871 dirigeants sélectionnés parmi une base de données de 20 000 dirigeants du monde entier. C'est cette étude qui, la première, a révélé six styles de leadership distincts, établis selon différents composants de

l'intelligence émotionnelle. Si l'agence Hay/McBer a confectionné un questionnaire pour son étude, elle le garde cependant confidentiel pour des raisons pécuniaires et il n'a jamais été publié ni validé d'un point de vue académique et empirique (il n'est donc pas validé par les pairs).

1.2.2.4 Modèle de Hersey et Blanchard

Le leadership situationnel (Pascarella et Lunenburg 1988) se mesure quant à lui depuis 1985 et encore aujourd'hui, grâce au modèle SLII (*Situational Leadership II*) développé par Blanchard, après avoir longtemps été basé sur sa version antérieure qu'était le SLI (lui-même créé par Hersey). Dans ce modèle, on retrouve les quatre styles de leadership, qui sont :

- *Style 1 : directing – high directive/low-supportive*
- *Style 2 : coaching – high-directive/high-supportive*
- *Style 3 : supporting – high-supportive/low-directing*
- *Style 4 : delegating – low-supportive/low-directing*

En lien avec ces quatre styles de leadership, on retrouve les quatre niveaux de développement des compétences du subordonné (Cote, 2017), qui sont :

- *Development level 1 – new to task with low-competence/high commitment*
- *Development level 2 –more supportive behavior from leader*
- *Development level 3 –high supportive/low directive behavior*
- *Development level 4 –high commitment/high competence*

Chaque leader ou manager est flexible sur le choix du style de leadership à adopter selon la situation, la difficulté de la tâche et les compétences (ainsi que la motivation) de son subordonné. Pour que le leadership situationnel fonctionne, soit efficace et se retranscrive en une bonne performance de l'équipe/de l'entreprise, chaque manager

doit comprendre et mettre en œuvre le bon style de leadership adapté à son subordonné et à la tâche affectée.

1.2.2.5 Modèles transactionnel et transformationnel

Pour faire suite à ces deux derniers styles de leadership (transactionnel et transformationnel) discutés antérieurement, Bass et Avolio (1993) ont développé un instrument de mesure permettant de comparer les comportements des leaders selon ces deux types de leadership auquel on a ajouté celui de type laisser-faire : le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Ce questionnaire est principalement basé sur quatre dimensions 1) influence idéalisée (charisme) (Attributs et comportements), 2) stimulation intellectuelle, 3) reconnaissance personnelle et 4) rôle inspirationnel (motivation) (Bass & Avolio, 1993).

1.2.2.6 Modèles menant directement à des comportements d'empowerment

Comme mentionné précédemment, les autres modèles ont été utilisés particulièrement dans la recherche relative à l'empowerment. Ainsi, les travaux d'Arnold *et al.* (2000) ont permis de créer le questionnaire ELQ afin d'identifier les cinq différents styles décrits à la précédente section. Ce questionnaire est basé sur les mêmes cinq items que ceux du style de gestion et chacun d'eux comprend un certain nombre d'items :

- **Informatif** (*Informing*) :
 - Explique les décisions de l'entreprise
 - Explique les buts de l'entreprise
 - Explique de quelle manière l'équipe s'intègre au sein de l'entreprise
 - Explique le pourquoi derrière les politiques de la compagnie
- **Donne l'exemple** (*Lead by example*) :
 - Fixe des normes de performance élevées par son comportement
 - Travaille aussi bien qu'il le peut

- Travaille aussi bien que n'importe qui dans mon équipe
- Mène par l'exemple
- **Démontre un intérêt** (*Showing concerns*) :
 - Se soucie des problèmes personnels des membres de l'équipe
 - Démontre un intérêt envers le bien-être des membres de l'équipe
 - Considère les membres du groupe comme ses égaux
 - Prend le temps de discuter des soucis des membres de l'équipe
 - Démontre de l'intérêt pour le succès des membres de l'équipe
 - Demeure en contact avec chacun des membres de l'équipe
 - S'entend bien avec les différents membres de l'équipe
 - Donne aux membres de l'équipe des réponses honnêtes et justes
 - Connait le travail accompli par les membres de l'équipe
 - Trouve le temps de jaser avec les membres de l'équipe
- **Participatif** (*Participative*) :
 - Encourage les membres de l'équipe à exprimer leurs idées/suggestions
 - Être à l'écoute des idées et suggestions de mon équipe
 - Utilise les suggestions de l'équipe pour prendre des décisions
 - Donne la chance à tous les membres d'exprimer leur opinion
 - Considère les idées de mon groupe même si en désaccord
 - Prend des décisions basées seulement sur ses propres idées
- **Coach** (*Coaching*) :
 - Aide l'équipe à identifier les opportunités de formation
 - Suggère différentes façons d'améliorer la performance de l'équipe
 - Encourage les membres de l'équipe à régler leurs différends entre eux
 - Encourage les membres de l'équipe à échanger l'information entre eux
 - Fournit de l'aide et du sport aux membres de l'équipe
 - Enseigne de quelle manière régler leurs problèmes
 - Porte attention aux efforts de l'équipe

- Indique à l'équipe lorsque la performance est bonne
- Supporte les efforts de mon équipe
- Aide l'équipe à être focalisée sur nos buts
- Aide l'équipe à développer de bonnes relations entre eux

Par la suite, Ahearne *et al.* (2005) ont réutilisé le modèle ELQ d'Arnold *et al.* (2000) afin de clarifier, valider et préciser ces différents styles de gestion répertoriés lors des travaux originaux, et ce, dans un contexte de ventes. Ils ont ainsi créé le modèle LEB (*Leadership Empowerment Behavior LEB*) qui mesure essentiellement les différents styles du ELQ, mais avec un questionnaire différent, basé sur les dimensions suivantes :

- Leadership d'empowerment (*Empowering Leadership*) (Ahearne *et al.*, 2005)
- Empowerment psychologique (*Psychological Empowerment*) (Spreitzer, 1995)
- Processus de créativité (*Creative Process Engagement*) (Perry-Smith, 2006)
- Motivation intrinsèque (*Intrinsic Motivation*) (Amabile, 1985)
- Créativité (*Creativity*) (Zhou et George, 2001)
- Rôle d'empowerment (*Empowerment Role Identify*) (Callero, 1985)
- (Leadership de créativité (*Leader Encouragement of Creativity*) (Scott and Bruce 1994)

Amundsen et Martinsen (2014) ont aussi repris ces différents styles afin d'en clarifier la portée et la validité. Ces derniers ont également développé un questionnaire (ELS : *Empowerment Leadership Survey*) qui permet de préciser les items originaux d'Arnold *et al.* (2000) pour une simplification de l'identification du style de gestion. Leur questionnaire nous porte vers les neuf styles de gestion déjà mentionnés. Ce questionnaire vise à mesurer les dimensions suivantes : Déléguer, Initiative, Orienté vers les buts, Efficacité, Inspiration, Coordination et Modélisation.

1.2.2.7 Synthèse et récapitulatif des différents styles de gestion

Les dernières sections nous ont permis d'effectuer un survol des différents styles de gestions issus de la littérature. Ces styles, comme nous l'avons mentionné précédemment, peuvent avoir une grande influence sur différents aspects du travail du représentant dans un contexte de vente. Il nous apparaît alors critique d'en étudier l'impact dans le cadre de cette recherche. Le simple fait d'avoir répertorié et défini ces styles dans un contexte de vente nous apparaît également comme une contribution théorique importante. Le tableau suivant synthétise les principales approches identifiées, particulièrement dans le contexte de la gestion des ventes.

Comme nous l'avons également mentionné, ces approches ont toutefois la lacune de limiter la personnalité d'un gestionnaire à seulement un style en particulier. Cette notion « d'étiquette unique » attribuée au superviseur octroie uniquement un des styles identifiés à un individu-gestionnaire. Pourtant, les capacités de communications sont un antécédent important au style de gestion du superviseur et ses capacités sous-entendent une habileté d'adaptation. Ce faisant, le style du gestionnaire peut donc évoluer ou s'adapter en fonction d'une situation ou d'un employé. Un gestionnaire peut donc afficher ou utiliser différents styles de gestion en fonction d'une situation bien précise (Avolio *et al.*, 2014 ; Dvir *et al.*, 2002).

Tableau 17 Synthèse des styles de leadership utilisés en contexte de gestion des ventes répertoriés dans la littérature

Auteurs	Styles de leadership	Mesures	Notes
Lewin (1947)	<p>Modèle : Kurt Lewin</p> <p>Leadership Autocratique : Le manager décide seul des directives à suivre et les impose aux autres, qui se retrouvent alors relayés au rang d'exécutants</p> <p>Leadership Démocratique : Le manager sollicite les membres de son équipe/de son département à participer activement et à être force de proposition</p> <p>Laisser-faire Leadership : Le manager cède la responsabilité de la prise de décision aux membres de son équipe/de son département</p>	Questionnaire LSS de Northouse (2012)	<p>Styles de leadership grandement repris dans la littérature (Martin et Edwards 2016)</p> <p>Styles de leadership très utilisé dans le contexte d'étude de cette recherche</p>
Fleishman et Hunt (1973)	<p>« <i>task-oriented behavior</i> »</p> <p>« <i>human-relations-oriented behavior</i> ».</p>	Questionnaire de plusieurs sous-échelles, composé de 100 questions	Aucun questionnaire empiriquement validé
Goleman (2000) Goleman <i>et al.</i> (2002)	<p>Directif (<i>Coercive</i>) : style de gestion traditionnel où l'on donne des ordres, formule des critiques et félicite rarement les gens.</p> <p>Chef de file (<i>Pacesetter</i>) : style de gestion énergique où l'on exige constamment de meilleurs résultats et impose au groupe un rythme toujours plus rapide.</p> <p>Visionnaire (<i>Authoritative</i>) : style de gestion efficace lorsqu'on cherche à faire prendre une nouvelle direction à une entreprise.</p> <p>Collaboratif (<i>Affiliative</i>) : ce style se concentre sur la synergie des groupes, le travail d'équipe et une confiance accrue dans les autres.</p> <p>Participatif (<i>Democratic</i>) : une gestion démocratique qui tire parti de l'expertise et des compétences du groupe en vue d'atteindre un but commun.</p> <p>Coach (<i>Coaching</i>) : style de gestion adopté avec une personne à la fois pour l'aider à se perfectionner sur le plan professionnel et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise.</p>	Questionnaire privé et confidentiel non validé basé sur une étude de l'agence de consulting Hay/McBer	<p>Aucun questionnaire empiriquement validé</p> <p>Styles de leadership très utilisé dans le contexte d'étude de cette recherche</p>
Pascarella et Lunenburg (1988)	<p>Modèle : Leadership Situationnel II</p> <p>Structurer – Mobiliser – Associer – Responsabiliser en fonction de la situation de l'employé à diriger</p>	Aucune mesure, car concept basé sur une adaptation du leader en fonction de la situation de l'employé	<p>Aucun questionnaire empiriquement validé</p> <p>Style de leadership très utilisé dans le contexte d'étude de cette recherche</p>

Tableau 18 Synthèse des styles de leadership utilisés en contexte de gestion des ventes répertoriés dans la littérature (suite)

Auteurs	Styles de leadership	Mesures	Notes
Bass et Avolio (1993)	Modèle : Transformationnel Modèles transactionnel et transformationnel 1) influence idéalisée (charisme), 2) stimulation intellectuelle, 3) reconnaissance personnelle et 4) rôle inspiratif (motivation)	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	
Arnold <i>et al.</i> (2000)	Modèle : ELQ Informatif (<i>Informing</i>) : Leader se contente de diffuser l'information vers le bas (vers les employés) et s'attend à ce que ceux-ci agissent en conséquence de l'information Donne l'exemple (<i>Lead by example</i>) : Leader démontre un haut niveau d'exigences et de standards et s'attend à la même chose de son équipe. Démontre un intérêt (<i>Showing concerns</i>) : Leader qui démontre un réel intérêt pour ses employés et leur bien-être. Participatif (<i>Participative</i>) : Leader qui cherche le consensus à l'extrême. Coach (<i>Coaching</i>) : Leader qui désire par-dessus tout apporter un plus à chacun de ses employés. Il désire aider l'employé à devenir meilleur dans ses tâches actuelles, voire même futures.	Questionnaire ELQ	Style de leadership directement lié au développement de comportements d'empowerment
Ahearne <i>et al.</i> (2005)	Modèle : LEB Même styles que le modèle ELQ (mesurés via un questionnaire différent)	Questionnaire LEB	Style de leadership directement lié au développement de comportements d'empowerment
Amundsen et Martinsen (2014)	Modèle: ELS <i>Modeling; Goal focus; Guidance; Efficacy; Support; Coordinating; Initiative; Inspiring et Delegating</i>	Questionnaire ELS	Style de leadership directement lié au développement de comportements d'empowerment

L'approche alternative que nous avons soulignée antérieurement, qui consiste à utiliser l'ensemble des styles de gestion identifiés par un modèle et d'utiliser l'intensité mesurée pour chacun d'eux, nous apparaît plus réelle, plus tangible. Ainsi, au lieu d'étiqueter un seul et unique style à un gestionnaire, il est utile d'évaluer le niveau d'utilisation de chacun des styles identifiés par le modèle. Cette approche permet d'avoir une vision plus systémique et complète du style de leadership démontré par l'individu et sa polyvalence en tant que gestionnaire (Pascarella et Lunenburg 1988 ; Kerr et Moss ; 1993).

En s'appuyant sur cette approche alternative, il serait intéressant de mesurer les différents niveaux de chacun des styles chez le même gestionnaire. Par exemple, sachant que le modèle de Kurt Lewin est simple à utiliser et très répandu au point de vue managérial, quel est le niveau d'intensité du style autocratique, du style démocratique et du style laisser-aller pour un même et seul gestionnaire ?

1.3 La performance financière

1.3.1 L'empowerment et la performance financière

De façon générale, les chercheurs considèrent l'empowerment comme une démarche bénéfique tant pour l'employé que pour l'organisation (Hirzel *et al.*, 2017 ; Andrade *et al.*, 2017 ; Sinbgh et Sarkar, 2013 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Conger et Kanungo, 1988 ; Gecas, 1989 ; Thomas et Velthouse, 1990 ; Lawler, 1986 ; Manz et Sims, 1989). Ainsi, un employé en situation d'empowerment voit progressivement augmenter son autonomie, sa détermination et sa perception de contrôle (Andrad *et al.*, 2017 ; Arnold *et al.*, 2000). Poussé à son paroxysme, l'empowerment peut même amener certaines équipes de travail à fixer leurs propres horaires de travail et de vacances, commander

leur matériel, engager et renvoyer des employés, et déterminer les augmentations de salaire (Jiang *et al.*, 2014 ; Lawler, 1986, et Liden et Tewksbury, 1995).

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur le concept d'empowerment et les bénéfices promis (Singh et Sarkar, 2013 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Bartunek et Spreitzer, 2006 ; Chebat et Kollias, 2000 ; Spreitzer, 1995 ; Conger, 1989). Au vu des résultats de la méta-étude réalisée par Stajkovic et Luthans (1998), l'auto-efficacité ne présenterait pas de corrélation directe avec la performance, mais agirait plutôt sur d'autres éléments indirects tels que la vocation et le choix de carrière (Hackett, 1997 et Hackett et Betz, 1995) ou l'adaptation humaine et l'ajustement (Bandura, 1997 et Maddux, 1995). À l'inverse, des travaux plus récents dont ceux de Kruja *et al.* (2016), de Jiang *et al.* (2014) ou encore, ceux de Isomaya et Bakarey (2013) démontrent plutôt une relation directe entre performance et empowerment, relation validée par plusieurs autres chercheurs.

Qui dit rentabilité et croissance dit satisfaction des clients, de sorte que celle-ci apparaît dès lors comme une étape antérieure (Kotler et Armstrong, 2001). Dans cette optique, il importe de placer le client au centre de l'attention et des actions. Rafiq et Ahmed (1998) affirment d'ailleurs que le cœur de l'approche marketing, qu'elle soit générale, relationnelle ou interne, se doit d'être le client lui-même, dont la satisfaction passe par une forme ou une autre d'empowerment. Par conséquent, ce même empowerment doit être assimilé non seulement par le personnel du marketing, mais aussi par l'ensemble des employés de première ligne, qui sont en contact direct avec les clients (Lewnes 2020 ; Jaiswal et Dhar, 2016). Une telle conception de la réalité organisationnelle est susceptible d'augmenter la qualité du service, l'orientation-client et la satisfaction au travail des employés (Kim *et al.*, 2016). En effet, l'empowerment a été maintes fois présenté comme un facteur fondamental de la performance au travail,

tout particulièrement sur le plan des ventes (Yoo, 2017 ; Bush et Martin, 2006 ; Barling et Beattie, 1983).

De même, Saxe et Weitz (1982) ainsi que Conger et Kanungo (1988) soulignent que les employés qui bénéficient d'empowerment sont plus sujets à atteindre les buts de l'organisation et à satisfaire les besoins des consommateurs. Les représentants affichent alors une meilleure orientation-client (Martin et Bush, 2006), et démontrent de meilleures compétences quant à la communication avec la clientèle et le traitement des commandes, ainsi qu'une plus grande facilité à mémoriser les informations relatives à leurs produits et à l'industrie en général (Wotruba, 1996). L'empowerment a donc une influence directe sur les attitudes et les comportements des représentants, ainsi que sur leurs niveaux subjectifs de performance (Martin et Bush, 2006 ; Bacqué et Biewener, 2015).

Maynard *et al.* (2012) et Bowen et Lawler (1992) suggèrent également que la satisfaction du client est un important résultat de l'empowerment. Lashley (1999) et Bartunek et Spreitzer (2006) nuancent toutefois ces propos en mentionnant que cette satisfaction peut largement varier en fonction du produit : plus le produit est intangible, plus la satisfaction dépend de la qualité du service offert. Selon Kim *et al.* (2017) et Parasuraman *et al.* (1988), l'empowerment est d'autant plus crucial pour les organisations offrant des services, ou lorsque le produit exige un service spécialisé. Chez les employés confrontés à des tâches ou à des marchés hétérogènes, l'empowerment permet notamment de s'adapter plus efficacement aux différentes situations, particulièrement pour ceux qui sont en contact direct avec la clientèle (Zeglal *et al.*, 2014 et Bowen et Lawler, 1992).

Toujours en ce qui concerne le domaine service-client, Maynard *et al.* (2012), Bartunek et Spreitzer (2006) ainsi que Bowen et Lawler (1992) mentionnent pour leur part que les bénéfices principaux de l'empowerment sont :

- Une réponse plus rapide et directe aux besoins des clients : si l'employé peut prendre une décision par lui-même, la livraison du service en sera simplifiée et la frustration des clients, diminuée. Dans certains cas, une telle réponse peut engendrer à elle seule la satisfaction du client.
- Une réponse plus rapide aux clients insatisfaits : il est important de pouvoir rétablir une situation qui a dégénéré lors de la livraison du service. Si cela échoue, le client demeurera insatisfait, mais, si, au contraire, la situation est redressée rapidement, le client s'en trouvera satisfait, et pourrait même devenir un client fidèle.
- Des employés plus heureux : si les employés sentent qu'ils ont le contrôle et qu'ils font un travail significatif, ils sont plus satisfaits, ce qui fait chuter le taux de roulement et l'absentéisme.
- Des interactions chaleureuses et enthousiastes avec les clients : dans la rencontre de service, les sentiments des employés vont se communiquer aux clients, un transfert particulièrement important dans les services où le produit est intangible. L'attitude des employés est alors la clé dans l'offre globale.
- Une grande source d'idées : les employés de première ligne sont souvent prêts à donner leur opinion, qui est une riche source d'information sur la qualité du service de l'organisation.
- Bouche-à-oreille positif : les employés génèrent un bouche-à-oreille positif, qui agit comme une publicité pour l'entreprise et favorise la rétention de la clientèle. Si les employés sont satisfaits en toutes circonstances, un climat de positivisme et de confiance se répandra rapidement parmi la clientèle.

En d'autres mots, lorsque l'entreprise réussit à créer des conditions favorables pour chacun, individuellement (représentants sur la route) et collectivement (équipes de vente), et que ses employés sentent qu'ils peuvent agir au sein de l'organisation en développant leurs compétences, leur appartenance, leur créativité et leur sens de l'initiative, elle crée une forme particulière d'empowerment chez sa force de vente (Zeglat *et al.*, 2014). Cet empowerment perçu par les employés des ventes se traduit par une volonté accrue de résoudre les problèmes des clients, d'atteindre la satisfaction de la clientèle, et d'optimiser la productivité (Lambe *et al.*, 2008 et Zeglat *et al.*, 2014). Ahearne *et al.* (2005) se sont également penchés sur l'empowerment perçu par les représentants. Grâce à des indicateurs de productivité, ils ont démontré que la satisfaction de la clientèle se trouvait grandement améliorée par l'empowerment.

Bien que plusieurs de ces auteurs aient étudié les effets positifs de l'empowerment, notamment sur différents paramètres de productivité, peu se sont attardés aux conséquences sur le plan des ventes mêmes de l'entreprise (Conger et Kanungo, 1988, Gecas, 1989, Thomas et Velthouse, 1990, Lawler, 1986 et Manz et Sims, 1987). En effet, certains travaux sont arrivés des conclusions contradictoires sur les conséquences de l'empowerment sur la performance financière (Ahearne *et al.* 2005; Stajkovic et Luthans 1998 ; Hackett 1997 ; Hackett et Betz 1995 ; Bandura 1997 ; Maddux, 1995). En fait, il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux portant sur l'effet direct de l'empowerment sur la performance des ventes du représentant exprimé sous forme de ventes versus quotas. Il nous apparaît alors que le domaine de la vente représente encore aujourd'hui une opportunité majeure en recherche où l'effet de l'empowerment peut continuer d'être étudié et où il serait intéressant d'apporter des réponses additionnelles de son application dans ce domaine unique et spécifique.

1.3.2 Mesures de la performance financière du représentant des ventes

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer la performance financière d'une entreprise en général. Que ce soit l'utilisation du volume des ventes, la rentabilité générale, l'évolution des actions de l'entreprise, ces mesures peuvent être utilisées, dépendamment de l'objectif de la mesure elle-même (Zoltners *et al.* 2012). Mais qu'en est-il de la mesure de performance des ventes précisément ?

Ici aussi, plusieurs indicateurs abondent en fonction des différents objectifs d'analyse de la performance en ventes : croissance des ventes, volume des ventes, nombre de nouveaux clients, parts de marché, etc. Toutefois, la situation se complique lorsqu'il s'agit de comparer cette même performance d'une entreprise versus une autre. En effet, comparer le volume des ventes ou encore la croissance des ventes d'un produit dans un marché précis versus celles d'un produit différent dans un marché différent demeure risqué et inapproprié étant donné l'inégalité même de la comparaison (Krishnan *et al.*, 2003).

L'environnement particulier de la vente apporte donc une utilisation particulière d'indicateurs de performance. Le type de vente apportera également un volet particulier, puisque l'environnement du représentant des ventes en territoire force l'utilisation de critères de performance différents de la vente au détail. À cet effet, les travaux de Bowen et Schneider (1985) de même que ceux de Akbari et Ghaffari (2017) mentionnent que la gestion dans le secteur des ventes spécialisées est très différente de celle en vente de biens au détail.

Plusieurs organisations utilisent une force de vente itinérante (*remote sales forces*) dans le but de promouvoir leurs produits et leurs services auprès de leur clientèle. Partie intégrante des stratégies de marketing, les vendeurs itinérants font pourtant bande à

part, car ils sont très différents des employés internes d'une organisation : ils présentent en effet des caractéristiques intrinsèques tout à fait singulières qui les distinguent de ces derniers (Chonco *et al.*, 2003 ; Darmon, 2001 ; Jones *et al.*, 2005 ; Smith *et al.*, 2000 ; Adidam, 2006 ; Darmon, 2012). Les professionnels de la vente sur la route sont des entrepreneurs autodidactes, des agents quasi indépendants. Ils opèrent à l'extérieur de l'organisation et agissent de manière autonome. Ils ont un certain pouvoir décisionnel et dirigent leurs opérations avec un minimum de supervision (Schultz *et al.*, 2014 ; Chressanthis *et al.*, 2015). L'organisation attend d'eux qu'ils développent des relations d'affaires avec leurs clients, et qu'ils créent ainsi de la valeur ajoutée.

Ainsi, les enjeux de motivation, de contrôle et d'atteinte des objectifs de la force de vente viendront influencer le choix des indicateurs de performance. Les systèmes de compensation des représentants des ventes deviennent par ailleurs des indicateurs précis de la performance des ventes. En effet, étant donné que les entreprises veulent aligner leurs objectifs de vente sur la motivation de leurs représentants, les systèmes de compensation deviennent de bons indicateurs de performance de la fonction vente de l'entreprise (Darmon 2001).

La performance du représentant des ventes est une variable qui intéresse énormément les organisations (Wachner *et al.* 2009 ; Behrman et Perreault, 1982). Bien que la recherche ait tenté d'établir des liens entre l'empowerment et leur performance, la compréhension des mécanismes sous-jacents à la production de ces résultats demeure floue (Homburg *et al.* 2011) et nécessite davantage de données probantes (Wachner *et al.*, 2009). De plus, la majorité des études tentant de lier l'empowerment à la performance se sont limitées à établir un tel lien via des indicateurs indirects à la performance financière tels que le nombre de nouveaux clients, la satisfaction des clients ou encore le nombre de visites. Il nous apparaît ici que la mesure de l'empowerment via un indicateur direct de la performance financière du représentant

révèle encore aujourd'hui une opportunité majeure en recherche avec une possibilité de contribution majeure.

Le Tableau 9 résume les différents indicateurs de performance financière en ventes issus de la littérature. Cette revue de littérature et l'analyse du tableau précédent permettent de voir qu'un ensemble d'indicateurs ont été utilisés pour mesurer la performance des initiatives de vente des représentants. Des mesures plus personnelles au vendeur telles que les commissions gagnées, l'atteinte des objectifs fixés, la création de nouveaux comptes, le nombre de transactions complétées, le revenu généré par transaction complétée, la vente de produits avec une marge élevée, ainsi que la contribution à l'augmentation de la part de marché, ont été largement évoquées dans la littérature (Dwyer *et al.*, 2000 ; Jolson, 1997). Des indicateurs liés à l'organisation sont aussi utilisés pour mesurer cette performance telles les ventes totales, les parts de marché, etc. (Schwepker et Good, 2012) Toutefois, dans un souci de recherche, il sera important d'identifier des indicateurs qui permettront la comparaison entre les résultats des vendeurs, et ce, peu importe le produit, le marché ou l'environnement de travail, afin de permettre une comparaison objective (Martin et Bush, 2006).

Tableau 19 Principales mesures indicatrices de la performance financière en vente issues de la littérature

Indicateurs	Principaux avantages	Principales limitations	Intérêt en recherche	Auteurs
Volume total des ventes	Perspective de volume intéressante (idée de grandeur)	Relié directement au prix du produit/service Potentiel de certains marchés est différent	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés Pas nécessairement en lien avec la performance de la force de vente	Kräkel et Schöttner 2016 Coughlan et Narasimhan 1992
Profit brut en dollars	Relie coût de la force de vente à la rentabilité Considère non seulement les ventes, mais également les coûts	Sous-entend des investissements et coûts non inhérents à la vente ou à la force de vente	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés Pas nécessairement en lien avec la performance de la force de vente	Kräkel et Schöttner 2016 Echchakoui et Ghilal 2019
Croissance des ventes	Indicateur interne puissant	Indicateur dépendant de la performance antérieure	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés	Kissan et Thevaranjan 1999
Ventes versus Quotas	Lien direct entre récompense et performance Assure que les représentants atteignent les objectifs fixés Stimule les ventes des produits/services priorités Inclut directement plusieurs indicateurs reliant performance et potentiel Utilisation répandue pour mesurer la performance d'une force de vente	Objectifs sous forme de quotas demeurent une prédiction Facteurs externes pouvant influencer la performance finale	Permet une comparaison assez juste entre les marchés Indicateur directement lié à la performance de la force de vente dans son marché	Zoltners <i>et al.</i> , 2012 McColl-Kennedy <i>et al.</i> , 1993 Schöttner, 2017 Küster et Canales, 2011 Ingram et Bellenger, 1982 Mallin et Pullins, 2009

Tableau 20 Principales mesures indicatrices de la performance financière en vente issues de la littérature (suite)

Indicateurs	Principaux avantages	Principales limitations	Intérêt en recherche	Auteurs
Parts de marché	Compétitif face aux autres membres de l'industrie	Marché peut être difficilement ou incorrectement identifié Conséquence peut être liée à la performance ou non de la compétition et l'environnement externe	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés Pas nécessairement en lien avec la performance de la force de vente	Joseph et Kalwani 1998
Nombre de transactions	Mesure directe de productivité de la force de vente	Indicateur de productivité Aucune notion de volume	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés	Shiple et Jobber, 1991
Ratio ventes/coût force de vente	Relie coût de la force de vente à la rentabilité	Indicateur de productivité Aucune notion de volume	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés	Caballero, 1988 Tice, 1997
Valeur moyenne des commandes	Relie coût de la force de vente à la rentabilité	Indicateur de productivité Aucune notion de volume	Ne permet pas de comparaison directe entre différents marchés	Strahle et Spiro, 1986
Nombre de nouveaux clients	Indicateur intéressant de la croissance de l'organisation	Indicateur de productivité Aucune notion de volume	Indicateur indirect à la performance financière	Coughlan et Narasimhan, 1992
Satisfaction des clients	Assure que les besoins du client sont répondus	Indicateur qualitatif suggestif Souvent basé sur un échantillon Aucune notion de volume	Indicateur indirect à la performance financière	Tice, 1997 Owan <i>et al.</i> , 2015
Nombres de visites	Mesure directe de productivité de la force de vente	Indicateur de productivité Indicateur pouvant être facilement faussé par le représentant	Indicateur indirect à la performance financière	Bushardt <i>et al.</i> , 1988

En conclusion, avec le désir de mesurer l'effort et la performance de la force de vente, il nous apparaît ici justifié d'utiliser l'indicateur de type « Ventes versus objectif » (*Sales vs quotas*) afin de mesurer quantitativement la performance financière des employés des ventes dans notre recherche. En effet, en plus d'offrir l'avantage d'être couramment utilisé dans le domaine de la vente, cette mesure semble être la plus directement liée à la performance financière d'une force de vente. Finalement, cet indicateur, tel que mentionné, a été utilisé à répétition au sein de la littérature managériale. Le fait que cet indicateur nous permet de comparer la performance de différents individus œuvrant avec des produits dans différents marchés, l'indicateur en question présente l'avantage d'être universel d'un individu à l'autre, d'une compagnie à l'autre et est le reflet d'un objectif de performance uniforme en vente. De plus, il nous apparaît important d'utiliser un indicateur « final » et non pas un indicateur indirect de la performance financière du représentant comme, par exemple, la satisfaction du client. L'indicateur « Ventes versus objectif » permet justement cette mesure finale de la performance du représentant des ventes.

En résumé, cette étude de la littérature a été fort enrichissante. Certaines contributions qui peuvent lui être associées méritent d'être mentionnées :

- Synthèse des différentes définitions théoriques et pratico-pratique de l'empowerment;
- Synthèse d'une littérature portant spécifiquement sur l'empowerment en contexte de vente;
- Une meilleure définition de l'empowerment en contexte de vente;
- Synthèse des différents styles de gestions en contexte de vente;
- Synthèse des différents indicateurs de performance financière utilisés dans le domaine de la vente;

- Compréhension générale et systémique du phénomène d'empowerment au sein d'une force de vente commerciale, bref une meilleure compréhension de son application en contexte de vente ;
- L'identification d'un langage relié à l'empowerment plus adapté à la réalité du domaine des ventes.
- Une justification d'étudier son impact direct (et non indirect) sur la performance financière ainsi que son éventuel rôle médiateur entre les styles de gestion d'un superviseur et leur impact sur la performance financière du représenté des ventes.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Ce chapitre précise l'objet de recherche de cette étude tout en recadrant les principaux facteurs à l'étude, à savoir les styles de gestion des gestionnaires, l'empowerment et les performances financières dans le cadre précis du contexte d'étude : le domaine des ventes. Ces trois facteurs constituent en fait l'essence du cadre conceptuel de cette recherche que nous préciserons dans cette partie. Nous y préciserons également les variables indépendantes, dépendantes et médiatrices ainsi que leurs liens théoriques. Les hypothèses de recherche de chaque variable présentée sont énoncées au fur et à mesure que les liens sont expliqués.

2.1 Objectif et question de recherche

L'objectif de la présente recherche est de pouvoir mieux délimiter et comprendre l'empowerment dans le domaine des ventes en précisant les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment ainsi que les résultats des ventes. La question de recherche s'articule plus précisément ainsi :

Quel est l'effet médiateur de l'empowerment entre les styles de gestion et leur impact sur la performance des ventes ?

2.2 Cadre conceptuel

La définition et les antécédents à l'empowerment dans un contexte spécifique de vente ont été explorés dans la littérature présentée au dernier chapitre. L'influence et l'impact du style de leadership exercé par les gestionnaires sur l'empowerment perçu de l'employé des ventes ont également été explorés. De plus, les conséquences possibles de cet empowerment ont également été décrites lors de la revue de littérature, et ce, particulièrement sur le plan de la performance financière des employés des ventes.

Cette recherche désire s'attarder principalement à l'impact sur le plan de la performance financière individuelle de l'employé des ventes, particulièrement après avoir réalisé l'importance même de cette performance individuelle pour les organisations et le fait qu'elle a été rarement (pour ne pas dire jamais) mesurée clairement comme une conséquence ultime de l'empowerment perçu sous forme de ventes versus quotas.

Nous avons donc bâti notre cadre de référence à l'aide de trois éléments centraux principaux, à savoir : l'empowerment psychologique perçu, le style de leadership du gestionnaire supérieur et la performance des ventes. À la suite de la revue de littérature effectuée sur ces trois éléments, nous pouvons ici statuer sur le cadre de référence de notre recherche à l'aide de la Figure 2. Ce modèle conceptuel présenté répond à la question de la recherche en évaluant les effets et les relations théoriques qui pourront exister entre les différents construits, qu'il s'agisse des variables indépendantes, dépendantes et/ou médiatrices.



Figure 3 Cadre conceptuel de la recherche

Ce cadre conceptuel postule donc que l’empowerment psychologique perçu par l’employé, dans un contexte spécifique de ventes, est influencé par les styles de gestion du gestionnaire de cet employé. Ce même style de gestion a donc un impact sur l’empowerment, empowerment qui a un impact sur la performance financière de l’individu. En d’autres mots, le modèle postule que l’empowerment a ici un effet médiateur entre le style de gestion d’un gestionnaire et la performance financière en matière de vente de son employé.

Le modèle proposé répond à la question de recherche en évaluant les effets et les relations théoriques qui peuvent exister entre les différents construits, qu’il s’agisse de variables indépendantes, dépendantes et/ou médiatrices. En effet, le modèle permet de préciser le rôle des styles de gestion et son impact sur la performance des ventes, et ce, via l’effet médiateur de l’empowerment.

Dans les prochains paragraphes, chacun des blocs du cadre conceptuel est présenté. Les variables, leurs liens théoriques et les hypothèses de chaque bloc y sont présentés.

2.3 Éléments du cadre conceptuel

Cette partie a pour objet l'explication et la justification du choix des variables et des liens théoriques (Figure 2) pour chacun des blocs suivants : les styles de gestion, l'empowerment, et la performance financière. Dans les prochains paragraphes, chacun des blocs du cadre conceptuel est présenté. Les variables, leurs liens théoriques et les hypothèses de chaque bloc y sont justifiés.

2.3.1 L'empowerment perçu par les employés des ventes

Le chapitre I du présent document a permis d'explorer les différentes facettes de l'empowerment, élément central du cadre conceptuel de la recherche. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, notre définition a été inspirée par Speitzer (1995), Forrester (2000), Bartunek et Spreitzer (2006) et de Martin et Bush (2006). En effet, nous avons ainsi proposé une définition de l'empowerment dans un contexte de gestion des ventes où l'empowerment est un concept d'efficacité basé sur la perception que l'individu possède le pouvoir d'agir et la liberté d'action dans la prise de ses propres décisions et ses engagements personnels, afin d'influencer les résultats finaux espérés et en être pleinement responsable. L'empowerment ainsi perçu par l'individu est influencé par sa motivation intrinsèque et son environnement managérial via le support reçu, son niveau d'autonomie, la reconnaissance acquise et le niveau de cohésion entre son rôle et ses valeurs.

Cette approche, partant de l'empowerment ressenti ou perçu par l'employé, a été utilisée dans plusieurs travaux (Andrade *et al.*, 2017 ; Logan et Ganster, 2017 ; Amundsen et Martinsen, 2014 ; Jose et Mampilly, 2014 ; Singh et Sarkar, 2013 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Bartunek et Spreitzer, 2006 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Zhang et Bartol, 2010 ; Martin et Bush, 2006) et permet de partir de l'élément primaire de

l'équation d'empowerment de l'individu. Nous envisageons donc de partir de ce point de vue dans le cadre de nos travaux, c'est-à-dire de mesurer l'empowerment perçu par l'employé des ventes. L'empowerment perçu est, dans notre cadre conceptuel, la variable médiatrice du modèle.

2.3.2 Styles de gestion des gestionnaires des ventes

Différents modèles ont été réutilisés dans la littérature pour décrire les différents styles de gestion d'un superviseur, et ce, en fonction de l'angle de recherche étudié. En fait, la littérature (empirique ou managériale) déborde de différents modèles allant des styles militaires jusqu'aux styles issus du leadership transformationnel (Huy, 2001 ; Ahearne *et al.*, 2005 ; Arnold *et al.*, 2000).

Ces styles de gestion peuvent être définis comme étant des ensembles de caractéristiques relevant de typologies distinctes (Labrie, 2003). Ces styles de gestion étant souvent naturels, ils peuvent être perçus comme des réflexes, des automatismes de communication pour tout individu (Huy 2001). Un gestionnaire des ventes s'adressera donc d'une certaine manière à ses représentants, manière qui est déterminée par son style de gestion instinctif. Labrie (2003) soulève l'hypothèse de l'existence de certaines préférences des représentants à cet égard (Darmon 2004). En effet, l'auteur affirme que la satisfaction, la motivation et le niveau d'autonomie (empowerment) des représentants de la force de vente pourraient être affectés, entre autres, par le style de gestion de leur supérieur immédiat. Rafiq et Ahmed (1998) ; Adidam (2006) ; Ahearne *et al.* (2005) ; Bowen et Lawler (1992) ; et Huy (2001) abondent tous également dans ce sens et ont étudié les impacts du style de gestion sur l'empowerment.

Partant de l'ensemble des différents modèles répertoriés au sein de la littérature (énumérés au chapitre I), nous avons choisi de nous concentrer sur le modèle de Kurt

Lewin pour réaliser nos travaux. Ce modèle utilisé est très connu du milieu du contexte d'étude. De plus, il nous apparaît intéressant, sur le plan de la recherche, d'utiliser ce modèle en ce qui concerne sa relation avec l'empowerment et la performance financière, car il n'a jamais été clairement étudié à ces fins. Finalement, le choix de ce modèle respecte également les critères suivants 1) Styles de leadership simples et faciles à comprendre et à différencier ; 2) Styles de leadership utilisé dans le domaine et le contexte de la recherche, soit le domaine des ventes ; 3) Outil de mesure utilisé à maintes reprises dans la littérature empirique et 4) Outil de mesure qui représente des travaux pivots dans l'établissement des styles de leadership. Le style de gestion (Démocratique, Laisser-Aller et Autocratique) est, dans notre cadre conceptuel, la variable indépendante du modèle.

2.3.3 Relations entre le style de gestion et l'empowerment

Boonyarit *et al.* (2010) résumant et reprennent deux types de levier à l'empowerment, le premier étant préalable au second (Laschinger *et al.*, 2003 et 2004) : 1) les systèmes d'organisation étudiés par Kanter (1979), et 2) l'aspect psychologique tel que décrit par Spreitzer (1995). Pour les systèmes d'organisation, Kanter (1979) mentionne plusieurs outils d'aide au travail : opportunités, information, support, ressources, et pouvoir formel et informel. Quant à Spreitzer (1995), il liste quatre aspects cognitifs liés à l'employé : la signification et le sens donnés par l'individu à ses tâches professionnelles, la compétence dudit employé, la détermination personnelle, et l'impact ou le bénéfice du travail réalisé sur l'organisation.

Pour agir sur l'empowerment, il faut jouer sur les deux tableaux : structurel par les outils, et psychologique par les croyances (Carlos, Randolph et Blanchard, 2000). Boonyarit *et al.* (2010) ajoutent que les systèmes de communication, les réseaux de contacts internes, l'accès aux ressources et la description des tâches et de leur

déroulement peuvent accroître chez l'employé l'impression de contrôle et de réussite de son travail. Afin de répondre à ce besoin de jouer sur les deux tableaux, Bowen et Lawler (1992), comme plusieurs autres auteurs (notamment Akbari *et al.*, 2018 et Srivastava et Dhar, 2016), se sont penchés sur les pratiques managériales comme facteurs de l'empowerment.

Le niveau de participation, de flexibilité et d'autorité que le gestionnaire autorise à ses employés vient caractériser le style de gestion du superviseur et le tout affecte ultimement le niveau d'empowerment ressenti par l'employé responsable du contact client (en l'occurrence le représentant des ventes) (Chebat et Kollias, 2000). En fait, plus ce niveau d'empowerment est ressenti, plus l'employé devient engagé dans sa démarche professionnelle (Zeglat *et al.*, 2014). Le style de gestion du superviseur (en l'occurrence le gestionnaire des ventes) devient donc un facteur pouvant influencer l'empowerment dans le domaine des ventes (Akbari *et al.* 2018).

Mintzberg (1973), grâce à ses recherches en gestion, a été un précurseur de la communication et du style de gestion dans ce domaine. Goldhaber *et al.* (1979) ainsi que Jablin et Putman (2000) mentionnent également à ce sujet que c'est à ce niveau que surviennent la plupart des difficultés et que s'évalue qualitativement le potentiel de survie de l'organisation. Druskat et Wheeler (2003) abondent dans le même sens en surenchérisant sur le rôle du gestionnaire des ventes et son style de gestion. Il semblerait aussi que la communication interpersonnelle et le style de gestion soient inextricablement liés à la nature même de la gestion et aux responsabilités des gestionnaires (Penley *et al.*, 1991 ; Timm, 1980).

Ainsi, la qualité des communications, qui s'avère directement liée au style de gestion du gestionnaire de première ligne, contribue de manière significative à la satisfaction, la motivation ainsi que le niveau d'empowerment perçu de la force de vente (Akbari *et*

al., 2018 ; Zeglat *et al.*, 2016 ; Meng et Han, 2014 ; Namasivayam *et al.*, 2014 ; Strivastava et Dhar, 2015 ; D'innocenzo *et al.*, 2016 ; Jaiswal et Dhar, 2016).

À l'instar de leurs collègues, Pradhan *et al.* (2016), Manz et Sims, (1980) ainsi que Huy (2001) insistent sur l'influence du gestionnaire ou du leader dans le modèle d'empowerment, mais également la nature de la tâche, la nature du problème, la disponibilité en temps, et l'importance du développement attendu chez l'employé. Pradhan *et al.* (2016), en se basant sur les travaux de Gist et Mitchell (1992), ont ainsi identifié plusieurs stratégies et tactiques que le gestionnaire peut utiliser afin d'influencer ces éléments et, par conséquent, augmenter l'auto-efficacité de son équipe. Parmi ces stratégies, on trouve notamment la rétroaction et le contexte dans lequel elle est donnée, la consultation et le coaching, ainsi que les séances d'entraînement (jeux de rôle, modélisation, etc.).

Druskat et Wheeler (2003) soulignent quant à eux l'importance d'un leadership efficace via le style de gestion dans l'atteinte des retombées positives de l'empowerment. Inspirée de Conger et Kanungo (1988), leur définition d'un leadership efficace comprend les points suivants : 1) manifester aux employés sa confiance en leur capacité d'atteindre de hauts niveaux de performance ; 2) impliquer constamment les employés dans la prise de décisions ; 3) accorder aux employés une autonomie vis-à-vis les contraintes administratives et ; 4) fixer des objectifs inspirants et significatifs pour les employés.

En fait, la barrière principale à l'empowerment semble être directement liée au gestionnaire immédiat. En effet, selon Stewart *et al.* (2017) ainsi que Greasley *et al.* (2005), si le gestionnaire est réticent à partager le pouvoir, ou à revoir ses procédés, l'empowerment sera plus difficile à instaurer. Par conséquent, un style autoritaire aura un impact plus négatif sur l'empowerment.

Les actions des gestionnaires et la perception qu'en ont les employés ont donc une grande influence sur le succès de l'empowerment : si l'empowerment est encouragé et accepté, les employés peuvent se montrer proactifs et satisfaits de leur travail ; en revanche, s'ils sentent qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur travail, ils peuvent perdre leur bonne volonté et ralentir les processus de travail (Greasley *et al.*, 2005). Toujours selon Greasley *et al.* (2005), le facteur clé est plutôt le style de gestion implanté par le superviseur immédiat, acteur d'une grande importance dans l'empowerment des employés. En effet, ce sont les superviseurs qui décident si les employés se voient autorisés et habilités ou non, et sous quelle forme.

La distance géographique entre la haute direction et les employés peut entraîner une plus grande confiance par défaut, et constituer une opportunité ou, au contraire, compliquer l'implantation de stratégies d'empowerment si les employés sont dispersés sur un vaste territoire (Martin, 2016).

Un des éléments marquants découlant de ce portrait concerne le style de gestion de l'organisation, ainsi que le style de gestion dont font preuve les gestionnaires immédiats (Pradhan *et al.*, 2016 ; Ninacs, 2008 ; Ahearne *et al.*, 2005). Sous cet angle, serait-il alors possible d'identifier des liens directs entre le style d'un gestionnaire et le niveau d'empowerment ressenti des employés ?

En s'appuyant sur les études issues de la littérature, les trois premières hypothèses concernant l'influence du style de gestion peuvent être avancées. Ces hypothèses partent du contexte que le style de gestionnaire influence le niveau d'empowerment ressenti par l'employé responsable du contact client (en l'occurrence le représentant des ventes) (Chebat et Kollias, 2000 ; Zeglal *et al.*, 2014 ; Rafiq et Ahmed, 1998 ; Ahearne *et al.*, 2005 ; Bowen et Lawler, 1992 ; Huy, 2001). Elles considèrent également les travaux recensés rappelant que les styles plus directifs ont des effets plus

négatifs sur le climat des équipes, en particulier sur la liberté d'innover, de faire son travail sans trop de procédures ainsi que sur le sentiment de responsabilité personnelle. Ces trois premières hypothèses sont les suivantes :

- H₁ : Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et le niveau d'empowerment perçu.
- H₂ : Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et le niveau d'empowerment perçu.
- H₃ : Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et le niveau d'empowerment perçu.

2.3.4 La performance financière

La performance du vendeur est une variable qui intéresse énormément les entreprises et organisations (Wachner *et al.*, 2009) ; Behrman et Perreault, 1982). Bien que la recherche ait tenté d'établir des liens entre le niveau de performance ressenti d'un employé des ventes et sa performance directe, les résultats demeurent vagues (Martin et Bush 2006). À la lumière des différents indicateurs utilisés au sein de la revue de littérature, la réalisation des objectifs sous forme de résultats exprimés en Ventes vs Objectifs (%) nous semble la plus pertinente pour démontrer l'impact d'un représentant des ventes. De plus, cet indicateur demeure pertinent, et ce, peu importe le marché et les conditions propres à son produit, permettant par le fait même, d'un point de vue empirique, une certaine comparaison entre les individus. La performance financière est, dans notre cadre conceptuel, la variable dépendante du modèle.

2.3.5 Relation entre l'empowerment et la performance financière

Bien que plusieurs auteurs aient étudié les effets positifs de l'empowerment, notamment sur différents paramètres de performance, peu se sont attardés aux conséquences sur les ventes mêmes du représentant (Yoo, 2017 ; Khalili *et al.*, 2016 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Martin et Bush, 2006 ; Kim *et al.*, 2017 ; Lambe *et al.*, 2009). En fait, bien que la majorité tentent d'identifier une tendance positive entre l'empowerment et la performance financière d'une entreprise, certains travaux arrivent à des conclusions contradictoires sur cette même relation (Ahearne *et al.*, 2005 ; Stajkovic et Luthans, 1998 ; Hackett, 1997 ; Hackett et Betz, 1995).

Plusieurs auteurs ont également tenté de relier directement l'empowerment à des indicateurs de performance de l'entreprise (Yoo, 2017 ; Khalili *et al.*, 2016 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Martin et Bush, 2006 ; Kim *et al.*, 2017 ; Lambe *et al.*, 2009). Qu'en est-il d'un lien possible entre l'empowerment et les résultats de performance d'un employé au sein d'une organisation, et ce, spécifiquement au sein du département des ventes d'une organisation ?

Comme il a été souligné précédemment, les données disponibles sur ce sujet semblent assez préliminaires quant au secteur des ventes. Si l'expérience de l'empowerment se vit dans le secteur tertiaire, elle semble par ailleurs peu documentée lorsque vient le temps d'établir un portrait plus net dans le domaine des ventes, malgré les conséquences positives potentielles que ce soit sur le plan de la mobilisation des employés, du marketing interne, de la satisfaction du client, des performances de ventes, de la rentabilité corporative, etc.

De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux portant sur l'effet direct de l'empowerment sur la performance des ventes versus l'objectif (*Sales vs Quotas*),

critère utilisé dans le cadre de ses travaux. Pourtant, c'est là un des indicateurs les plus répandus non seulement dans l'industrie pharmaceutique, notre contexte d'étude, mais bel et bien dans plusieurs industries. En plus, il représente une mesure fiable et précise pour renforcer la validité de nos travaux (Martin et Bush 2006).

Basée sur le fait que la littérature dénote une tendance positive entre l'empowerment et les conséquences positives qui en ressortent, l'hypothèse suivante est proposée :

- H₄ : Le niveau d'empowerment perçu influence positivement la performance financière

2.3.6 Relations entre les styles de gestion et la performance financière

Le souci du gestionnaire est de conduire efficacement son entreprise. Cette recherche d'excellence passe par la création de structures et de mode de gestion favorisant l'initiative et la créativité des employés (Barraud *et al.*, 2003). Plusieurs innovations sociales convergent donc vers le même but : l'amélioration de la performance de l'entreprise et le maintien de l'avantage concurrentiel. De multiples termes sont utilisés pour décrire le style de pouvoir du gestionnaire qui est censé apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Depuis les travaux de Berle et Means (1932), les économistes reconnaissent l'influence de la fonction de direction sur la performance financière de l'entreprise. Ndonzau (2000) estime que le cumul des fonctions de direction et de contrôle octroie à l'administrateur délégué des pouvoirs très importants sur l'entreprise et une grande influence sur la performance financière de celle-ci. Omri (2003) a d'ailleurs démontré que les mécanismes de contrôle du dirigeant peuvent avoir un effet significatif sur la performance.

Les travaux de Likert (1961) estiment que les entreprises gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à celles gérées de manière démocratique. Toutefois, cette performance n'est pas valable à long terme. Les différentes pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, par les logiques d'empowerment et de meilleure circulation de l'information qui ont été mises en place depuis, semblent conduire à de meilleurs résultats (Barraud *et al.*, 2003). En fait, les recherches récentes tentent même à démontrer le contraire, à savoir que les styles de gestion de type démocratiques vont pousser vers une performance financière de l'entreprise plus positive (Ngok Evina, 2008). En effet, la revue de littérature semble démontrer qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance et que cette relation est plutôt positive lorsque le climat est participatif, démocratique et que la prise de décision est partagée (Ngok Evina, 2008). Ainsi, une série additionnelle d'hypothèses permet d'énoncer que :

- H₅ : Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.
- H₆ : Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.
- H₇ : Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.

2.3.7 Effet médiateur de l'empowerment entre le style de gestion et la performance financière

Bien que le concept d'empowerment suscite de plus en plus d'intérêt tant de la part des théoriciens que de la part des praticiens dans le domaine de la gestion des entreprises, ce concept fut largement étudié par d'autres scientifiques œuvrant dans les sciences sociales qui s'appliquent aux minorités visibles par rapport à leur sentiment d'impuissance, notamment auprès des femmes, des Noirs et des handicapés (Conger &

Kanungo, 1988). D'ailleurs, Conger et Kanungo (1988) mentionnent qu'il est primordial d'analyser le concept d'empowerment en fonction de sa conceptualisation afin de bien comprendre toutes les subtilités. Ils débutent avec l'affirmation selon laquelle nous devons tenir compte de la source des concepts de pouvoir et de contrôle puisque la conceptualisation de l'empowerment en fut dérivée.

Ces deux concepts peuvent être considérés selon deux approches. Au premier abord, le concept d'empowerment émerge d'une conceptualisation relationnelle. D'un point de vue managérial et social, le concept de pouvoir est utilisé pour décrire la perception de pouvoir (ou de contrôle) qu'un acteur a sur les autres acteurs (Conger & Kanungo, 1988). En se basant sur la théorie de l'échange social, le pouvoir est plutôt considéré comme étant une fonction de dépendance ou d'interdépendance des individus. Autrement dit, le pouvoir d'un individu par rapport à un autre s'exprime dans la relation de dépendance qu'un individu a envers l'autre (Conger & Kanungo, 1988). Afin de bien expliquer cette relation, nous pouvons l'illustrer de la façon suivante : si l'individu A dépend plus de l'individu B que l'individu B dépend de l'individu A, alors l'individu B a plus de pouvoir que l'individu A (Conger & Kanungo, 1988).

Sur le plan organisationnel, la principale source de pouvoir d'un individu envers l'organisation est lorsqu'il détient les aptitudes qui lui permettent d'offrir une performance ou des ressources comme valeur ajoutée à l'organisation ou lorsque ses aptitudes lui permettent de faire face aux problèmes organisationnels (Conger & Kanungo, 1988). Puis, sur le plan interpersonnel, les sources de pouvoir d'un individu envers les autres se situent soit en fonction du bureau ou du poste de l'individu, soit en fonction des caractéristiques personnelles de l'individu, soit en fonction de l'expertise de l'individu ou en fonction de l'accessibilité privilégiée et spécialisée à de l'information ou des connaissances clés (Conger & Kanungo, 1988).

Le point commun entre tous ces types de pouvoir est que les individus qui ont du pouvoir sont plus enclins à atteindre les résultats souhaités alors que les individus qui n'ont pas de pouvoir risquent plutôt de voir leurs résultats souhaités être contrecarrés ou réorientés par ceux qui ont le pouvoir (Conger & Kanungo, 1988). En prenant cette conceptualisation comme élément de base, les auteurs offrent une première définition qui veut que l'empowerment soit un processus par lequel un superviseur partage son pouvoir avec ses membres.

Cette définition ne permet toutefois pas de comprendre dans quelle mesure ce partage de pouvoir est assez fort pour avoir un effet sur les membres de l'équipe. C'est ce qui explique la seconde partie de la conceptualisation du concept d'empowerment, à savoir la conceptualisation motivationnelle. C'est grâce à la psychologie qu'il est possible de comprendre ce principe. Le pouvoir est utilisé comme un élément motivant ou comme une croyance propre à chaque individu. Les individus tendent plus précisément à ressentir un besoin de pouvoir puisque celui-ci s'exprime par le désir d'influencer et de contrôler les autres (Conger & Kanungo, 1988). Ce sentiment de pouvoir est comblé lorsque les individus ont la perception qu'ils ont du pouvoir ou lorsqu'ils croient qu'ils sont en mesure d'affronter adéquatement des situations, des événements ou des gens qui les confrontent (Conger & Kanungo, 1988). Il est possible de concevoir ce principe également comme étant un besoin intrinsèque d'autodétermination ou une croyance en ses propres aptitudes à réussir (Conger & Kanungo, 1988).

Sur la base d'une revue de la littérature, Conger et Kanungo constatent que plusieurs auteurs fusionnent ces deux conceptions alors que d'autres n'en utilisent qu'une. Ils décident de se positionner et de se concentrer sur la conception motivationnelle puisqu'elle permet aux employés de développer leur sentiment d'autodétermination et de croyance en leurs propres aptitudes à réussir plutôt que seulement en fonction de la délégation du pouvoir et de l'autorité (Conger & Kanungo, 1988), tout en indiquant

que la délégation de pouvoir et d'autorité est une composante parmi tant d'autres qui détermine le concept d'empowerment. Ils concluent avec la définition suivante : l'empowerment est un processus qui augmente les sentiments d'efficacité personnelle entre les membres de l'organisation via l'identification et l'élimination des conditions qui favorisent l'impuissance.

Le style de leadership du gestionnaire devient donc par le fait même un incontournable en matière d'empowerment. Thomas et Velthouse (1990) stipulent que « to empower means to give power », alors que Tuckey, Bakker et Dollard (2012) croient qu'essentiellement, l'empowerment implique que le superviseur encourage et permet aux employés d'être en mesure de se guider et de se gérer eux-mêmes. D'autres auteurs incorporent le concept de la motivation intrinsèque (Kirkman & Rosen, 1999 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Thomas & Velthouse, 1990) et affirment que les leaders qui pratiquent l'empowerment ont des comportements qui favorisent le partage du pouvoir avec les membres de l'équipe, ce qui augmente leur niveau de motivation intrinsèque (Srivastava *et al.*, 2006). Cela étant dit, il est important de mentionner que le concept d'empowerment fut étudié, entre autres, selon deux angles, à savoir les comportements du leader qui privilégie le partage du pouvoir ou la délégation du pouvoir et le degré d'autonomie des employés ainsi que sous l'angle des réponses émises par les employés face aux pratiques d'empowerment (Seibert *et al.*, 2004 ; Srivastava *et al.*, 2006).

Conger et Kanungo (1988) énoncent que les pratiques de superviseurs pouvant être identifiées comme des pratiques d'empowerment incluent : exprimer de la confiance envers les membres de l'équipe à l'aide de critères élevés de performance, créer des opportunités pour les membres de l'équipe afin qu'ils participent à la prise de décision, offrir de l'autonomie d'après les contraintes bureaucratiques ainsi que fixer des objectifs inspirants ou motivants (Conger & Kanungo, 1988). Une autre définition est celle de Srivastava *et al.* (2006), qui énonce que les comportements des superviseurs

se traduisent par le partage du pouvoir avec les membres de l'équipe en augmentant leur niveau de motivation intrinsèque. Jung et Sosik (2002) ajoutent un élément, soit que les comportements des supérieurs impliquent l'habilitation des membres de l'équipe par l'amélioration de leurs croyances par rapport aux aptitudes qu'ils détiennent pour mener à bien la ou les tâches demandées ainsi que leur motivation intrinsèque face aux tâches. Une grande majorité des auteurs énumèrent les comportements que tente de développer le leadership d'empowerment, notamment Pearce et Sims (2002), qui stipulent que ces leaders mettent l'accent sur le développement des aptitudes d'autogestion ou de self-leadership de leurs membres. Tekleab *et al.* (2008) ajoutent le développement d'un ensemble de comportements, provenant du leader, qui s'alignent vers le développement des capacités d'auto-influence (selon Tekleab *et al.*, 2008) l'auto-influence désigne le fait de s'influencer soi-même grâce à certaines compétences) qui prennent les formes suivantes : contrôle de soi, autorégulation, l'autogestion et le « self-leadership » des membres. Xue, Bradley et Liang (2011) ajoutent un autre élément, soit que les superviseurs sont également en mesure d'améliorer le contrôle que les membres de l'équipe ont face à leur environnement de travail. Puis, les cinq dimensions du leadership d'empowerment énoncées par Xue, Bradley et Liang (2011) sont les suivantes : la gestion par l'exemple, le coaching, la prise de décision participative, la manifestation d'intérêt envers les membres de l'équipe ainsi que l'apport en information auprès des membres.

Seibert *et al.* (2004) affirment quant à eux que ces comportements augmentent la motivation individuelle au travail en déléguant de l'autorité au niveau le plus bas dans l'organisation où des décisions rationnelles peuvent être prises. Dans ce même ordre d'idées, Tekleab *et al.* (2008) proposent que le superviseur délègue des responsabilités aux membres de l'équipe et crée un environnement qui permet aux membres de satisfaire leurs besoins de développement et d'autonomie alors qu'ils ont recours à l'autocontrôle et à l'auto-direction afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Stewart et Manz (1995) élaborent de leur côté une typologie du leadership en fonction de l'orientation du pouvoir et de l'implication du superviseur dans un contexte d'équipe de travail. Le premier axe place les différents types de leadership sur un continuum ayant un leader autocratique à un extrême et un leader démocratique à l'autre. Ils identifient ainsi ces termes comme étant deux approches de pratiques de leadership. L'approche autocratique comprend les caractères autoritaires, directifs, coercitifs, orientés vers la production, les tâches, la performance et les objectifs et où la prise de décision vient uniquement du superviseur (Stewart & Manz, 1995). À l'inverse, l'approche démocratique s'inspire des caractères participatifs, de consultation, de consensus, orientés vers les employés, les individus, les relations, et ce, en simplifiant les interactions ainsi qu'en privilégiant une prise de décision au sein de l'équipe (Stewart & Manz, 1995). Sur le second axe, les auteurs positionnent le leader comme étant soit actif (grandement impliqué) ou soit passif (leadership laisser-faire). Un leader actif s'implique auprès de son équipe et est visible pour les membres de l'équipe alors qu'un leader passif s'implique moins et son influence est plutôt indirectement ressentie par les membres de l'équipe (Stewart & Manz, 1995). Même si le terme « passif » est utilisé, les auteurs précisent que cette approche implique tout de même un niveau minimum d'intervention du superviseur tel que des suggestions d'autorégulation, des balises à respecter et des limites-clés à ne pas dépasser. Une telle approche démontre des résultats positifs tels que des équipes autogérées et un sentiment élevé d'affiliation et de contrôle de l'équipe par les membres de l'équipe.

Bref, l'élément central est que le style de gestion du superviseur développe les aptitudes et les compétences des membres de son équipe afin qu'ils puissent être fonctionnels sans la présence d'un superviseur formel et qu'ils soient en mesure de maintenir ce niveau d'autonomie d'équipe (Carmeli *et al.*, 2011).

Parallèlement à ces associations entre style de gestion et empowerment, plusieurs chercheurs ont exploré l'effet de l'empowerment en termes de performance pour le personnel de vente. Ainsi, pour de nombreux théoriciens (Berraies *et al.*, 2015 ; Bowen and Lawler, 1992), l'empowerment favorise l'autonomie et l'initiative des employés, motive le personnel et comble leurs besoins intrinsèques, ce qui booste leur engagement envers l'organisation et les rend plus disposés à fournir plus d'efforts pour fournir un service de qualité aux clients et un rendement plus élevé (Berraies *et al.*, 2015), améliorant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients. Étant donné la marge de manœuvre qui leur est laissée, ceux-ci seront plus motivés et pourront explorer de nouvelles façons de faire et mettre au profit de l'organisation leurs connaissances et leurs compétences (Berraies *et al.*, 2015). Bowen et Lawler (1992) ont démontré que l'empowerment des employés améliore la rapidité de résolution des plaintes des clients et permet de booster la fidélité des clients. En effet, l'autonomisation des employés de contact leur permet d'avoir l'autorité pour résoudre en temps réel les problèmes qui se présentent sans en référer à leurs supérieurs et agir selon les attentes du client qui se présente devant eux, ce qui augmente la probabilité d'avoir une évaluation positive de l'entreprise par le client (Donavan *et al.*, 2004) et qui peut aboutir à une plus grande fidélité des clients (Grönroos, 2001). Cette performance client doit maintenant se baser ultimement sur des indicateurs monétaires tels que la rentabilité, le volume des ventes et la ponctualité de paiements des clients, soit sur des indicateurs non monétaires, de type qualitatif et relatifs à la relation entre l'entreprise et ses clients tels que la satisfaction ou la loyauté.

Comme le soulignent pertinemment Chebat et Kollias (2000), l'empowerment des employés des ventes constitue un facteur clé de succès pour les entreprises de service. L'empowerment devient donc une pratique clé du style de gestion moderne qui vise à motiver le personnel, augmenter l'engagement organisationnel, favoriser leur créativité et leur auto-efficacité (Conger et Kanungo, 1988).

L'empowerment devient donc une variable médiatrice entre le style de gestion d'un superviseur (peu importe lequel de ces styles de gestion) et les résultats financiers (performance financière) du représentant. Ainsi, ces constats permettent d'énoncer les hypothèses finales suivantes concernant l'effet médiateur de l'empowerment de notre recherche :

- H₈ : Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.
- H₉ : Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.
- H₁₀ : Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.

2.4 Rappel des objectifs et hypothèses de recherche

Sachant qu'il existe, au sein du département des ventes, des particularités différentes du secteur de la production ou encore de la gestion et de la planification, ce secteur représente une opportunité pour préciser davantage la portée de l'empowerment. Nous avons donc une situation où la littérature existante nous permet de préciser le sujet d'étude spécifiquement appliqué au contexte de la vente. Une littérature somme toute limitée en termes de liens entre les styles de gestion des gérants des ventes, le niveau d'empowerment perçu des représentants qu'ils dirigent et leurs performances de vente directes.

L'objet de cette thèse est donc d'avoir une meilleure compréhension de l'empowerment dans le secteur des ventes, particulièrement en ce qui concerne son effet médiateur entre les styles de gestion et la performance financière. Le tableau suivant présente une récapitulation des hypothèses de recherche :

Tableau 21 Récapitulatif des hypothèses de recherche

Hypothèse #1	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et le niveau d'empowerment perçu.
Hypothèse #2	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et le niveau d'empowerment perçu.
Hypothèse #3	Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et le niveau d'empowerment perçu.
Hypothèse #4	Le niveau d'empowerment perçu influence positivement la performance financière
Hypothèse #5	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.
Hypothèse #6	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.
Hypothèse #7	Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.
Hypothèse #8	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.
Hypothèse #9	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.
Hypothèse #10	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.

À l'aide de ces hypothèses ainsi formulées, il nous apparaît utile de rappeler la schématisation de notre cadre conceptuel en y insérant les hypothèses de recherche préalablement mentionnées. Nous pouvons donc ici statuer sur le cadre de référence de notre recherche à l'aide de la figure suivante :

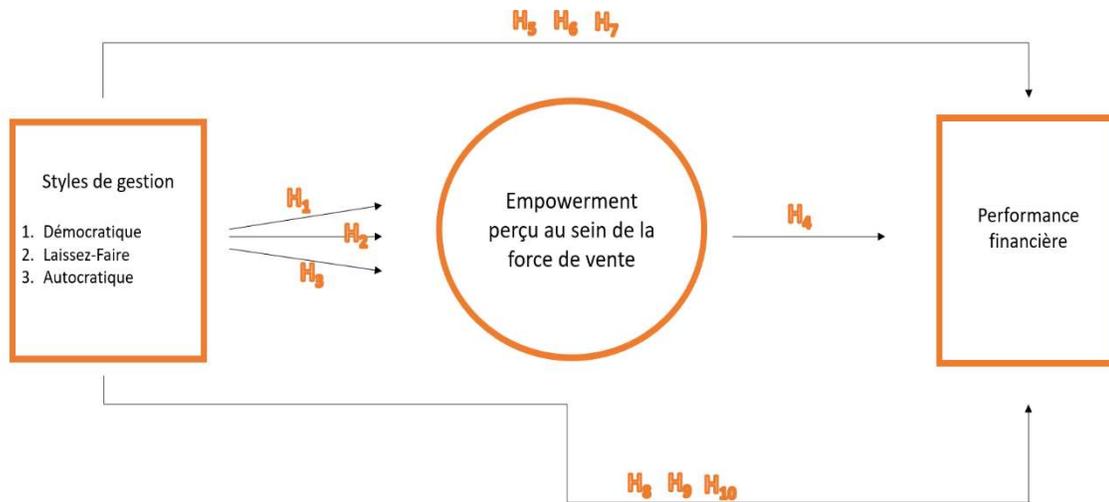


Figure 4 Cadre conceptuel et hypothèses

2.5 Conclusion du chapitre

En conclusion, ce chapitre de la thèse relate de manière détaillée les liens qui sont avancés dans le cadre conceptuel de l'empowerment en contexte de vente et l'illustration des hypothèses de recherche soutenues d'explications tirées de la littérature. D'importants liens sont annoncés au regard de la variable indépendante, soit les styles de gestion des gestionnaires ainsi qu'en fonction de la variable dépendante, soit la performance financière.

Le prochain chapitre présente les aspects méthodologiques de la recherche qui permettent d'effectuer les relevés nécessaires pour tester les hypothèses émises ici.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre a pour objectif de préciser la méthodologie utilisée afin de vérifier les hypothèses de recherches avancées dans le chapitre précédent. Un bref retour sur le contexte de recherche sera effectué et le profil de l'industrie étudiée sera caractérisé afin de mieux situer le plan d'échantillonnage. Par la suite, le type de recherche et la méthode de collecte de données seront explicités. Enfin, les étapes menant à la construction du questionnaire seront explicitées en plus de justifier les choix effectués pour déterminer les échelles de mesure retenues pour l'étude. Ensuite, les stratégies utilisées pour augmenter la participation et la robustesse de la recherche seront citées, ainsi que la méthode de traitement des données sera précisée pour terminer avec un rappel des dimensions éthiques la recherche.

3.1 Contexte de la recherche

Le contexte de recherche ciblé pour explorer l'empowerment dans un contexte spécifique de vente a été largement évoqué dans les chapitres précédents. Ce sont en fait les caractéristiques de ce contexte de recherche qui apportent des dimensions particulières à l'exploration de l'empowerment. Bien que la recherche tente souvent de délimiter des concepts qui soient généralisables à plusieurs secteurs d'activités, cette

recherche tente au contraire d'utiliser des attributs du secteur de la vente pour circonscrire davantage les construits qui ont été généralisés antérieurement (Herche *et al.*, 1996).

Le domaine des ventes, lui-même issu du domaine du marketing, possède des particularités différentes du secteur de la production ou encore de la gestion et de la planification.

Il existe différents types de ventes exigeant différents types de représentants et différents types de vendeurs. Ainsi, la vente dématérialisée, ou sans l'intervention d'un vendeur, est caractérisée par une vente qui doit se faire le plus rapidement possible avec des coûts qui soient les plus bas possibles. Cela concerne entre autres les produits de grande consommation. Le critère de choix du client est souvent le prix. Dans ce type de vente, la qualité de l'argumentaire de vente et la présentation du produit sont vitales, car il n'y a pas de vendeur pour vendre et expliciter les bénéfices des arguments de vente pour le client. Lorsqu'un vendeur est impliqué dans ce type de vente, les vendeurs sont plutôt des preneurs d'ordres et ont pour tâche essentielle de passer rapidement dans un très grand nombre de points de vente de détail pour enregistrer des commandes, et assurent même parfois la livraison (Darmon, 2012).

Le vendeur conseiller s'occupera quant à lui d'une vente où les produits sont plus chers, plus sophistiqués, plus techniques. Le vendeur a donc ici un rôle de conseiller auprès du client. Il doit bien connaître ses produits et il doit savoir poser des questions pour bien comprendre les besoins et les désirs de son client. Il est essentiel pour ce dernier de disposer des bonnes techniques de vente (Darmon, 2012).

Un autre type de vendeur, le vendeur expert, dessert un marché de haut niveau. Les techniciens, les ingénieurs sont considérés par le client comme des vendeurs experts.

L'aspect technique de leur domaine d'activité est crucial. Certains représentants de ce type de vente deviennent fréquemment de véritables experts dans leur industrie. Ainsi, ces derniers connaissent parfaitement leurs produits, le marché (son évolution, ses tendances, les opportunités, la concurrence), les produits et domaines adjacents, etc. Leurs clients les appellent, les consultent, les écoutent (Darmon, 2012).

Les entreprises peuvent par la suite structurer leur force de vente de différentes manières. Ainsi, une force de vente peut être interne (les vendeurs œuvrent de façon sédentaire où les clients se déplacent vers les points de ventes) ou externe (les vendeurs se déplacent et ont l'initiative du contact (prise de rendez-vous, négociation)). De plus les entreprises peuvent décider d'avoir leur force de vente propre (formée de vendeurs salariés, sous le contrôle de l'entreprise avec un lien de subordination juridique) ou une force de vente déléguée (les vendeurs ici travaillent pour plusieurs entités et exécutent leurs activités de façon permanente ou temporaire) (Darmon, 2012).

Dans le domaine des produits industriels et professionnels, les vendeurs sont des « technico-commerciaux », c'est-à-dire qu'ils ont la double compétence de la connaissance technique des produits et de la négociation-vente. De manière générale, le vendeur doit d'abord prospecter, c'est-à-dire découvrir la clientèle potentielle de ses biens ou services. Une fois cela fait, le vendeur doit argumenter pour convaincre le prospect qu'il a la solution à son problème et arriver à lui vendre sa solution (Darmon, 2012).

Les vendeurs sont donc, la plupart du temps, chargés de prospecter dans leur zone d'activité, doivent connaître leurs produits et ceux de la concurrence, savoir argumenter et conclure une vente, suivre leurs clients au-delà de la vente. Ils doivent avoir une solide connaissance du marché, des caractéristiques des distributeurs, de leur merchandising ; il faut qu'ils soient capables de négocier au sens plein du terme, car la

concurrence est très vive et les acheteurs en position de force. Ils doivent avoir une compétence technique élevée pour discuter avec des acheteurs avertis sur ce terrain, mais également une compétence commerciale, de négociateurs (Darmon, 2012). Un exemple de ceci concerne les représentants médicaux qui présentent aux médecins les produits des laboratoires pharmaceutiques pour les inciter à les prescrire.

L'industrie du marketing et de la vente s'intéresse fortement à la perspective de l'employé des ventes, ne serait-ce que par son impact sur ses performances de vente ou encore sur la satisfaction du client. Toute approche de gestion ou de marketing interne est alors fort intéressante pour l'encadrement de ses représentants des ventes (Darmon, 2004). La philosophie de l'empowerment ne fait pas exception à la règle et peut dissimuler des approches intéressantes de rentabilité et de performance pour les entreprises canadiennes. Les entreprises qui tentent alors l'implantation d'une philosophie teintée d'empowerment investissent des sommes importantes en structure, en recrutement, en formation et en gestion de son personnel dans cette avenue. Il est alors indéniable que ces mêmes entreprises tentent de maximiser leurs investissements financiers et également temporels afin d'obtenir un maximum de retour sur ceux-ci via un empowerment efficace et rentable.

À cet égard, le secteur spécifique des ventes représente encore aujourd'hui une opportunité afin de déterminer et préciser davantage la portée de l'empowerment. En raison de ce manque d'études dans ce domaine, les ventes représentent un secteur attirant pour la recherche, particulièrement en ce qui concerne plus précisément encore la vente directe au client (Yoo, 2017 ; Bowen et Lawler, 1992 ; Rafiq et Ahmed, 1998a). Melhem (2004) souligne d'ailleurs que davantage d'études sont requises pour explorer les conditions et les circonstances selon lesquelles l'empowerment peut être efficace pour le secteur des ventes.

3.2 Démarche méthodologique

La démarche et le design de cette recherche, ainsi que la façon dont ses différentes étapes sont articulées, dépendant d'abord du positionnement épistémologique choisi.

3.2.1 Type de recherche

Cette recherche, de par la problématique qu'elle propose de résoudre et les objectifs qu'elle sous-tend, s'inscrit plutôt dans le paradigme positiviste (identification de liens causals), et ce, selon la distinction établie par Hudson et Ozanne (1988) entre le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste. En fait, le projet du positivisme est d'expliquer la réalité tandis que celui de l'interprétativiste est de comprendre cette réalité (Perret et Séville, 2003). Pour les positivistes, la réalité existe en soi-même, elle est objective et possède une essence propre. Le chercheur peut donc chercher à connaître cette réalité extérieure à lui. Il y a une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Cela est en opposition avec le paradigme interprétativiste selon lequel la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente.

Les positivistes, en raison de leur objectif d'explication et de prédiction, donnent une priorité à l'identification des liens causals. Ils croient que l'action humaine peut être expliquée comme le résultat d'une véritable cause qui, temporairement, précède le comportement (Hunt, 1983). Ils considèrent que le chercheur est indépendant de l'objet de recherche et qu'il n'influence pas la réalité. Une position détachée est nécessaire pour maintenir l'objectivité (Lincoln et Guba, 1985).

Elle est d'ailleurs davantage de type descriptive et explicative. Elle utilise une approche hypothético-déduction (quantitative), méthode à privilégier pour mener à bien nos

recherches. En effet, l'approche quantitative, via l'utilisation de questionnaires déjà validés permettra de mesurer quantitativement les relations identifiées. Ces tendances peuvent par la suite conduire à leur tour à des études plus circonscrites sur le sujet, en fonction des résultats et des hypothèses qui se dégagent au terme de l'analyse des données recueillies.

Cette recherche a pour objectif premier de mieux comprendre l'empowerment dans le domaine des ventes en précisant les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment ainsi que les résultats des ventes. À titre de rappel, notre question de recherche s'articule ainsi :

Quel est l'effet médiateur de l'empowerment entre les styles de gestion et leur impact sur la performance des ventes ?

3.2.2 Collecte de données

Le choix de la méthode de collecte de données pour toute recherche doit tenir compte de ce qui est à mesurer et du contexte dans lequel cette collecte doit s'effectuer (Axinn et Pearce, 2006). Dans la présente recherche, la nature de l'objectif encourage l'utilisation d'une recherche par questionnaire. En effet, lorsque les mesures de la perception sont requises dans une recherche, une enquête par questionnaire donne habituellement des résultats fort acceptables (Beck et Emery, 1985). Selon Despande (1983), ce choix semble être approprié dans la mesure où le travail consiste à vérifier et à confirmer un ensemble de théories en interrelation, et non pas à construire une théorie.

L'utilisation des questionnaires, sous format papier, est principalement planifiée dans le but d'identifier le style de gestionnaire, le niveau d'empowerment perçu de

l'individu et de recueillir ces performances financières actuelles. Ces performances financières sont mesurées par l'entreprise (sous forme de ventes versus quotas en pourcentage) et communiquées au représentant. Celui-ci peut donc partager ses résultats des ventes à l'aide du questionnaire établi dans le cadre de cette recherche. Le questionnaire final est composé de cinq sections (Annexe C).

La première section sert d'introduction. Cette section vise à illustrer l'identification de la recherche, son but général, la procédure demandée au participant et son consentement. Cette même section identifie par le fait même les avantages et risques de la recherche, l'anonymat, la confidentialité, l'élément de participation volontaire, l'absence de compensation financière et les ressources disponibles en cas de question pour le participant. La seconde section du questionnaire vise à identifier le style de leadership du superviseur du participant. La troisième partie du questionnaire vise à identifier le niveau d'empowerment perçu par l'individu. La quatrième partie du questionnaire abordait la question de la performance financière. Finalement, la cinquième et dernière section du questionnaire rassemblait les données démographiques du participant : genre, âge, poste (gestionnaire, représentant ou autre), l'entreprise (quelle compagnie pharmaceutique) et le nombre d'années d'expérience du participant au sein de l'industrie pharmaceutique.

3.2.3 Dimensions éthiques de l'étude

La collecte d'information revêt des dimensions éthiques importantes à considérer. Dans un premier temps, l'utilisation des données recueillies à des fins de recherche est possible seulement avec l'assentiment du participant. Par conséquent, son consentement écrit doit être obtenu pour que ces données soient utilisées à des fins de recherche. Un exemplaire du formulaire de consentement se trouve à l'annexe B du présent document. Additionnellement à ce formulaire de consentement, un grand

accent a d'ailleurs été porté sur la nature confidentielle des données en utilisant des mots de passe pour tout document informatique archivé et en gardant toute information imprimée sous clé. L'introduction des questionnaires reflétait également cette attention portée à la confidentialité tout en identifiant clairement le but et les étapes de nos démarches, ainsi que la nature des données et la manière dont elles ont été recueillies.

Enfin, un certificat éthique a été délivré pour cette recherche par le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG. Une copie de ce certificat se trouve à l'annexe A du présent document.

3.3 Plan d'échantillonnage

Cette section présente le plan d'échantillonnage de la recherche. Ainsi, une présentation de la population de la recherche, du cadre d'échantillonnage, de la méthode d'échantillonnage et des stratégies potentielles pour augmenter le taux de réponse est effectuée dans les prochaines lignes.

3.3.1 Définition de la population de la recherche

Jusqu'à présent, les recherches sur l'empowerment en contexte de ventes ont été examinées dans différentes industries, telles que la vente au secteur publique (Priya et Lochan Dhar, 2015), l'industrie financière (Chebat et Kollias, 2000), l'industrie de détail (Dewettinck et van Ameijde, 2008), du voyage (Namasivayam *et al.*, 2013), des technologies (Ahearne *et al.*, 2005) et la santé (Burkoski *et al.*, 2019).

Cependant, peu d'études ont tenté d'étudier l'empowerment dans le contexte particulier et spécifique de la vente pharmaceutique (Ahearne *et al.*, 2005 ; Martin et Bush, 2006). De plus, la majorité de ces études se sont limitées à identifier les antécédents structurels

et/ou psychologique de l'empowerment sans pour autant étudier les performances financières qui en résultaient. Ainsi, étant donné que l'empowerment a peu été étudié dans le contexte de la vente, encore moins en ce qui concerne l'industrie pharmaceutique et qu'il y a un manque sur le plan de la recherche concernant son impact ultime sur les performances en termes de ventes du représentant, l'industrie pharmaceutique a été choisie pour tester la présente recherche.

Tel que mentionné antérieurement, l'objectif est donc de contribuer à mieux comprendre l'empowerment dans le domaine des ventes en précisant les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment ainsi que les résultats des ventes, particulièrement dans le contexte de la vente au sein de l'industrie pharmaceutique. La population de référence comprend donc les représentants et gestionnaires de la force de vente de l'industrie pharmaceutique canadienne. Mais qu'en est-il au juste du profil de cette industrie pharmaceutique au Canada ?

3.3.2 Profil de l'industrie pharmaceutique canadienne

Notre recherche s'inscrit non seulement dans le contexte particulier du domaine des ventes, mais en plus du domaine des ventes sur le terrain (de *type remote sales force* en anglais). L'industrie pharmaceutique canadienne utilise une telle force de vente et représente également un milieu éthique et politico-légal très particulier.

À l'instar de l'industrie pharmaceutique mondiale, l'industrie pharmaceutique canadienne est constituée d'entreprises qui œuvrent à la recherche, au développement, à la production et à la mise en marché de médicaments conçus pour la santé humaine et animale. Elle compte plusieurs acteurs, dont les sociétés productrices de médicaments d'origine (pour la plupart des multinationales de propriété étrangère), les fabricants de médicaments génériques, un nombre croissant de petites et moyennes

entreprises pharmaceutiques et des organismes bien établis effectuant des travaux de recherche sous contrat et des essais cliniques. Les universités, hôpitaux, instituts de recherche et les Réseaux de centre d'Excellence du Canada jouent également un rôle clé dans les activités de recherche de l'industrie pharmaceutique (IMS Brogan, 2014).

À la lumière des données dont nous disposons, l'industrie pharmaceutique présente une bonne santé et vigueur financière au Canada. En chiffres, elle enregistre des ventes de plus de 20 milliards de dollars américains par année, ce qui représente de 2 à 4 % des ventes mondiales. Le Canada est le 8^e marché pharmaceutique en importance au monde quant aux ventes. Sur le plan de la croissance, l'industrie pharmaceutique canadienne connaît environ 11 % de croissance par année, ce qui la place en quatrième position après la Chine, les États-Unis et l'Espagne (IMS Brogan, 2014).

En 2012, cette industrie comptait plus de 31 500 employés. L'industrie de l'innovation représente la majorité de ces emplois (plus de 20 000 employés, soit près de 65 % de l'employabilité de l'industrie pharmaceutique canadienne) et concentre ses activités dans les grandes régions de Toronto et Montréal, tandis que les compagnies de biotechnologies se concentrent dans les régions de Vancouver, Ottawa, Halifax, Edmonton et Québec (Ernest & Young, 2014).

Les cinq plus grands joueurs canadiens démontrent bien l'importance que représentent les multinationales dans le secteur pharmaceutique canadien : *Pfizer*, *AstraZeneca*, *Johnson & Johnson*, *GlaxoSmithKline* et une compagnie de l'industrie générique : *Apotex* se partageaient les plus grandes ventes canadiennes en 2004 (IMS Brogan, 2014).

Du côté de la dynamique concurrentielle, l'industrie pharmaceutique ne fait pas exception aux conclusions des travaux de Porter (1993) : la rivalité entre les firmes se

caractérise par la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de remplacement, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, et la concurrence au sein même des entreprises. En conséquence, la chaîne de valeur nous indique dans ce contexte que l'industrie pourrait avantageusement se concentrer sur le secteur de sa commercialisation pour accroître ses marges : en se focalisant sur les services fournis par le marketing et les ventes, une entreprise pharmaceutique pourrait en effet tirer un avantage concurrentiel considérable dans un marché fortement compétitif et en mutation (Harboun, 1995).

Le délégué médical, ou « représentant médical », s'avère être la pierre angulaire du marketing pharmaceutique au Canada, où toute entreprise désireuse d'être compétitive et de survivre investira en son commercial, à savoir le volet des services, du marketing et des ventes (Chressanthis *et al.*, 2015 ; Friedman, 1996). C'est là que l'empowerment du représentant prend tout son sens : il vient renforcer la capacité de l'entreprise à faire face à une concurrence quasi nouvelle et inexplorée pour l'industrie (Chressanthis *et al.*, 2015 ; Kotler et Simon, 2004). En effet, l'industrie pharmaceutique se découvre maintenant des concurrents, tant internes qu'externes, en plus de subir la menace d'une pression sur les prix de vente de la part de certains États. Cette nouvelle concurrence vient du fait qu'elle doit maintenant tenir compte du marché général et non seulement spécifique. Ainsi, les médicaments génériques, les produits homéopathiques et les médecines alternatives font maintenant partie de la concurrence de l'industrie (Kotler et Simon, 2004).

La valeur de la différenciation pour le client prend donc alors de plus en plus d'ampleur, particulièrement dans une industrie où les médicaments de même classe ne se différencient que par des caractéristiques pharmacocinétiques ou autres minces, voire infimes. En outre, il faut noter que cette différenciation est quasi figée une fois le produit lancé, les molécules ne pouvant être changées après le brevet et la mise en

marché. Les indications médicales officielles représentent alors la seule progression possible pour l'expansion du marché (Chressanthis *et al.*, 2015 ; Harboun, 1995), en dehors justement du travail des représentants qui devient dès lors d'autant plus important.

Finalement, l'industrie pharmaceutique spécialisée dans l'innovation est confrontée à plusieurs enjeux et défis particuliers. Au Canada, nous pourrions regrouper ces enjeux en cinq grandes catégories (IMS Brogan, 2014) : 1) La perception et la confiance de la population par rapport à l'industrie pharmaceutique ; 2) Le temps et les coûts associés au développement des nouvelles molécules, plus spécifiquement ; 3) La découverte de médicaments ; 4) Le temps de développement des médicaments ; 5) La compétition des fabricants génériques et des produits de substitution. Devant les défis et obstacles actuels que rencontre l'industrie pharmaceutique spécialisée dans l'innovation, le représentant devient un des seuls espaces de liberté au moyen duquel une entreprise peut chercher à protéger ou acquérir un avantage concurrentiel (Chressanthis *et al.*, 2015).

3.3.3 Cadre et méthode d'échantillonnage

Le choix de l'échantillon pour effectuer la collecte de données revêt une importance capitale pour s'assurer que les informations amassées puissent être représentatives d'une population et ainsi apporter des conclusions qui sont le plus près de la réalité (D'Astous, 2005).

Ainsi, comme il a été mentionné précédemment, la population de cette recherche est constituée des représentants et gestionnaires de la force de vente de l'industrie pharmaceutique canadienne. Comme la population entière de cette industrie ne peut être rejointe facilement, un échantillon de cette population doit être identifié et choisi

(D'Astous, 2005). L'estimation de la généralisation probante des interprétations et des résultats nous renvoyait à la question classique de la validité de la taille des échantillons : « Combien de terrains, d'évènements, de sujets et de mesures faudra-t-il prendre ? On sait que l'idéal serait de prendre l'ensemble des possibles, puisque, dans ce cas, l'échantillon correspond à la population et qu'en conséquence, il n'y a pas d'erreur d'estimation ou d'inférence possible ». Or, il s'agit là d'un idéal qui n'est pas réalisable, de sorte que l'échantillon doit plutôt refléter de la façon le plus fidèle possible la population concernée. Ainsi, compte tenu des exigences, des objectifs et de l'approche quantitative de cette recherche, nous visions un minimum de cent (100) questionnaires.

Il était toutefois important de choisir un échantillon dont des individus nous fournissant des données significatives, représentatives de la population étudiée. Les limites de la littérature sur la question discutée nous ont fourni les critères généraux suivants pour la sélection de l'échantillon : 1) les compagnies doivent être impliquées dans le secteur de l'économie des ventes pharmaceutiques ; 2) les entreprises doivent être situées dans la région locale (Canada) pour permettre des entrevues personnelles et 3) les compagnies doivent être en mesure de nous allouer du temps avec la force de vente, qui est représentée par les gestionnaires et les représentants des ventes.

Par la suite, plusieurs méthodes d'échantillonnage étaient envisageables pour cette recherche. Dans un premier temps, nous avons tenté de solliciter la participation de plusieurs compagnies pharmaceutiques canadiennes. Des rendez-vous ont ainsi été organisés avec les directeurs et/ou les vice-présidents de certaines de ces compagnies afin d'expliquer la problématique de la recherche, l'intérêt de leur participation et les implications ou les retombées de la recherche pour leurs compagnies respectives. Des rencontres d'une durée moyenne d'une heure, en personne ou au téléphone, avec des présentations Powerpoint en anglais et en français, ainsi qu'avec des versions

préliminaires des questionnaires, ont eu lieu avec les directeurs et/ou VP marketing. L'objectif de ces présentations était de solliciter la participation à la recherche en ayant l'autorisation de faire répondre leurs employés au questionnaire.

En tenant compte des limites prescrites par les critères mentionnés précédemment, plusieurs compagnies concernées ont été contactées pour évaluer avec ces dernières la possibilité de mener cette étude. Sur un total de 64 compagnies contactées, 35 (55 %) ont accepté de participer à la recherche. Ces compagnies sont les suivantes : Abbot, Allergan, Amgen, Astellas, AstraZeneca, Bayer, Bioforce, BMS, Boehringer-Ingelheim, Celgene, Convatec, Dushesney, Eli Lilly, Gallderma, Gilead, GlaxoSmithKline, Lundbeck, Medtronic, Merck, Mylan, Novartis, Otsuka, Pandopharm, Pfizer, PierreFabre, RedLeaf Medical, Roche, Servier, Shire, Sunovian, Takeda, Tyros Biopharma, Valleant, Vantage Endoscopy, et ViiV.

La deuxième méthode d'échantillonnage a été de rejoindre d'autres participants via la réunion annuelle d'une tierce compagnie, celle de Triomphe Pharma. L'entreprise Triomphe Pharma est une entreprise œuvrant avec plusieurs compagnies pharmaceutiques canadiennes. En fait, cette organisation est une compagnie qui fait de la sous-traitance pour l'ensemble des compagnies pharmaceutiques canadiennes. Elle offre donc l'avantage de regrouper sous le même toit plusieurs représentants travaillant pour différentes entreprises pharmaceutiques, mais sous la direction de Triomphe Pharma. Issue de cette réalité, la réunion annuelle de Triomphe Pharma représente un événement idéal afin de rejoindre le maximum d'intéressés afin de constituer notre échantillon de recherche, permettant ainsi de prendre le pouls de plusieurs employés de l'industrie. Le projet a donc été expliqué aux employés sous-contractants (environ 200 employés) lors de la réunion annuelle de Triomphe Pharma. Par la suite, le questionnaire, format papier, a été remis aux employés des compagnies ayant accepté de participer au projet.

3.3.4 Stratégies pour augmenter la participation :

Toujours en tenant compte des limites prescrites par les critères mentionnés précédemment, nous avons mis en place certaines mesures afin d'augmenter notre taux d'acceptation de la part des compagnies afin de maximiser la participation. Voici la liste des actions entreprises qui visent à augmenter la robustesse de notre échantillon de convenance :

- Utilisation de la méthode boule de neige afin d'augmenter le taux de participation : demander à chaque participant d'en inviter un autre. Cette méthode a également l'avantage de solidifier l'aspect aléatoire de l'échantillon (Miles et Huberman, 2003)
- Un sommaire des résultats à la fin de la recherche sera offert aux compagnies intéressées afin de pouvoir comparer leurs résultats corporatifs avec celui des autres compagnies participantes
- Utilisation de lettres de noblesse. Cette tactique vise à augmenter la crédibilité et l'endossement d'experts ou de pairs dans le but de renforcer l'intention de participation (Miles et Huberman, 2003). Nous avons bénéficié du support des organisations suivantes :
- Université du Québec à Montréal (UQAM),
- Regroupement des compagnies pharmaceutiques innovatrices canadiennes (Rx&D),
- Association des Représentants de la Montérégie et du Grand Montréal (ARMM),
- Association des Représentants de Québec et de l'Est du Québec (ARQEQ),
- Conseil de Formation Pharmaceutique Canadien (CFPC),
- Association of Pharmaceutical Managers of Quebec (APMQ)

- Endossement des compagnies auprès de leur force de vente en demandant un courriel écrit par la haute direction confirmant le support de l'exécutif (Miles et Huberman, 2003).

Ces différentes stratégies ont permis d'obtenir un total de 144 questionnaires. Trente-deux questionnaires ont été enlevés de la base de données en raison de réponses incomplètes ou contradictoires. Un total de 112 questionnaires constitue donc l'échantillon de convenance final de la recherche. Il est à noter que cet échantillon peut présenter un biais de volontarisme. En effet, les participants devaient d'emblée accepter de participer à cette étude. Nous y reviendrons plus tard dans les limites de la recherche.

3.4 Définitions et mesures des construits

L'objectif de cette étape est d'obtenir des énoncés représentant bien le construit étudié. L'exercice de mesurer les construits identifiés pour cette étude nécessite une grande vigilance afin de bien associer les éléments mesurés aux réalités du terrain. L'utilisation ou l'adaptation d'échelles de mesure existantes permet de bénéficier de bases déjà connues et de solidifier la validité des construits utilisés dans le domaine de la vente et du marketing (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar et Ladd, 2002 ; Nunnally, 1978).

Par conséquent, dans un premier temps, les études antérieures dans le domaine ont été mobilisées le plus possible pour obtenir l'information sur les construits de cette recherche. Pour un grand nombre de variables du cadre conceptuel, les mesures diffèrent d'un auteur à un autre, selon le positionnement conceptuel et méthodologique utilisé. Dans cette recherche, le choix d'un instrument de mesure plutôt qu'un autre est un choix méthodologique qui dépend particulièrement de la définition conceptuelle donnée à la variable/construit. De plus, le contexte de la vente, environnement

déterminant pour cette étude, vient également influencer le choix des mesures des différents construits.

La revue de littérature approfondie a permis de générer des énoncés pour la mesure des construits. La recherche utilise donc, dans son ensemble, les items d'échelles déjà validées par d'autres chercheurs. L'ensemble des construits de cette recherche ont été validés dans le passé et sont mesurés par plusieurs items (à l'exception de la performance de vente versus objectifs qui est un ratio exprimé en pourcentage), items qui respectent les directives du développement des échelles de mesure de Churchill (1979). Toutefois, certaines épurations de ces échelles ont été effectuées pour certaines variables. Les prochaines lignes présentent plus précisément les définitions et les échelles de mesure de chaque construit du modèle.

3.4.1 La variable dépendante : la performance financière

Dans le cadre de cette recherche, la performance financière est définie comme les résultats financiers de l'employé des ventes. Étant donné que plusieurs indicateurs de performance peuvent être utilisés (croissance des ventes, volume des ventes, nombre de nouveaux clients, parts de marché), il est important de choisir un indicateur qui permettra de comparer cette même performance d'une entreprise versus une autre. En effet, comparer le volume des ventes ou encore la croissance des ventes d'un produit dans un marché précis versus celles d'un produit différent dans un marché différent demeure risqué et inapproprié étant donné l'inégalité même de la comparaison (Krishnan *et al.*, 2002).

Basé sur ce souci de comparaison, il nous apparaît ici justifier d'utiliser l'indicateur de type « Ventes versus objectif » (Sales vs quotas) dans notre recherche. Étant donné que cet indicateur nous permet de comparer la performance de différents individus œuvrant

avec des produits dans différents marchés, celui-ci présente l'avantage d'être universel d'un individu à l'autre, d'une compagnie à l'autre et est le reflet d'un objectif de performance uniforme en vente.

Dans la même veine, il nous apparaît important d'utiliser également un indicateur « final » et non pas un indicateur indirect de la performance financière du représentant. Ainsi, outre le fait d'être un indicatif universel et de comporter l'avantage d'être couramment utilisé dans le domaine de la vente, cet indicateur « Ventes versus objectif » semble être le plus directement lié à la performance financière d'une force de vente (Martin et Bush 2006). Étant donné que la majorité des études ayant tenté de lier l'empowerment à la performance se sont limitées à établir un tel lien via des indicateurs indirects à la performance financière (ex : nombre de nouveaux clients, satisfaction des clients, nombres de visites, etc.), le fait de le mesurer de cette manière permet d'ajouter aux contributions significatives de cette recherche.

La performance financière mesurée à l'aide du questionnaire utilise donc le critère des Ventes versus Quota en pourcentage. De plus, c'est là un des indicateurs les plus répandus non seulement dans l'industrie pharmaceutique, notre contexte d'étude, mais bel et bien dans plusieurs industries (Darmon, 2004).

Composée de seulement deux questions, cette section du questionnaire de recherche vise donc à établir le niveau de performance financière (résultats de vente) actuelle du participant. La première question exige du participant de spécifier le niveau de ses performances des ventes de l'année en cours à ce jour en termes de « Ventes versus Objectif » (*Sales Year To Date (YTD)*) en utilisant une valeur en pourcentage de 1 à 150 %. La seconde question, si nécessaire, offre au participant qui n'aurait pas d'objectif précis de ventes d'estimer l'atteinte de ses objectifs financiers sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre, 3 : pleinement atteint et 5 : complètement dépassés). Le

Tableau 11 donne une idée des énoncés utilisés pour mesurer la performance financière du participant :

Tableau 22 Énoncés de mesure pour la performance financière du participant

Énoncés	Réponse possible
Spécifiez votre performance des ventes de l'année en cours à ce jour (<i>Sales Year To Date (YTD)</i>) en termes de « Ventes vs Objectif » (<i>Sales vs Quotas</i>) en pourcentage de 1 à 150 %	Nombre de 1 à 150
Si vous n'avez pas d'objectif précis de ventes au sein de votre équipe ou de votre organisation, veuillez estimer votre atteinte des objectifs financiers personnels qui vous incombent ; sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre, 3 : pleinement atteint et 5 : complètement dépassés)	Valeur de 1 à 5

3.4.2 La variable médiatrice : l'empowerment perçu

La définition de l'empowerment proposée dans le cadre de cette recherche, inspirée par Speitzer (1995), Forrester (2000), Bartunek et Spreitzer (2006) et de Martin et Bush (2006) est la suivante : « L'empowerment est un concept d'efficience basé sur la perception que l'individu possède le pouvoir d'agir et la liberté d'action dans la prise de ses propres décisions et ses engagements personnels et ce, afin d'influencer les résultats finaux espérés et en être pleinement responsable. L'empowerment ainsi perçu par l'individu est influencé par sa motivation intrinsèque et son environnement managérial via le support reçu, son niveau d'autonomie, la reconnaissance acquise et le niveau de cohésion entre son rôle et ses valeurs. ».

Cette définition proposée positionne l'empowerment partant du ressenti individuel. L'empowerment perçu par l'employé a été utilisé dans plusieurs travaux (Andrade *et al.*, 2017 ; Logan et Ganster, 2017 ; Amundsen et Martinsen, 2014 ; Jose et Mampilly, 2014 ; Singh et Sarkar, 2013 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Bartunek et Spreitzer, 2006 ; Seibert *et al.*, 2004 ; Zhang et Bartol, 2010 ; Martin et Bush, 2006) et permet de partir de l'élément primaire de l'équation d'empowerment de l'individu.

Il est possible de trouver un grand nombre d'énoncés et d'échelles pour la mesure de l'empowerment dans la littérature, comme nous l'avons d'ailleurs remarqué à l'aide du chapitre I de la présente recherche (Tableau 3). Cette même revue de littérature a permis d'identifier deux échelles de mesure principale, soit celles de Spreitzer (1995) et Martin et Bush (2006). En effet, de par leur utilisation répétée et validée, ces deux échelles nous semblent fort appropriées pour mesurer l'empowerment perçu par l'employé. Nous avons donc décidé d'utiliser les deux échelles afin de mesurer l'empowerment dans le cadre de cette recherche.

La première échelle de mesure de l'empowerment utilisée, développée par Spreitzer (1995) (Employee Empowerment Questionnaire (EEQ)), mesure l'empowerment perçu des individus. Cette échelle, qui part justement du point central discuté : le niveau d'empowerment perçu par l'employé est inspiré des quatre aspects cognitifs reflétant la perspective individuelle de l'empowerment attribuable aux travaux de Thomas et Velthouse (1990) :

- La signification et la valeur du travail exécuté aux yeux de l'individu ;
- L'efficacité personnelle qui traduit la croyance de l'employé quant à ses propres capacités de réaliser un travail de haute qualité ;
- La détermination personnelle qui reflète le niveau d'autonomie et d'initiative de l'employé
- L'impact du travail et des actions de l'employé sur l'organisation.

Selon Spreitzer (1995), la combinaison de ces quatre facettes de l'empowerment constitue une définition active de l'employé quant à sa volonté de façonner son travail, son environnement de travail ainsi que la manière de faire son travail au sein de l'entreprise.

Cette échelle utilise donc les quatre dimensions et est composée d'un total de 12 énoncés (ex. : Le travail que je fais est significatif pour moi) avec un choix de réponse de type Likert de 1 (Jamais) à 5 (Toujours). Le Tableau 12 présente les énoncés des douze items mentionnés :

Tableau 23 Échelle de mesure de l'empowerment selon Spreitzer (1995)

Item de l'échelle	Énoncés
Signification et la valeur du travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le travail que je fais est très important pour moi 2. Mes activités professionnelles ont une signification personnelle pour moi 3. Le travail que je fais est significatif pour moi
Efficience personnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je suis confiant dans mes capacités de faire mon travail 2. J'ai l'assurance d'avoir les capacités à effectuer mes activités professionnelles 3. J'ai maîtrisé les compétences nécessaires à mon travail
Détermination personnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. J'ai beaucoup d'autonomie pour décider comment faire mon travail 2. Je peux décider par moi-même comment faire mon travail 3. J'ai l'opportunité d'avoir l'indépendance et la liberté dans la façon dont je fais mon travail
Impact du travail et des actions	<ol style="list-style-type: none"> 1. J'ai beaucoup d'impact sur ce qui se passe dans mon département 2. J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans mon département 3. J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon département

La deuxième échelle de mesure utilisée est celle développée par Martin et Bush (2006). Ces derniers ont utilisé les mêmes énoncés de l'échelle de Spreitzer (1995) afin de

mesurer l'empowerment total et l'ont bonifié dans le cadre d'une étude portant sur l'empowerment en contexte de vente (Martin et Bush, 2006). En effet, ces derniers ont validé et précisé les items utilisés par Spreitzer (1995) tout en y ajoutant des dimensions directement liées à la vente. Ainsi, l'empowerment perçu total est donc mesuré par les 12 questions de l'échelle EEQ de Spreitzer (1995) et les dimensions additionnelles suivantes ont été rajoutées : Motivation, Support, Autonomie, Reconnaissance, Cohésion, Innovation, Pression et Vente-client. Encore une fois, cette échelle de mesure utilise les échelles de type *Likert*. Un total de 83 énoncés vise à mesurer les huit dimensions énumérées. Ces mesures utilisent une moyenne des cotes de *Likert* obtenues. L'ensemble des questions sont mesurées de 1 à 5 où la valeur 1 signifie « Jamais » et 5 signifie « Toujours ». Nous utiliserons donc ici la moyenne de chacune des huit dimensions selon le questionnaire EEQ bonifié.

Finalement, nous utiliserons les moyennes des 4 dimensions du EEQ et les moyennes des 8 dimensions du EEQ bonifié.

Le Tableau 13 suivant présente les énoncés additionnels utilisés par Martin et Bush (2006) :

Tableau 24 Échelle de mesure de l'empowerment selon Martin et Bush (2006)

Item de l'échelle	Énoncés
Motivation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je me sens enthousiaste à propos de mon travail 2. Je suis satisfait du travail que je fais 3. Je travaille bien 4. On demande mon avis avant que des changements ne soient apportés à ma façon de travailler 5. Si j'ai un problème, je peux discuter directement avec la direction 6. Je sais ce que mon travail exige de moi 7. Mon travail me motive personnellement 8. Je prends des initiatives au travail 9. Mon travail est loin de m'ennuyer 10. La direction donne le bon exemple pour les employés 11. Les gens de l'équipe reconnaissent mon travail lorsque je le fais bien 12. La direction essaie de résoudre les problèmes liés à mon travail 13. Je sais exactement ce que je dois faire dans mon travail 14. Je suis récompensé pour le travail bien fait 15. Je n'ai pas le sentiment que la direction profite de moi 16. La direction me traite équitablement 17. Je n'ai pas peur de perdre mon emploi 18. Je fais plus que ce que l'on attend de moi au travail 19. Mon travail est loin d'être routinier 20. Je sais quel travail je dois accomplir chaque jour 21. Je suis capable de faire ce que l'on attend de moi 22. Je comprends mes responsabilités au travail
Support	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon gestionnaire a beaucoup d'intégrité personnelle 2. Je peux compter sur un traitement juste et équitable de la part de mon gestionnaire 3. Mon supérieur me supporte à 100 % 4. Mon gestionnaire est le genre de personne avec qui je peux être transparent 5. Je peux compter sur mon gestionnaire pour m'aider quand j'en ai besoin 6. Je peux compter sur mon gestionnaire pour garder les choses que je lui dis confidentielles 7. Il m'est facile de parler à mon gestionnaire des problèmes liés à mon emploi 8. Mon gestionnaire me soutient et me laisse apprendre de mes erreurs 9. Mon gestionnaire est intéressé à me faire avancer dans l'entreprise 10. Il est peu probable que mon gestionnaire me donne de mauvais conseils 11. Mon gestionnaire n'a pas de préféré dans l'équipe 12. Mon gestionnaire est fidèle à ses engagements 13. Si mon gestionnaire congédie quelqu'un, c'est que la personne le mérite probablement

	14. Les objectifs que mon gestionnaire fixe pour mon travail sont raisonnables
Autonomie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je fixe les normes de performance pour mon propre travail 2. Je planifie mes propres activités de travail 3. Je détermine mes propres procédures de travail 4. J'organise mon propre travail comme je l'entends 5. Je prends la plupart des décisions qui affectent la façon dont mon travail est effectué
Reconnaissance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je peux compter sur une tape dans le dos quand je performe bien 2. Mon gestionnaire reconnaît la bonne performance rapidement 3. Mon gestionnaire connaît mes forces et me le fait savoir 4. Mon gestionnaire me prend en exemple pour expliquer quoi faire
Cohésion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il y a beaucoup d'esprit d'équipe dans la compagnie 2. Dans cette entreprise, les gens ont un intérêt personnel pour l'un et l'autre 3. Dans cette entreprise, les gens ont tendance à bien s'entendre entre eux 4. Dans cette entreprise, les gens s'entraident 5. Dans cette entreprise, les gens ont tendance à avoir beaucoup en commun
Innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon leader m'encourage à trouver de nouvelles façons de contourner les vieux problèmes 2. Mon gestionnaire aime que j'essaie de nouvelles façons de faire mon travail 3. Mon superviseur discute favorablement de nouvelles façons de faire les choses 4. Mon gestionnaire m'encourage à développer mes idées 5. Mon gestionnaire m'encourage à m'améliorer ses méthodes
Pression	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je me sens comme si je n'avais jamais un jour de congé 2. Trop d'employés à mon niveau hiérarchique dans l'entreprise sont épuisés par les exigences de leurs emplois 3. À la maison, je crains parfois d'entendre le téléphone sonner pour le travail 4. J'ai trop d'ouvrage et pas assez de temps pour le faire
Vente orientée-client	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je résiste à la tentation d'utiliser les faiblesses d'un client afin de le faire acheter un produit 2. Je passe plus de temps à essayer de découvrir les besoins d'un client au lieu de le pousser à acheter quelque chose 3. J'essaie de donner aux clients une perspective précise de ce que le produit fera pour eux 4. J'essaie d'atteindre mes objectifs en satisfaisant les clients 5. Un bon représentant de la vente doit avoir l'intérêt des clients constamment à l'esprit 6. J'essaie de découvrir quel type de produit serait le plus utile pour un client

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Je ne laisse pas sous-entendre à un client que quelque chose est hors de mon contrôle quand ce n'est pas le cas 8. J'essaie de satisfaire les clients plutôt que de vendre à tout prix 9. Je ne considère pas mes clients comme des opposants contre qui je dois absolument gagner 10. J'offre le produit qui est le mieux adapté au problème du client 11. Je suis prêt à être en désaccord avec un client afin de l'aider à prendre une meilleure décision 12. Je ne tente pas de vendre quelque chose au client lorsque je pense qu'il serait plus sage que ce client ne l'achète pas 13. Je décide quels produits offrir sur la base de satisfaire mes clients et non pas sur en fonction de ce que je pourrais leur vendre 14. Je résiste à la tentation de décrire une image trop rose de mes produits afin de les rendre aussi bons que possible 15. J'essaie de jumeler le problème du client avec un produit qui l'aidera à résoudre ce problème 16. J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs 17. Si je ne suis pas sûr qu'un produit soit bon pour un client, je vais résister à la tentation de faire pression sur ce dernier afin qu'il l'achète 18. Je réponds aux questions des clients sur les produits aussi correctement que je peux 19. Je commence par explorer les besoins du client avant la présentation d'un produit 20. Je réussis à faire discuter les clients de leurs besoins de service après-vente avec moi 21. J'essaie d'influencer un client par l'information plutôt que par la pression 22. Il n'est nullement nécessaire d'embellir la vérité lorsqu'on décrit un produit à un client 23. J'essaie de comprendre les besoins des clients 24. Je ne fais pas semblant d'être en accord avec les clients pour leur plaire
--	--

3.4.3 La variable indépendante : les styles de gestion

Les styles de gestion peuvent être définis comme étant des ensembles de caractéristiques relevant de typologies distinctes (Labrie, 2003). Ces styles de gestion, qui sont souvent naturels, font donc référence à des réflexes, des automatismes de communication pour tout individu (Huy, 2001).

Un gestionnaire des ventes s'adressera donc d'une certaine manière à ses représentants, manière qui est déterminée par son style de gestion instinctif. Darmon (2004) a

d'ailleurs soulevé fréquemment l'hypothèse de l'existence de certaines préférences des représentants à cet égard. En effet, l'auteur affirme que la satisfaction, la motivation et le niveau d'autonomie (empowerment) des représentants de la force de vente pourraient être affectés, entre autres, par le style de gestion de leur supérieur immédiat. Rafiq et Ahmed (1998) ; Ahearne *et al.* (2005) ; Bowen et Lawler (1992) ; Huy (2001) abondent tous également dans ce sens et ont étudié les impacts du style de gestion sur l'empowerment.

Le modèle d'identification des styles de gestion retenu dans le cadre de cette recherche est basé sur les recherches de Kurt Lewin (1947) et mesuré via l'échelle de mesure LSS (*Leadership Style Survey LSS*) de Northouse (2012). Les travaux de Lewin (1947) ont été utilisés à plusieurs reprises et dans différents domaines. Les chercheurs ont ainsi, au cours des dernières décennies, développé des questionnaires afin d'identifier les styles de leadership de gestionnaire issus de différents milieux. Selon Martin et Edwards (2016), le questionnaire LSS de Northouse (2012) est à ce jour le plus utilisé dans la littérature afin d'identifier les styles de leadership selon le modèle de Kurt Lewin (1947).

Ce questionnaire est composé de 30 énoncés qui sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 5. Chaque style de gestion est identifié à l'aide d'un sous-ensemble de dix questions. C'est d'ailleurs l'ensemble de ces 30 questions qui constitue la partie du questionnaire de recherche servant à identifier le style de leadership du superviseur du participant. Les participants doivent donc répondre en utilisant une échelle de Likert de 1 (Jamais vrai) à 5 (Toujours vrai) pour l'ensemble des énoncés.

Dans le cadre de cette recherche, chaque intensité des trois styles mesurés sera notée. Ainsi, au lieu d'attribuer un style unique à chaque gestionnaire, la recherche utilise le niveau d'intensité mesuré de chacun des styles pour chaque gestionnaire participant à

l'étude. Cette approche permet d'éviter le piège d'attribuer un seul style de gestion et faire fit de l'approche multidimensionnelle du leadership. De plus, cette approche permet d'éliminer certains biais dont, entre autres, la problématique d'avoir des scores peu différenciés pour deux ou même trois styles différents pour un seul gestionnaire. (Pascarella et Lunenburg, 1988 ; Kerr et Moss, 1993). La moyenne des énoncés de chacun des styles identifiés (Autocratique, Laisser-Aller et Démocratique) est utilisée afin d'identifier le niveau d'intensité de chacun des styles de leadership associés pour chacun des participants. Le Tableau 14 suivant identifie lesdits énoncés pour chacun des styles de gestion.

Tableau 25 Énoncés de l'échelle de mesure des styles de gestion selon Northouse (2012)

Style de gestion	Énoncés de l'échelle de mesure
Autocratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon gestionnaire prend toujours la décision finale, s'assurant ainsi de garder l'autorité complète 2. Mon gestionnaire ne considère pas les suggestions faites par l'équipe puisqu'il n'a pas le temps de le faire 3. Mon gestionnaire dicte à mon équipe quoi faire et comment le faire 4. Lorsque quelqu'un fait une erreur, mon gestionnaire le réprimande et documente le tout 5. Personne ne peut prendre des décisions sans l'approbation au préalable de notre gestionnaire 6. Quand quelque chose ne va pas, mon gestionnaire réprimande l'équipe et il établit un nouveau plan 7. Mon gestionnaire suit de près l'équipe et ses actions afin de s'assurer qu'elle performe selon les plans 8. Mon gestionnaire aime le pouvoir que sa position de leader lui donne sur les autres 9. Mon gestionnaire croit que l'équipe doit être dirigée ou menacée afin que les choses soient bien faites 10. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe cherchent principalement la sécurité d'emploi

<p>Démocratique</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon gestionnaire essaie toujours d'inclure au moins une personne ou plus de mon équipe lorsqu'il décide quoi faire et comment le faire. Par contre, il garde l'autorité afin de prendre les décisions finales 2. Mon gestionnaire nous demande de la rétroaction et des idées sur les plans et projets futurs 3. Lorsque les choses ne vont pas bien, mon gestionnaire prévoit alors une rencontre pour obtenir l'avis de l'équipe afin qu'il puisse créer une stratégie pour s'assurer que le projet puisse respecter les délais 4. Mon gestionnaire veut créer un environnement où l'équipe prend la responsabilité du projet. Il permet à l'équipe de participer au processus de décision 5. Mon gestionnaire demande aux membres de l'équipe la vision de leur propre rôle, puis utilise cette vision lorsqu'elle est appropriée 6. Mon gestionnaire permet à l'équipe de fixer des priorités avec l'aide de ses conseils 7. Lorsqu'il y a des problèmes sur le plan des attentes face à notre rôle, mon gestionnaire travaille avec les membres de l'équipe afin de résoudre ces problèmes 8. Mon gestionnaire aime utiliser son pouvoir de leader pour aider les autres à croître 9. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut s'autogérer si elle est engagée dans le plan 10. Mon gestionnaire croit que l'équipe sait utiliser la créativité et l'ingéniosité pour résoudre les problèmes
<p>Laisser-Aller</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon gestionnaire nous laisse toujours voter en équipe lorsqu'une décision importante doit être prise 2. Pour qu'une décision majeure soit acceptée par mon gestionnaire, il faut que chaque individu de l'équipe, ou du moins la majorité de l'équipe, soit en accord 3. Pour diffuser de l'information, mon gestionnaire la communique à l'équipe pour ensuite s'attendre à ce que chaque membre de l'équipe agisse en conséquence 4. Mon gestionnaire permet à l'équipe de déterminer ce qui doit être fait et comment le faire 5. Les membres de mon équipe en connaissent davantage sur leur propre rôle que notre gestionnaire. Ce dernier nous permet donc de prendre les décisions pour faire notre travail 6. Mon gestionnaire délègue des tâches afin de mettre en œuvre les plans 7. Mon gestionnaire pense que chaque membre de l'équipe est responsable de définir son propre rôle 8. Mon gestionnaire aime partager son pouvoir de leader avec les membres de son équipe 9. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe ont le droit de déterminer leur propre plan

	10. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut se gérer par elle-même, et ce, aussi bien que sous sa supervision
--	--

À la lumière des construits identifiés, définis et dont les mesures ont été précisées, il nous apparaît intéressant de reprendre notre cadre conceptuel et d'insérer les mesures pour chacune des variables identifiées. La figure suivante illustre l'ajout des mesures précisées.

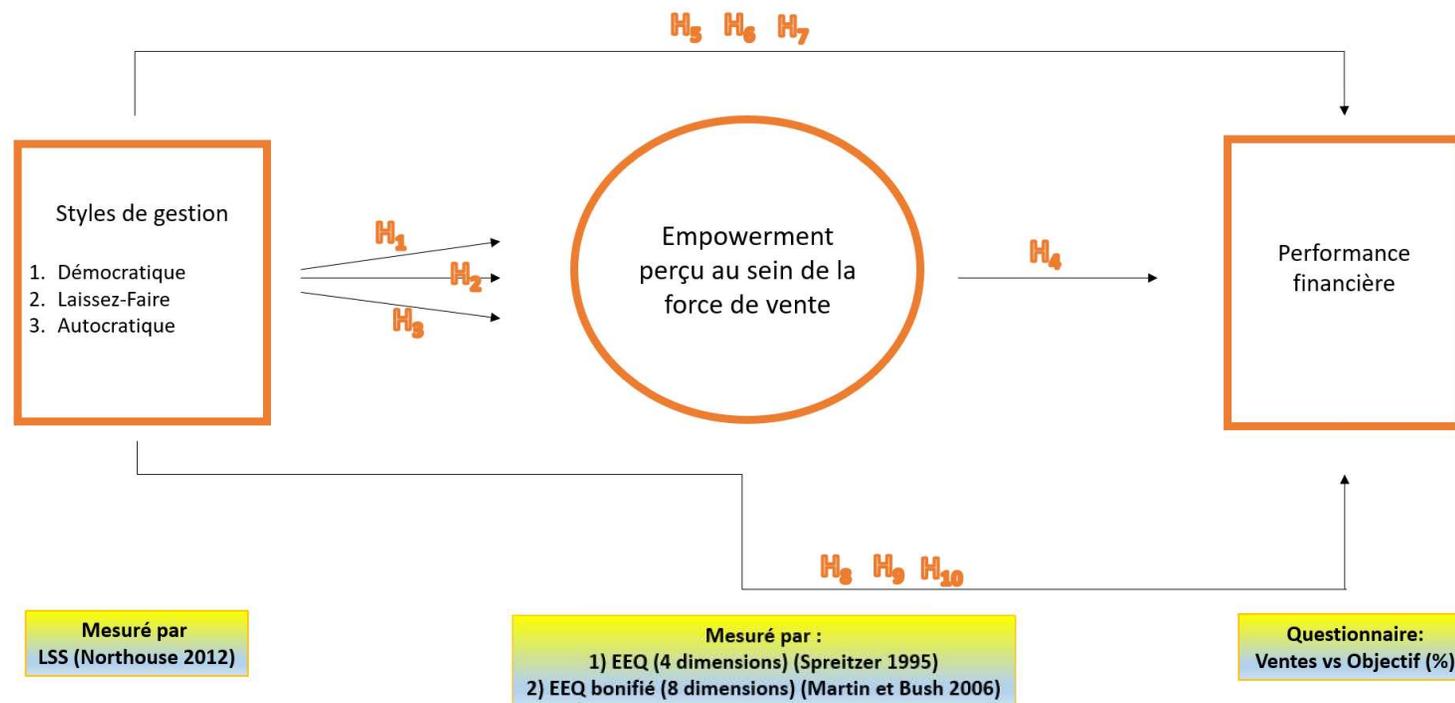


Figure 5 Cadre conceptuel, hypothèses et mesures des construits

3.5 Pré-test du questionnaire

Un questionnaire a été développé dans le but de colliger les données relatives à la vérification des hypothèses. Une première version du questionnaire a été soumise à deux personnes externes, soit M. Dany Hallé, Vice-Président des affaires commerciales chez Dushesnay Canada, agissant comme expert de l'industrie ainsi qu'à M. Jean-François Paul, étudiant au MBA de l'Université Laval et membre de l'Ordre des Ressources Humaines du Québec (ORHQ) comme personne-externe au projet de recherche. Après avoir reçu un certain nombre de suggestions de ces deux personnes, des modifications ont été apportées au questionnaire, notamment à la séquence des questions pour qu'il soit plus facile pour le participant de répondre aux questions.

Dans un second temps, pour en arriver à la version finale du questionnaire, un pré-test a été effectué. L'objectif de ce prétest est de s'assurer que le questionnaire soit facile à comprendre, qu'il puisse être complété dans un temps acceptable et qu'il ait une forme et un contenu qui incitent le participant à le compléter (D'Astous, 2005). Une première version du questionnaire a été présentée à un groupe de 22 personnes (représentants et gestionnaires de l'industrie pharmaceutique). Ces personnes ont été appelées à compléter le questionnaire en se référant à leur situation actuelle, ce qui permettait de vérifier les échelles des construits mesurés dans cette étude. De plus, la compréhension du contenu a été examinée encore une fois, surtout en ce qui concerne la vérification de la clarté et de la justesse de la terminologie utilisée pour l'industrie pharmaceutique.

Le temps moyen pour remplir le questionnaire a été de 14 minutes avec un minimum de temps de 11 minutes et un maximum de 21 minutes. Les résultats obtenus ont permis de confirmer que les échelles de mesure présentaient une variance acceptable. Les commentaires émis par les répondants ont permis de reformuler les énoncés de quelques questions (particulièrement en ce qui concerne les questions

démographiques), de corriger quelques coquilles et de confirmer que le questionnaire était facilement associé à leur expérience au sein de la force de vente. Le questionnaire final utilisé, qui comprend cinq questions d'ordre démographique (Genre, Âge, Poste occupé, Compagnies et Expérience au sein de l'industrie) lors de l'étude, se retrouve à l'annexe C du présent document.

3.6 Stratégies pour augmenter la qualité et la crédibilité des travaux

Diverses stratégies ont été identifiées afin d'augmenter la qualité et la crédibilité de nos travaux. Que ce soit dans l'intention d'en augmenter la validité, la fiabilité ou encore la confidentialité, nous avons répertorié ici ses stratégies utilisées. Cet élément de notre design de recherche nous apparaissant comme primordial, nous avons mis un effort particulier à répertorier et implanter un éventail notoire de ces mesures.

Premièrement, comme mentionné antérieurement, nous travaillons de concert avec une personne experte de l'industrie pharmaceutique en tant que consultant afin de valider le processus, les données ainsi que les résultats pour augmenter notre validité de construction, comme suggéré par Yin (2003), et en tant qu'expert-ressource (*peer debriefing*) tel que suggéré par Lincoln et Guba (1985). Cette personne est M. Dany Hallé, Vice-Président des affaires commerciales chez Dushesnay Canada. Cette ressource a été contactée à quelques occasions afin de bien percevoir la portée de certaines réponses dans le contexte professionnel associé tout en assurant la confidentialité des répondants. Par exemple, cette ressource a été sollicitée pour bien comprendre la portée et la nature du code d'éthique de l'industrie afin de bien comprendre l'impact des réglementations sur l'empowerment en contexte de vente dans le milieu pharmaceutique.

À l'instar du consultant mentionné, nous travaillons également avec une autre personne-ressource tout au long de la cueillette de données. Cette personne a permis une seconde opinion quant à l'interprétation des données quantitatives puisées des questionnaires. Cette personne a d'ailleurs revérifié à maintes occasions la formulation de nos questions pour la cueillette des données quantitatives. Finalement cette personne, spécialiste des Ressources Humaines et membre de l'Ordre des Ressources Humaines du Québec (ORHQ), détient une spécialisation dans le déroulement de questionnaire. Il s'agit de M. Jean-François Paul, étudiant au MBA de l'Université Laval.

Troisièmement, nous avons utilisé l'expertise de notre directeur de recherche à l'époque, M. Jasmin Bergeron, professeur titulaire à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM) afin d'assurer la rigueur et l'approche scientifique appropriée.

En plus de l'implication de ces ressources humaines à notre recherche, nous avons identifié des mesures de design et d'analyse complémentaires afin d'augmenter la validité et la fiabilité de notre approche. Nous croyons fermement que ces mesures, associées aux ressources humaines mentionnées ne pouvaient que venir renforcer la crédibilité générale de notre approche. Selon Bryman (2001), ceci est primordial pour tout chercheur. La validité est concernée par l'intégrité des résultats de recherche (Bryman, 2001). Ainsi, il est important que le chercheur n'influence pas les résultats et n'essaie en aucun cas d'altérer l'information de l'étude (Denscombe, 2003). La validité interne est limitée étant donné qu'il y a plusieurs facteurs psychologiques et autres qui peuvent influencer l'empowerment. Par conséquent, nous considérons que si nous sommes en mesure de démontrer une relation existante, cette relation s'avérera importante. Voici donc les mesures que nous avons mises en place afin d'accroître la validité de notre recherche :

- Les questionnaires ont été testés sur plusieurs personnes différentes pour être en mesure de limiter notre propre influence dans la formulation des questions et de s'assurer de leur compréhension (Miles et Huberman, 2003).
- Ces mêmes questions issues des questionnaires ont été revues par le consultant-expert M. Hallé, ainsi que par la personne-ressource, M. Paul (Miles et Huberman, 2003).
- Pour éviter l'incompréhension, nous avons planifié plusieurs questions (pour les parties n'incluant pas déjà une échelle de mesure préétablie) afin d'être bien compris les répondants (Miles et Huberman, 2003).
- En interrogeant plusieurs personnes, incluant les gestionnaires et les représentants, nous augmentons nos chances de trianguler les réponses et d'augmenter, par le fait même, la validité de nos données (Yin, 2003).
- L'utilisation de plus d'un cas (plusieurs compagnies impliquées) permet une plus grande généralisation, une plus grande applicabilité (Yin, 2003).
- Cette même généralisation / applicabilité est augmentée également par la description riche du milieu sur la réalité du monde des ventes pharmaceutiques (Lincoln et Guba, 1985).
- Le fait que notre recherche soit en mesure de considérer des explications rivales en considérant les perceptions des représentants ET des gérants a été considéré (Yin, 2003).

La fiabilité, quant à elle, sert à définir si les résultats de la recherche peuvent être répliquables (Bryman, 2001 ; Denscombe, 2003). Cela signifie que les instruments de l'étude doivent être précis afin de reproduire les mêmes résultats à nouveau. Considérant ce fait, la fiabilité est particulièrement importante lors d'une recherche quantitative (Riege, 2003). Voici donc les mesures que nous mettons en place afin d'accroître la fiabilité de notre recherche :

- Utilisation de questionnaires déjà validés (pour la variable de l'empowerment), et ce, à plusieurs reprises dans la littérature (Riege, 2003).
- La confirmation des termes, idées et tendances par un expert de l'industrie utilisés comme population et pour l'échantillon (Lincoln et Guba, 1985).
- La chaîne de justification de concepts est, selon notre avis solide, et ce, grâce à notre analyse de la littérature réalisée (Lincoln et Guba, 1985).
- Une digitalisation des questionnaire (numérisation des questionnaires papier) est utilisée pour qu'aucune information ne soit perdue (Miles et Huberman, 2003).
- La disponibilité des réponses aux questionnaires dénote une crédibilité accrue (Lincoln et Guba, 1985).
- La documentation des procédures et la transparence face aux participants sont déjà planifiées pour les questionnaires (Yin, 2003)

3.7 Analyse des données envisagée

L'utilisation du logiciel Microsoft Excel, version Office 365 permet l'archivage de l'ensemble des résultats recueillis pour cette recherche. Ce logiciel présente l'avantage d'être utilisé par plusieurs systèmes.

L'utilisation du logiciel SAS version 9.4 (SAS Institute Inc., Cary, NC) permet, de son côté, l'analyse des données. Des statistiques descriptives sont présentées pour l'ensemble des variables. Les fréquences et pourcentages sont présentés pour les variables qualitatives, alors que les moyennes et leur écart-type sont présentés pour les variables quantitatives.

Des tests de Kruskal-Wallis ou de Wilcoxon, selon le nombre de modalités de la variable indépendante, permettent de comparer la distribution des variables du modèle conceptuel selon les caractéristiques sociodémographiques des participants.

La corrélation de Spearman est utilisée afin de quantifier les associations entre les variables quantitatives. Des arbres de régression, utilisant une méthode de partitionnement récursif à l'aide du critère RSS et une étape d'élagage par coût-complexité, permettent d'identifier les styles de gestion clef ainsi que des valeurs seuils afin de prédire l'empowerment des répondants. La cohérence interne des instruments de mesure utilisés a été vérifiée à l'aide de coefficients alpha de Cronbach.

La composition des mesures des styles de gestion a été validée à l'aide d'analyses en composantes principales avec rotation de type « varimax », avec ou sans contrainte du nombre de composantes à retenir, qui ont été utilisées pour vérifier la stabilité de la structure des construits pour les styles de gestion. Des itérations ont été effectuées, éliminant les items avec des coefficients de saturation faibles (Moins que 0.55), et ceux dont les coefficients de saturation étaient corrélés à plus d'une composante. Une analyse a permis de tester le modèle conceptuel impliquant les styles de gestion et la performance des ventes avec un effet médiateur de l'empowerment. Ce dernier modèle a quant à lui été estimé à l'aide du logiciel MPLUS, version 6.1 (Muthén & Muthén, 2011)

3.8 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a précisé le cadre dans lequel cette étude s'est réalisée. Les justifications ont été apportées entourant la démarche méthodologique dont le choix d'effectuer une recherche par enquête utilisant un questionnaire. Après un prétest du questionnaire, la collecte de données a permis de récolter 112 questionnaires valides. Enfin, les

construits utilisés dans le modèle d'analyse ont été précisés pour qu'ils soient soumis aux analyses statistiques retenues. Le chapitre qui suit présente les résultats obtenus de la présente recherche.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats obtenus provenant de la collecte de données. Dans un premier temps, les données descriptives qui permettent de décrire le profil de l'échantillon sont décrites. Dans un second temps, les résultats du modèle d'analyse sont examinés. Par la suite, les différents construits du modèle sont analysés. Les échelles de mesure utilisées sont purifiées en utilisant des analyses factorielles exploratoires, puis leur fiabilité est déterminée par l'alpha de Cronbach et l'indice de fidélité composite. Pour terminer, le modèle de mesure est estimé et les résultats associés aux hypothèses de recherche sont révélés.

4.1 Description de l'échantillon

La collecte de données a permis de récolter des données provenant de 144 participants. De ce nombre, 32 (22 %) ont été éliminés en raison de données manquantes ou erronées (ex : réponse écrite avec explications au lieu de donner une valeur telle que demandée par le questionnaire). Le tout donnait donc accès à l'utilisation de 112 questionnaires. La totalité des analyses et relevés statistiques réalisés se retrouve à l'annexe D du présent document. Le Tableau 15 illustre la répartition des données démographiques issues de l'échantillon.

Tableau 26 Répartition des données démographiques issues de l'échantillon

Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Genre	Masculin	43	38.39 %
	Féminin	69	61.61 %
	Total	112	100.00 %
Âge			
Âge	Moins de 30 ans	8	7.14 %
	Entre 31 et 40 ans	25	22.32 %
	Entre 41 et 50 ans	44	39.29 %
	Plus de 50 ans	35	31.25 %
	Total	112	100.00 %
Poste occupé			
Poste occupé	Représentant	82	73.21 %
	Gestionnaire d'équipe	22	19.64 %
	Autre poste dans les ventes	8	7.14 %
	Total	112	100.00 %
	Total	112	100.00 %
Expérience au sein de l'industrie			
Expérience au sein de l'industrie	0-3 ans	6	5.36 %
	3-5 ans	8	7.14 %
	5-10 ans	10	8.93 %
	>10 ans	88	78.57 %
	Total	112	100.00 %
Nombre de questionnaires obtenus : 144 Nombre de questionnaires valides : 112			

Ce tableau a d'ailleurs été réalisé après avoir recodifié et regroupé certaines catégories du questionnaire. Ainsi, étant donné que les catégories d'âge « < 20 ans » et d'expérience « < 1 an » ne comportent qu'un seul répondant, ces catégories ont été regroupées avec les catégories adjacentes pour faciliter l'interprétation et les tests statistiques.

Le portrait global du participant est le suivant : la majorité des répondants étaient des représentants (73.21 %), des femmes (61.61 %), âgées de 41 à 50 ans (39.29 %), avec plus de 10 ans d'expérience (78.57 %) (Annexe D, Relevé #1, #2 et #3).

L'échantillon est constitué plus précisément d'une proportion de 61.61 % de femmes et de 38.39 % d'hommes. La majorité des répondants ont entre 41 et 50 ans (39.29 %) et l'âge des autres participants se répartit comme suit : moins de 8 % ont moins de 30 ans, 2.32 % entre 31 et 40 ans et 31.25 % ont plus de 50 ans. Près des trois quarts des participants (73.21 %) occupent un poste de représentants des ventes, 19.64 % un poste de gestionnaire d'équipe de vente et le reste des participants (7.14 %) un autre type de poste au sein de la force de vente de l'industrie pharmaceutique canadienne.

Enfin, environ 1/5 (21.43 %) ont une expérience de moins de 10 ans dans l'industrie pharmaceutique. En effet, 78.57 % de l'échantillon possède plus de 10 ans d'expérience pendant que le reste des participants (21.43 %) cumule de 0 à 10 ans d'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique.

Après avoir consulté M. Dany Hallé, expert-consultant de l'industrie, il semblerait que cet échantillon semble être un reflet général de la population œuvrant au sein de la force de vente pharmaceutique canadienne en ce qui concerne les variables du genre, de l'âge et du poste occupé. Ce dernier a toutefois été étonné du nombre si peu élevé avec une expérience de moins de dix années.

4.2 Mesures des variables du modèle d'analyse

La prochaine section précise la portée des variables observées. Les résultats de chaque variable y sont présentés ainsi que les statistiques descriptives associées. De plus, certaines analyses additionnelles sont nécessaires pour confirmer la validité des

données recueillies. Ainsi, dans un premier temps, l'analyse de la fiabilité des échelles a été faite. L'alpha de Cronbach de chaque construit a été calculé et au besoin, une épuration des échelles a été effectuée pour tenter d'augmenter la valeur du coefficient alpha, tout en s'assurant de la pertinence de la démarche. Par la suite, pour purifier la batterie d'items initiale pour l'ensemble des construits, des analyses en composantes principales avec rotation Varimax, avec ou sans contrainte du nombre de composantes à retenir, ont été utilisées pour vérifier la stabilité de la structure des construits pour les styles de gestion.

4.2.1 La variable dépendante : la performance financière

La performance financière est définie ici comme les résultats financiers de l'employé des ventes. La performance financière a été mesurée à l'aide du questionnaire et le participant devait spécifier le niveau de ses performances des ventes de l'année en cours à ce jour en termes de « Ventes versus Objectif » (*Sales Year To Date (YTD)*) en utilisant une valeur en pourcentage de 1 à 150 %.

La performance financière est une mesure qui a donc été extraite du questionnaire telle quelle. Il faut toutefois noter que lorsque les participants n'avaient pas d'objectifs de ventes précis, ils étaient invités à estimer leur performance sur une cote de 1 à 5 (1 étant médiocre, 3 : pleinement atteints et 5 : complètement dépassés). Deux participants sur les 112 (1.78 %) questionnaires utilisés étaient dans cette situation. Après que nous avons consulté l'expert de l'industrie, M. Dany Hallé, ainsi que M. Jean-François Paul comme consultant externe, ces cotes ont été par la suite recodées de la manière suivante pour les insérer aux analyses : la cote #2 a été recodifiée comme une valeur équivalant à 90 % de l'objectif et la cote #4 a été recodifiée comme une valeur équivalant à 110 % de l'objectif.

Des tests de Wilcoxon-Mann-Whitney et de Kruskal-Wallis sont effectués afin de comparer la distribution de la performance financière selon les variables sociodémographiques (genre, âge, expérience, poste). Le test de Wilcoxon est utilisé pour comparer deux catégories (ex : genre), alors que pour les autres variables, c'est le test de Kruskal-Wallis qui est requis. Ainsi, il n'y a pas de différence significative pour cette variable pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ; de l'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique ou encore du poste occupé (Annexe D, Relevé #5). Le tableau suivant présente la répartition des statistiques descriptives des participants de l'échantillon en fonction de la variable de la performance financière.

Selon les données récoltées, la performance financière des participants était en moyenne de 99.66 % versus l'objectif de vente établi par leur entreprise (écart-type de 8.04 %) et ce, avec une médiane de 100.00 %. La performance minimale a été de 73.00 % et la performance maximale de 134.00 %.

Tableau 27 Statistiques descriptives de la variable de la performance financière

Catégories de la variable		Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Valeur min.	Valeur max.
Performance financière	Genre						
	Féminin	69	99.20	7.81	100.00	73.00	116.00
	Masculin	43	100.40	8.44	100.00	80.00	134.00
	Âge						
	Moins de 30 ans	8	97.25	10.85	97.50	80.00	115.00
	Entre 31-40 ans	25	100.24	6.77	100.00	75.00	110.00
	Entre 41-50 ans	44	100.52	9.06	100.00	73.00	134.00
	51 ans et plus	35	98.71	6.87	99.00	80.00	115.00
	Poste occupé						
	Autre poste	8	97.75	6.86	98.00	90.00	110.00
	Gestionnaire d'équipe	22	100.91	5.90	99.50	90.00	116.00
	Représentant	82	99.51	8.64	100.00	73.00	134.00
	Expérience au sein de l'industrie						
	0-3 ans	6	97.33	6.59	98.00	90.00	105.00
	3-5 ans	8	98.00	9.41	99.50	80.00	110.00
	5-10 ans	10	102.90	5.04	102.00	97.00	115.00
	>10 ans	88	99.60	8.27	100.00	73.00	134.00
	Total	112	99.66	8.04	100.00	73.00	134.00

4.2.2 La variable médiatrice : l'empowerment

Dans le cadre de cette recherche, la définition de l'empowerment proposée, est la suivante : « L'empowerment est un concept d'efficience basé sur la perception que l'individu possède les compétences et le pouvoir d'agir et la liberté d'action dans la prise de ses propres décisions, ses innovations et ses engagements personnels et ce, afin

d'influencer les résultats de ventes finaux espérés et en être pleinement responsable via son approche-client. L'empowerment ainsi perçu par l'individu est influencé par sa motivation intrinsèque et son environnement managérial via le support reçu, un niveau de pression approprié, son niveau d'autonomie, la reconnaissance acquise et le niveau de cohésion entre son travail d'équipe, son rôle et ses valeurs. »

Le niveau d'empowerment perçu par l'individu a été mesuré, lui aussi, via le questionnaire. Le participant devait répondre à un total de 95 questions (de type *Likert*). Les douze premières questions représentent l'échelle EEQ de Spreitzer (1995) qui mesure le score d'empowerment perçu total ainsi que les quatre dimensions de cette échelle. Les questions restantes, qui représentent les énoncés de l'échelle EEQ bonifiée de Martin et Bush (2006), permettent de mesurer les huit dimensions de cette échelle.

Nous allons explorer les deux approches utilisées au cours des prochaines sections. Nous allons donc commencer avec l'échelle EEQ de Spreitzer (1995) qui nous donne le score total d'empowerment tout en mesurant les quatre dimensions de cette échelle. Par la suite, nous enchaînerons avec l'échelle EEQ bonifiée qui mesure les huit dimensions d'empowerment selon Martin et Bush (2006).

4.2.2.1 La variable médiatrice : l'empowerment – Score total et les quatre dimensions du EEQ

L'échelle de Spreitzer nous permet de mesurer le score total d'empowerment ainsi que les quatre dimensions de l'empowerment selon Spreitzer (1995). Cette échelle a été utilisée à plusieurs reprises dans la littérature et a également été validée à répétition (Martin et Bush, 2006). Sachant ceci, une vérification des propriétés psychométriques de ces échelles est de mise (Churchill, 1979). Cette échelle a donc ainsi été soumise à des analyses en composantes principales. Ces vérifications permettent de s'assurer que les items des échelles choisies valident la dimensionnalité des construits mesurés, tout

en conservant le maximum d'information colligée auprès des répondants (Hair *et al.*, 2009). L'empowerment total perçu par l'employé a donc été mesuré via les douze premières questions du questionnaire. Par la suite, les différentes dimensions ont été étudiées en utilisant les moyennes obtenues pour chacune des dimensions, et ce, que ce soit pour les quatre dimensions du EEQ ou encore les huit dimensions du EEQ bonifié.

La cote globale de l'empowerment perçu pour chacun des participants a donc été, une fois de plus, extraite directement du questionnaire. Le tableau suivant présente la répartition des statistiques descriptives des participants de l'échantillon en fonction de la variable de l'empowerment.

Des tests de Wilcoxon-Mann-Whitney et de Kruskal-Wallis sont effectués afin de comparer la distribution de l'empowerment selon les variables sociodémographiques (genre, âge, expérience, poste). Le test de Wilcoxon est utilisé pour comparer deux catégories (ex : genre), alors que pour les autres variables, c'est le test de Kruskal-Wallis qui est requis.

Encore une fois, il n'y a pas de différence significative entre les distributions pour cette variable pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ; de l'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique ou encore du poste occupé (Annexe D, Relevé #4).

Les données recueillies nous ont permis d'identifier que le score moyen de l'empowerment perçu par les participants était de 51.52 (sur un total possible de 60) avec une médiane qui se situe à 52.00. Le score minimal mesuré a été de 48.00 tandis que le maximum est de 56.00. La moyenne de l'échantillon est de 51.52 et l'écart-type est de 5.58.

Tableau 28 Statistiques descriptives de la variable de l'empowerment perçu total

Catégories de la variable		Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Valeur min.	Valeur max.
Empowerment	Genre						
	Féminin	69	51.58	5.60	52.00	36.00	60.00
	Masculin	43	51.42	5.62	52.00	37.00	60.00
	Âge						
	Moins de 30 ans	8	55.25	3.37	54.00	51.00	60.00
	Entre 31-40 ans	25	52.84	5.78	54.00	42.00	60.00
	Entre 41-50 ans	44	51.27	5.11	52.00	42.00	60.00
	51 ans et plus	35	50.03	5.99	50.00	36.00	60.00
	Poste occupé						
	Autre poste	8	52.38	3.74	52.50	47.00	58.00
	Gestionnaire d'équipe	22	51.95	5.60	52.50	40.00	60.00
	Représentant	82	51.32	5.76	52.00	36.00	60.00
	Expérience au sein de l'industrie						
	0-3 ans	6	54.17	3.76	53.50	50.00	60.00
	3-5 ans	8	52.63	5.58	53.00	43.00	60.00
	5-10 ans	10	51.90	7.16	53.50	37.00	60.00
	>10 ans	88	51.19	5.51	51.00	36.00	60.00
	Total	112	51.52	5.58	52.00	36.00	60.00

Comme mentionné antérieurement, l'échelle de Spreitzer (1995) a été validée à plusieurs occasions dans la littérature antérieurement (Martin et Bush, 2006). Cette échelle a donc été revalidée à nouveau dans le cadre cette recherche. Pour ce faire, l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec une rotation varimax permet de valider ladite échelle de mesure. Cette méthode permet de valider que les énoncés et données associées aux items retenus via le questionnaire convergent vers des construits similaires (Hair *et al.*, 2009). L'analyse des données permet d'identifier que l'indice KMO est supérieur à 0,6, ce qui révèle de bonnes corrélations inter items, qui est une condition favorable à l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009). En fait, dans le cas de l'empowerment, l'indice KMO est de 0.79, ce qui indique que la solution factorielle est considérée comme excellente (Tabachnick et Fidell, 2014). De plus, le test de sphéricité de Bartlett retourne une valeur de 0.0001 pour le degré de signification. Ces conditions confirment la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009) (Annexe D, Relevé #17).

Les quatre dimensions de l'échelle de mesure de l'empowerment expliquent entre elles 84.18 % de la variance et elles ont toutes une valeur propre supérieure à 1, ce qui indique la présence de quatre facteurs uniques (Hair *et al.*, 2009). Les items utilisés pour constituer les quatre facteurs ont tous un poids supérieur à 0,6 qui est considéré comme la valeur limite pour conserver un item au sein d'un facteur (Hair *et al.*, 2009). L'alpha de Cronbach de notre échantillon est de 0,85, ce qui est largement au-dessus de 0,7 qui est la valeur recommandée par Nunnally (1978) ; idem pour chacune des quatre dimensions mesurées via le EEQ (0,82 à 0,94 (Tableau 18)). De plus, le fait de retirer un des items diminuerait l'alpha de Cronbach de chacune des dimensions étudiées.

En d'autres mots, la cohérence interne pour les quatre dimensions originales est très bonne. L'analyse factorielle exploratoire semble d'accord avec les quatre dimensions.

En effet, peu importe le critère utilisé pour identifier le nombre de dimensions optimales, l'analyse pointe vers quatre dimensions, ce qui confirme notre structure déjà utilisée.

L'analyse factorielle confirmatoire présente un très bon ajustement du modèle initial avec 12 items sur 4 dimensions, ce qui semble tout à fait cohérent avec les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. En effet, les indices du modèle de mesure sont adéquats. Ainsi, le CFI = 0,996, le NNFI = 0,995 et la RMSEA = 0,022 avec un intervalle de confiance de RMSEA (90 %) = 0,000 à 0,066. Finalement, la SRMR = 0,135. En d'autres mots, l'ensemble des mesures sont idéales ou très bonnes et peuvent ainsi nous assurer que la structure utilisant quatre dimensions est validée.

De plus, des analyses factorielles confirmatoires de second ordre ont également été effectués pour l'empowerment à 12 items et quatre dimensions. Les résultats semblent démontrés un ajustement légèrement moins bon que le modèle de 1^{er} ordre, mais avec des résultats satisfaisants. Ainsi, le CFI = 0,973, le NNFI = 0,991 et la RMSEA = 0,058 avec un intervalle de confiance de RMSEA (90 %) = 0,013 à 0,089. Finalement, la SRMR = 0,181. La détermination semble être moins reliée au grand concept que les autres items avec un niveau de signification = 0,051 versus les autres dimensions (Valeur, efficience et impact) qui sont fortement liées à l'empowerment global avec des niveaux de signification de 0,000 à 0,032. Le tout nous permet de nous rassurer sur la structure des douze items issus des quatre dimensions préalablement validées.

Le Tableau 18 précise les données récoltées lors des analyses en composantes principales et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire EEQ.

Tableau 29 Analyse factorielle exploratoire de l'empowerment -EEQ

Dimension de l'échelle	Énoncés	Moyenne/ Écart-type	Poids factoriels (AFE)
SENS Signification et la valeur du travail	Le travail que je fais est très important pour moi	4.57/0.65	0.93
	Mes activités professionnelles ont une signification personnelle pour moi	4.53/0.68	0.90
	Le travail que je fais est significatif pour moi	4.54/0.67	0.92
COMPÉTENCE Efficience personnelle	Je suis confiant dans mes capacités de faire mon travail	4.65/0.50	0.77
	J'ai l'assurance d'avoir les capacités à effectuer mes activités professionnelles	4.71/0.45	0.92
	J'ai maîtrisé les compétences nécessaires à mon travail	4.59/0.51	0.69
AUTO-DÉTERMINATION Détermination personnelle	J'ai beaucoup d'autonomie pour décider comment faire mon travail	4.42/0.80	0.93
	Je peux décider par moi-même comment faire mon travail	4.31/0.81	0.94
	J'ai l'opportunité d'avoir l'indépendance et la liberté dans la façon dont je fais mon travail	4.35/0.79	0.86
IMPACT Impact du travail et des actions	J'ai beaucoup d'impact sur ce qui se passe dans mon département	3.78/0.91	0.92
	J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans mon département	3.42/1.05	0.90
	J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon département	3.64/0.93	0.89
<ul style="list-style-type: none"> • Indice KMO : 0,79 • Test de Barlett : 0,0001 • Alpha de Cronbach : <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimension – Sens : 0,94 ○ Dimension – Compétence : 0,82 ○ Dimension Autodétermination : 0,93 ○ Dimension Impact : 0,90 • Variance expliquée : 84,18 % 			

4.2.2.2 La variable médiatrice : l'empowerment – Les huit dimensions du EEQ bonifié

Martin et Bush (2006) ont validé les items pour mesurer l'empowerment utilisés par Spreitzer (1995) et, comme nous l'avons déjà mentionné, les ont enrichis d'items liés au domaine de la vente. Leur approche (EEQ bonifié) y intègre des variables propres à l'environnement de la vente. Cette échelle vient donc explorer l'empowerment à l'aide de huit dimensions séparées.

Bien que cette approche semble fort utile, elle comporte la lacune d'avoir un nombre très élevé d'items. En effet, le questionnaire EEQ bonifié comporte un total de 83 items à mesurer. Ainsi, 22 items mesurent la dimension de la motivation, 14 items mesurent la dimension du support, 5 items pour la dimension de l'autonomie, 4 items pour la dimension de la reconnaissance, 5 items pour la dimension de la cohésion, 5 items pour la dimension de l'innovation, 4 items pour la dimension de la pression et, finalement, 24 items mesurent la dimension des résultats orientés-client. Il va sans dire que cette approche pose un vrai défi afin d'avoir l'attention complète du répondant.

Comme cela a été répertorié quelques fois dans la littérature (Jenkinson *et al.*, 1997), non seulement un nombre d'items élevé à mesurer représente un obstacle pour ce qui est de l'assiduité du répondant, mais apporte également un défi concernant l'analyse de ces données. En effet, le nombre d'items élevé apporte également le problème du nombre de répondants minimal afin de conduire des analyses convenables qui suivront. Dans notre cas, considérant le nombre de répondants minimum par item (5 étant fréquemment suggéré au sein de la littérature), le tout indique qu'il faudrait environ 415 répondants minimum... ce qui représente plus que l'univers au complet représenté par les gestionnaires et représentants pharmaceutiques du Canada !

Pour ces raisons, y compris le fait qu'il nous est impossible de faire l'analyse factorielle exploratoire ou confirmatoire avec tous les items, nous avons décidé d'explorer la possibilité de réduire le nombre d'items du questionnaire de Martin et Bush (2006). Ce faisant, nous espérons ici non seulement obtenir un nombre d'items acceptable à utiliser dans nos analyses, mais également contribuer de manière significative dans l'élaboration d'un questionnaire amélioré, plus facile à utiliser pour le répondant.

Pour ce faire, nous avons eu recours à une approche particulièrement utilisée dans le domaine de la santé afin de réduire les questionnaires d'évaluation de qualité de vie (Fayers et Machin, 2000 ; Jenkinson *et al.*, 1997). Afin de simplifier l'outil de mesure et de permettre l'estimation et l'ajustement du modèle sur un échantillon plus restreint ; les trois meilleurs items par dimension sont identifiés et retenus, et ce, après avoir éliminé les items non pertinents statistiquement (Harel et Baron, 2018 ; Ware *et al.*, 1996). Le nombre de trois items est choisi, car c'est là le minimum d'items recommandés pour estimer une variable latente (Alonso et Lamarca, 2003). Les items retenus par cette méthode s'avèrent donc finalement ceux ayant la plus forte corrélation avec la dimension dans les analyses de cohérence interne initiales (Mills *et al.*, 2019).

Il est nécessaire de mentionner ici que ce type de « ménage », bien qu'efficace, peut également être qualifié de drastique (Ishihara *et al.*, 2018). Nous avons donc, afin de nous rassurer sur notre méthodologie, analysé les données en utilisant l'approche avec l'ensemble des items mesurés (dimensions complètes) ainsi qu'avec la méthode réduite (dimensions réduites). Bien que nous ne soyons pas en mesure de tester le modèle complet utilisant l'ensemble des items, les alphas de Cronbach de ce modèle sont bons (Motivation = 0,89 ; Support = 0,94, Autonomie = 0,78, Reconnaissance = 0,86, Cohésion = 0,90, Innovation = 0,92, Pression = 0,87 et Résultats orientés-client

= 0,86). L'utilisation des deux approches en concomitance pourra donc nous indiquer si elles pointent toutes les deux vers les mêmes tendances ou non (Harel *et al.*, 2018).

Nous avons donc appliqué cette approche en enlevant premièrement les items qui étaient les moins corrélés. Par la suite, nous avons enlevé les items dont la corrélation était plus faible et dont le retrait améliorerait la cohérence interne. Finalement, nous avons conservé les trois items ayant les corrélations les plus fortes, les plus pertinentes. Cette approche nous a permis de passer de 84 items à mesurer à 24, soit trois items par dimension.

À la suite d'une première analyse en composantes principales (avec une rotation varimax), certains items ont montré un coefficient de saturation supérieur à 0,4, indiquant une appartenance à plus d'un facteur. Certains des énoncés étaient corrélés davantage à une autre dimension que celle qu'elle devait mesurer. À la vue de ces résultats, un processus itératif a été effectué en retirant un item à chaque étape afin d'épurer le modèle, tout en examinant la solution factorielle ainsi que la cohérence interne mise à jour à chaque étape. Les items corrélés au mauvais facteur ont été éliminés prioritairement. Par la suite, les items qui corrôlaient avec plus d'un facteur ont été retirés pour finalement éliminer les items qui diminuaient la cohérence interne de l'item tel que confirmé par l'alpha de Cronbach (Fayers et Machin, 2000 ; Jenkinson *et al.*, 1997).

Ainsi, dix-neuf énoncés ont été retirés du questionnaire afin d'identifier la dimension « Motivation », laissant un total de trois énoncés conservés, les items #2, 7 et 9. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,83 (alpha de Cronbach (Annexe D, Relevé #13C). Après une analyse des items retirés, il est permis de remarquer que certains des items retirés ne semblent pas directement liés à la motivation vraiment intrinsèque de l'individu versus les items qui ont été conservés. L'item # 3 : « Je

travaille bien » ainsi que l'item #6 : « Je sais ce que mon travail exige de moi » en sont de bons exemples. Cette observation a été corrélée par les deux experts externes, M. Jean-François Paul ainsi que M. Dany Hallé.

Pour la dimension « Support », un total de onze énoncés ont été retirés pour atteindre l'objectif des 3 items. Ainsi, seulement les items #3, 4 et 5 ont été conservés. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,91 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #13C). Plusieurs des items retirés de cette catégorie ne mesureraient pas la bonne dimension et diminueraient ainsi la cohérence interne des dimensions. L'item #1 : « Mon gestionnaire a beaucoup d'intégrité personnelle » ou encore l'item #2 : « Je peux compter sur un traitement juste et équitable de la part de mon gestionnaire » sont de bons exemples de cette situation. En effet, ces deux exemples, ainsi que d'autres items retirés ne sont tout simplement pas liés, de près ou de loin, à la cohésion. Cette observation a été corrélée par les deux experts externes, M. Jean-François Paul ainsi que M. Dany Hallé.

Deux énoncés ont été retirés du questionnaire afin d'identifier la dimension « Autonomie », laissant un total de trois énoncés conservés, les items #2, 4 et 5. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,85 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #13C). Ces deux énoncés retirés, selon la critique de nos deux experts antérieurement nommés, portent à confusion. Selon ces derniers, l'item #1 : « Je fixe les normes de performance pour mon propre travail » ainsi que l'item #3 : « Je détermine mes propres procédures de travail » ne sont pas nécessairement liés à l'autonomie et peuvent susciter la confusion dans une industrie hautement réglementée comme celle de l'industrie pharmaceutique.

Pour la dimension « Reconnaissance », seulement un énoncé a été retiré. Ainsi, les items #1, 2 et 3 ont été conservés. La cohérence interne finale de cette dimension est

de 0,89 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #13C). À noter que le retrait de l'item #3 permettrait d'améliorer un peu la cohérence interne, mais diminuerait le nombre d'items de cette dimension à 2, en dessous du minimum de 3 items préétabli. Nous avons donc décidé de maintenir cet item au questionnaire. L'item qui a été retiré semble d'ailleurs pointer, selon notre expert en ressources humaines, M. Jean-François Paul, vers une reconnaissance spécifique qui n'est pas nécessairement recherchée par tout le monde. L'item #4 : « Mon gestionnaire me prend en exemple pour expliquer quoi faire » est une reconnaissance plutôt individuelle devant les pairs versus les autres items de cette dimension qui pointe plus vers une reconnaissance précise du gestionnaire.

Deux énoncés ont été retirés du questionnaire afin d'identifier la dimension « Cohésion », laissant un total de trois énoncés conservés, les items #1, 2 et 3. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,87 (alpha de Cronbach (Annexe D, Relevé #13C)). Les deux items qui ont été retirés étaient bien liés à la dimension mesurée, mais tout de même moins corrélés que les trois items conservés.

Pour la dimension « Innovation », deux énoncés ont été retirés. Les items #1, 2 et 4 ont été conservés. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,89 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #13C). Encore une fois, les trois items conservés dénotaient une relation plus forte que ceux retirés.

Vingt et un énoncés ont été retirés du questionnaire afin d'identifier la dimension « Résultats orientés-client », laissant un total de trois énoncés conservés, les items #3, 4 et 14. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,73 (alpha de Cronbach (Annexe D, Relevé #13C)). Plusieurs des items retirés de cette dimension étaient de mauvais facteurs, étaient présents sur plusieurs facteurs à la fois, représentaient une différenciation trop faible entre les différentes dimensions et/ou leur retrait permettait

d'augmenter la cohérence interne tel que confirmé par l'Alpha de Cronbach. Les trois items ayant été finalement conservés dénotaient une relation plus forte que ceux retirés.

Finalement, pour la dimension « Pression », seulement un énoncé a été retiré, l'énoncé #3. Ainsi, seulement les items #1, 2 et 4 ont été conservés. La cohérence interne finale de cette dimension est de 0,85 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #13C). L'item retiré n'est tout simplement pas adapté à la réalité de la vente pharmaceutique selon notre expert de l'industrie, M. Dany Hallé. En effet, l'item #3 : « À la maison, je crains parfois d'entendre le téléphone sonner pour le travail » n'est pas adapté à la situation de nos répondants, puisque ceux-ci sont continuellement en télétravail.

Originellement, la somme des énoncés de chacune des dimensions est utilisée afin d'identifier le score de ladite dimension. Étant donné l'ajustement et le retrait d'un nombre d'items variant d'une dimension à l'autre sur cette échelle, les moyennes des cotes de chacune des dimensions ont été utilisées.

Les huit dimensions réduites de l'empowerment expliquent entre elles 81,11 % de la variance et elles ont toutes une valeur propre supérieure à 1, ce qui indique la présence de huit facteurs uniques (Hair *et al.*, 2009). Les items utilisés pour constituer les huit facteurs ont tous un poids supérieur à 0,6, qui est considéré comme la valeur limite pour conserver un item au sein d'un facteur (Hair *et al.*, 2009). L'alpha de Cronbach de chacune des huit dimensions mesurées via le EEQ bonifié sont au-dessus de la valeur recommandée de 0,7 (Nunnally 1978) : 0,72 à 0,91. De plus, le fait de retirer un des items diminuerait l'alpha de Cronbach de chacune des dimensions étudiées, à l'exception de la dimension « Reconnaissance » pour la raison mentionnée antérieurement.

En d'autres mots, la cohérence interne pour les huit dimensions réduites est très bonne. L'analyse factorielle exploratoire semble d'accord avec ces huit dimensions réduites. En effet, peu importe le critère utilisé pour identifier le nombre de dimensions optimales, l'analyse pointe vers huit dimensions, ce qui confirme notre structure déjà utilisée.

L'analyse factorielle confirmatoire présente un très bon ajustement du modèle réduit avec 24 items sur 8 dimensions, ce qui semble tout à fait cohérent avec les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. En effet, les indices du modèle de mesure sont adéquats. Ainsi, le CFI = 0,969, le NNFI = 0,962 et la RMSEA = 0,044 avec un intervalle de confiance de RMSEA (90 %) = 0,021 à 0,062. Finalement, la SRMR = 0,048. En d'autres mots, l'ensemble des mesures sont idéales ou très bonnes, ce qui peut ainsi nous assurer que la structure utilisant huit dimensions réduites est validée.

De plus, des analyses factorielles confirmatoires de second ordre ont également été effectués pour l'empowerment à 24 items et huit dimensions. Les résultats semblent démontrés un ajustement légèrement moins bon que le modèle de 1^{er} ordre, mais avec des résultats satisfaisants. Ainsi, le CFI = 0,960, le NNFI = 0,990 et la RMSEA = 0,048 avec un intervalle de confiance de RMSEA (90 %) = 0,029 à 0,064. Finalement, la SRMR = 0,072.

L'ensemble des dimensions sont donc fortement liées à l'empowerment global avec des niveaux de signification de 0,000 à 0,012. La seule exception vient de l'orientation-client qui, au contraire de l'ensemble des autres dimensions, n'est pas une dimension qui semble vraiment reliée au grand concept de l'empowerment global, et ce avec un niveau de signification = 0,733. Le tout nous permet de nous rassurer sur la structure des vingt-quatre items issus des huit dimensions réduites préalablement validées et ce, avec un bémol au niveau de la dimension de l'orientation-client. Cette situation sera

donc considérée dans l'interprétation de nos résultats tout en gardant le modèle original de Martin et Bush (2006) pour le reste de nos analyses.

Le Tableau 19 précise les données récoltées lors des analyses en composantes principales et d'autres données descriptives des items constituant le EEQ bonifié avec les dimensions réduites.

Tableau 30 Analyse factorielle exploratoire de l'empowerment -EEQ bonifié –
Dimensions réduites

Dimension de l'échelle	Énoncés	Moyenne/ Écart-type	Poids factoriels (AFE)
MOTIVATION	1. Je suis satisfait du travail que je fais	4.22/0.65	0.76
	2. Mon travail me motive personnellement	4.31/0.76	0.85
	3. Mon travail est loin de m'ennuyer	4.20/0.87	0.76
SUPPORT	1. Mon supérieur me supporte à 100 %	4.44/0.76	0.84
	2. Mon gestionnaire est le genre de personne avec qui je peux être transparent	4.30/0.94	0.92
	3. Je peux compter sur mon gestionnaire pour m'aider quand j'en ai besoin	4.38/0.85	0.90
AUTONOMIE	1. Je planifie mes propres activités de travail	4.53/0.67	0.80
	2. J'organise mon propre travail comme je l'entends	4.38/0.70	0.82
	3. Je prends la plupart des décisions qui affectent la façon dont mon travail est effectué	4.28/0.79	0.80
RECONNAISSANCE	1. Je peux compter sur une tape dans le dos quand je performe bien	3.92/0.93	0.89
	2. Mon gestionnaire reconnaît la bonne performance rapidement	4.02/0.92	0.94
	3. Mon gestionnaire connaît mes forces et me le fait savoir	4.13/0.81	0.76
COHÉSION	1. Il y a beaucoup d'esprit d'équipe dans la compagnie	3.91/0.85	0.89
	2. Dans cette entreprise, les gens ont un intérêt personnel pour l'un et l'autre	3.79/0.86	0.86
	3. Dans cette entreprise, les gens ont tendance à bien s'entendre entre eux	4.08/0.60	0.78

INNOVATION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon leader m'encourage à trouver de nouvelles façons de contourner les vieux problèmes 2. Mon gestionnaire aime que j'essaie de nouvelles façons de faire mon travail 3. Mon gestionnaire m'encourage à développer mes idées 	4.00/0.81 3.91/0.85 4.10/0.83	0.89 0.84 0.85
PRESSION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je me sens comme si je n'avais jamais un jour de congé 2. Trop d'employés à mon niveau hiérarchique sont épuisés par les exigences de leurs emplois 3. J'ai trop d'ouvrage et pas assez de temps pour le faire 	2.46/1.07 2.71/1.05 2.71/1.03	0.81 0.81 0.81
RÉSULTATS ORIENTÉS-CLIENT	<ol style="list-style-type: none"> 1. J'essaie de donner aux clients une attente précise de ce que le produit fera pour eux 2. J'essaie d'atteindre mes objectifs en satisfaisant les clients 3. Je résiste à la tentation de décrire une image trop rose de mes produits afin de les rendre aussi bons que possible 	4.62/0.56 4.76/0.45 3.64/0.93	0.74 0.75 0.60
<ul style="list-style-type: none"> • Indice KMO : 0,79 • Test de Barlett : 0,0001 • Alpha de Cronbach : <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimension réduite – Motivation : 0,83 ○ Dimension réduite – Support : 0,91 ○ Dimension réduite – Autonomie : 0,85 ○ Dimension réduite – Reconnaissance : 0,89 ○ Dimension réduite – Cohésion : 0,87 ○ Dimension réduite – Innovation : 0,89 ○ Dimension réduite – Pression : 0,85 ○ Dimension réduite – Résultats orientés-client : 0,73 • Variance expliquée : 81,11 % 			

4.2.3 La variable indépendante : les styles de gestion

Dans le cadre de cette recherche, les styles de gestion sont définis comme étant des ensembles de caractéristiques relevant de typologies distinctes (Labrie, 2003). Ces styles de gestion sont souvent naturels et font référence à des réflexes, des automatismes de communication pour tout individu (Huy, 2001).

Les styles de gestion ont été mesurés dans cette étude à l'aide du questionnaire LSS de Northouse (2012), basé sur le modèle des styles de gestion de Kurt Lewin (1947). Le questionnaire en question est composé de 30 énoncés. Les participants doivent répondre au questionnaire en utilisant une échelle de Likert pondérée de 1 (Jamais vrai) à 5 (Toujours vrai) pour l'ensemble des énoncés. La moyenne des 10 énoncés de chacun des styles identifiés (Autocratique, Laisser-Aller et Démocratique) est utilisée afin d'identifier le niveau du style de leadership associé pour chacun des participants.

Les travaux de Lewin (1947) ont été utilisés à plusieurs reprises et dans différents domaines. Les chercheurs ont ainsi, au cours des dernières décennies, développé des questionnaires afin d'identifier les styles de leadership de gestionnaire issus de différents milieux.

Selon Martin et Edwards (2016), le questionnaire LSS (*Leadership Style Survey LSS*) de Northouse (2012) est à ce jour le plus utilisé dans la littérature afin d'identifier les styles de leadership selon le modèle de Kurt Lewin (1947). Malgré le fait que nous retrouvons effectivement plusieurs études utilisant ce questionnaire, nous n'avons pas été en mesure de trouver de validation solide dudit questionnaire. En nous appuyant sur ce fait, nous y voyons une opportunité de purifier ce questionnaire. Les prochains paragraphes décrivent justement ces efforts de purification de l'échelle utilisée.

Dans un premier temps, différentes analyses factorielles (*Principal Axis Factoring, Analyse en composantes principales*) avec différentes rotations (*Varimax ou Oblimin*), avec ou sans contrainte du nombre de facteurs à retenir, ont été utilisées pour vérifier la stabilité de la structure des construits et la pertinence des facteurs.

L'analyse factorielle exploratoire selon la méthode *Principal axis factoring* est recommandée lorsque l'analyste cherche à identifier les dimensions sous-jacentes et

que la variance commune entre les variables est intéressante (Jolibert et Jourdan, 2006). C'est une méthode bien adaptée aux analyses théoriques (Fabrigar *et al.*, 1999), comme dans le cas de cette recherche. La méthode sans contrainte du nombre de facteurs à retenir indiquait six facteurs proposés. Toutefois, cette méthode par la règle de Kaiser-Guttman (valeur propre >1) est reconnue comme gardant souvent trop de facteurs (O'Rourke et Hatcher 2013). De plus, cette technique exige un échantillon minimal de 100 avec plus de cinq observations par items (pas le cas de cet échantillon). De plus, la littérature nous indique que trois dimensions se retrouvent dans cette échelle. Pour l'ensemble de ces raisons, l'analyse en composante principale a été la technique ciblée dans le cadre de cette recherche.

À la suite d'une première analyse en composantes principales (avec une rotation varimax), certains items ont montré un coefficient de saturation supérieur à 0,4, indiquant une appartenance à plus d'un facteur. Certains des énoncés étaient corrélés davantage à un autre style de gestion que celui qu'ils devaient mesurer. À la vue de ces résultats, un processus itératif a été effectué en retirant un item à chaque étape afin d'épurer le modèle, tout en examinant la solution factorielle ainsi que la cohérence interne mise à jour à chaque étape. Les items corrélés au mauvais facteur ont été éliminés prioritairement. Par la suite, les items qui corrélèrent avec plus d'un facteur ont été retirés pour finalement éliminer les items qui diminuaient la cohérence interne de l'item comme cela était confirmé par l'alpha de Cronbach.

Ainsi trois énoncés ont été retirés (# 4, 9 et 11) du questionnaire afin d'identifier le style de type « Autocratique », laissant un total de sept énoncés conservés. La cohérence interne finale de cet item est de 0,89 (alpha de Cronbach (Annexe D, Relevé #14)).

Pour le style de type « Démocratique », un total de cinq énoncés ont été retirés (# 3, 6, 23, 26 et 28). La cohérence interne finale de cet item est de 0,79 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #15).

Finalement quatre énoncés ont été retirés (# 11, 14, 17 et 24) du questionnaire afin d'identifier le style de type « Laisser-Aller », laissant un total de six énoncés conservés. La cohérence interne finale de cet item est de 0,85 (alpha de Cronbach) (Annexe D, Relevé #16).

Originellement, la somme des 10 énoncés de chacun des styles identifiés (Autocratique, Laisser-Aller et Démocratique) est utilisée afin d'identifier le niveau du style de leadership associé pour chacun des participants. Étant donné l'ajustement et le retrait d'un nombre d'items sur cette échelle, les moyennes des cotes de chacun des styles ont été utilisées. Le tableau suivant illustre les énoncés qui ont ainsi été retirés :

Tableau 31 Énoncés retirés de l'échelle LSS

Énoncés retirés de l'échelle de mesure	Raison du retrait de l'énoncé
3. Mon gestionnaire nous laisse toujours voter en équipe lorsqu'une décision importante doit être prise	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Laisser-Aller » et mesure en fait le style de type « Démocratique »
4. Mon gestionnaire ne considère pas les suggestions faites par l'équipe puisqu'il n'a pas le temps de le faire	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur plus d'un facteur • Permet d'augmenter la cohérence interne comme confirmé par l'Alpha de Cronbach
6. Pour qu'une décision majeure soit acceptée par mon gestionnaire, il faut que chaque individu de l'équipe, ou du moins la majorité de l'équipe, soit en accord	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Laisser-Aller » et mesure en fait le style de type « Démocratique » • Permet d'augmenter la cohérence interne comme confirmé par l'Alpha de Cronbach

<p>9. Pour diffuser de l'information, mon gestionnaire la communique à l'équipe pour ensuite s'attendre à ce que chaque membre de l'équipe agisse en conséquence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Laisser-Aller » et mesure en fait le style de type « Autocratique ». • Cohérence interne diminuée confirmée par l'alpha de Cronbach
<p>11. Mon gestionnaire veut créer un environnement où l'équipe prend la responsabilité du projet. Il permet à l'équipe de participer au processus de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'augmenter la cohérence interne comme confirmé par l'Alpha de Cronbach
<p>14. Mon gestionnaire demande aux membres de l'équipe la vision de leur propre rôle, puis utilise cette vision lorsque celle-ci est appropriée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Démocratique » et mesure en fait le style de type « Laisser-Aller »
<p>17. Mon gestionnaire permet à l'équipe de fixer des priorités à l'aide de ses conseils</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Démocratique » et mesure en fait le style de type « Laisser-Aller »
<p>19. Mon gestionnaire suit de près l'équipe et ses actions afin de s'assurer qu'elle performe selon les plans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur plus d'un facteur • Permet d'augmenter la cohérence interne telle que confirmé par l'Alpha de Cronbach
<p>23. Mon gestionnaire aime utiliser son pouvoir de leader pour aider les autres à croître</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'augmenter la cohérence interne telle que confirmée par l'Alpha de Cronbach
<p>24. Mon gestionnaire aime partager son pouvoir de leader avec les membres de son équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Différentiation trop faible entre les trois facteurs • Permet d'augmenter la cohérence interne telle que confirmée par l'Alpha de Cronbach
<p>26. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut s'autogérer si elle est engagée dans le plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur plus d'un facteur
<p>28. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe cherchent principalement la sécurité d'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais facteur. L'énoncé est censé mesurer le style de gestion de type « Autocratique » et mesure en fait le style de type « Démocratique ». • Cohérence interne diminuée confirmée par l'alpha de Cronbach

Ainsi, cette étape a permis de purifier de l'échelle de mesure afin de mesurer adéquatement le style de gestion. L'analyse finale des données permet d'identifier que l'indice KMO est supérieur à 0,6, ce qui révèle de bonnes corrélations inter-items, qui est une condition favorable à l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009). En fait, dans le cas des styles de gestion, l'indice KMO est de 0,88, ce qui indique que la solution factorielle est considérée comme promettante (Tabachnick et Fidell, 2014). De plus, le test de sphéricité de Bartlett retourne une valeur de 0,0001 pour le degré de signification. Ces conditions confirment la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009) (Annexe D, Relevé #18).

L'ensemble des items utilisés dans ce modèle réduit ont des coefficients de saturation élevés sur un seul facteur, ce qui indique la présence d'un facteur unique pour chacun des styles de gestion mesurés (Hair *et al.*, 2009). Les alphas de Cronbach sont tous au-dessus de 0,75, soit au-dessus de 0,7 qui est la valeur recommandée par Nunnally (1978). Le Tableau suivant précise les données retenues lors des analyses en composantes principales et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire pour chacun des styles de gestion mesurés.

Tableau 32 Analyse factorielle exploratoire de chacun de styles de gestion

	Énoncés	Moyenne Écart-type	Poids factoriels (AFE)
Autocratique	1. Mon gestionnaire prend toujours la décision finale, s'assurant ainsi de garder l'autorité complète	2.99/1.18	0.72
	2. Mon gestionnaire dicte à mon équipe quoi faire et comment le faire	2.39/1.17	0.71
	3. Mon gestionnaire dicte à mon équipe quoi faire et comment le faire	2.05/1.10	0.81
	4. Lorsque quelqu'un fait une erreur, mon gestionnaire le réprimande et documente le tout	2.71/1.35	0.71
	5. Lorsque quelqu'un fait une erreur, mon gestionnaire le réprimande et documente le tout	1.96/1.13	0.74
	6. Personne ne peut prendre des décisions sans l'approbation au préalable de notre gestionnaire	2.24/1.43	0.60
	7. Quand quelque chose ne va pas, mon gestionnaire réprimande l'équipe et il établit un nouveau plan	1.69/1.20	0.79
Démocratique	1. Mon gestionnaire aime le pouvoir que sa position de leader lui donne sur les autres	3.49/1.11	0.75
	2. Mon gestionnaire essaie toujours d'inclure au moins une personne ou plus de mon équipe lorsqu'il décide quoi faire et comment le faire. Par contre, il garde l'autorité afin de prendre les décisions finales	3.81/1.17	0.63
	3. Mon gestionnaire nous demande de la rétroaction et des idées sur les plans et projets futurs	3.47/1.17	0.72
	4. Lorsque les choses ne vont pas bien, mon gestionnaire prévoit alors une rencontre pour obtenir l'avis de l'équipe afin qu'il puisse créer une stratégie pour s'assurer que le projet puisse respecter les délais	3.89/0.98	0.67
	5. Lorsque les choses ne vont pas bien, mon gestionnaire prévoit alors une rencontre pour obtenir l'avis de l'équipe afin qu'il puisse créer une stratégie pour s'assurer que le projet puisse respecter les délais	3.87/1.05	0.64
6. Mon gestionnaire croit que l'équipe doit être dirigée ou menacée afin que les choses soient bien faites			
7. Mon gestionnaire croit que l'équipe doit être dirigée ou menacée afin que les choses soient bien faites			

Laisser-Aller	1. Mon gestionnaire permet à l'équipe de déterminer ce qui doit être fait et comment le faire	3.60/1.03 3.22/1.17	0.67 0.68
	2. Les membres de mon équipe en connaissent davantage sur leur propre rôle que notre gestionnaire. Ce dernier nous permet donc de prendre les décisions pour faire notre travail	3.75/1.08 3.46/1.09 3.46/1.09	0.69 0.72 0.73
	3. Mon gestionnaire délègue des tâches afin de mettre en œuvre les plans	3.25/1.09	0.66
	4. Mon gestionnaire pense que chaque membre de l'équipe est responsable de définir son propre rôle		
	5. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe ont le droit de déterminer leur propre plan		
	6. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut se gérer par elle-même, et ce, aussi bien que sous sa supervision		
<ul style="list-style-type: none"> • Indice KMO : 0,88 • Test de Barlett : 0,0001 • Variance expliquée : 66.31 % 			

Les trois tableaux qui suivent présentent la répartition des statistiques descriptives des participants de l'échantillon en fonction de la variable des styles de gestion (purifiés) : autocratique (Tableau 22), démocratique (Tableau 23) et laisser-aller (Tableau 24).

Tableau 33 Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type autocratique

Catégories de la variable		Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Valeur min.	Valeur max.
Style de gestion - Autocratique	Genre						
	Féminin	69	2.37	1.03	2.00	1.00	5.00
	Masculin	43	2.17	0.80	1.86	1.14	4.71
	Âge						
	Moins de 30 ans	8	1.84	0.77	1.71	1.00	3.29
	Entre 31-40 ans	25	2.26	0.99	1.86	1.14	4.71
	Entre 41-50 ans	44	2.35	1.02	1.93	1.00	4.57
	51 ans et plus	35	2.36	0.86	2.14	1.29	5.00
	Poste occupé						
	Autre poste	8	2.39	0.75	2.43	1.57	3.29
	Gestionnaire d'équipe	22	2.00	0.75	1.79	1.00	4.00
	Représentant	82	2.37	1.00	2.07	1.00	5.00
	Expérience au sein de l'industrie						
	0-3 ans	6	1.60	0.45	1.43	1.14	2.29
	3-5 ans	8	2.43	1.25	2.00	1.00	4.71
	5-10 ans	10	2.79	0.94	2.79	1.57	4.57
	>10 ans	88	2.28	0.92	2.00	1.00	5.00
Total	112	2.30	0.95	2.00	1.00	5.00	

Tableau 34 Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type démocratique

Catégories de la variable		Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Valeur min.	Valeur max.
Style de gestion - Démocratique	Genre						
	Féminin	69	3.66	0.89	3.80	1.00	5.00
	Masculin	43	3.80	0.67	3.80	2.60	5.00
	Âge						
	Moins de 30 ans	8	3.45	1.48	4.20	1.00	4.80
	Entre 31-40 ans	25	3.76	0.79	4.00	2.00	5.00
	Entre 41-50 ans	44	3.75	0.70	3.80	2.20	5.00
	51 ans et plus	35	3.69	0.81	3.80	1.20	5.00
	Poste occupé						
	Autre poste	8	3.45	0.72	3.70	2.20	4.20
	Gestionnaire d'équipe	22	3.62	0.67	3.50	2.20	5.00
	Représentant	82	3.76	0.86	4.00	1.00	5.00
	Expérience au sein de l'industrie						
	0-3 ans	6	4.03	0.92	4.30	2.20	4.80
	3-5 ans	8	3.28	1.07	3.40	1.00	4.80
	5-10 ans	10	3.60	1.12	4.00	2.00	5.00
	>10 ans	88	3.74	0.74	3.80	1.20	5.00
	Total	112	3.71	0.82	3.80	1.00	5.00

Tableau 35 Statistiques descriptives de la variable style de gestion de type laisser-aller

Catégories de la variable		Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Valeur min.	Valeur max.
Style de gestion – laisser-aller	Genre						
	Féminin	69	3.42	0.89	3.50	1.00	5.00
	Masculin	43	3.53	0.74	3.50	1.33	4.83
	Âge						
	Moins de 30 ans	8	4.10	0.67	4.17	3.17	5.00
	Entre 31-40 ans	25	3.44	0.83	3.67	1.33	4.50
	Entre 41-50 ans	44	3.50	0.79	3.58	1.83	4.67
	51 ans et plus	35	3.29	0.87	3.33	1.00	4.83
	Poste occupé						
	Autre poste	8	3.56	0.67	3.75	2.17	4.17
	Gestionnaire d'équipe	22	3.48	0.79	3.33	1.50	4.83
	Représentant	82	3.45	0.86	3.50	1.00	5.00
	Expérience au sein de l'industrie						
	0-3 ans	6	4.22	0.44	4.17	3.50	4.83
	3-5 ans	8	3.52	0.75	3.25	2.50	5.00
	5-10 ans	10	3.35	0.84	3.50	1.83	4.33
	>10 ans	88	3.42	0.84	3.50	1.00	4.83
	Total	112	3.46	0.83	3.50	1.00	5.00

Pour le style de gestion autocratique, les données recueillies nous ont permis d'identifier que le score moyen de l'échantillon pour ce style est de 2.30 (écart-type =0.95) avec une médiane qui se situe à 2.00. Les scores minimaux de cette échelle ont été utilisés par les participants à l'étude, soit un minimum de 1 et un maximum de 5.

Aucune différence significative n'a été notée entre les distributions du style autocratique pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ou encore du poste occupé entre les moyennes du style autocratique pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ; de l'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique ou encore du poste occupé (Annexe D, Relevé #9). Toutefois, l'analyse statistique a démontré une différence significative en ce qui concerne le nombre d'années d'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique.

En effet, dans le cas de l'expérience, il y a une différence significative pour le style autocratique ($p = 0.04$) seulement. En analysant les différentes issues du tableau des statistiques descriptives de ce style (Tableau 21), nous remarquons le groupe moins expérimenté (0-3 ans) semble avoir un score plus bas que les autres. En effet, en effectuant des comparaisons multiples par paire, ces dernières révèlent que c'est uniquement le groupe de 0-3 ans qui diffère significativement des autres catégories. Les gens avec moins d'expérience ont donc un score plus faible associé au style de gestion autocratique que ceux ayant plus d'expérience.

Après avoir consulté l'expert de l'industrie, M. Dany Hallé, cette différence pourrait s'expliquer par le fait qu'un représentant des ventes plus expérimenté pourrait avoir plus tendance à percevoir un côté autoritaire sous toute forme d'intervention de son supérieur versus un représentant moins expérimenté, plus ouvert au coaching et aux suggestions de ce dernier. Le tout n'a toutefois pas été validé via la littérature.

Ensuite, pour ce qui est du style de gestion démocratique, les données recueillies nous ont permis d'identifier que la cote moyenne de ce style est de 3.71 (écart-type =0.82) avec une médiane qui se situe à 3.80. Les scores minimaux de cette échelle ont été utilisés par les participants à l'étude, soit un minimum de 1 et un maximum de 5. Les valeurs s'avèrent donc plus élevées et avec un écart-type plus restreint qu'avec le style autocratique. Encore une fois, il n'y a pas de différence significative entre les distributions pour cette variable pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ; de l'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique ou encore du poste occupé (Annexe D, Relevé #7).

Finalement, pour le style de gestion laisser-aller, les données recueillies nous ont permis d'identifier que le score moyen de ce style est de 3.46 (écart-type =0.83) avec une médiane qui se situe à 3.50. Encore une fois, les cotes minimales de cette échelle ont été utilisées par les participants à l'étude, soit un minimum de 1 et un maximum de 5. Ces valeurs ressemblent plus aux valeurs obtenues via la mesure du style démocratique que celui du style autocratique. Encore une fois, il n'y a pas de différence significative entre les moyennes pour cette variable pour ce qui est du genre ; de l'âge des participants ; de l'expérience au sein de l'industrie pharmaceutique ou encore du poste occupé (Annexe D, Relevé #11).

L'analyse factorielle confirmatoire présente un bon ajustement. En effet, les indices du modèle de mesure sont adéquats. Ainsi, le CFI = 0,931, le NNFI = 0,995 et la RMSEA = 0,063 avec un intervalle de confiance de RMSEA (90 %) = 0,042 à 0,082. Finalement, la SRMR = 0,071. Les corrélations entre les trois dimensions sont fortes et fortement négative entre le style autocratique et les deux autres styles de gestion.

4.3 Rappel de la fidélité des échelles de mesure

Premièrement, les résultats des analyses confirmatoires ainsi que l'analyse des modèles FIT ont été présentés à la section précédente. Ces résultats ont permis de vérifier la fidélité des construits proposés (Style de gestion, Empowerment avec 4 dimensions, Empowerment avec 8 dimensions complètes et Empowerment avec 8 dimensions réduites) en identifiant certaines limites dans leur interprétation.

À la suite d'une première épuration des échelles de mesure, l'analyse de leur fidélité permet de constater que l'ensemble des échelles utilisées, en considérant les items retirés, présentent un degré de fiabilité acceptable.

De plus, l'observation des valeurs calculées de l'alpha de Cronbach pour chaque échelle renvoie des valeurs qui se situent entre 0,73 à 0,94, au-dessus de 0,7 qui est la valeur recommandée par Nunnally (1978) (Annexe D, Relevé #13, # 14, # 15 et # 16). Le Tableau 24 rapporte ces valeurs pour chaque échelle utilisée. Ainsi, ces échelles possèdent la capacité à mesurer ces construits de manière cohérente démontrant un haut de degré de consistance interne (Haïr *et al.*, 2009).

Tableau 36 Fidélité des échelles de mesure utilisées

Échelle de mesure	alpha de Cronbach
<ul style="list-style-type: none"> • Styles de gestion <ul style="list-style-type: none"> ○ Autocratique ○ Démocratique ○ Laisser-Aller 	0.86 0.89 0.79 0.85
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment – 4 dimensions <ul style="list-style-type: none"> ○ Sens ○ Impact ○ Compétence ○ Autodétermination 	0.85 0.94 0.90 0.82 0.93

<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment – 8 dimensions complètes <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivation ○ Support ○ Cohésion ○ Reconnaissance ○ Autonomie ○ Innovation ○ Pression ○ Résultats orientés-client 	0.89 0.89 0.94 0.90 0.86 0.78 0.92 0.87 0.86
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment – 8 dimensions réduites <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivation ○ Support ○ Cohésion ○ Reconnaissance ○ Autonomie ○ Innovation ○ Pression ○ Résultats orientés-client 	0.88 0.83 0.91 0.87 0.89 0.85 0.89 0.85 0.73

4.4 Validation des échelles de mesure

La validité permet d'évaluer si l'instrument utilisé mesure le construit qu'il est censé mesurer (Hair *et al.*, 2010). Dans un premier temps, la validité de contenu a été évaluée qualitativement dès le début du développement des échelles de mesure. Dans la phase préliminaire, les items générés ont été soumis à des experts (Expert en questionnaire et expert de l'industrie pharmaceutique) afin qu'ils jugent de la représentativité des construits auxquels ils sont associés.

La validité convergente de construits permet de vérifier le degré de corrélation entre deux items d'un même construit (Hair *et al.*, 2009 ; Fayers et Machin, 2001). En fait, la validité convergente stipule que les items dans une même échelle doivent être en corrélation les uns avec les autres. Ceci est très proche de la cohérence interne et révèle

en fait que tous les éléments d'une échelle doivent mesurer la même chose. Si la revue de littérature nous pointe à ce que deux items soient similaires, ces derniers devraient être fortement corrélés ; s'ils ne sont pas fortement corrélés, cela peut impliquer que l'un ou l'autre ne contribue pas au score de l'échelle qu'il est censé mesurer. La convergence est souvent évaluée en comparant les corrélations entre chaque élément et le score global de l'échelle (Fayers et Machin, 2001). Ainsi, une corrélation élevée permet de valider que les items mesurent ce même construit. La validité convergente est supportée lorsque les corrélations de Pearson entre un item d'une dimension et la moyenne des autres items de la même dimension sont supérieures à 0,30 (ou plus sévèrement 0,40) (Fayers et Machin, 2001).

La validité discriminante, quant à elle, stipule que si un instrument contient plus d'une échelle, les items d'une échelle ne doivent pas trop corrélérer avec les items externes à cette échelle ou d'autres échelles. Ainsi, les items dont la littérature suggère comme non liés ne devraient pas être fortement corrélés les uns aux autres. Si plusieurs items, ou tous les items, sont fortement corrélés avec les items d'une autre échelle, cela peut suggérer qu'il n'y a pas de motifs suffisants pour déclarer qu'il existe deux échelles distinctes (Fayers et Machin, 2001). En d'autres mots, les corrélations divergentes mesurent donc l'association entre des items et les autres dimensions. Ces corrélations devraient être faibles pour montrer que les dimensions sont bien distinctes. Elles sont quant à elles obtenues en calculant la corrélation de Pearson entre chaque item et la moyenne des dimensions auquel l'item n'appartient pas (Fayers et Machin, 2001).

Si un item n'est pas fortement corrélé avec les items d'une autre échelle, on peut s'attendre à ce qu'il ait une faible corrélation avec le score total pour cette autre échelle. De même, si un item est en forte corrélation avec les autres items de sa propre échelle, il sera également corrélé avec le score total de l'échelle. Fayers et Machin (2001) suggèrent donc d'examiner ces corrélations, et ainsi de vérifier si les items sont inclus

dans l'échelle avec laquelle ils sont le plus en corrélation et si la structure de l'outil de mesure proposé semble cohérente. Comme spécifié antérieurement, la convergence est évaluée ici en comparant les corrélations entre chaque élément et le score global de l'échelle. Ainsi, une corrélation élevée permet de valider que les items mesurent ce même construit. La validité convergente est supportée lorsque les corrélations de Pearson entre un item d'une dimension et la moyenne des autres items de la même dimension sont supérieures à 0,30 (ou plus sévèrement 0,40) (Fayers et Machin, 2001). La validité discriminante, quant à elle, est considérée chaque fois qu'une corrélation entre un item et son échelle supposée est supérieure à sa corrélation avec les autres échelles.

Dans cette approche, les items qui ont de mauvaises propriétés convergentes ou discriminantes sont considérés comme des « erreurs d'échelle ». À l'opposé, un « succès d'échelle » est considéré si la corrélation des items à l'échelle propre est significativement plus élevée que la corrélation de l'item à d'autres échelles. De même, si la corrélation entre l'item et sa propre échelle est nettement inférieure à celle de l'item avec une autre échelle, une erreur d'échelle est supposée. Si la corrélation ne diffère pas de manière significative, une erreur d'échelle possible est également comptée. Dans le but de démontrer que les corrélations convergentes sont statistiquement supérieures aux corrélations divergentes, des tests Z ont été réalisés pour chaque item.

Cette approche est une méthode simple et efficace pour vérifier que le modèle des corrélations correspond aux attentes et que les items ont été attribués à l'échelle avec laquelle ils sont le plus fortement en corrélation. Cette approche identifie également les items qui ne sont que faiblement associés au reste de leur échelle (Fayers et Machin, 2001).

Le tableau suivant synthétise l'ensemble des tests de validité convergente et divergente ainsi que les indices de succès associés pour les échelles d'empowerment et de styles de gestion (Annexe D, Relevé #19 et #20). Dans ce tableau, la première colonne identifie la mesure analysée et la deuxième colonne identifie le nombre d'items de ladite mesure. La troisième et la quatrième colonne répertorient l'étendue des corrélations obtenues pour la validité convergente ainsi que pour la validité divergente. La cinquième colonne de ce tableau identifie le nombre de « succès d'échelle » comptés selon l'approche prémentionnée sous forme d'indice de succès de la mesure (tout item dont la corrélation a son propre construit est significativement plus élevé que la corrélation de ce même item vers d'autres construits / Le nombre total de corrélations). Finalement, la dernière colonne traduit la cinquième colonne sous forme de pourcentage pour une visualisation plus simple.

Tableau 37 Tests de validité convergente et divergente pour les échelles d'empowerment et des styles de gestion

	Mesure	Nombre d'items par mesure	Validité convergente	Validité divergente	Succès de la mesure ^A	Taux de succès de la mesure ^B
Styles de Gestion	SG - Autocratique	7	0.59;0.79	-0.56;-0.20	14/14	100%
	SG - Démocratique	5	0.40;0.69	-0.51;0.63	6/10	60%
	SG - Laissez faire	6	0.51;0.72	-0.57;0.60	9/12	75%
Empowerment 4 dimensions	Emp - Valeur du travail	3	0.86;0.88	0.18;0.38	9/9	100%
	Emp - Efficience	3	0.60;0.77	0.09;0.22	9/9	100%
	Emp - Détermination	3	0.82;0.88	0.12;0.41	9/9	100%
	Emp - Impact	3	0.80;0.81	0.14;0.49	9/9	100%
Empowerment 8 dimensions complètes	Emp - Motivation	22	0.34;0.66	-0.47;0.63	83/154	54%
	Emp - Support	14	0.31;0.84	-0.48;0.69	79/98	81%
	Emp - Autonomie	5	0.35;0.73	-0.22;0.51	28/35	80%
	Emp - Cohésion	5	0.73;0.80	-0.37;0.59	35/35	100%
	Emp - Reconnaissance	4	0.55;0.81	-0.46;0.72	19/28	68%
	Emp - Innovation	5	0.72;0.83	-0.32;0,66	34/35	97%
	Emp - Pression	4	0.70;0.76	-0.44;0.06	28/28	100%
	Emp - Résultats O-C	24	0.27;0.63	-0.19;0.33	146/168	87%
Empowerment 8 dimensions réduites	Emp - Motivation	3	0.67;0.72	-0.07;0.36	21/21	100%
	Emp - Support	3	0.80;0.85	-0.43;0.69	21/21	100%
	Emp - Autonomie	3	0.71;0,72	-0.22;0.34	21/21	100%
	Emp - Cohésion	3	0.73;0.80	-0.37;0.56	21/21	100%
	Emp - Reconnaissance	3	0.70;0.86	-0.47;0.65	19/21	90%
	Emp - Innovation	3	0.76;0.83	-0.32;0.60	21/21	100%
	Emp - Pression	3	0.71;0.73	-0.44;0.06	21/21	100%
	Emp - Résultats O-C	3	0.49;0.61	-0.06;0.26	21/21	100%

A : Nombre de corrélations convergentes significativement supérieures aux corrélations discriminantes / Nombre total de corrélations

B : Taux de succès de la mesure : Colonne précédente en pourcentage

À la lumière de l'analyse du tableau précédent, les validités convergentes et divergentes sont excellentes pour l'empowerment, particulièrement en ce qui concerne le score total calculé via les quatre dimensions de Spreitzer (1995). Les quatre dimensions de Spreitzer sont donc une structure excellente à utiliser et cette structure nous donne confiance vis-à-vis nos conclusions issues de l'analyse de leurs résultats.

L'analyse de la validité des 8 dimensions de l'empowerment issues des travaux de Martin et Bush (2006) nous rassure sur notre approche de l'utilisation des huit dimensions réduites. En effet, cette approche indique de meilleures validités convergentes et divergentes que l'approche originale avec les huit dimensions complète. Le taux de succès avec l'approche originale varie de 54 % à 100 % tandis que notre approche avec les dimensions réduites à trois items affiche des taux de succès variant de 90 % à 100 %.

Pour les styles de gestion, la validité convergente (la corrélation de chaque item avec les autres items du style) est bonne. Toutefois, la validité divergente semble dénoter une corrélation présente entre le style démocratique et le style laisser-faire. Comme présenté dans la revue de littérature, il est vrai que ces deux styles de leadership peuvent comporter une certaine ressemblance versus le style de type autocratique qui se retrouve carrément à l'autre bout du *spectrum* des styles de leadership. Cette situation sera donc considérée dans l'interprétation des résultats au prochain chapitre.

4.5 Validation des hypothèses de recherche

Le cadre conceptuel (Chapitre II), dérivé de la littérature, postule que l'empowerment perçu par l'employé, dans un contexte spécifique de ventes, est influencé par les styles de gestion du gestionnaire de cet employé. Ce même style de gestion a donc un impact sur l'empowerment ainsi que sur la performance financière et l'empowerment a un

impact sur la performance financière de l'individu. Ce modèle permet de préciser le rôle des styles de gestion et son impact sur la performance des ventes, et ce, via l'effet médiateur de l'empowerment.

Maintenant que la description et la purification des différentes échelles de mesure ont été réalisées et que les résultats des tests de fidélité et de validité ont été présentés, les prochaines lignes présentent le résultat des analyses effectuées afin de valider ou non l'ensemble des hypothèses énoncées.

4.5.1 Analyses de corrélations

Une analyse des corrélations existantes entre les variables a été réalisée. Cette analyse nous permet d'avoir une vue d'ensemble rapide sur les relations entre les variables étudiées. Les coefficients de corrélation sont la mesure du degré d'association entre deux variables. La forme la plus commune et la plus utilisée est celle de Pearson. La signification des tests et les intervalles de confiances associées aux coefficients de corrélation de Pearson requièrent qu'au moins une des variables des observations issues de l'échantillon suive la loi de la distribution normale (Favers et Machin, 2001). Les items mesurés à l'aide des échelles de Likert sur 5 points peuvent alors poser un problème à cette distribution normale. De plus, ce type d'échelle peut porter les répondants à utiliser souvent les valeurs maximales. Finalement, les coefficients de Pearson ne mesurent que les associations linéaires, alors que les coefficients de Spearman mesurent toute association monotone, ce qui est moins restrictif. Dans de telles circonstances, l'utilisation des coefficients de corrélation de Spearman est préférable (Favers et Machin, 2001).

Des corrélations de Spearman sont donc calculées pour voir l'association entre les variables. Ce type de corrélation permet d'étudier les relations monotones (toujours

croissantes ou toujours décroissantes). Le coefficient de corrélation va de -1 à 1. Une corrélation positive indique une relation positive indiquant que les deux variables vont dans le même sens ; alors qu'une corrélation négative indique une relation inverse. Plus la corrélation est proche de -1 ou 1, plus la corrélation est forte. Au contraire, une corrélation près de 0 est presque nulle. Il est généralement accepté qu'une valeur de moins de 0,30 se définit comme une relation faible et qu'une valeur au-dessus des 0,70 est qualifiée de relation forte. Finalement, la valeur p permet de vérifier si le coefficient de corrélation est significativement différent de la valeur nulle (0) (O'Rourke et Hatcher, 2013).

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse de corrélations pour les variables des styles de gestion de l'empowerment et de la performance financière tout en rappelant les valeurs moyennes, écart-type et médianes de ces variables. Nous avons effectué ses analyses de corrélation simple uniquement avec l'empowerment perçu total et non avec les différentes dimensions de l'empowerment étant donné que nos hypothèses de recherche cherchent essentiellement à étudier les relations en ce qui concerne le score total d'empowerment perçu. Nous testerons l'ensemble du modèle à l'aide d'analyses statistiques plus avancées au cours des prochaines sections.

Certains résultats peuvent être ainsi observés pour les corrélations existantes entre les styles de gestion et l'empowerment perçu. Ainsi, les résultats démontrent une association positive modérée (0,31 avec $p < 0,001$) entre le style démocratique et l'empowerment, de même qu'une association positive modérée (0,44 avec $p < 0,001$) entre le style laisser-aller et l'empowerment. Une association négative faible (-0,28 avec $p < 0,001$) est également notée entre le style de gestion autocratique et l'empowerment.

Tableau 38 Synthèse des statistiques descriptives de l'ensemble des variables et leurs corrélations

Variable	Moyenne (Écart-type)	Médiane	Corrélations					
			SG-D	SG-A	SG-LA	E	PF	
Styles de gestion								
• Démocratique (SG-D)	3.71 (0.82)	3.80	1.00	<u>-0.37**</u>	<u>0.59**</u>	<u>0.31**</u>	<u>0.23*</u>	
• Autocratique (SG-A)	2.30 (0.95)	2.00		1.00	<u>-0.54**</u>	<u>-0.28**</u>	<u>-0.21*</u>	
• Laisser-Aller (SG-LA)	3.46 (0.83)	3.50			1.00	<u>0.44**</u>	<u>0.35**</u>	
Empowerment (E)	51.52 (5.58)	52.00				1.00	<u>0.37**</u>	
Perf. Financière (PF)	99.66 (8.04)	100.00					1.00	

* : Corrélacion significative pour $p < 0.05$.

** : Corrélacion significative pour $p < 0.001$.

Le même type d'approche nous permet d'observer une corrélation existante entre les styles de gestion et la performance financière. En effet, les résultats démontrent une association positive faible ($r_s = 0,23$ avec $p < 0,05$) entre le style démocratique et la performance financière, de même qu'une association positive modérée ($r_s = 0,35$ avec $p < 0,001$) entre le style laisser-aller et la performance financière. Une association négative faible ($r_s = -0,21$ avec $p < 0,05$) est également notée entre le style de gestion autocratique et la performance financière.

L'association existante entre l'empowerment et la performance financière présente, quant à elle, comporte un coefficient de corrélation de 0,37 ($p < 0,001$) démontrant donc une association positive modérée entre les deux variables.

Il est important ici de remarquer également l'association existante entre deux des styles de gestion. En effet, l'analyse des corrélations nous indique un lien existant, une association positive forte ($r_s = 0,59$ avec $p < 0,001$) entre les styles de gestion démocratique et laisser-aller, ce qui semble être en ligne avec nos résultats de validité divergente. Encore une fois, cette situation sera prise en considération lors de l'interprétation des résultats.

4.5.2 Analyses de cheminement

Les analyses des derniers paragraphes nous fournissent une base de support pour les associations entre les différentes variables du modèle. Toutefois, ces corrélations bidimensionnelles ne tiennent pas compte de l'ensemble des effets directs et indirects de l'ensemble des variables du modèle.

Idéalement, un modèle d'équations structurelles (MES) aurait été employé afin de voir l'impact des trois styles de gestion sur la performance, en tenant compte de l'effet médiateur de l'empowerment. Ce modèle considère que les variables, outre la performance, sont des variables latentes, pour lesquelles plusieurs items ont été mesurés. Ce modèle comporte deux parties : le modèle de mesure et le modèle structurel. Le modèle de mesure considère les liens entre les items et les variables latentes, tel qu'effectué dans les analyses factorielles confirmatoires, alors que le modèle structurel indique les liens entre les variables latentes. Un grand nombre de coefficients de régression ainsi que de paramètres de variances et covariances sont donc à estimer (O'Rourke et Hatcher, 2013 ; McDonald et Ho 2002).

En considérant la taille d'échantillon limitée, nous avons plutôt utilisé l'approche par analyse de cheminement. En effet, cette dernière considère seulement la portion structurelle du MES, où chacun des construits est remplacé par une variable observée

correspondant à la moyenne de ses items réduisant par le fait même le nombre de paramètres à utiliser (Van de Walle et al. 2020 ; O'Rourke et Hatcher, 2013 ; Bentler et Chou 1987 ; Wolf *et al.* 2013 ; Schreiber *et al.* 2006 ; Westland 2010). Cette approche est d'ailleurs utilisée à plusieurs reprises au sein de la littérature et des différents domaines de recherche dont en psychologie (Suen et al. 2020 ; Tachi et al. 2019), en biologie (Ferreira et al. 2019), en écologie (Van de Walle et al. 2020), en gestion (Kim et al. 2019), en sciences sociales (Gokçaslan 2021 ; Sun et al. 2020 ; Maki 2020) et particulièrement largement utilisée dans le domaine de la santé et des recherches pharmaceutiques (Edge et Lee 2020; Dolatian et al. 2020; Matsuda et al. 2019).

L'analyse de cheminement nécessite d'ailleurs une taille généralement plus petite que le MES. Les recommandations générales sont d'avoir plus de 100 observations (MacCallum 1986) ou d'utiliser les règles pour la régression linéaire, puisque le modèle n'est qu'un ensemble de régressions. En fonction du nombre de coefficients à estimer, légèrement plus de 100 observations seraient suffisantes dans le cas présent (Cohen 1992). Quant au MES, quelques centaines d'observations sont recommandées, comme par Floyd and Widaman (1995) qui mentionnent une étude où 300 observations donnent de meilleurs résultats (Van de Walle et al. 2020). En d'autres mots, le MES requiert plus d'observations, car en plus de la partie propre de l'analyse de cheminement, où nous devons spécifier les liens directionnels entre les variables, nous devons également considérer le modèle de mesure en plus. Le modèle de mesure représente ce qui est évalué dans l'analyse confirmatoire, où chacune des dimensions (les trois styles de gestion, les 4 et/ou 8 dimensions de l'empowerment) est considérée comme une variable latente plutôt qu'une variable observée et où nous modélisons en plus le lien avec chacun de ses items (O'Rourke et Hatcher, 2013 ; Bentler et Chou 1987 ; Wolf *et al.* 2013 ; Schreiber *et al.* 2006 ; Westland 2010).

L'analyse de cheminement (*path analysis*) est ainsi effectuée afin de voir l'impact des trois styles de gestion sur la performance, en tenant compte d'un effet médiateur de l'empowerment. Ce modèle considère que toutes les variables du modèle sont observées. Les moyennes des items des trois styles de gestion ainsi que de chaque dimension de l'empowerment sont utilisées dans ce cas. Le logiciel MPLUS est employé pour estimer ce modèle à l'aide d'une méthode d'estimation du maximum de vraisemblance robuste (Annexe D, Relevé #21). Le Tableau 28 présente les résultats de l'analyse de cheminement en illustrant les effets directs, indirects et globaux des construits, et ce, avec l'empowerment perçu total.

Tableau 39 Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel avec l'empowerment perçu total

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)			
	Effet direct sur l'empowerment	Effet direct sur la performance financière	Effet indirect (via empowerment) sur la performance financière	Effet global (direct + indirect) sur la performance financière
Styles de gestion				
• Démocratique (SG-D)	0.37 (n.s.)	-0.45 (n.s.)	0.06 (n.s.)	0.01 (n.s.)
• Autocratique (SG-A)	-0.31 (n.s.)	-0.58 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.05 (n.s.)
• Laisser-Aller (SG-LA)	<u>*2.29 (0.02)</u>	<u>*0.23 (0.04)</u>	0.06 (n.s.)	<u>*0.28 (0.02)</u>
• Empowerment		<u>*0.39 (0.000)</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de la variance expliquée de la performance financière par les styles de gestion = 10.7 % (p<0.05) • Proportion de la variance expliquée de l'empowerment par les styles de gestion = 16.5 % (p<0.05) • Proportion de la variance expliquée de la performance financière par les styles de gestion et l'empowerment = 16.8 % (p<0.01) 				

* : Corrélation significative pour p< 0.05.

** : Corrélation significative pour p< 0.001.

Plusieurs observations peuvent être tirées de ces résultats :

- Le seul lien direct significatif entre les styles de gestion et l'empowerment est celui existant au niveau du style Laisser-Aller ($p < 0.05$) ;
- Il existe un effet direct du style Laisser-Aller sur la performance financière ($p < 0.05$) avec une variance expliquée de 10,5% ;
- Il y a un effet direct de l'empowerment ($p < 0,001$) sur la performance financière ;
- La proportion de variance expliquée de chacune des deux variables dépendantes par l'ensemble de leurs variables explicatives respectives est de plus de 15 % ;
- Il n'y a pas d'effet global (direct + indirect) du style démocratique, ni du style autocratique sur la performance financière ; il n'y a donc pas de médiation.
- Il y a un effet global du style Laisser-Aller sur la performance financière ($p = 0.02$), et ce, via son lien direct. Il y a donc présence d'une médiation par l'empowerment de l'association.
- Le style de gestion Laisser-Aller semble être un meilleur prédicteur de l'empowerment et de la performance financière que les autres styles de gestion étudiés

Au départ, des corrélations significatives ont été notées en ce qui concerne les styles de gestion autocratique (négative) et démocratique (positive) avec l'empowerment et la performance. Cependant, dès qu'on ajuste le modèle en y intégrant le style de gestion laisser-aller, les deux variables originales ne sont plus significatives, et ce, en raison des résultats de régressions linéaires multiples. Ainsi, le style laisser-aller est le style de gestion qui prédit le mieux les deux variables d'empowerment et de performance. De plus, l'empowerment est le meilleur prédicteur de la performance, comparativement aux styles de gestion.

Toujours à partir de notre analyse de cheminement, nous avons effectué la même approche en subdivisant cette fois-ci l'empowerment à l'aide des quatre dimensions de Spretzer (1995). Ceci nous permet alors de pousser notre analyse plus loin en vérifiant les effets directs, indirects et globaux des construits avec, cette fois-ci, les dimensions du sens, de la compétence, de l'autodétermination et de l'impact. Le Tableau 29 synthétise ces relations étudiées.

Tableau 41 Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 4 dimensions de l'empowerment selon Spreitzer (1995) (suite)

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)								Effet direct sur Performance financière	Effet indirect (via empowerment) sur Performance financière	Effet global (direct + indirect) sur la performance financière
	Effet direct sur l'empowerment				Effet indirect sur l'empowerment						
	Sens	Impact	Compétence	Autodétermination	Sens	Impact	Compétence	Autodétermination			
<u>Styles de gestion</u> Démocratique Autocratique Laisser-Aller	(*Voir page précédente.)								-0.45 (n.s.) -0.58 (n.s.) <u>*0.23 (0.04)</u>	0.06 (n.s.) 0.01 (n.s.) 0.06 (n.s.)	0.01 (n.s.) -0.05 (n.s.) <u>*0.28 (0.02)</u>
<u>Empowerment</u> Sens Impact Compétence Autodétermination	(*Voir page précédente.)								0.14 (n.s.) -0.07 (n.s.) <u>*0.25 (0.01)</u> 0.16 (n.s.)		

L'observation de ce tableau nous permet de réaliser certaines observations additionnelles à l'étude des relations existantes dans le cadre de recherche. Comme nous pouvons le remarquer, les quatre dimensions de l'empowerment selon Spreitzer apportent en effet une nuance en ce qui concerne les relations suivantes :

- La dimension de la compétence, issue de l'empowerment, exerce un impact direct sur la performance ($p < 0.05$).

- Les deux effets directs significatifs entre les styles de gestion et les différentes dimensions de l'empowerment sont : 1) l'effet du style Laisser-Aller sur la dimension de l'impact ($p < 0,05$) et, 2) l'effet négatif du style Autocratique sur la dimension de l'autodétermination.
- Encore une fois, la seule relation de médiation entre les styles de gestion et la performance financière a été observée pour le style Laisser-Aller ($p < 0.05$).

Maintenant que nous avons poussé notre analyse de cheminement avec l'utilisation des quatre dimensions de l'empowerment selon Spreitzer (1995), nous pouvons faire de même avec les huit dimensions de l'empowerment selon Martin et Bush (2006). L'utilisation des huit dimensions originales et complètes de ce modèle doit se faire avec parcimonie étant donné que nous n'avons pas pu en établir la fidélité et la validité comme mentionné antérieurement. Toutefois, son utilisation en concordance avec les huit dimensions réduites que nous avons façonnées (approche dont la fidélité et la validité ont été confirmées) nous permet de vérifier si elles vont pointer vers les mêmes tendances et résultats.

Nous avons à nouveau approfondi notre analyse de cheminement en utilisant, cette fois-ci, l'approche simultanée des huit dimensions complètes ainsi que les huit dimensions réduites. Le Tableau 30 illustre ces résultats de l'analyse de cheminement en illustrant les effets directs, indirects et globaux des construits en utilisant les huit dimensions complètes. Le Tableau 31, quant à lui, fait de même en utilisant les huit dimensions réduites.

Tableau 42 Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions complètes de l'empowerment selon Martin et Bush (2006)

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)							
	Effet direct sur l'empowerment – 8 réduites							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés-client	Pression
<u>Styles de gestion</u>								
Démocratique	0.01 (n.s.)	<u>*0.22 (0.02)</u>	-0.01 (n.s.)	<u>*0.26 (0.01)</u>	<u>*0.22 (0.02)</u>	<u>**0.42 (0.000)</u>	-0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)
Autocratique	0.12 (n.s.)	<u>*-0.40 (0.01)</u>	-0.20 (n.s.)	-0.19 (n.s.)	-0.12 (n.s.)	-0.09 (n.s.)	-0.11 (n.s.)	<u>**0.36 (0.001)</u>
Laisser-Aller	<u>*0.32 (0.01)</u>	0.05 (n.s.)	0.02 (n.s.)	0.13 (n.s.)	0.22 (n.s.)	<u>*0.20 (0.02)</u>	-0.06 (n.s.)	-0.09 (n.s.)
Construits	Effet indirect sur l'empowerment – 8 Dimensions réduites							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés-client	Pression
<u>Styles de gestion</u>								
Démocratique	0.00 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	-0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	0.04 (n.s.)	-0.00 (n.s.)	0.03 (n.s.)
Autocratique	0.03 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	*-0.11 (0.03)
Laisser-Aller	0.08 (n.s.)	-0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	0.03 (n.s.)

Tableau 30 Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions complètes de l'empowerment selon Martin et Bush (2006) (suite)

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)		
	Effet direct sur Performance financière	Effet indirect (via empowerment) sur Performance financière	Effet global (direct + indirect) sur la performance financière
<u>Styles de gestion</u>			
Démocratique	-0.45 (n.s.)	0.06 (n.s.)	0.01 (n.s.)
Autocratique	-0.58 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.05 (n.s.)
Laisser-Aller	<u>*0.23 (0.04)</u>	0.06 (n.s.)	<u>*0.28 (0.02)</u>
<u>Empowerment Dimensions réduites</u>			
Motivation	<u>*0.25 (0.003)</u>		
Support	-0.02 (n. s.)		
Autonomie	0.09 (n. s.)		
Reconnaissance	0.03 (n. s.)		
Cohésion	-0.10 (n. s.)		
Innovation	0.10 (n. s.)		
Résultats orientés-client	0.13 (n. s.)		
Pression	<u>**_-0.31 (0.001)</u>		

Tableau 43 Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions réduites de l'empowerment inspirées de Martin et Bush (2006)

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)							
	Effet direct sur l'empowerment – 8 réduites							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés-client	Pression
<u>Styles de gestion</u>								
Démocratique	0.01 (n.s.)	<u>*0.22 (0.02)</u>	-0.01 (n.s.)	<u>*0.26 (0.01)</u>	<u>*0.22 (0.02)</u>	<u>**0.42</u>	-0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)
Autocratique	0.12 (n.s.)	<u>*-0.40 (0.01)</u>	-0.20 (n.s.)	-0.19 (n.s.)	-0.12 (n.s.)	<u>(0.000)</u>	-0.11 (n.s.)	<u>**0.36 (0.001)</u>
Laisser-Aller	<u>*0.32 (0.01)</u>	0.05 (n.s.)	0.02 (n.s.)	0.13 (n.s.)	0.22 (n.s.)	-0.09 (n.s.)	-0.06 (n.s.)	-0.09 (n.s.)
						<u>*0.20 (0.02)</u>		
Construits	Effet indirect sur l'empowerment – 8 Dimensions réduites							
	Motivation	Support	Autonomie	Reconnaissance	Cohésion	Innovation	Résultats orientés-client	Pression
<u>Styles de gestion</u>								
Démocratique	0.00 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	-0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	0.04 (n.s.)	-0.00 (n.s.)	0.03 (n.s.)
Autocratique	0.03 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	<u>*-0.11 (0.03)</u>
Laisser-Aller	<u>*0.08 (0.04)</u>	-0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	0.00 (n.s.)	-0.02 (n.s.)	0.02 (n.s.)	-0.01 (n.s.)	0.03 (n.s.)

Tableau 31 : Résultats de l'analyse de cheminement du modèle conceptuel via les 8 dimensions réduites de l'empowerment inspirées de Martin et Bush (2006) (suite)

Construits	Coefficients de régression non standardisés (<i>p value</i>)		
	Effet direct sur Performance financière	Effet indirect (via empowerment) sur Performance financière	Effet global (direct + indirect) sur la performance financière
<u>Styles de gestion</u>			
Démocratique	-0.45 (n.s.)	0.06 (n.s.)	0.01 (n.s.)
Autocratique	-0.58 (n.s.)	0.01 (n.s.)	-0.05 (n.s.)
Laisser-Aller	<u>*0.23 (0.04)</u>	0.06 (n.s.)	<u>*0.28 (0.02)</u>
<u>Empowerment Dimensions réduites</u>			
Motivation	<u>*0.25 (0.003)</u>		
Support	-0.02 (n. s.)		
Autonomie	0.09 (n. s.)		
Reconnaissance	0.03 (n. s.)		
Cohésion	-0.10 (n. s.)		
Innovation	0.10 (n. s.)		
Résultats orientés-client	0.13 (n. s.)		
Pression	<u>** -0.31 (0.001)</u>		

À nouveau, l'observation et la comparaison des deux derniers tableaux nous permettent de réaliser des observations additionnelles. Ainsi, les nuances suivantes significatives sur le plan statistique peuvent être apportées :

- Il est premièrement fort intéressant de remarquer que, bien que n'ayons pas été en mesure de valider complètement le modèle des huit dimensions complètes de Martin et Bush (2006), l'ensemble des analyses des deux approches (huit dimensions complètes et huit dimensions réduites) pointent vers les mêmes résultats significatifs à l'exception d'un seul. En effet, la seule différence que nous pouvons observer entre les deux approches réside dans la relation directe

entre le style de gestion démocratique et la dimension de la motivation de l'empowerment ($p = 0.04$) dans l'approche complète que nous n'observons pas dans l'approche réduite. Tous les autres résultats que nous mentionnerons ici sont significatifs, et ce, peu importe laquelle des deux approches utilisées pour l'étude des huit dimensions. Ceci a pour effet de renforcer nos conclusions sous-tirées des huit dimensions.

- Le style de gestion Démocratique a une influence significative directe sur les dimensions suivantes de l'empowerment : le support, la reconnaissance, la cohésion et l'innovation.
- Le style Autocratique a un effet négatif significatif sur la dimension de support de l'empowerment. Ce style a également un effet direct sur la dimension de la pression de l'empowerment.
- Le style Laisser-Aller, quant à lui, a un effet direct significatif sur la dimension de la motivation et la dimension de l'innovation.
- L'unique relation indirecte statistiquement significative réside dans la relation existante entre le style de gestion de type Autocratique et la dimension de la pression.
- Si nous l'observons différemment, nous pouvons également mentionner que la motivation est influencée par le style Laisser-Aller ; le support par les styles Démocratique et Autocratique ; la reconnaissance et la cohésion par le style Démocratique, l'innovation par les styles Démocratique et Laisser-Aller et, finalement, la dimension de la pression est uniquement influencée par le style de gestion Autocratique.
- La majorité des huit dimensions peuvent être prédites par au moins un style de gestion, à l'exception de l'autonomie et des résultats orientés-client.

- Finalement, les deux dimensions qui ont un effet direct statistiquement significatif sur la performance financière sont la motivation et la pression. Cette dernière présente d'ailleurs un effet négatif sur la performance financière.

4.5.3 Analyses additionnelles de l'effet médiateur

Nous avons, dans l'optique de reconfirmer les effets médiateurs de l'empowerment, effectué un test additionnel et ce, pour l'empowerment à quatre dimensions ainsi que l'empowerment à huit dimensions. En fait, étant que notre modèle est ici saturé, nous avons revérifier le tout à l'intérieur même de notre modèle Style de gestion (SG) -> Empowerment (E) -> Performance financière (PF). Rappelons à ce sujet que la proportion de la variance expliquée de la performance financière par les styles de gestion = 10.7 % ($p < 0.05$), la proportion de la variance expliquée de la performance financière par les styles de gestion et l'empowerment est de 16.8 % ($p < 0.01$) et que la proportion de la variance expliquée de l'empowerment par les styles de gestion est de 16.5 % ($p < 0.05$).

Le test effectué vise à vérifier si l'empowerment est pertinent dans le modèle de prédiction de la performance, en plus des styles de gestion. Le test vérifie si, simultanément, l'ensemble des coefficients liés à l'empowerment (nombre de styles de gestion qui prédisent le nombre de dimensions multiplié par le nombre de dimensions additionné aux dimensions qui prédisent la performance financière) sont différents de la valeur zéro. Nous avons, pour se faire, utilisé un test nul de Wald. La statistique de Wald est testée par rapport à la distribution du Chi². La feuille de données des résultats avec le paramètre estimé du modèle de régression du risque proportionnel de Cox reporte la statistique dite de Wald, ainsi que le niveau p de cette statistique. Cette statistique est un test de significativité du coefficient de régression ; elle est basée sur

la propriété de normalité asymptotique de l'estimation du maximum de vraisemblance (O'Rourke et Hatcher, 2013).

Nous avons donc débuté avec le test nul de l'empowerment avec quatre dimensions. Le test est fortement significatif ($p < 0,0000$) et ce, avec 16 degrés de liberté ($3 \times 4 + 4$), ce qui indique qu'il y a au moins un des liens mentionnés ci-dessus qui est pertinent. Le tout n'est pas surprenant étant donné que quelques-unes de ces relations étaient déjà identifiées comme significatives dans les résultats obtenus antérieurement (ex : Efficacité -> Performance financière ; Autocratique -> Détermination ; Laisser aller -> Impact)

Nous avons enchaîné ensuite avec le test nul de l'empowerment avec huit dimensions. Le test est, encore une fois, fortement significatif ($p < 0,0000$) et ce, avec 32 degrés de liberté ($3 \times 8 + 8$), ce qui indique qu'il y a au moins un des liens mentionnés ci-dessus qui est pertinent. Encore une fois, le tout n'est pas surprenant étant donné que quelques-unes de ces relations étaient déjà identifiées comme significatives dans les résultats obtenus antérieurement à l'aide de ces huit dimensions.

L'ensemble de ces analyses additionnelles sur l'effet médiateur de l'empowerment viennent confirmer cet effet médiateur ainsi que les observations antérieures sur ce même effet médiateur.

4.6 Conclusion du chapitre

En conclusion, ce quatrième chapitre a permis de préciser, dans un premier temps, les différentes particularités du profil de l'échantillon. Par la suite, un second traitement des données a permis de purifier les échelles de mesures pour les styles de gestion, confirmer l'échelle de mesure de l'empowerment et de s'assurer de leur validité et de

leur fidélité. La matrice de corrélation ainsi que l'analyse de cheminement ont fait ressortir les liens existants entre les construits du modèle et des autres variables observées. Cette même analyse de cheminement nous a également permis d'identifier les liens non seulement entre l'empowerment perçu total et les autres variables de notre cadre de recherche, mais également entre les différentes dimensions de l'empowerment. Finalement, le tout a permis de tirer des conclusions sur les hypothèses qui avaient été énoncées.

Ainsi, à la suite de l'analyse des corrélations et de l'analyse de cheminement, certains effets significatifs ont été révélés en relation avec nos hypothèses de recherche. Le tableau suivant précise la validation ou non de chacune des hypothèses.

Tableau 44 Récapitulatif des résultats en fonction des différentes hypothèses de recherche

	Hypothèse	Résultats
H₁	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et le niveau d'empowerment perçu.	Validé** Corrélation positive modérée (0,31 avec p<0,001)
H₂	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et le niveau d'empowerment perçu.	Validé** Corrélation positive modérée (0,44 avec p<0,001)
H₃	Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et le niveau d'empowerment perçu.	Validé** Corrélation négative faible (-0,28 avec p<0,001)
H₄	Le niveau d'empowerment perçu influence positivement la performance financière	Validé** Effet direct (0.39 avec p<0,001)
H₅	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.	Validé* Corrélation positive faible (0,23 avec p<0,05)
H₆	Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.	Validé** Corrélation positive faible (0,35 avec p<0,001)
H₇	Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.	Validé* Corrélation négative faible (-0,21 avec p<0,05)
H₈	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.	Non-Validé n.s.
H₉	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.	Validé* <u>Effet direct (2.29 avec p <0.05)</u> <u>Effet indirect (0.23 avec p <0.05)</u> <u>Effet global (0.28 avec p <0.005)</u>
H₁₀	Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.	Non-Validé n.s.

* : Corrélation significative pour p< 0.05.

** : Corrélation significative pour p< 0.001.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans ce chapitre de la thèse, les résultats des hypothèses sont discutés et mis en perspectives tout en considérant les implications théoriques et managériales des mécanismes qui ont été explorés. Par la suite, les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de l'étude sont examinées avant d'identifier les limites de l'étude. Enfin, afin d'assurer un sens de continuité à la présente recherche, d'autres pistes de recherches sont proposées.

5.1 Discussion sur les conséquences sur la performance financière

La portion de ce chapitre s'organise d'abord sur la discussion concernant la variable dépendante du modèle d'analyse afin d'avoir une meilleure compréhension de l'effet final de la relation étudiée.

5.1.1 Conséquences de l'empowerment sur la performance financière

Un des principaux constats de cette étude est la confirmation d'un lien direct entre l'empowerment et la performance financière (H4). En effet, l'association positive modérée existante entre l'empowerment et la performance financière présente a été confirmée via les analyses de corrélations directes ainsi que via l'analyse de cheminement. En fait, cette étude a démontré l'effet direct, indirect et global de l'empowerment sur la performance financière du représentant des ventes. Cet apport est important puisqu'il n'a pas encore (à notre connaissance) été étudié de cette manière, c'est-à-dire en ce qui concerne son impact en matière d'objectifs de ventes.

L'exploration plus poussée de cette relation en étudiant les différentes dimensions nous a permis d'identifier également quelques nuances dans cette relation existante entre l'empowerment et la performance financière. À la lumière de nos analyses à l'aide des quatre dimensions de Spreitzer (1995), la dimension de la compétence, issue de l'empowerment, est directement liée à la performance financière. De plus, en se penchant cette-fois-ci sur les dimensions de Martin et Bush (2006), la dimension de la motivation dénote une relation significative avec la performance financière du représentant. Finalement, une relation directe négative a également été notée entre la dimension de la pression et la performance financière.

L'exploration de la littérature a justement permis de dénoter plusieurs tendances vers une performance générale améliorée grâce à l'empowerment. Ainsi, les résultats de cette recherche ne sont pas contradictoires avec les recherches antérieures et viennent les préciser en contexte de ventes et en termes d'objectifs de ventes.

Ainsi, il avait déjà été identifié que l'empowerment, étudié par Vandenberghe *et al.* (2007) ainsi que McDonald et Siegall (1992), jouait un rôle direct sur la performance

(Bandura, 1972 ; Bandura et Adams, 1977 ; Bandura, Adams et Beyer, 1977 ; Bandura, Adams, Hardy et Howells, 1980 ; Chambliss et Murray, 1979 ; Feltz, 1982 ; Stajkovic et Luthans, 1998). L'employé avec un sentiment d'empowerment élevé est également plus enclin à se fixer des objectifs plus élevés – ce qui peut être lié à la dimension de la compétence – (Lee et Bobko, 1994 ; Phillips et Gully, 1997), et ses ventes en seraient directement influencées (Barling et Beattie, 1983). Notre recherche vient confirmer ici cette relation et la préciser en matière d'objectifs de ventes.

Plusieurs raisons viennent justifier cette relation entre l'empowerment et la performance financière. Scott et Bruce (1994) attestent que les représentants des ventes évoluant dans un contexte d'empowerment jouissent d'une plus grande flexibilité que leurs collègues travaillant dans un contexte plus rigide et que, par conséquent, ils peuvent adapter leurs stratégies de vente en temps réel. Brown, Cron et Slocum (1998), Spiro et Weitz (1990) et Sujjan, Weitz et Kumar (1994) ont d'ailleurs prouvé que l'empowerment influençait directement la vente adaptative, l'établissement d'objectifs et la performance générale du représentant. De plus, les bénéfices gagnent également en importance à mesure que les tâches liées à la vente, elles, deviennent plus exigeantes (Chowdhury, 1993). Ces facteurs semblent fortement liés à la motivation du représentant qui est elle-même liée indirectement à leur performance (Darmon, 1990 ; Darmon, 2004). L'importance de la motivation a été soulevée à maintes reprises dans la littérature en ce qui a trait à l'engagement même du représentant vis-à-vis ses fonctions, son entreprise ou ses clients (Russ et McNeilly, 1992). Martin et Bush (2006) ont d'ailleurs soulevé l'importance de cette même motivation dans un contexte de vente. Nos résultats semblent être en accord avec cette littérature, renforçant celle-ci d'un lien direct avec la performance financière du représentant, celle-ci étant mesurée via un indicateur de performance final et non intermédiaire.

La dimension de la pression est une observation fort intéressante dans le contexte de la performance financière. En effet, la littérature regorge de travaux rapprochant l'effet négatif de la pression sur plusieurs facteurs, et ce, même dans le domaine de la vente (Darmon, 1990 ; Darmon, 2004). Toutefois, la relation significative qui a été mesurée ici nous semble majeure étant donné que nous en mesurons l'impact direct sur la performance en tant que mesure finale en pourcentage versus objectifs. Cette contribution nous apparaît unique et intéressante particulièrement sous cet angle puisque la littérature semble, encore une fois, avoir étudié son impact sur des indicateurs intermédiaires plus que finaux, tels que la satisfaction du consommateur, l'engagement du représentant ou encore le nombre d'appels commerciaux (Martin et Bush, 2006).

5.1.2 Conséquences des styles de gestion sur la performance financière

Cette étude a confirmé une association existante entre les trois différents styles de gestion et la performance financière (H₅, H₆ et H₇). En fait, lorsque testées individuellement dans les modèles indépendants, ces associations sont confirmées. Comme cela était attendu à la suite de l'exploration de la littérature sur le sujet, les styles de gestion démocratique et laisser-aller ont démontré des corrélations positives avec la performance financière tandis que le style de gestion autocratique a démontré une association négative avec la performance financière. Bien que ces associations soient de faibles à modérées, l'étude a su démontrer l'existence d'un lien entre ces styles de gestion et la performance financière d'un représentant des ventes.

Cependant, lorsque ces mêmes styles de gestion sont inclus dans le modèle d'ensemble, les effets significatifs diffèrent. En effet, l'analyse de cheminement, qui considère l'ensemble des relations directes et indirectes, ne démontre pas d'effet direct significatif entre deux des trois styles de gestion et la performance financière. Seul le

style Laisse-Aller démontre une relation positive significative directe avec la performance financière du représentant des ventes.

Il existe donc une association entre les deux variables, mais cette association peut être expliquée par différents facteurs, particulièrement pour le style Laisser-Aller.

Pradhan *et al.*, (2016), Huy (2001) et Darmon (2004) ont prouvé que le style de gestion du gestionnaire de première ligne avait une influence sur la force de vente de son équipe. En effet, Laschinger *et al.* (2004) affirment que plus le niveau de flexibilité et de discrétion dont dispose le personnel de première ligne est élevé, meilleure sera la perception de qualité globale du client à l'égard du service.

Le marketing interne affecte lui aussi l'interaction avec les clients et, a fortiori, toute la chaîne des services offerts (Grönroos, 1998). Ce type de marketing prend forme entre le service marketing et le service des ventes, mais se concrétise également au sein de chacun des services de l'entreprise (Zeglat *et al.*, 2014). Jung et Sosik (2002) ont souligné que ce sont justement les attitudes et les méthodes des leaders qui sont susceptibles d'améliorer la performance des employés en opposition à une dimension individuelle. Les résultats de notre étude ont démontré une tendance alignée sur ces travaux. Toutefois, comme nos résultats l'indiquent, le style Laisser-Aller semble être un meilleur prédicteur de la performance financière que les autres styles de gestion étudiés.

5.2 Discussion sur les impacts des styles de gestion

La variable des styles de gestion est discutée dans cette portion de la discussion. Ainsi, les styles de gestion, leurs relations et leurs liens avec les autres variables ainsi que leur impact sont abordés.

5.2.1 Échelle de mesure des styles de gestion

La purification de l'échelle de mesure pour les styles de gestion a été réalisée dans cette recherche. Le résultat final a permis d'éliminer certains énoncés pour l'ensemble des trois styles, rendant le questionnaire plus facile et plus rapide à répondre. L'échelle permet donc dorénavant d'identifier le style de gestionnaire de manière plus concise.

De plus, cette étude a permis de l'utiliser dans le contexte bien spécifique de la vente. La fiabilité et la validité convergente de l'échelle finale ont été démontrées et permettent une contribution additionnelle à la littérature. La validité divergente est toutefois faible, particulièrement entre les styles démocratique et laisser-aller.

Finalement, nous considérons que notre approche, qui considère plutôt la présence des trois styles au sein d'une même personne, et ce, à différentes intensités, est un reflet plus réaliste lorsque nous tentons de chercher l'impact d'un style de gestion. En effet, nous croyons qu'il est illusoire de penser que la personnalité d'un gestionnaire ne reflète qu'un seul et unique style. Ceci reflète, à notre humble avis, une contribution importante de nos travaux.

5.2.2 Conséquences des styles de gestion sur l'empowerment

Cette recherche a permis de confirmer une association existante entre les différents styles de gestion d'un superviseur et l'empowerment perçu par les représentants des ventes de ce superviseur (H_1 , H_2 et H_3). En fait, lorsque testées individuellement dans les modèles indépendants, ces associations sont confirmées. Comme attendu à la suite de l'exploration de la littérature sur le sujet, les styles de gestion démocratique et laisser-aller ont démontré des corrélations positives (modérées) avec l'empowerment,

tandis que le style de gestion autocratique a démontré une association négative (faible) avec l'empowerment.

Cependant, lorsque ces mêmes styles de gestion sont inclus dans le modèle d'ensemble, les effets significatifs diffèrent. Ainsi, le seul style de gestion qui a un effet direct significatif sur l'empowerment est celui de type Laisser-aller. En effet, l'analyse de cheminement, qui considère l'ensemble des relations directes et indirectes, ne démontre pas d'effet direct significatif pour les deux autres styles de gestion, à savoir démocratique et autocratique.

Il est également intéressant de noter que, lorsque nous nous attardons aux différentes dimensions de l'empowerment, certaines nuances apparaissent. Ainsi, même si l'effet direct et indirect des styles de gestion Autocratique et Démocratique n'a pas été démontré, ces derniers ont tout de même des relations significatives avec certaines des dimensions de l'empowerment.

En effet, le style Autocratique a un impact négatif significatif sur la dimension de l'autodétermination ; sur la dimension support et un effet direct sur la dimension de la pression. Le style Démocratique, pour sa part, a un impact significatif sur les dimensions support, reconnaissance, cohésion et innovation. Finalement, le style Laisser-Aller, dont les effets directs et globaux ont été démontrés statistiquement, a un effet direct sur dimension de l'impact, de la motivation et de l'innovation.

Ces résultats sont en accord avec la littérature. En effet, un gestionnaire qui contrôle et manipule n'atteindra pas le même niveau d'empowerment qu'un autre qui entraîne et facilite (Stewart *et al.*, 2017). Ainsi, les gestionnaires ayant une approche Y perçoivent les employés comme des individus ayant un fort besoin de se dépasser et possédant de grandes habiletés interpersonnelles. Au contraire, les gestionnaires ayant une attitude

X voient les employés comme ayant un faible besoin de se dépasser, peu de besoins sociaux, et de faibles habiletés interpersonnelles. Les gestionnaires de type Y ont donc davantage leur place au sein d'une organisation orientée vers l'implication (dimension de la motivation, cohésion et reconnaissance), alors que les gestionnaires de type X sont plus indiqués pour une organisation orientée vers le contrôle (dimensions de la pression et de l'autodétermination) (Stewart *et al.*, 2017). Nous pouvons donc ressentir une telle application dans nos travaux. En effet, le style Autocratique se rapproche plus des gestionnaires de type X, ayant un désir de contrôle plus élevé, d'un style directif au contraire des styles Démocratique et Laisser-aller qui se rapproche plus des gestionnaires avec une attitude Y.

Grönroos (2000) indique que les employés, afin d'obtenir du succès, ont besoin de connaissances, de qualifications, d'un droit à la recherche d'information, d'un système de compensation et d'appui de la part du supérieur. Le directeur qui partage l'information, l'autorité, les ressources et la responsabilité avec ses employés en les traitant comme ses associés est ainsi plus susceptible d'obtenir la performance désirée (dimensions d'innovation et d'impact) (Pradhan *et al.*, 2016 ; Coleman, 1996). Les styles de type Démocratique et/ou Laisser-aller sont un reflet de cette approche. En effet, comme mentionné antérieurement, ces styles de gestion tendent à démontrer un plus grand confort avec le partage de l'information et de l'influence versus le style Autocratique.

Selon Stewart *et al.* (2017), la barrière principale à l'empowerment est liée au gestionnaire immédiat, ou du moins à son style de gestion. En effet, selon ces mêmes auteurs ainsi que Greasley *et al.* (2005), si le gestionnaire est réticent à partager le pouvoir, ou à revoir ses procédés, l'empowerment sera plus difficile à instaurer. Ainsi, les actions des gestionnaires et la perception qu'en ont les employés a une grande influence sur le succès de l'empowerment. Ainsi, si l'empowerment est encouragé et

accepté, les employés peuvent se montrer proactifs et satisfaits de leur travail ; en revanche, s'ils sentent qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur travail, ils peuvent perdre leur bonne volonté et ralentir les processus de travail (Greasley *et al.*, 2005).

Lorsque les employés sentent que leurs gestionnaires ont un grand contrôle sur la prise de décisions tout en étant supporteurs, ils se sentent habilités à faire leurs tâches avec la liberté nécessaire (Stewart *et al.*, 2017 ; Coleman, 1996 ; Ninacs, 2008). Ce sentiment est aussi étroitement lié au niveau de confiance qui règne entre les employés et les gestionnaires. En effet, certains gestionnaires craignent de perdre le contrôle en partageant l'information. Par conséquent, ils parlent d'empowerment sans le mettre véritablement en action.

Dans le cadre de leur étude sur les comportements de leaders en charge d'équipes en situation d'empowerment, Arnold *et al.* (2000) ont analysé les travaux de plusieurs chercheurs – Bennis (1984), Lawler (1986), Liden et Tewksbury (1995), Manz et Sims (1987) et Schein (1993) – et en sont venus aux conclusions suivantes : un gestionnaire doit être capable de modeler les comportements appropriés, de fournir de l'encouragement social et émotionnel, de bâtir une relation de confiance et d'ouverture, d'encourager l'auto-détermination, de fournir de l'information et des ressources pour accomplir efficacement les tâches requises, d'encourager l'établissement de buts et d'objectifs personnels, et d'afficher et de communiquer une vision. Encore une fois, les résultats de notre étude s'apparentent à ces travaux, puisque les styles de gestion plus ouverts au partage d'information, soit les styles démocratiques et laisser-aller, sont associés à des niveaux d'empowerment plus élevés.

Les mêmes auteurs ont également mis en relief cinq comportements qui, chez un leader, favorisent la gestion efficiente d'une équipe en situation d'empowerment : la gestion par l'exemple et l'émulation (travailler plus fort que les membres de l'équipe, entre

autres), le coaching (aider l'équipe à s'autogérer), la prise de décision participative (favoriser l'expression des idées et opinions des membres de l'équipe), l'information (expliquer clairement les décisions de l'entreprise), l'intérêt et l'interaction avec l'équipe (se soucier du bien-être des membres, être au courant des travaux réalisés, etc.). Deux autres facteurs ont également été abordés, mais n'ont pas été déterminés comme fondamentaux : l'encouragement (par exemple, aider l'équipe à fixer de hauts objectifs de performance) et la gestion de groupe (notamment, favoriser les relations harmonieuses au sein de l'équipe de travail).

Druskat et Wheeler (2003) soulignent quant à eux l'importance d'un leadership efficace dans l'atteinte des retombées positives de l'empowerment. Inspirée de Conger et Kanungo (1988), leur définition d'un leadership efficace comprend les points suivants : 1) manifester aux employés sa confiance en leur capacité d'atteindre de hauts niveaux de performance ; 2) impliquer constamment les employés dans la prise de décisions ; 3) accorder aux employés une autonomie vis-à-vis les contraintes administratives et ; 4) fixer des objectifs inspirants et significatifs pour les employés.

Akbari *et al.* (2018), Pradhan *et al.* (2016) et Thomas et Tymon (1994) ajoutent à ces prérequis la capacité du gestionnaire à percevoir et recadrer, si nécessaire, les jugements et interprétations des employés quant aux tâches effectuées (par exemple, éviter qu'un employé se dévalorise à la suite d'une erreur).

Bref, selon Greasley *et al.* (2005), le facteur clé est plutôt le style de gestion implanté par le superviseur immédiat, acteur d'une grande importance dans l'empowerment des employés. En effet, ce sont les superviseurs qui décident si les employés se voient autorisés et habilités ou non, et sous quelle forme. Les styles démocratiques et laisser-aller sont justement caractérisés, contrairement au style de type autocratique, par un partage de ces informations avec les employés et se rapprochent plus de l'attitude Y.

Ainsi, les gestionnaires utilisant les deux premiers styles énumérés ont plus tendance à être près de leurs employés et à partager l'information nécessaire pour que leurs employés se sentent habilités à prendre leurs propres décisions (Martin et Bush, 2006).

D'un point de vue empirique, il est intéressant d'observer que nos résultats dénotent que le style Laisser-Aller est un meilleur prédicteur (encore une fois) de l'empowerment que les autres styles de gestion. D'un point de vue managérial, les résultats de cette recherche influenceront certainement le gestionnaire à revoir son approche de gestion avec ses employés s'il désire augmenter l'empowerment de ses employés. Ce même gestionnaire devrait donc s'inspirer des approches appropriées identifiées dans cette recherche.

5.3 Discussion sur les impacts de l'empowerment

La portion de la discussion s'attarde cette fois-ci aux relations et impacts entourant la variable intermédiaire, l'empowerment.

5.3.1 Échelle de mesure de l'empowerment

La recherche a permis de réutiliser l'échelle de Spreitzer (1995) dans le contexte spécifique la vente comme l'avaient fait Martin et Bush (2006). Ceci permet de reconfirmer l'utilisation de cette échelle et ses énoncés afin de mesurer l'empowerment perçu des représentants des ventes.

Nous avons non seulement appliqué cette échelle dans un but d'en mesurer l'empowerment perçu total, mais également avec son application des différentes dimensions. Nous avons donc pu obtenir certaines nuances dans nos analyses en utilisant soit les quatre dimensions de Spreitzer (1995) ou encore les huit dimensions

de Martin et Bush (2006). Nous avons finalement purifié l'outil de mesure de ces derniers en simplifiant le nombre d'items à mesurer. Le fait que nous ayons juxtaposé les deux approches (complètes et réduites) et que nous soyons parvenus aux mêmes tendances sur le plan des résultats nous conforte dans notre approche. En fait, nous considérons que cette échelle simplifiée, que nous pourrions baptiser EEQ bonifié purifié, constitue une contribution importante de nos travaux.

De plus, l'échelle a été utilisée dans le domaine des ventes, mais en plus dans le domaine des ventes au sein de l'industrie pharmaceutique. Cette industrie présente des facteurs bien à elle et présente un environnement particulier. Cet état de fait permet une contribution particulière pour cette industrie. Ainsi, certains facteurs se doivent d'être notés pour bien circonscrire l'empowerment dans le contexte de cette industrie.

Premièrement, la coexistence de plusieurs règlements en vigueur dans une industrie peut se révéler un frein à l'empowerment. Comme c'est le cas pour la santé et la sécurité dans l'industrie de la construction, un très grand nombre de règles peut empêcher les employés de prendre des décisions de façon autonome, les forçant alors à se rapporter systématiquement à leur superviseur immédiat pour éviter une infraction auxdits règlements (Maynard *et al.*, 2012), et leur donnant l'impression que les procédures sont lourdes. L'industrie pharmaceutique est caractérisée par un tel environnement réglementé. Le représentant des ventes ne fait donc pas ce qu'il veut quand il veut et doit se plier et respecter un ensemble exigeant de règles déontologiques. L'empowerment perçu par les représentants des ventes est donc affecté et teinté par cet état de fait.

La vente des produits de cette industrie représente un autre facteur qui vient jouer sur le niveau d'empowerment perçu. En effet, il existe un lien entre les caractéristiques des services, ou plus particulièrement les niveaux de ces caractéristiques, et

l'empowerment (Yoo, 2017 ; Rafiq et Ahmed, 1998b). Ainsi, Yoo (2017), comme Rafiq et Ahmed (1998b) listent les caractéristiques comme suit :

1. La complexité du service ou du produit offert : pour un produit ou un service complexe, le consommateur s'attend à un personnel qualifié bénéficiant d'un haut niveau d'expertise. Un service complexe nécessite donc un plus grand besoin d'empowerment des employés.
2. La complexité/variabilité des besoins des consommateurs : une plus grande complexité ou variabilité dans les besoins des consommateurs requiert des employés qu'ils ajustent leurs actions et leur accordent une plus grande attention.
3. La rapidité : l'empowerment des employés est approprié lorsque le service doit être rapide.
4. La personnalisation : un plus haut niveau d'empowerment est requis pour offrir un produit ou un service personnalisé.
5. La qualité : Le consommateur en quête d'un produit ou d'un service de grande qualité s'attend à une expérience d'achat et d'après-vente d'une aussi grande qualité, ce qui requiert un haut niveau d'empowerment des employés.

Selon Kim *et al.* (2017) et Parasuraman *et al.* (1988), l'empowerment est d'autant plus crucial pour les organisations offrant des services, ou lorsque le produit exige un service spécialisé. Chez les employés confrontés à des tâches ou à des marchés hétérogènes, l'empowerment permet notamment de s'adapter plus efficacement aux différentes situations, particulièrement pour ceux qui sont en contact direct avec la clientèle (Zeglat *et al.*, 2014 et Bowen et Lawler, 1992).

Walker, Churchill et Ford ont démontré en 1977 que la performance d'un représentant dépendait de cinq éléments : les facteurs personnels, organisationnels et environnementaux, la motivation, l'aptitude, les niveaux de compétence et la

perception des rôles. Dans la continuité de ces travaux, Krishnan, Netemeyer et Boles (2002) de même que Ninacs (2008) confirment l'influence de l'auto-efficacité sur les performances de vente, notamment parce qu'elle décuple les efforts fournis. Il est à noter que ces éléments sont eux-mêmes fonction du type de produits vendus.

Finalement, la vente au sein de l'industrie pharmaceutique utilise des représentants qui agissent en tant qu'agents libres. Contrairement à vente de détails, les représentants ne sont pas continuellement surveillés par leur gestionnaire. La distance géographique entre la haute direction et les employés peut entraîner une plus grande confiance par défaut, et constituer une opportunité ou, au contraire, compliquer l'implantation de stratégies d'empowerment si les employés sont dispersés sur un vaste territoire (Martin, 2016). Ce dernier facteur peut avoir eu un impact sur le niveau d'empowerment qui a été mesuré dans cette recherche.

L'ensemble de ces facteurs interviennent donc sur l'empowerment perçu des employés de cette industrie. Le fait d'avoir étudié l'empowerment et utilisé l'échelle au sein de cette industrie particulière représente une contribution théorique additionnelle.

5.3.2 Rôles médiateurs de l'empowerment

Encore une fois, un des principaux constats de cette étude est la confirmation d'un lien direct et indirect entre l'empowerment et la performance financière. En effet, l'association positive modérée existante entre l'empowerment et la performance financière présente a été confirmée via les analyses de corrélations directes et l'existence d'une médiation entre le style de gestion Laisser-Aller et la performance financière via l'empowerment a été mesurée via l'analyse de cheminement.

Saxe et Weitz (1982) ainsi que Conger et Kanungo (1988) soulignent que les employés qui bénéficient d'empowerment sont plus sujets à atteindre les buts de l'organisation et à satisfaire les besoins des consommateurs. Les représentants affichent alors une meilleure orientation-clients (Martin et Bush, 2006), et démontrent de meilleures compétences quant à la communication avec la clientèle et le traitement des commandes, ainsi qu'une plus grande facilité à mémoriser les informations relatives à leurs produits et à l'industrie en général (Wotruba, 1996). L'empowerment a donc une influence directe sur les attitudes et les comportements des représentants, ainsi que sur leurs niveaux subjectifs de performance (Martin et Bush, 2006 ; Bacqué et Biewener, 2015).

Maynard *et al.* (2012) et Bowen et Lawler (1992) suggèrent également que la satisfaction du client est un important résultat de l'habilitation. Lashley (1999) et Bartunek et Spreitzer (2006) nuancent toutefois ce postulat en mentionnant que cette satisfaction peut largement varier en fonction du produit : plus le produit est intangible, plus la satisfaction dépend de la qualité du service offert. Le tout devient donc possiblement un intermédiaire à l'efficacité du représentant.

Un autre aspect pouvant expliquer ce phénomène est via le contact client. Les situations problématiques avec la clientèle peuvent être prévenues en habilitant les employés dans leur contact avec les clients (Grönroos, 2000 ; Marin, 2016). Ils ont alors davantage tendance à répondre de manière positive aux échecs de service, et plus rapidement aux besoins des clients (Grönroos, 2000 ; Marin, 2016).

Lorsque l'effet médiateur de l'empowerment (H₈, H₉ et H₁₀) a été testé entre les styles de gestion et la performance financière, l'analyse de cheminement fait apparaître un lien indirect, indirect et global entre le style de gestion laisser-aller et la performance, via l'empowerment comme médiatrice.

Ainsi, cette découverte devrait encourager l'entreprise et le gestionnaire à identifier des initiatives afin d'augmenter l'empowerment perçu de leurs employés, en particulier leurs employés des ventes afin que ces derniers augmentent ainsi leurs performances financières. Cette recherche tend également à confirmer cette relation styles de gestion -> empowerment -> Performance financière particulièrement pour le style de gestion de type laisser-aller. Cette tendance pourrait alors inciter les entreprises non seulement à considérer l'effet de l'empowerment sur les résultats de ventes, mais également à considérer l'impact particulièrement positif du style laisser-aller sur cette même relation.

Le tout est fort intéressant dans un contexte de commercialisation. Qui dit rentabilité et croissance dit satisfaction des clients, de sorte que celle-ci apparaît dès lors comme une étape antérieure (Kotler et Armstrong, 2001). Dans cette optique, l'employé qui se sent habilité à assumer seul plus de pouvoir se sentira aussi plus compétent, ce qui pourrait améliorer encore davantage la qualité du service offert (Hoffman et Bateson, 1997). Bitner, Booms et Stanfield-Tetreault (1990) mentionnent d'ailleurs que des rencontres fréquentes avec les clients augmentent leur satisfaction, car les employés qui bénéficient d'un niveau d'empowerment plus élevé sont plus enclins à résoudre les problèmes ponctuels et à répondre efficacement aux exigences des clients.

Plusieurs organisations utilisent une force de vente itinérante (*remote sales forces*) dans le but de promouvoir leurs produits et leurs services auprès de leur clientèle. Partie intégrante des stratégies de marketing, les vendeurs itinérants font pourtant bande à part, car ils sont très différents des employés internes d'une organisation : ils présentent en effet des caractéristiques intrinsèques tout à fait singulières qui les distinguent de ces derniers (Chonco *et al.*, 2003 ; Darmon, 2001 ; Jones *et al.*, 2005 ; Smith *et al.*, 2000 ; Adidam, 2006 ; Darmon, 2012). Les professionnels de la vente sur la route sont des entrepreneurs autodidactes, des agents quasi indépendants. Ils opèrent à l'extérieur

de l'organisation et agissent de manière autonome. Ils ont un certain pouvoir décisionnel et dirigent leurs opérations avec un minimum de supervision (Schultz *et al.*, 2014 ; Chressanthis *et al.*, 2014). L'organisation attend d'eux qu'ils développent des relations d'affaires avec leurs clients, et qu'ils créent ainsi de la valeur ajoutée. Les résultats de cette recherche apportent une facette additionnelle quant à la gestion et l'impact d'un niveau d'empowerment élevé sur leurs résultats de ventes.

Jones *et al.* (2005) ainsi que Darmon (2012) se font un devoir de résumer cet environnement particulier qu'est le monde des ventes. Ainsi, les clients, les connaissances du vendeur et la profondeur des communications, la vitesse de diffusion de l'information, les compétiteurs, la personnalisation des services, la collaboration entre compagnies, la technologie et l'environnement politico-légal constituent les changements majeurs auxquels est actuellement confrontée l'industrie de la vente et qui font de ces employés une catégorie hors-norme. En outre, comme le mentionnent Jones *et al.* (2005), le personnel de vente doit constamment proposer de nouveaux produits aux différences toujours plus subtiles et aux cycles de vie toujours plus courts.

Afin de faire face aux changements et d'améliorer significativement leurs performances, les représentants sur la route ont besoin de comprendre pour quoi et pour qui ils agissent (Darmon, 2012). Ils doivent pouvoir se situer, avoir une vue d'ensemble de leur place dans l'entreprise et identifier leur contribution pour donner un sens à leur travail, et ainsi prendre part concrètement et activement aux activités de l'entreprise (Isimoya et Bakarey, 2013). C'est dans un environnement qui favorise l'appartenance et l'identification que ces collaborateurs et représentants seront à même de prendre les meilleures décisions quant à leur poste et d'atteindre des niveaux de performance élevés, et c'est là que l'empowerment perçu prend tout son sens (Kruja *et al.*, 2016).

Lorsque l'entreprise réussit à créer des conditions favorables pour chacun, individuellement (représentants sur la route) et collectivement (équipes de vente), et que ses employés sentent qu'ils peuvent agir au sein de l'organisation en développant leurs compétences, leur appartenance, leur créativité et leur sens de l'initiative, elle crée une forme particulière d'empowerment chez sa force de vente (Zeglat *et al.*, 2014). Cet empowerment perçu par les employés des ventes se traduit par une volonté accrue de résoudre les problèmes des clients, d'atteindre la pleine satisfaction de la clientèle, et d'optimiser la productivité (Lambe *et al.*, 2008 et Zeglat *et al.*, 2014).

Ce faisant, dans un contexte de vente, le leadership transformationnel de Dubinsky *et al.* (1995) permettrait aux représentants de résoudre plus efficacement les problèmes rencontrés et de développer leur confiance et leurs compétences. Ceux-ci afficheraient également un sentiment d'appartenance accru, ainsi qu'une meilleure compréhension de leur rôle dans l'organisation (Dubinsky *et al.* 1995, Bass, 1997). Ahearne *et al.* se sont également penchés en 2005 sur l'empowerment perçu par les représentants, cette fois-ci dans le domaine de la vente pharmaceutique. Grâce à des indicateurs de productivité, ils ont pu prouver que les performances générales de vente ainsi que la satisfaction de la clientèle se trouvaient grandement améliorées par l'empowerment. Cette recherche vient prouver que les styles de gestion encourageant des niveaux d'empowerment plus élevés auront une conséquence finale positive sur les ventes mêmes de ces représentants.

Les travaux de Bowen et Schneider (1985) de même que ceux de Singh (1993) repris par Akbari et Ghaffari (2017) mentionnent toutefois que la gestion des ressources humaines dans le secteur des ventes spécialisées est très différente de celle en vente de biens au détail. L'importance du style de gestion, notamment en vente, a d'ailleurs été démontrée empiriquement par Martin et Bush (2006), ainsi que par Martin (2016). Par exemple, des mesures telles que la rétroaction ou la valorisation de l'autonomie

influenceront le comportement d'un employé au service à la clientèle, lequel influencera ensuite la perception qu'ont les clients du produit proposé. Le « facteur individus » constitue ici un avantage concurrentiel mis en lumière il y a déjà près d'une trentaine d'années par Berry *et al.* (1988), et l'empowerment trouve toute sa pertinence chez ces employés. Le gestionnaire se doit de bien considérer les différents défis liés à l'implantation d'une philosophie d'empowerment afin de s'assurer de s'insérer dans une approche authentique et sincère afin d'en voir les bénéfices espérés (Forester, 2000).

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise envisage d'instaurer l'empowerment au sein de sa culture, elle peut s'attendre à ce que sa nouvelle culture organisationnelle génère elle-même de nombreux bénéfices (Long, 1996, Ninacs, 2008). Lorinkova et Perry (2017) ainsi que Long (1996) énumèrent ces bénéfices comme suit :

- Clarté des objectifs : l'empowerment aide les employés à comprendre leur rôle dans l'organisation.
- Personnel impliqué, motivé et innovateur : lorsque le personnel est encouragé à contribuer, c'est l'ensemble de l'organisation qui s'en voit améliorée.
- Culture de gestionnaires plus efficaces : la pression de la haute direction diminue lorsqu'elle peut compter sur du personnel habilité et, par conséquent, les réponses positives aux problèmes rencontrés au sein de l'entreprise augmentent.
- Multiplication des équipes efficaces : les membres vont identifier leurs rôles et leur potentiel au sein de l'équipe plus aisément, ce qui en décuple l'efficacité.
- Évolution vers une culture de gestion continue de la qualité : un climat d'habilitation amène les niveaux appropriés de personnel à s'impliquer pour améliorer la qualité du produit ou du service offert sur une base continue.

Maynard *et al.* (2012), Bartunek et Spreitzer (2006), ainsi que Bowen et Lawler (1992) mentionnent pour leur part que les bénéfices principaux de l'empowerment sont :

- Une réponse plus rapide et directe aux besoins des clients : si l'employé peut prendre une décision par lui-même, la livraison du service en sera simplifiée et la frustration des clients, diminuée. Dans certains cas, une telle réponse peut engendrer à elle seule la satisfaction du client.
- Une réponse plus rapide aux clients insatisfaits : il est important de pouvoir rétablir une situation qui a dégénéré lors de la livraison du service. Si cela échoue, le client demeurera insatisfait, mais, si, au contraire, la situation est redressée rapidement, le client s'en verra satisfait, et pourrait même devenir un client fidèle.
- Des employés plus heureux : si les employés sentent qu'ils ont le contrôle et qu'ils font un travail significatif, ils sont plus satisfaits, ce qui fait chuter le taux de roulement et l'absentéisme.
- Des interactions chaleureuses et enthousiastes avec les clients : dans la rencontre de service, les sentiments des employés vont se communiquer aux clients, un transfert particulièrement important dans les services où le produit est intangible. L'attitude des employés est alors la clé dans l'offre globale.
- Une grande source d'idées : les employés de première ligne sont souvent prêts à donner leur opinion, qui est une riche source d'information sur la qualité du service de l'organisation.
- Bouche-à-oreille positif : les employés génèrent un bouche-à-oreille positif, qui agit comme une publicité pour l'entreprise et favorise la rétention de la clientèle. Si les employés sont satisfaits en toutes circonstances, un climat de positivisme et de confiance se répandra rapidement parmi la clientèle.

Forrester (2000) a également identifié six erreurs parfois commises par les entreprises désirant mettre en place des stratégies d'empowerment, et qui peuvent provoquer

exactement le contraire des effets souhaités, particulièrement si les employés ne perçoivent pas d'authenticité dans la démarche. Ces erreurs communes sont la précipitation – ne pas considérer le temps d'implantation et d'adaptation nécessaire à une restructuration –, un concept psychologique étroit – ne pas considérer la diversité et la complexité des motivations animant les employés, ou ne pas réellement accorder plus de pouvoir au sein de l'organisation (Menon, 2001) –, l'uniformité de l'approche – ignorer les différences, notamment au niveau de la personnalité et des compétences des employés –, la négligence envers ceux qui partagent leur pouvoir – ne pas prendre en considération les attributions subjectives et les besoins de contrôle, de réussite, de reconnaissance et de sécurité des gestionnaires responsables des employés –, des approches succinctes et orientées sur le court terme – ne pas intégrer les actions entreprises à l'ensemble de la stratégie et des tactiques organisationnelles globales – et la déviation de la responsabilisation – augmenter les responsabilités des employés quant aux nouveaux risques potentiellement encourus sans élever proportionnellement leur niveau de pouvoir et d'action.

Afin de pallier ces éventuelles erreurs, l'auteur formule six conseils. En premier lieu, il recommande d'accroître le pouvoir des employés. Ceux-ci prennent donc le contrôle des récompenses et des pénalités, de l'expertise, de l'autorité (basée traditionnellement sur la hiérarchie), de l'attraction et de l'influence, des ressources tangibles (budgets, employés, bâtiments, équipements), de l'information, de l'harmonie dans les relations de travail, de la connaissance, des caractéristiques personnelles et des opportunités. Ils sont donc désormais amenés à prendre des décisions de façon consciente et éclairée, ce qui constitue un aspect-clé du pouvoir organisationnel. Pour guider son équipe à travers leurs nouvelles libertés, le gestionnaire doit transmettre les compétences et connaissances nécessaires, permettre plus de contrôle quant aux ressources tangibles et aux décisions à prendre, inviter les employés à construire de nouvelles relations avec les clients et les fournisseurs, et bien plus (Forrester, 2000). Les résultats de cette

recherche soulignent encore une fois l'importance de l'approche, du style de gestion du gestionnaire dans l'implantation d'une telle philosophie d'empowerment.

5.4 Contributions de la recherche

Les contributions de ce travail de recherche sont à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

5.4.1 Contributions théoriques

L'apport théorique de la recherche réside premièrement dans la relation existante entre l'empowerment et la performance financière. À notre connaissance, rares sont les travaux qui ont étudié l'empowerment et ses conséquences sur la performance financière du représentant, et ce, particulièrement en matière d'objectifs de vente précisément.

En effet, une des grandes questions à laquelle nous tentions de répondre est très simple : peut-on vraiment lier les performances de ventes (exprimées en pourcentage de vente versus un objectif de quota annuel) à des taux d'empowerment ? Cette façon de mesurer la performance liée à l'empowerment constitue une première dans la littérature. Le fait de mesurer cet impact via un indicateur final de performance (Pourcentage de l'atteinte des objectifs en ventes versus objectif) au lieu d'en mesurer l'impact via des indicateurs intermédiaires tels que la satisfaction des consommateurs représente donc une contribution majeure de cette recherche. En d'autres mots, cette recherche permet (finalement) de répondre à cette question simple, mais jamais prouvée hors de tout doute.

Nous pouvons effectivement répondre à cette question par l'affirmative, et ce, à l'aide de l'empowerment perçu. En effet, nos travaux nous font entrevoir pour la première fois de manière empirique un effet direct notable. Elle présente ici cette relation entre l'indicateur d'empowerment et la performance financière des personnes interrogées. Cette relation vient confirmer que l'empowerment est responsable de 16 % de cette relation, ce qui nous apparaît particulièrement significatif, sachant qu'il y a plusieurs facteurs qui peuvent venir influencer la mesure des ventes versus un objectif annuel et, encore une fois, que cette relation n'a jamais été mesurée de cette manière. Nous avons également observé que les dimensions de la motivation et la pression sont particulièrement liées à cette performance financière.

Ce résultat bien précis ne nous surprend guère. Seibert, Wang et Courtright (2011) ont dû bâtir un modèle intégré afin de réussir à obtenir des résultats probants en matière de relation entre l'empowerment et la performance. Stajkovic et Luthans (1998) avaient plutôt démontré de leur côté une corrélation uniquement indirecte avec la performance. Celle-ci agirait plutôt sur d'autres éléments indirects comme sur la vocation et le choix de carrière (Hackett, 1997, Hackett et Betz, 1995), ou sur l'adaptation humaine et l'ajustement (Bandura, 1997, Maddux, 1995).

Il est intéressant de noter que, selon Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988), l'empowerment est d'autant plus crucial pour les organisations offrant des services. Lorsque les employés sont confrontés à des tâches ou à des marchés hétérogènes, l'empowerment leur permet (notamment à ceux étant en contact direct avec la clientèle (Bowen et Lawler, 1992)) de s'adapter plus efficacement aux situations encourues. L'importance de l'empowerment pour les employés du secteur tertiaire est cohérente avec le « facteur individu », facteurs qui constituent un avantage concurrentiel mis en relief par Berry, Parasuraman et Zeithaml (1988).

De même, Saxe et Weitz (1982) ainsi que Conger et Kanungo (1988) soulignent que les employés qui bénéficient d'empowerment sont plus sujets à atteindre les buts de l'organisation et à satisfaire les besoins des consommateurs. Les représentants affichent alors une meilleure orientation-clients (Martin et Bush, 2006, selon les travaux de Thomas et Velthouse, 1990 et Knouse et Strutton, 1996). Ceux-ci affichent également de meilleures compétences quant à la communication interpersonnelle avec leurs clients et quant au traitement des commandes ainsi qu'une plus grande facilité à apprendre et à retenir les informations relatives à l'industrie et aux produits qu'ils vendent (Wotruba, 1996). L'empowerment a donc une influence directe sur les attitudes et les comportements (dimension de la motivation) des représentants ainsi que sur leurs niveaux de performance subjectifs (Martin et Bush, 2006, Bacqué et Biewener, 2015).

Scott et Bruce (1994) attestent que les représentants des ventes évoluant dans un contexte d'empowerment jouissent d'une plus grande flexibilité que leurs collègues évoluant dans un contexte plus rigide (dimension de la pression) et que, en conséquence, ils peuvent adapter leurs stratégies de vente en temps réel. Krishnan, Netemeyer et Boles (2002) de même que Ninacs (2008) attestent l'influence de l'auto-efficacité sur les performances de vente, notamment par son effet direct sur le niveau des efforts fournis. Ces éléments sont d'ailleurs influencés par le type de produits vendus.

Dans un contexte de vente, l'empowerment influence directement la vente adaptative, la fixation d'objectifs et la performance générale du représentant (Brown, Cron et Slocum, 1998 ; Spiro et Weitz, 1990 ; Sujjan, Weitz et Kumar, 1994). En outre, de tels effets sont d'autant plus cruciaux lorsque les tâches liées à la vente deviennent plus exigeantes (Chowdhury, 1993).

Une autre grande question à laquelle nous tentions également de répondre était : « Est-il possible d'établir des liens entre le niveau d'empowerment d'un individu et le style de gestion de son superviseur » ?

Notre second apport théorique réside dans la confirmation qu'il existe bel et bien des associations existantes entre les niveaux d'empowerment perçus par les employés des ventes en fonction du style de gestion auquel ils sont exposés. Ainsi, les styles Démocratique et Laisser-Aller démontrent une tendance plus positive à l'empowerment, contrairement au style Autocratique qui a plutôt une tendance négative vers l'empowerment. En fait, le style Laisser-Aller s'est avéré un prédicteur plus significatif de l'empowerment versus les autres styles.

Toujours en ce qui concerne cette contribution, nous avons également été en mesure d'identifier que la majorité des dimensions de l'empowerment peuvent être prédites par un ou plusieurs styles de gestion. Ainsi, la motivation est influencée par le style Laisser-Aller ; le support par les styles Démocratique et Autocratique ; la reconnaissance et la cohésion par le style Démocratique, l'innovation par les styles Démocratique et Laisser-Aller et, finalement, la dimension de la pression est influencée par le style de gestion Autocratique.

Ce résultat ne nous surprend guère encore une fois, car il rejoint les conclusions de Chebat et Kollias (2000) qui ont correctement identifié la manière dont les niveaux de participation, de flexibilité et d'autorité (dimension d'autonomie) que le gestionnaire octroie à ses représentants des ventes affectent leur niveau d'empowerment ressenti.

Nous croyons qu'une grande partie de cette relation s'explique dans un élément plus fondamental, lui-même faisant partie intégrale de l'empowerment : la mobilisation des employés. Ainsi, la mobilisation exprime la solidarité sociale des employés et leur

volonté de contribuer à améliorer une dimension de l'organisation tout en cherchant à rendre leurs actions envers les clients plus efficaces (dimension d'autodétermination).

Pour leur part, Tremblay et Wils (2005) s'intéressent au concept de mobilisation des ressources humaines en insistant sur le fait qu'il s'agit d'une « arme stratégique » pour les gestionnaires. En effet, la mobilisation serait une « stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous » (dimension de cohésion). De tels propos sont aussi corroborés par Barney (1991) qui y voit une façon de transmettre du sens aux employés et de les engager dans une démarche irrésistible de changement, d'amélioration (dimension d'innovation). Tremblay et Wils (2005) insistent quant à eux pour définir la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation, des clients et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (dimension de la motivation). Cette définition nous apparaît comme le trait d'union évident entre la motivation, la mobilisation et l'empowerment.

Tremblay et Simard (2005) insistent pour dire « qu'être mobilisé c'est non seulement être performant dans les activités prescrites (dimension de l'impact), mais c'est aussi rendre les autres meilleurs (dimension de la compétence), à améliorer le climat social et l'esprit d'équipe (dimension de la pression), à accroître la contribution de chacun à l'effort collectif de performance (dimension du sens) », caractérisation se rapprochant dangereusement des facteurs de l'empowerment en général. On ajoutera que la mobilisation implique que les enjeux de l'organisation soient bien compris pour assurer un climat organisationnel harmonieux et satisfaire les besoins des clients (dimension des résultats orientés-client).

Zellars et Tepper (2003) ont observé sur une longue période que les attitudes des employés à l'égard de certaines dimensions de leur travail associées à des interactions sociales telles que « la confiance, le soutien (dimension de support), la justice, la reconnaissance (dimension de reconnaissance), la satisfaction de l'emploi et l'engagement organisationnel (dimension du sens), constituent des facteurs les plus étudiés et les plus fortement corrélés aux comportements de mobilisation » (cité par Tremblay et Simard, 2005), tous des éléments de l'empowerment mesurés dans nos travaux.

La mobilisation est donc une masse critique d'employés accomplissant des actions pour le bien-être de leur organisation et ses retombées quant aux services rendus. Ces actions peuvent être contenues ou non dans leur contrat de travail (Tremblay et Wils, 2005). En outre, cette définition permet de concevoir l'importance des comportements liés à la mobilisation, mobilisation qui nous apparaît fortement intrinsèque au style de gestion d'un superviseur des ventes auprès de ses équipes de représentants des ventes tel qu'observé dans nos travaux ; d'autant plus que plusieurs auteurs ont déjà souligné l'importance de ce rôle de gestionnaire de premier niveau et à quel point ces derniers sont souvent « oubliés » tant par la littérature que par la haute direction dans leurs actions (Huy, 2001 ; Druskat et Wheeler, 2003 ; Sims et Manz, 1984).

Notre travail a également des implications théoriques pour les recherches existantes en fournissant un soutien supplémentaire à ce qui existe déjà. Ainsi, les résultats confirment les recherches antérieures et montrent que les relations existantes entre style de gestion, empowerment et performance financière dans le secteur spécifique de la vente. Comme nous l'avons mentionné plusieurs fois, ce secteur représente un environnement particulier et nos travaux permettent justement d'en étudier les variables dans sa perspective unique de l'environnement des ventes. Notre recherche apporte donc une contribution à la littérature en fournissant : 1) une compréhension

générale et systémique du phénomène d'empowerment au sein d'une force de vente commerciale ; 2) des définitions théoriques et pratico-pratique plus claires de l'empowerment dans un contexte de vente ; 3) une synthèse d'une littérature portant spécifiquement sur l'empowerment en contexte de vente ; 4) un langage commun et standardisé en ce qui concerne l'empowerment en gestion des ventes

5.4.2 Contributions méthodologiques

Notre première contribution méthodologique significative réside dans notre mesure des styles de gestion. Les styles de gestions ont toujours été problématiques sur le plan de son opérationnalisation. En effet, la multitude de philosophies et théories ainsi que la mesure précise des styles de gestion divergents dans la littérature et il apparaissait intéressant de développer un instrument de mesure adapté au contexte étudié, la vente et qui tienne compte de l'empowerment.

Un autre grand problème soulevé dans cette recherche sur le plan de l'étude des styles de gestion concerne l'étiquette d'un seul et unique style de gestion à un individu gestionnaire. Nous croyons qu'il est illusoire de croire en cette approche limitée, car elle n'est pas un reflet de la réalité. La personnalité d'un individu est composée de plusieurs facettes et lui confère ainsi un style unique complexe. Nous considérons donc que notre approche, qui considère plutôt la présence des trois styles au sein d'une même personnalité, est un reflet plus réaliste lorsque nous tentons de mesurer l'impact d'un style de gestion sur d'autres variables.

Finalement, le nombre et le type d'items du questionnaire original ont été purifiés pour en faire un outil de mesure des styles de gestion plus fiable, finalement validé.

Pour l'ensemble de ces raisons, nous croyons fortement que l'échelle bâtie permet d'avancer quelque peu en matière d'identification des différents styles de gestion possibles, particulièrement dans un contexte de vente et de développement de l'empowerment au sein d'une force de vente.

La deuxième contribution méthodologique notoire est que notre recherche a également permis de valider à nouveau l'échelle EEQ de Spreitzer (1995), et ce, dans le contexte particulier de la vente. Non seulement nous avons pu expérimenter son application à l'aide de la mesure d'empowerment total perçu, mais également via ses quatre dimensions.

Une troisième et dernière contribution méthodologique de notre recherche concerne la mesure des huit dimensions de l'échelle EEQ bonifiée de Martin et Bush (2006). Nous avons appliqué cette approche en contexte de vente, mais nous avons aussi développé un outil de mesure simplifié, que nous baptisons ici EEQ bonifié simplifié. Cette nouvelle version de leur outil de mesure a été remodelée à l'aide des techniques utilisées dans le domaine de la santé lorsque nous désirons simplifier les questionnaires de qualité de vie. Cette approche permet de diminuer le nombre d'items tout en tentant de préserver une validité et une fidélité acceptables. Le fait de juxtaposer l'approche complète (huit dimensions complètes) et l'approche réduite (huit dimensions réduites) nous a permis de réaliser que les deux approches pointaient vers les mêmes résultats. Cette version simplifiée et purifiée nous apparaît alors comme une dernière contribution notoire de notre recherche.

5.4.3 Contributions managériales

Plusieurs implications et contributions managériales découlent de cette recherche.

Il nous apparaît primordial, pour tout gestionnaire sérieux dans son approche d'implanter une philosophie d'empowerment après de son équipe ou de son entreprise, de vraiment cerner et comprendre la définition d'empowerment. Ce dernier se doit non seulement de bien visualiser les différents aspects, angles et approches de cette définition, mais également de la retransposer dans un contexte précis de la vente. Ainsi, ce même gestionnaire doit inclure dans sa propre visualisation ou définition de l'empowerment les concepts suivants : Sens, Compétence, Autodétermination, Impact, Motivation, Support, Pression, Résultats orientés-client, Reconnaissance, Cohésion, Innovation et Autonomie.

Non seulement le gestionnaire doit vraiment cerner l'importance de l'ensemble de ces éléments dans la définition de l'empowerment, mais il doit également en comprendre son application. Les représentants sur la route ont besoin de comprendre pour quoi et pour qui ils agissent. Ils ont besoin de se situer, d'avoir un éclairage plus large sur leur place au sein de l'entreprise et d'identifier leur contribution de façon à donner du sens à leur travail, et ainsi prendre part concrètement et activement à l'amélioration ou au développement des résultats de l'entreprise. C'est dans un environnement qui favorise l'appartenance et l'identification que ces collaborateurs et représentants seront à même de prendre les meilleures décisions quant à leur poste et d'atteindre des niveaux de performance élevés (Darmon, 2001).

De façon pratico-pratique, le gestionnaire peut tenter d'évaluer l'empowerment de ses employés à l'aide des items issus des échelles EEQ de Spreitzer (1995) inclus dans l'échelle EEQ bonifiée de Martin et Bush (2006). Ces items sont plus précisément : 1) la signification et la valeur du travail exécuté aux yeux de l'individu ; 2) l'efficacité personnelle qui traduit la croyance de l'employé quant à ses propres capacités de réaliser un travail de haute qualité ; 3) la détermination personnelle qui reflète le niveau

d'autonomie et d'initiative de l'employé et 4) l'impact du travail et des actions de l'employé sur l'organisation.

Sans nécessairement utiliser des échelles quantitatives précises et des données statistiques complètes, nous croyons que l'utilisation de ces items peut au moins donner un aperçu général au gestionnaire des ventes de l'état d'empowerment de ses employés, particulièrement avec les liens prouvés dans le cadre de nos travaux.

Le gestionnaire peut également s'inspirer des styles de gestion pour augmenter l'empowerment de ses employés. En effet, grâce aux conclusions sous-tirées de cette étude, il est clair que certains styles de gestion plus que d'autres ont une influence positive sur le taux empowerment perçu des employés des ventes. Partant de cette influence, il nous apparaît critique pour une industrie œuvrant dans le domaine de la vente de considérer le style de leadership de leurs gestionnaires comme étant majeur et prioritaire afin de développer un réel empowerment de leur force de vente. Il s'agit là, à notre avis, d'une contribution théorique importante, mais plus encore d'une implication managériale majeure pour le monde commercial.

Akbari *et al.* (2018), Pradhan *et al.* (2016), Sravastava et Dhar (2016), Pearce (1997), Pearce et Sims (2000), Pearce et Conger (2002) et Martin et Bush (2006) ont, au fil des années, souligné l'importance de la source et du style de gestion comme étant des facteurs à l'empowerment, notamment en vente. Dans la même veine, les travaux de Sravastava et Dhar (2016), de Sims (Cox et Sims, 1996 ; Manz et Sims, 1991 et Sims et Manz, 1996), de Boonyarit *et al.* (2010) ainsi que de Dubinsky *et al.* (1995) ont mis en lumière le leadership dit « transformationnel », dont Spreitzer (1995) énonce les objectifs : 1) améliorer l'autonomie de l'employé et sa capacité à prendre des risques et des initiatives (Martin et Adams, 1999) et 2) augmenter sa capacité à gérer la contingence. Au-delà des simples récompenses et de pénalités, ce leadership apporte

soutien et support aux employés, et se manifeste par un enthousiasme, une intégrité, un optimisme, et un intérêt pour les défis. La notion centrale de cette conception demeure toutefois l'attractivité (Pearce et Sims, 2002), et c'est pourquoi certains auteurs (Bennis 1984) parlent même d'un leadership dit « visionnaire ».

Enfin, lors de leur conceptualisation théorique des différents styles de gestion, Pearce et Sims (2002), repris par Sravastava et Dhar (2016), proposent la notion de leadership d'empowerment, ou « Super Leadership », qui amènerait les employés à se diriger eux-mêmes (Manz et Sims, 1989, 1991 et 2001). On peut ici établir un parallèle avec la notion d'auto-efficacité, puisque pour susciter ce comportement chez ses employés, le gestionnaire doit faire preuve d'auto-leadership (selon le principe de la réciprocité triadique décrit par Bandura, 1986, et Schneider, 1987), présenter les obstacles de performance comme des opportunités d'apprentissage et non comme des problèmes (Manz et Sims, 1989 et 2001), et impliquer son équipe dans l'établissement des buts et des objectifs (Erez et Arad, 1986).

Selon Sravastava et Dhar (2016) et Pearce et Sims (2002), ce style de gestion est favorisé par la promotion de l'action indépendante, le changement de perception par rapport aux problèmes (qui doivent être vus plutôt comme des opportunités), le travail en équipe (influence latérale entre les pairs), et la récompense et le développement personnels. Dans le cadre de leurs études, les auteurs ont ainsi remarqué l'impact d'un leadership partagé sur la performance d'une équipe. Ce type de leadership, qui provient de l'ensemble des membres et non d'un seul, constituerait donc l'étape ultime d'une équipe performante et auto-efficace (Sravastava et Dhar, 2016). À l'inverse, Randolph et Sashkin (2002) considèrent plutôt que le remaniement hiérarchique par la mise en place d'équipes capables de s'autogérer est l'un des facteurs clés de l'implantation de l'empowerment, au même titre que le partage d'informations pertinentes et précises et

la création d'autonomie avec frontières (ou l'« autonomie dirigée » de Waterman, 1987).

Druskat et Wheeler (2003) attribuent plutôt les résultats positifs de l'empowerment à la gestion des employés. Arnold *et al.* (2000) renchérissent en soulignant les multiples défis de l'implantation de l'empowerment, tels que la prise de décision participative, l'élimination des conditions de travail de type bureaucratiques, et la pérennité de la flexibilité d'action et de liberté. Cette dernière s'avère particulièrement nécessaire dans le processus, car le changement de mentalité du leadership et la responsabilisation requièrent un temps d'adaptation pour tous. Nos travaux ont dégagé plusieurs pistes de solutions envisageables pour une organisation désireuse d'augmenter le niveau d'empowerment de leur force de vente.

En contexte de vente, Martin et Bush (2006) ont déterminé que huit dimensions (fort utilisées dans nos travaux) jouent un rôle décisif sur l'empowerment. En effet, les employés doivent bénéficier d'une grande liberté de décisions par rapport aux initiatives d'empowerment et au développement de leurs connaissances et compétences. Le gestionnaire doit donc manœuvrer avec adresse pour offrir cette liberté sans exercer de pression sur ses employés, ce qui diminuerait leur perception de cette liberté.

Par ailleurs, les formations liées à l'autorégulation se révèlent plus fructueuses auprès des représentants expérimentés qui maîtrisent la vente et dont les tâches sont devenues presque routinières. En effet, selon Kanfer et Ackerman (1989) et selon l'étude empirique réalisée par Leach, Liu et Johnston (2005), les jeunes représentants se concentrent surtout sur les tâches elles-mêmes et, par conséquent, ne sauraient bénéficier de l'autorégulation. Cette remarque est particulièrement intéressante dans la mesure où elle souligne implicitement l'importance de comprendre et de maîtriser les

tâches dites « de base » – Szymanski et Churchill (1990) parlent de scripts et de schémas – directement liées à l'emploi avant même de parler d'empowerment.

Les conséquences positives et potentiellement négatives de l'implantation de l'empowerment peuvent être variées et diversifiées, et ce, dépendamment de plusieurs facteurs dans son implantation. Il nous apparaît critique, pour tout gestionnaire sérieux dans son approche, que ce dernier évalue les bénéfices et les coûts que représentent ces répercussions afin que celui-ci décide d'intervenir ou non. Ainsi, ce même gestionnaire doit prendre en compte les possibilités positives suivantes pour l'employé via l'augmentation de sa motivation intrinsèque, sa proactivité et auto-efficacité, son niveau d'adaptabilité et d'autonomie, sa détermination et sa créativité, sa perception de contrôle, son niveau de responsabilités, son niveau d'autorité et de compétences, son engagement corporatif et émotionnel, sa satisfaction liée à l'emploi et à sa performance, son inspiration et sa confiance, sa compréhension du travail, son auto-efficacité et son estime de soi, sa participation, son sentiment d'appartenance et sa facilité d'apprentissage.

Toutefois, il se doit également de considérer ou soustraire les coûts (risques) possibles suivants pour ses mêmes employés : contraire de l'ensemble des conséquences positives si les employés ne perçoivent pas l'authenticité de la démarche, une confiance excessive envers leur niveau de responsabilités et une exigence élevée des responsabilités nouvelles par rapport aux tâches.

5.5 Limites des travaux

Bien que cette étude permette d'obtenir des résultats de grand intérêt au regard des construits étudiés, autant d'un point de vue théorique que managérial, plusieurs

éléments en relation avec la méthodologie présentent des limites à l'étude qui se doivent d'être énoncées.

Premièrement, les biais du chercheur principal : le chercheur se décrit comme étant un positiviste inspiré par le constructivisme. Recherchant la vérité unique, le chercheur se laisse distraire par une flexibilité d'interprétation quant à son construit. Étant du milieu d'étude, le chercheur est constamment mis à l'épreuve pour ne pas y insérer ses observations ou interprétations personnelles du terrain. L'utilisation des personnes-ressources s'est avérée majeure à ce niveau. En effet, ces derniers avaient le mandat clair de vérifier toute forme de biais du chercheur principal.

Deuxièmement, le terrain d'étude limite la généralisation au secteur de la vente de l'industrie pharmaceutique canadienne uniquement. Le but de l'étude n'était pas de généraliser les découvertes autre mesure. Il est également impératif de rappeler que l'échantillon utilisé est un échantillon de convenance avec une composante de volontarisme des participants. Nous croyons toutefois que la réplication dans le domaine des ventes en général est possible grâce au niveau de détails dans l'élaboration de ces travaux.

Troisièmement, la recherche étant de nature exploratoire, nous sommes forcés de reconnaître que certains facteurs peuvent intervenir globalement. C'est pourquoi nous avons d'ailleurs opté vers une mesure de l'empowerment dans son ensemble et perçu par les employés eux-mêmes. Le style de leadership est également de même nature, puisqu'il est une interprétation, une perception de l'employé, bien que les échelles de mesure utilisées aient été validées et utilisées à répétition comme mentionné antérieurement.

Le questionnaire utilisé pour colliger l'information auprès des participants comptait un total de 111 questions. Bien que le prétest ait donné une moyenne de moins de 15 minutes pour le compléter, ce temps peut constituer une barrière importante à colliger l'information auprès du client (D'Astous, 2005). De plus, l'utilisation du langage a été seulement en français.

La validité divergente de l'échelle de mesure des styles de gestion a indiqué une corrélation existante entre les deux styles de type démocratique et laisser-aller. Cet état de fait limite l'interprétation de certains de nos résultats.

Enfin, la présente étude utilise un seul angle d'analyse, soit celui de l'analyse de cheminement. De plus, notre approche méthodologique s'est finalement limitée à l'aspect quantitatif. Certaines questions relatives à l'empowerment auraient pu être abordées dans le cadre de cette recherche (Quand, Comment, Pourquoi) qui aurait exigé une approche plus qualitative, questions ne pouvant être actuellement répondues par ces travaux.

Nous sommes d'avis que malgré ses limitations, la valeur de nos travaux permet d'éclairer le gestionnaire et l'organisation au sein de l'industrie pharmaceutique sur la nature, les nuances et les manières de cultiver une culture encore plus axée sur l'empowerment en contexte de vente.

5.6 Recherches futures

À la suite des limites précédemment identifiées, des pistes additionnelles de recherches permettent d'assurer une continuité à cette recherche.

Ainsi, il serait intéressant de refaire le même type de recherche dans le domaine de la vente d'autres industries afin d'en confirmer ou non la généralisation des résultats au domaine de la vente. Considérer une population différente serait également à envisager.

Cette recherche a utilisé des styles de gestion précis pour plusieurs raisons, notamment son utilisation au sein de l'industrie à l'étude. Considérer une catégorisation différente pourrait s'avérer bénéfique. Bien que sûrement moins utilisée par l'industrie, cette catégorisation différente devrait être accompagnée d'une validation antérieure.

La cote d'empowerment et ses dimensions ont été utilisées dans le cadre de ces travaux. Martin et Bush (2006) ont identifié des facettes additionnelles dans leur questionnaire, facettes se rapportant aux différentes composantes de l'empowerment en contexte de vente. Il serait intéressant d'étudier les relations existantes entre ces différentes facettes et composantes d'un point de vue qualitatif afin d'aller plus loin dans les relations existantes entre l'empowerment et les styles de gestion ou encore avec la performance financière.

5.7 Conclusion du chapitre

En conclusion, ce chapitre a permis de faire un retour sur les résultats obtenus dans cette étude et d'identifier les contributions méthodologiques, théoriques et managériales de la recherche. Par la suite, certaines limites des travaux ont été répertoriées et certaines pistes de recherches futures ont été énumérées.

CONCLUSION

L'objectif principal de cette recherche était de mieux délimiter et comprendre l'empowerment dans le domaine des ventes en précisant les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment ainsi que les résultats des ventes. En d'autres mots, il s'agissait d'éclaircir le rôle de l'empowerment comme médiatrice entre les styles de gestion et la performance financière dans un contexte de ventes.

Ainsi, afin de circonscrire l'empowerment, les styles de gestion et la performance financière et leurs relations dans un environnement de ventes, un examen de la littérature a été effectué, suivi d'une étude quantitative sur la question au sein de l'industrie pharmaceutique canadienne. Les résultats montrent qu'il existe des associations entre les styles de gestion d'un superviseur des ventes et le niveau d'empowerment perçu de ses employés et que cet empowerment est directement lié à la performance des ventes de ces mêmes employés. En conséquence, cette recherche se préoccupait de savoir si l'empowerment intervenait entre les styles de gestion et la performance financière comme variable médiatrice. Sur ce point, nous avons seulement démontré que l'empowerment intervient effectivement en médiation entre le style de gestion de type laisser-aller et la performance financière. Notre intérêt était de mesurer l'impact de cet empowerment en matière de performance de ventes.

Les travaux de Spreitzer (1995) et de Martin et Bush (2006) ont servi de fondement théorique à cette recherche. Si ces travaux ont permis de jeter les bases de l'évaluation

de l'empowerment chez les individus, nos travaux ont permis de le préciser dans un contexte de ventes et d'en évaluer l'impact sur le plan de la performance financière d'un représentant des ventes. Les recherches ont également permis d'identifier les relations existantes entre l'empowerment et la performance des ventes ainsi qu'avec les styles de gestion des superviseurs des ventes.

Les résultats de l'enquête finale auprès de 112 participants, représentants et gestionnaires de ventes montrent que :

- Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et le niveau d'empowerment perçu.
- Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et le niveau d'empowerment perçu.
- Il existe une association négative entre le style de gestion de type « Autocratique » et le niveau d'empowerment perçu.
- Le niveau d'empowerment perçu influence positivement la performance financière
- Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Démocratique » et la performance financière.
- Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.
- Il existe une association positive entre le style de gestion de type « Autocratique » et la performance financière.
- Le niveau d'empowerment joue un rôle médiateur entre le style de gestion de type « Laisser-Aller » et la performance financière.

Nous croyons qu'à l'aide de ces travaux, nous avons contribué grandement à confirmer certaines contributions théoriques, mais particulièrement à augmenter la

compréhension des implications pratico-pratiques de l'empowerment en contexte de vente. Ces implications comprennent : la compréhension générale et systémique du phénomène d'empowerment au sein d'une force de vente commerciale ainsi que les pistes de solutions envisageables pour une organisation désireuse d'augmenter le niveau d'empowerment de leur force de vente. Notre but était d'équiper le gestionnaire des ventes à comprendre, définir, saisir les concepts et éléments intervenant dans l'empowerment auprès d'une force de vente. Nous croyons fermement avoir apporté des réponses et une synthèse du corpus des connaissances existantes.

Non seulement nous avons appuyé nos réponses et nos apports à l'aide d'informations adaptées au contexte des ventes, mais nous avons contribué également à supporter certaines hypothèses intuitives et théoriques à l'aide de preuves quantitatives. Nous sommes ainsi parvenus à préciser la définition d'empowerment en contexte de vente tout en déterminant quantitativement la relation existante entre le style de leadership d'un gestionnaire et le niveau d'empowerment de ses employés et les résultats de leurs performances financières.

Si nous sommes à présent en mesure d'affirmer qu'il existe une association statistiquement significative entre le style de gestion et le niveau d'empowerment perçu des employés des ventes, nous sommes encore plus intéressés par le lien direct existant entre l'empowerment d'un représentant des ventes et sa performance financière. Ce rapport est, à notre connaissance, une première dans la littérature en ce qui concerne le type de performance financière exprimée en pourcentage Ventes vs Objectif annuel.

Maintenant que nous en savons un peu plus au sujet de l'empowerment perçu des employés en ventes, nous sommes d'avis que des recherches futures sur le sujet sont encore nécessaires. Serait-il possible de modéliser cette relation de manière plus

précise ? Serait-il possible d'isoler des indicateurs plus pertinents et identifier leur combinaison optimale ?

ANNEXE A

ATTESTATION DE CONFORMITÉ EN ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1832

Certificat émis le: 15-11-2017

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Recherche universitaire sur l'empowerment dans un contexte commercial de vente : Quoi, Quand, Pourquoi, Comment ?
Nom de l'étudiant:	Yanick DROLET
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Jasmin BERGERON

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

❖ Prendre note que le titre de la version finale de cette thèse est différent que le titre original au moment de la demande du certificat d'éthique. Le comité ainsi que l'UQAM ont été avisés de la situation.

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Recherche universitaire sur l'empowerment dans un contexte commercial de vente : Quoi, Quand, Pourquoi, Comment ?

Étudiant-chercheur responsable du projet : Yannick Drolet

Programme d'études : Doctorat en administration

Adresse courriel : drolet.yanick@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-402-6420

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à d'obtenir une meilleure compréhension de l'empowerment dans le domaine des ventes et des liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment et les résultats des ventes. Plus spécifiquement, il vise à répondre à la question suivante : « Comment se définit l'empowerment dans le domaine des ventes et quels sont les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment et les résultats de ventes ? ». Ce projet est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. Jasmin Bergeron, professeur du département de marketing de la Faculté en

administration. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 1445 ou par courriel à l'adresse : bergeron.jasmin@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire, questionnaire qui vise à recueillir l'information pertinente afin de répondre à l'objectif mentionné de recherche identifié plus haut. Une copie de ce questionnaire est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 30 minutes de votre temps afin d'y répondre. Vous pouvez compléter ce questionnaire quand bon vous semble et ce, avant le 1^{er} décembre 2017. Votre participation peut également comporter une entrevue individuelle en profondeur, entrevue qui vise encore une fois à recueillir l'information pertinente afin de répondre à l'objectif mentionné de recherche identifié plus haut. Un enregistrement audio de cette entrevue sera effectué avec votre permission. Les entrevues seront programmées sous une formule de prise de rendez-vous d'ici le 1^{er} décembre 2017.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à faire avancer la compréhension de l'empowerment dans un contexte de vente. La présente recherche n'implique aucun risque apparent. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à la cueillette des données du questionnaire s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis à l'aide des questionnaires et des entrevues sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet, son directeur de recherche (M. Jasmin Bergeron) et les co-directeurs de recherche (M. Michel Langlois et M. Jean-François Ouellette), auront accès à votre questionnaire et son contenu ainsi que les données recueillies via ce questionnaire ou encore des données issues des entrevues). Le matériel de recherche (incluant les questionnaires, les enregistrements, les notes et les réponses et les données regroupées) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également

que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro 514-402-6420 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche, M. Jasmin Bergeron ((514) 987-3000 poste 1445) des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche. Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant(e) responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant _____

Date _____

ANNEXE C

QUESTIONNAIRES⁴



Questionnaire sur l'empowerment en ventes

Titre du projet de recherche :

Recherche universitaire sur l'empowerment dans un contexte commercial de vente : Quoi, Quand, Pourquoi, Comment ?

Étudiant-chercheur :

Yannick Drolet, étudiant doctorat en administration de l'UQAM. drolet.yannick@courrier.uqam.ca. 514-402-6420

Direction de recherche :

M. Jasmin Bergeron, département marketing de l'UQAM, bergeron.jasmin@uqam.ca, 514-987-3000 x 1445

Préambule :

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique de répondre à un questionnaire. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Description du projet et de ses objectifs :

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à d'obtenir une meilleure compréhension de l'empowerment, particulièrement dans le domaine des ventes. Cette recherche a pour objectif premier de comprendre l'empowerment dans le domaine des ventes en précisant les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment ainsi que les résultats des ventes. Plus spécifiquement, il vise à répondre à la question suivante : « Comment se définit l'empowerment dans le domaine des ventes et quels sont les liens entre le style de gestion, le niveau d'empowerment et les résultats de ventes ? » Nous voudrions mesurer les hypothèses selon lesquelles certains styles de gestion permettent un sentiment d'empowerment ressenti plus ou moins élevés et que ceux-ci apportent des résultats de ventes différents. Cette recherche vise à recueillir les données en 2017 et publier ces résultats en 2018 et ce, en recueillant les informations auprès d'environ une centaine de répondants issus de l'industrie pharmaceutique canadienne.

⁴ Les documents sont présentés dans cette section en respectant le format de présentation de ceux qui ont été soumis aux répondants.

Nature et durée de votre participation :

Vous êtes invité(e) à participer au projet en répondant à un questionnaire d'une durée d'environ 30 minutes. La présente recherche n'implique aucun risque apparent. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier.

Confidentialité :

Il est entendu que les renseignements recueillis à l'aide des entrevues et des questionnaires sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche (M. Jasmin Bergeron), auront accès à votre questionnaire et son contenu ainsi que les données recueillies via ce questionnaire). Le matériel de recherche (incluant les questionnaires, les réponses et les données regroupées) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

Participation volontaire et retrait :

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser [le chercheur] verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire :

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

Remerciements :

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Questionnaire – Partie A : Style de gestion du superviseur

Élément de questionnement LSS (3 styles)	Toujours vrai	Souvent vrai	Habituelle ment vrai	Quelque -fois vrai	Jamais vrai
1. Mon gestionnaire prend toujours la décision finale s'assurant ainsi de garder l'autorité complète	5	4	3	2	1
2. Mon gestionnaire essaie toujours d'inclure au moins une personne ou plus de mon équipe lorsqu'il décide quoi faire et comment le faire. Par contre, il garde l'autorité afin de prendre les décisions finales.	5	4	3	2	1
3. Mon gestionnaire nous laisse toujours voter en équipe lorsqu'une décision importante doit être prise	5	4	3	2	1
4. Mon gestionnaire ne considère pas les suggestions faites par l'équipe puisqu'il n'a pas le temps de le faire	5	4	3	2	1
5. Mon gestionnaire nous demande de la rétroaction et des idées sur les plans et projets futurs	5	4	3	2	1
6. Pour qu'une décision majeure soit acceptée par mon gestionnaire, il faut que chaque individu de l'équipe, ou du moins la majorité de l'équipe soit en accord	5	4	3	2	1
7. Mon gestionnaire dicte à mon équipe quoi faire et comment le faire	5	4	3	2	1
8. Lorsque les choses ne vont pas bien, mon gestionnaire prévoit	5	4	3	2	1

alors une rencontre pour obtenir l'avis de l'équipe afin qu'il puisse créer une stratégie pour s'assurer que le projet puisse respecter les délais					
9. Pour diffuser de l'information, mon gestionnaire la communique à l'équipe pour ensuite s'attendre à ce que chaque membre de l'équipe agisse en conséquence	5	4	3	2	1
10. Lorsque quelqu'un fait une erreur, mon gestionnaire le réprimande et documente le tout	5	4	3	2	1
11. Mon gestionnaire veut créer un environnement où l'équipe prend la responsabilité du projet. Il permet à l'équipe de participer au processus de décision	5	4	3	2	1
12. Mon gestionnaire permet à l'équipe de déterminer ce qui doit être fait et comment le faire	5	4	3	2	1
13. Personne ne peut prendre des décisions sans l'approbation au préalable de notre gestionnaire	5	4	3	2	1
14. Mon gestionnaire demande aux membres de l'équipe la vision de leur propre rôle, puis utilise cette vision lorsque celle-ci est appropriée	5	4	3	2	1
15. Les membres de mon équipe en connaissent davantage sur leur propre rôle que notre gestionnaire. Ce dernier nous permet donc de prendre les décisions pour faire notre travail	5	4	3	2	1

16. Quand quelque chose ne va pas, mon gestionnaire réprimande l'équipe et il établit un nouveau plan	5	4	3	2	1
17. Mon gestionnaire permet à l'équipe de fixer des priorités avec l'aide de ses conseils	5	4	3	2	1
18. Mon gestionnaire délègue des tâches afin de mettre en œuvre les plans	5	4	3	2	1
19. Mon gestionnaire suit de près l'équipe et ses actions afin de s'assurer qu'elle performe selon les plans	5	4	3	2	1
20. Lorsqu'il y a des problèmes au niveau des attentes face à notre rôle, mon gestionnaire travaille avec les membres de l'équipe afin de résoudre ces problèmes	5	4	3	2	1
21. Mon gestionnaire pense que chaque membre de l'équipe est responsable de définir son propre rôle	5	4	3	2	1
22. Mon gestionnaire aime le pouvoir que sa position de leader lui donne sur les autres	5	4	3	2	1
23. Mon gestionnaire aime utiliser son pouvoir de leader pour aider les autres à croître	5	4	3	2	1
24. Mon gestionnaire aime partager son pouvoir de leader avec les membres de son équipe	5	4	3	2	1
25. Mon gestionnaire croit que l'équipe doit être dirigée ou menacée afin que les choses soient bien faites	5	4	3	2	1

26. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut s'autogérer si elle est engagée dans le plan	5	4	3	2	1
27. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe ont le droit de déterminer leur propre plan	5	4	3	2	1
28. Mon gestionnaire croit que les membres de l'équipe cherchent principalement la sécurité d'emploi	5	4	3	2	1
29. Mon gestionnaire croit que l'équipe sait utiliser la créativité et l'ingéniosité pour résoudre les problèmes	5	4	3	2	1
30. Mon gestionnaire croit que l'équipe peut se gérer par elle-même, et ce, aussi bien que sous sa supervision	5	4	3	2	1

Questionnaire – Partie B : Niveau d’empowerment perçu par la force de vente

Élément de questionnement EEQ (Martin et Bush)	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Support					
1. Mon gestionnaire a beaucoup d’intégrité personnelle	1	2	3	4	5
2. Je peux compter sur un traitement juste et équitable de la part de mon gestionnaire	1	2	3	4	5
3. Mon supérieur me supporte à 100 %	1	2	3	4	5
4. Mon gestionnaire est le genre de personne avec qui je peux être transparent	1	2	3	4	5
5. Je peux compter sur mon gestionnaire pour m’aider quand j’en ai besoin	1	2	3	4	5
6. Je peux compter sur mon gestionnaire pour garder les choses que je lui dis confidentielles	1	2	3	4	5
7. Il m’est facile de parler à mon gestionnaire des problèmes reliés à mon emploi	1	2	3	4	5
8. Mon gestionnaire me soutient et me laisse apprendre de mes erreurs	1	2	3	4	5
9. Mon gestionnaire est intéressé à me faire avancer dans l’entreprise	1	2	3	4	5
10. Il est peu probable que mon gestionnaire me donne de mauvais conseils	1	2	3	4	5
11. Mon gestionnaire n’a pas de préféré dans l’équipe	1	2	3	4	5
12. Mon gestionnaire est fidèle à ses engagements	1	2	3	4	5

13. Si mon gestionnaire congédie quelqu'un, c'est que la personne le mérite probablement	1	2	3	4	5
14. Les objectifs que mon gestionnaire fixe pour mon travail sont raisonnables	1	2	3	4	5
Autonomie					
15. Je fixe les normes de performance pour mon propre travail	1	2	3	4	5
16. Je planifie mes propres activités de travail	1	2	3	4	5
17. Je détermine mes propres procédures de travail	1	2	3	4	5
18. J'organise mon propre travail comme je l'entends	1	2	3	4	5
19. Je prends la plupart des décisions qui affectent la façon dont mon travail est effectué	1	2	3	4	5
Reconnaissance					
20. Je peux compter sur une tape dans le dos quand je performe bien	1	2	3	4	5
21. Mon gestionnaire reconnaît la bonne performance rapidement	1	2	3	4	5
22. Mon gestionnaire connaît mes forces et me le fait savoir	1	2	3	4	5
23. Mon gestionnaire me prend en exemple pour expliquer quoi faire	1	2	3	4	5

Cohésion					
24. Il y a beaucoup d'esprit d'équipe dans la compagnie	1	2	3	4	5
25. Dans cette entreprise, les gens ont un intérêt personnel pour l'un et l'autre	1	2	3	4	5
26. Dans cette entreprise, les gens ont tendance à bien s'entendre entre eux	1	2	3	4	5
27. Dans cette entreprise, les gens s'entraident	1	2	3	4	5
28. Dans cette entreprise, les gens ont tendance à avoir beaucoup en commun	1	2	3	4	5
Innovation					
29. Mon leader m'encourage à trouver de nouvelles façons de contourner les vieux problèmes	1	2	3	4	5
30. Mon gestionnaire aime que j'essaie de nouvelles façons de faire mon travail	1	2	3	4	5
31. Mon superviseur discute favorablement de nouvelles façons de faire les choses	1	2	3	4	5
32. Mon gestionnaire m'encourage à développer mes idées	1	2	3	4	5
33. Mon gestionnaire m'encourage à m'améliorer ses méthodes	1	2	3	4	5
34. Pression					
35. Je me sens comme si je n'avais jamais un jour de congé	1	2	3	4	5
36. Trop d'employés à mon niveau hiérarchique dans l'entreprise sont épuisés par les exigences de leurs emplois	1	2	3	4	5

37. À la maison je crains parfois d'entendre le téléphone sonner pour le travail	1	2	3	4	5
38. J'ai trop d'ouvrage et pas assez de temps pour le faire	1	2	3	4	5
Vente orientée-client					
39. Je suis à l'affût des faiblesses dans la personnalité d'un client afin que je puisse les utiliser pour faire pression sur lui pour acheter	1	2	3	4	5
40. Je passe plus de temps à essayer de persuader un client à acheter que je ne tente de découvrir ses besoins	1	2	3	4	5
41. J'essaie de donner aux clients une attente précise de ce que le produit fera pour eux	1	2	3	4	5
42. J'essaie d'atteindre mes objectifs en satisfaisant les clients	1	2	3	4	5
43. Un bon représentant de la vente doit avoir l'intérêt des clients constamment à l'esprit	1	2	3	4	5
44. J'essaie de découvrir quel type de produit serait le plus utile pour un client	1	2	3	4	5
45. Je laisse sous-entendre à un client que quelque chose est hors de mon contrôle quand ce n'est pas le cas	1	2	3	4	5
46. J'essaie de vendre autant que je peux plutôt que de satisfaire les clients	1	2	3	4	5
47. Je traite un client comme un rival	1	2	3	4	5
48. J'offre le produit qui est le mieux adapté au problème du client	1	2	3	4	5

49. Je suis prêt à être en désaccord avec un client afin de l'aider à prendre une meilleure décision	1	2	3	4	5
50. J'essaie de vendre au client tout ce que je peux le convaincre d'acheter, même si je pense que c'est plus qu'un client sage aurait acheté	1	2	3	4	5
51. Je décide quels produits offrir sur la base de ce que je peux convaincre les clients à acheter, et non pas sur la base de ce qui va les satisfaire à long terme	1	2	3	4	5
52. Je décris une image trop rose de mes produits afin de les rendre aussi bons que possible	1	2	3	4	5
53. J'essaie de jumeler le problème du client avec un produit qui l'aidera à résoudre ce problème	1	2	3	4	5
54. J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs	1	2	3	4	5
55. Si je ne suis pas sûr qu'un produit soit bon pour un client, je vais quand même faire pression pour qu'il l'achète	1	2	3	4	5
56. Je réponds aux questions des clients sur les produits aussi correctement que je peux	1	2	3	4	5
57. Je commence la présentation des ventes d'un produit avant d'explorer les besoins du client	1	2	3	4	5
58. Je réussis à faire discuter les clients de leurs besoins de service après-vente avec moi	1	2	3	4	5
59. J'essaie d'influencer un client par l'information plutôt que par la pression	1	2	3	4	5

60. Il est nécessaire d'embellir la vérité lorsqu'on décrit un produit à un client	1	2	3	4	5
61. J'essaie de comprendre les besoins des clients	1	2	3	4	5
62. Je fais semblant d'être en accord avec les clients pour leur plaire	1	2	3	4	5
Empowerment					
63. Le travail que je fais est très important pour moi	1	2	3	4	5
64. Mes activités professionnelles ont une signification personnelle pour moi	1	2	3	4	5
65. Le travail que je fais est significatif pour moi	1	2	3	4	5
66. Je suis confiant dans mes capacités de faire mon travail	1	2	3	4	5
67. J'ai l'assurance d'avoir les capacités à effectuer mes activités professionnelles	1	2	3	4	5
68. J'ai maîtrisé les compétences nécessaires à mon travail	1	2	3	4	5
69. J'ai beaucoup d'autonomie pour décider comment faire mon travail	1	2	3	4	5
70. Je peux décider par moi-même comment faire mon travail	1	2	3	4	5
71. J'ai l'opportunité d'avoir l'indépendance et la liberté dans la façon dont je fais mon travail	1	2	3	4	5
72. J'ai beaucoup d'impact sur ce qui se passe dans mon département	1	2	3	4	5
73. J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans mon département	1	2	3	4	5

74. J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon département	1	2	3	4	5
Motivation					
75. Je me sens enthousiaste à propos de mon travail	1	2	3	4	5
76. Je suis satisfait du travail que je fais	1	2	3	4	5
77. Je travaille bien	1	2	3	4	5
78. On demande mon avis avant que des changements ne soient apportés à ma façon de travailler	1	2	3	4	5
79. Si j'ai un problème, je peux discuter directement avec la direction	1	2	3	4	5
80. Je sais ce que mon travail exige de moi	1	2	3	4	5
81. Mon travail me motive personnellement	1	2	3	4	5
82. Je prends des initiatives au travail	1	2	3	4	5
83. Mon travail est loin de m'ennuyer	1	2	3	4	5
84. La direction donne le bon exemple pour les employés	1	2	3	4	5
85. Les gens de l'équipe reconnaissent mon travail lorsque je le fais bien	1	2	3	4	5
86. La direction essaie de résoudre les problèmes liés à mon travail	1	2	3	4	5

Questionnaire – Partie C : Performances financières au niveau des ventes

Élément de performance financière	Réponse				
1. Spécifiez votre performance des ventes de l'année en cours à ce jour (<i>Sales Year To Date (YTD)</i>) en termes de « Ventes vs Objectif » (<i>Sales vs Quotas</i>) en pourcentage de 1 à 100 %	Nombre de 1 à 150				
2. Si vous n'avez d'objectif précis de ventes au sein de votre équipe ou de votre organisation, veuillez estimer votre atteinte des objectifs financiers personnels qui vous incombent ; sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre, 3 : pleinement atteint et 5 : complètement dépassés)	1	2	3	4	5

Questionnaire – Partie D : Données démographiques

Élément démographique	Réponse
1. Spécifiez votre genre.	M ou F
2. Spécifiez votre âge.	20-30 ; 31-40 ; 41-50 ; 51 et +
3. Êtes-vous gestionnaire ou représentant ou autre ?	G, R, A
4. Pour quelle compagnie pharmaceutique travaillez-vous ?	15 compagnies principales ou Autre
5. Spécifiez votre expérience dans l'industrie pharmaceutique.	0-1 ; 1à3 ; 3à5 ; 5à10,>10

ANNEXE D

RELEVÉS STATISTIQUES⁵

⁵ Les pièces partagées dans cette annexe sont des documents de travail et portent la trace du processus d'analyse.

Annexe D Relevé #1 - Statistiques descriptives de l'échantillon

	N	%
genre		
F	69	61.61
M	43	38.39
age		
0-30	8	7.14
31-40	25	22.32
41-50	44	39.29
51+	35	31.25
poste		
A	8	7.14
G	22	19.64
R	82	73.21
experience		
0-3	6	5.36
3-5	8	7.14
5-10	10	8.93
>10	88	78.57

Annexe D Relevé #2 - Statistiques descriptives, vue d'ensemble incluant les variables utilisées et non utilisées dans le cadre de la recherche

	N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
Démocratique	112	33.87	6.69	35.00	29.00	39.00	10.00	14.00	46.00
Autocratique	112	25.38	7.61	23.00	20.00	28.50	8.50	13.00	50.00
Laissez aller	112	34.90	7.87	36.00	31.00	40.50	9.50	13.00	48.00
Démocratique - Purifié	112	3.71	0.82	3.80	3.20	4.30	1.10	1.00	5.00
Autocratique - Purifié	112	2.30	0.95	2.00	1.57	2.86	1.29	1.00	5.00
Laissez aller - Purifié	112	3.46	0.83	3.50	3.00	4.17	1.17	1.00	5.00
eeq_mb_empower	112	51.52	5.58	52.00	48.00	56.00	8.00	36.00	60.00
eeq_mb_support	112	58.61	9.88	61.00	53.50	66.00	12.50	25.00	70.00
eeq_mb_autonomie	112	20.99	3.16	21.00	19.50	23.00	3.50	5.00	25.00
eeq_mb_reconnaissance	112	15.54	3.04	16.00	14.00	18.00	4.00	6.00	20.00
eeq_mb_cohesion	112	19.79	3.19	20.00	18.00	22.00	4.00	11.00	25.00
eeq_mb_innovation	112	19.82	3.65	20.00	18.00	23.00	5.00	8.00	25.00
eeq_mb_pression	112	9.87	3.70	9.50	7.00	12.00	5.00	4.00	20.00
eeq_mb_vente_client	112	102.90	8.18	104.00	98.00	109.00	11.00	77.00	115.00
sales_quotas	112	99.66	8.04	100.00	96.50	103.00	6.50	73.00	134.00

Annexe D Relevé #3A - Statistiques descriptives selon les catégories

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
democratique	genre									
	F	69	33.59	6.97	35.00	29.00	39.00	10.00	14.00	45.00
	M	43	34.30	6.27	35.00	29.00	39.00	10.00	20.00	46.00
	age									
	0-30	8	34.00	9.96	39.00	25.00	41.50	16.50	18.00	43.00
	31-40	25	34.76	6.94	38.00	30.00	41.00	11.00	20.00	43.00
	41-50	44	34.50	6.13	35.50	29.50	38.50	9.00	22.00	46.00
	51+	35	32.40	6.39	34.00	29.00	37.00	8.00	14.00	41.00
	poste									
	A	8	32.25	6.41	35.00	27.00	37.50	10.50	21.00	38.00
	G	22	31.50	5.48	32.00	29.00	35.00	6.00	22.00	41.00
	R	82	34.66	6.90	36.00	30.00	40.00	10.00	14.00	46.00
	experience									
	0-3	6	38.67	4.93	40.00	39.00	42.00	3.00	29.00	42.00
	3-5	8	32.00	7.41	33.00	28.50	36.00	7.50	18.00	43.00
	5-10	10	33.60	8.95	38.00	22.00	41.00	19.00	21.00	43.00
>10	88	33.74	6.41	35.00	29.00	38.50	9.50	14.00	46.00	

Annexe D Relevé #3B - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
Democratique - Purifié	genre									
	F	69	3.66	0.89	3.80	3.20	4.20	1.00	1.00	5.00
	M	43	3.80	0.67	3.80	3.20	4.40	1.20	2.60	5.00
	age									
	0-30	8	3.45	1.48	4.20	2.10	4.60	2.50	1.00	4.80
	31-40	25	3.76	0.79	4.00	3.20	4.40	1.20	2.00	5.00
	41-50	44	3.75	0.70	3.80	3.20	4.20	1.00	2.20	5.00
	51+	35	3.69	0.81	3.80	3.20	4.20	1.00	1.20	5.00
	poste									
	A	8	3.45	0.72	3.70	2.90	4.00	1.10	2.20	4.20
	G	22	3.62	0.67	3.50	3.20	4.20	1.00	2.20	5.00
	R	82	3.76	0.86	4.00	3.20	4.40	1.20	1.00	5.00
	experience									
	0-3	6	4.03	0.92	4.30	4.20	4.40	0.20	2.20	4.80
	3-5	8	3.28	1.07	3.40	3.10	3.70	0.60	1.00	4.80
	5-10	10	3.60	1.12	4.00	2.20	4.40	2.20	2.00	5.00
	>10	88	3.74	0.74	3.80	3.20	4.20	1.00	1.20	5.00

Annexe D Relevé #3C - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
autocratique	genre									
	F	69	26.14	8.40	23.00	21.00	30.00	9.00	13.00	50.00
	M	43	24.14	6.02	23.00	19.00	27.00	8.00	15.00	44.00
	age									
	0-30	8	21.63	7.25	21.00	16.00	25.50	9.50	13.00	35.00
	31-40	25	25.12	7.74	23.00	19.00	28.00	9.00	17.00	44.00
	41-50	44	25.98	8.02	23.00	20.50	30.00	9.50	14.00	45.00
	51+	35	25.66	7.12	23.00	22.00	28.00	6.00	16.00	50.00
	poste									
	A	8	26.50	5.42	26.00	22.00	31.00	9.00	20.00	34.00
	G	22	21.86	5.65	21.50	17.00	24.00	7.00	14.00	39.00
	R	82	26.21	8.02	23.00	21.00	30.00	9.00	13.00	50.00
	experience									
	0-3	6	19.00	4.05	18.50	17.00	23.00	6.00	13.00	24.00
	3-5	8	26.38	9.52	24.50	20.50	31.50	11.00	14.00	44.00
	5-10	10	30.10	7.43	30.00	23.00	35.00	12.00	19.00	44.00
>10	88	25.18	7.38	23.00	20.50	28.00	7.50	14.00	50.00	

Annexe D Relevé #3D - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
autocratique - Purifié	genre									
	F	69	2.37	1.03	2.00	1.57	3.00	1.43	1.00	5.00
	M	43	2.17	0.80	1.86	1.57	2.57	1.00	1.14	4.71
	age									
	0-30	8	1.84	0.77	1.71	1.21	2.29	1.07	1.00	3.29
	31-40	25	2.26	0.99	1.86	1.57	2.57	1.00	1.14	4.71
	41-50	44	2.35	1.02	1.93	1.57	3.07	1.50	1.00	4.57
	51+	35	2.36	0.86	2.14	1.71	2.86	1.14	1.29	5.00
	poste									
	A	8	2.39	0.75	2.43	1.64	3.07	1.43	1.57	3.29
	G	22	2.00	0.75	1.79	1.57	2.29	0.71	1.00	4.00
	R	82	2.37	1.00	2.07	1.57	3.00	1.43	1.00	5.00
	experience									
	0-3	6	1.60	0.45	1.43	1.29	2.00	0.71	1.14	2.29
	3-5	8	2.43	1.25	2.00	1.57	3.29	1.71	1.00	4.71
	5-10	10	2.79	0.94	2.79	1.86	3.29	1.43	1.57	4.57
	>10	88	2.28	0.92	2.00	1.57	2.79	1.21	1.00	5.00

Annexe D Relevé #3E - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
laissez aller	genre									
	F	69	34.65	8.25	36.00	31.00	41.00	10.00	15.00	47.00
	M	43	35.30	7.30	36.00	31.00	40.00	9.00	13.00	48.00
	age									
	0-30	8	38.75	5.09	39.00	34.50	42.00	7.50	32.00	47.00
	31-40	25	34.72	8.42	37.00	31.00	40.00	9.00	13.00	45.00
	41-50	44	35.68	7.78	37.00	31.00	42.50	11.50	19.00	47.00
	51+	35	33.17	7.94	34.00	29.00	39.00	10.00	15.00	48.00
	poste									
	A	8	35.00	7.31	37.00	32.00	39.00	7.00	20.00	44.00
	G	22	34.23	6.84	35.00	31.00	39.00	8.00	22.00	44.00
	R	82	35.07	8.25	36.50	31.00	41.00	10.00	13.00	48.00
	experience									
	0-3	6	41.33	4.08	41.00	40.00	44.00	4.00	35.00	47.00
	3-5	8	33.75	3.69	33.50	31.00	37.50	6.50	28.00	38.00
	5-10	10	33.10	9.05	36.50	28.00	40.00	12.00	16.00	42.00
	>10	88	34.77	8.07	36.00	30.00	41.00	11.00	13.00	48.00

Annexe D Relevé #3F - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
Laissez aller - Purifié	genre									
	F	69	3.42	0.89	3.50	2.83	4.17	1.33	1.00	5.00
	M	43	3.53	0.74	3.50	3.17	4.00	0.83	1.33	4.83
	age									
	0-30	8	4.10	0.67	4.17	3.50	4.67	1.17	3.17	5.00
	31-40	25	3.44	0.83	3.67	3.17	4.00	0.83	1.33	4.50
	41-50	44	3.50	0.79	3.58	2.92	4.17	1.25	1.83	4.67
	51+	35	3.29	0.87	3.33	2.83	3.83	1.00	1.00	4.83
	poste									
	A	8	3.56	0.67	3.75	3.25	4.08	0.83	2.17	4.17
	G	22	3.48	0.79	3.33	3.17	4.00	0.83	1.50	4.83
	R	82	3.45	0.86	3.50	2.83	4.17	1.33	1.00	5.00
	experience									
	0-3	6	4.22	0.44	4.17	4.17	4.50	0.33	3.50	4.83
	3-5	8	3.52	0.75	3.25	3.17	3.92	0.75	2.50	5.00
	5-10	10	3.35	0.84	3.50	2.83	4.00	1.17	1.83	4.33
	>10	88	3.42	0.84	3.50	2.92	4.00	1.08	1.00	4.83

Annexe D Relevé #3G - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
eeq_mb_empower	genre									
	F	69	51.58	5.60	52.00	48.00	56.00	8.00	36.00	60.00
	M	43	51.42	5.62	52.00	48.00	56.00	8.00	37.00	60.00
	age									
	0-30	8	55.25	3.37	54.00	53.00	58.50	5.50	51.00	60.00
	31-40	25	52.84	5.78	54.00	49.00	58.00	9.00	42.00	60.00
	41-50	44	51.27	5.11	52.00	47.50	55.50	8.00	42.00	60.00
	51+	35	50.03	5.99	50.00	47.00	56.00	9.00	36.00	60.00
	poste									
	A	8	52.38	3.74	52.50	49.50	55.00	5.50	47.00	58.00
	G	22	51.95	5.60	52.50	48.00	57.00	9.00	40.00	60.00
	R	82	51.32	5.76	52.00	48.00	56.00	8.00	36.00	60.00
	experience									
	0-3	6	54.17	3.76	53.50	51.00	57.00	6.00	50.00	60.00
	3-5	8	52.63	5.58	53.00	49.00	57.00	8.00	43.00	60.00
	5-10	10	51.90	7.16	53.50	49.00	58.00	9.00	37.00	60.00
	>10	88	51.19	5.51	51.00	48.00	56.00	8.00	36.00	60.00

Annexe D Relevé #3H - Statistiques descriptives selon les catégories (suite)

		N	Mean	StdDev	Median	Q1	Q3	QRange	Min	Max
sales_quotas	genre									
	F	69	99.20	7.81	100.00	96.00	104.00	8.00	73.00	116.00
	M	43	100.40	8.44	100.00	97.00	103.00	6.00	80.00	134.00
	age									
	0-30	8	97.25	10.85	97.50	90.00	104.00	14.00	80.00	115.00
	31-40	25	100.24	6.77	100.00	99.00	103.00	4.00	75.00	110.00
	41-50	44	100.52	9.06	100.00	97.00	104.00	7.00	73.00	134.00
	51+	35	98.71	6.87	99.00	95.00	103.00	8.00	80.00	115.00
	poste									
	A	8	97.75	6.86	98.00	91.50	101.50	10.00	90.00	110.00
	G	22	100.91	5.90	99.50	97.00	104.00	7.00	90.00	116.00
	R	82	99.51	8.64	100.00	96.00	103.00	7.00	73.00	134.00
	experience									
	0-3	6	97.33	6.59	98.00	90.00	103.00	13.00	90.00	105.00
	3-5	8	98.00	9.41	99.50	93.00	104.50	11.50	80.00	110.00
	5-10	10	102.90	5.04	102.00	100.00	105.00	5.00	97.00	115.00
	>10	88	99.60	8.27	100.00	96.50	103.00	6.50	73.00	134.00

Annexe D Relevé #4 - Tests de Kruskal-Wallis -Empowerment

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable eeq_mb_empower Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3901.50	3898.50	166.755126	56.543478
M	43	2426.50	2429.50	166.755126	56.430233
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr < Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr < Z	Pr > Z
2426.500	-0.0150	0.4940	0.9880	0.4940	0.9881
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable eeq_mb_empower Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2405.0	2486.00	167.456193	54.659091
31-40	25	1608.0	1412.50	142.774303	64.320000
51+	35	1678.0	1977.50	158.927775	47.942857
0-30	8	637.0	452.00	88.304347	79.625000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
8.1157	3	0.0437

Annexe D Relevé #4 - Tests de Kruskal-Wallis -Empowerment (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable eeq_mb_empower Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4765.50	4972.0	140.691343	54.153409
5-10	10	626.50	565.0	97.773352	62.650000
0-3	6	434.00	339.0	77.205631	72.333333
3-5	8	502.00	452.0	88.304347	62.750000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
2.5526	3	0.4659

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable eeq_mb_empower Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4555.00	4633.0	151.840621	55.548780
G	22	1291.50	1243.0	136.223807	58.704545
A	8	481.50	452.0	88.304347	60.187500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
0.2762	2	0.8710

Annexe D Relevé #5 - Tests de Kruskal-Wallis -Performance financière

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable sales_quotas Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3915.0	3898.50	166.693215	56.739130
M	43	2413.0	2429.50	166.693215	56.116279
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr < Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr < Z	Pr > Z
2413.000	-0.0960	0.4618	0.9235	0.4619	0.9237
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable sales_quotas Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2583.00	2486.00	167.394022	58.704545
31-40	25	1555.00	1412.50	142.721296	62.200000
51+	35	1807.50	1977.50	158.868771	51.642857
0-30	8	382.50	452.00	88.271562	47.812500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
2.3411	3	0.5047

Annexe D Relevé #5 - Tests de Kruskal-Wallis -Performance financière (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable sales_quotas Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4901.00	4972.0	140.639109	55.693182
5-10	10	721.50	565.0	97.737052	72.150000
0-3	6	281.50	339.0	77.176967	46.916667
3-5	8	424.00	452.0	88.271562	53.000000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
3.0084	3	0.3903

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable sales_quotas Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4666.50	4633.0	151.784248	56.908537
G	22	1299.00	1243.0	136.173232	59.045455
A	8	362.50	452.0	88.271562	45.312500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
1.1035	2	0.5759

Annexe D Relevé #6 - Tests de Kruskal-Wallis -Démocratique

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3855.50	3898.50	166.853133	55.876812
M	43	2472.50	2429.50	166.853133	57.500000
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr > Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr > Z	Pr > Z
2472.500	0.2547	0.3995	0.7989	0.3997	0.7994
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2557.00	2486.00	167.554613	58.113636
31-40	25	1552.50	1412.50	142.858217	62.100000
51+	35	1708.00	1977.50	159.021183	48.800000
0-30	8	510.50	452.00	88.356246	63.812500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
3.2367	3	0.3566

Annexe D Relevé # 6 - Tests de Kruskal-Wallis -Démocratique (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4858.00	4972.0	140.774032	55.204545
5-10	10	597.50	565.0	97.830817	59.750000
0-3	6	500.00	339.0	77.251007	83.333333
3-5	8	372.50	452.0	88.356246	46.562500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
5.1036	3	0.1644

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	5013.50	4633.0	151.929863	61.140244
G	22	943.00	1243.0	136.303871	42.863636
A	8	371.50	452.0	88.356246	46.437500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
6.3435	2	0.0419

Annexe D Relevé #7 - Tests de Kruskal-Wallis -Démocratique Purifié

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique2 Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3821.50	3898.50	166.478677	55.384058
M	43	2506.50	2429.50	166.478677	58.290698
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr > Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr > Z	Pr > Z
2506.500	0.4595	0.3229	0.6459	0.3234	0.6468
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique2 Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2483.50	2486.00	167.178582	56.443182
31-40	25	1483.50	1412.50	142.537610	59.340000
51+	35	1894.50	1977.50	158.664303	54.128571
0-30	8	466.50	452.00	88.157955	58.312500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
0.4061	3	0.9390

Annexe D Relevé #7 - Tests de Kruskal-Wallis -Démocratique Purifié (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique2 Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4975.00	4972.0	140.458103	56.534091
5-10	10	574.50	565.0	97.611262	57.450000
0-3	6	449.00	339.0	77.077638	74.833333
3-5	8	329.50	452.0	88.157955	41.187500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
3.7293	3	0.2922

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable democratique2 Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4876.00	4633.0	151.588898	59.463415
G	22	1101.50	1243.0	135.997974	50.068182
A	8	350.50	452.0	88.157955	43.812500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
2.7891	2	0.2479

Annexe D Relevé #8 - Tests de Kruskal-Wallis -Autocratique

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	4058.50	3898.50	166.625911	58.818841
M	43	2269.50	2429.50	166.625911	52.779070
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr < Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr < Z	Pr > Z
2269.500	-0.9572	0.1692	0.3384	0.1703	0.3405
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2541.0	2486.00	167.326435	57.7500
31-40	25	1370.0	1412.50	142.663671	54.8000
51+	35	2086.0	1977.50	158.804625	59.6000
0-30	8	331.0	452.00	88.235922	41.3750
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
2.2017	3	0.5316

Annexe D Relevé #8 - Tests de Kruskal-Wallis -Autocratique (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4909.50	4972.0	140.582324	55.789773
5-10	10	789.00	565.0	97.697590	78.900000
0-3	6	162.50	339.0	77.145806	27.083333
3-5	8	467.00	452.0	88.235922	58.375000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
9.8107	3	0.0202

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4910.50	4633.0	151.722963	59.884146
G	22	891.00	1243.0	136.118250	40.500000
A	8	526.50	452.0	88.235922	65.812500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
6.9318	2	0.0312

Annexe D Relevé #9 - Tests de Kruskal-Wallis -Autocratie Purifié

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique2 Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	4022.0	3898.50	166.745465	58.289855
M	43	2306.0	2429.50	166.745465	53.627907
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr < Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr < Z	Pr > Z
2306.000	-0.7377	0.2304	0.4607	0.2311	0.4623
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratique2 Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2500.00	2486.00	167.446492	56.818182
31-40	25	1359.50	1412.50	142.766032	54.380000
51+	35	2150.50	1977.50	158.918568	61.442857
0-30	8	318.00	452.00	88.299231	39.750000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
3.0645	3	0.3818

Annexe D Relevé #9 - Tests de Kruskal-Wallis -Autocratie Purifié (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratie2 Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4941.50	4972.0	140.683192	56.153409
5-10	10	757.50	565.0	97.767688	75.750000
0-3	6	168.00	339.0	77.201158	28.000000
3-5	8	461.00	452.0	88.299231	57.625000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
8.1937	3	0.0422

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable autocratie2 Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4788.50	4633.0	151.831825	58.396341
G	22	1032.00	1243.0	136.215915	46.909091
A	8	507.50	452.0	88.299231	63.437500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
2.5759	2	0.2758

Annexe D Relevé #10 - Tests de Kruskal-Wallis -Laisser-Aller

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3864.50	3898.50	166.949654	56.007246
M	43	2463.50	2429.50	166.949654	57.290698
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr > Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr > Z	Pr > Z
2463.500	0.2007	0.4205	0.8410	0.4207	0.8413
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2624.00	2486.00	167.651539	59.636364
31-40	25	1432.50	1412.50	142.940857	57.300000
51+	35	1701.50	1977.50	159.113173	48.614286
0-30	8	570.00	452.00	88.407358	71.250000
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
4.1494	3	0.2458

Annexe D Relevé #10 - Tests de Kruskal-Wallis -Laisser-Aller (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4935.50	4972.0	140.855467	56.085227
5-10	10	514.00	565.0	97.887410	51.400000
0-3	6	511.00	339.0	77.295695	85.166667
3-5	8	367.50	452.0	88.407358	45.937500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
5.7962	3	0.1220

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4731.50	4633.0	152.017751	57.701220
G	22	1144.00	1243.0	136.382719	52.000000
A	8	452.50	452.0	88.407358	56.562500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
0.5359	2	0.7649

Annexe D Relevé #11 - Tests de Kruskal-Wallis -Laisser-Aller Purifié

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller2 Classified by Variable genre					
genre	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
F	69	3824.50	3898.50	166.735804	55.427536
M	43	2503.50	2429.50	166.735804	58.220930
Average scores were used for ties.					

Wilcoxon Two-Sample Test					
Statistic	Z	Pr > Z	Pr > Z	t Approximation	
				Pr > Z	Pr > Z
2503.500	0.4408	0.3297	0.6593	0.3301	0.6602
Z includes a continuity correction of 0.5.					

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller2 Classified by Variable age					
age	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
41-50	44	2542.00	2486.00	167.436790	57.772727
31-40	25	1408.00	1412.50	142.757760	56.320000
51+	35	1728.50	1977.50	158.909360	49.385714
0-30	8	649.50	452.00	88.294115	81.187500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
6.4028	3	0.0936

Annexe D Relevé #11 - Tests de Kruskal-Wallis -Laisser-Aller Purifié (suite)

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller2 Classified by Variable experience					
experience	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
>10	88	4837.50	4972.0	140.675041	54.971591
5-10	10	528.00	565.0	97.762023	52.800000
0-3	6	536.00	339.0	77.196685	89.333333
3-5	8	426.50	452.0	88.294115	53.312500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
6.5672	3	0.0870

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable laissezaller 2 Classified by Variable poste					
poste	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
R	82	4623.50	4633.0	151.823027	56.384146
G	22	1225.00	1243.0	136.208023	55.681818
A	8	479.50	452.0	88.294115	59.937500
Average scores were used for ties.					

Kruskal-Wallis Test		
Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
0.1052	2	0.9488

Annexe D Relevé #12 - Corrélations de Spearman

Spearman Correlation Coefficients, N = 112 Prob > r under H0: Rho=0					
	Democratique Purifié	Autocratique Purifié	Laissez Aller Purifié	Empowerment	Perf. financière
Democratique Purifié	1.00000	-0.37159 <.0001	0.59750 <.0001	0.31483 0.0007	0.23257 0.0136
Autocratique Purifié	-0.37159 <.0001	1.00000	-0.54258 <.0001	-0.27773 0.0030	-0.20839 0.0275
Laissez Aller Purifié	0.59750 <.0001	-0.54258 <.0001	1.00000	0.43609 <.0001	0.34701 0.0002
Empowerment	0.31483 0.0007	-0.27773 0.0030	0.43609 <.0001	1.00000	0.37473 <.0001
Perf. financière	0.23257 0.0136	-0.20839 0.0275	0.34701 0.0002	0.37473 <.0001	1.00000

Annexe D Relevé #13A - Cohérence interne Empowerment

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.853634
Standardized	0.848808

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
empowerMB1	0.567547	0.840188	0.591103	0.831886	empowerMB1
empowerMB2	0.521375	0.842821	0.539358	0.835657	empowerMB2
empowerMB3	0.546448	0.841336	0.560577	0.834117	empowerMB3
empowerMB4	0.307677	0.854488	0.370615	0.847600	empowerMB4
empowerMB5	0.287668	0.855256	0.351422	0.848925	empowerMB5
empowerMB6	0.315253	0.854184	0.373014	0.847434	empowerMB6
empowerMB7	0.578730	0.838483	0.541099	0.835531	empowerMB7
empowerMB8	0.559889	0.839908	0.522658	0.836863	empowerMB8
empowerMB9	0.586230	0.837939	0.554081	0.834589	empowerMB9
empowerMB10	0.664851	0.831353	0.620216	0.829742	empowerMB10
empowerMB11	0.696014	0.829129	0.637627	0.828452	empowerMB11
empowerMB12	0.603138	0.836873	0.552461	0.834707	empowerMB12

Annexe D Relevé #13B - Cohérence interne Empowerment – 8 dimensions réduites

Motivation

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.825426
Standardized	0.832513



Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
eeq2	0.674714	0.778954	0.676865	0.783188	eeq2
eeq7	0.717784	0.722718	0.719217	0.741182	eeq7
eeq9	0.682674	0.773959	0.680824	0.779313	eeq9



Support

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.911859
Standardized	0.914852

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
support3	0.801559	0.897319	0.801336	0.899535	support3
support4	0.848062	0.858659	0.846781	0.862068	support4
support5	0.839810	0.859151	0.837051	0.870179	support5

Annexe D Relevé #13C - Cohérence interne Empowerment – 8 dimensions réduites

Autonomie

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.847091
Standardized	0.849682

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
autonomie2	0.715224	0.789696	0.715901	0.792786	autonomie2
autonomie4	0.724670	0.777983	0.725235	0.783871	autonomie4
autonomie5	0.714582	0.793687	0.714472	0.794146	autonomie5

Reconnaissance

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.891031
Standardized	0.890705

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
reconnaissance1	0.806459	0.828298	0.799455	0.832478	reconnaissance1
reconnaissance2	0.864499	0.773355	0.859852	0.778231	reconnaissance2
reconnaissance3	0.702961	0.914652	0.703203	0.914689	reconnaissance3

Annexe D Relevé #13C - Cohérence interne Empowerment – 8 dimensions réduites (suite)

Cohésion

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.872524
Standardized	0.882154

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
cohesion1	0.794439	0.788098	0.787890	0.818119	cohesion1
cohesion2	0.803369	0.780006	0.798265	0.808754	cohesion2
cohesion3	0.728659	0.870397	0.728634	0.870410	cohesion3

Innovation

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.892520
Standardized	0.893016

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
innovation1	0.826825	0.814852	0.826693	0.815116	innovation1
innovation2	0.777573	0.857671	0.777999	0.857766	innovation2
innovation4	0.764279	0.868077	0.765197	0.868759	innovation4

Annexe D Relevé #13C - Cohérence interne Empowerment – 8 dimensions réduites (suite)

Pression

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.851265
Standardized	0.851393

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
pression1	0.726636	0.787137	0.726765	0.787217	pression1
pression2	0.709111	0.803602	0.709147	0.803922	pression2
pression4	0.727922	0.786138	0.727813	0.786218	pression4

Vente orientée client/résultats

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.726324
Standardized	0.733783

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
oriente3	0.561148	0.626315	0.569361	0.632652	oriente3
oriente4	0.610421	0.583707	0.609246	0.584071	oriente4
orientel4	0.491460	0.708620	0.495267	0.719032	orientel4

Annexe D Relevé #14 - Cohérence interne Style de gestion – Autocratique Purifié

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.886475
Standardized	0.889782

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
_1	0.687197	0.868913	0.689771	0.873041	_1
_7	0.745050	0.862044	0.742937	0.866522	_7
_10	0.687824	0.869462	0.694436	0.872474	_10
_13	0.694430	0.868243	0.696848	0.872180	_13
_16	0.597684	0.879268	0.605192	0.883166	_16
_22	0.585274	0.884617	0.582783	0.885799	_22
_25	0.785883	0.856734	0.782507	0.861591	_25

Annexe D Relevé #15 - Cohérence interne Style de gestion – Démocratique Purifié

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.794208
Standardized	0.796424

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
_2	0.398985	0.809209	0.399344	0.811757	_2
_5	0.634835	0.734715	0.637170	0.738363	_5
_8	0.590226	0.750274	0.587788	0.754346	_8
_20	0.581598	0.754527	0.584292	0.755462	_20
_29	0.687273	0.719778	0.689850	0.720870	_29

Annexe D Relevé #16 - Cohérence interne Style de gestion – Laisser-Aller Purifié

Cronbach Coefficient Alpha	
Variables	Alpha
Raw	0.851888
Standardized	0.853962

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable					
Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
_12	0.727222	0.811363	0.725000	0.813545	_12
_15	0.508535	0.852855	0.512075	0.853007	_15
_18	0.666687	0.821689	0.669208	0.824223	_18
_21	0.617597	0.830904	0.619103	0.833606	_21
_27	0.670798	0.820835	0.672632	0.823575	_27
_30	0.647112	0.825351	0.647870	0.828243	_30

Annexe D Relevé #17 – Indice KMO et tests de spécifié de Bartlett - Empowerment

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0.78842510					
empowerMB1	empowerMB2	empowerMB3	empowerMB4	empowerMB5	empowerMB6
0.80600182	0.81343273	0.80266660	0.67842106	0.64350693	0.76891601

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0.78842510					
empowerMB7	empowerMB8	empowerMB9	empowerMB10	empowerMB11	empowerMB12
0.85774286	0.74729948	0.77983166	0.82068555	0.84313316	0.80429312

Significance Tests Based on 112 Observations			
Test	DF	Chi-Square	Pr > ChiSq
H0: No common factors	66	968.0474	<.0001
HA: At least one common factor			
H0: 3 Factors are sufficient	33	143.2024	<.0001
HA: More factors are needed			

Significance Tests Based on 112 Observations			
Test	DF	Chi-Square	Pr > ChiSq
H0: No common factors	66	968.0474	<.0001
HA: At least one common factor			
H0: 4 Factors are sufficient	24	21.7948	0.5915
HA: More factors are needed			

Annexe D Relevé #18 – Indice KMO et tests de spécifié de Bartlett - Styles de gestion

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0.88020685									
D02	D03	D05	D06	D08	D20	D23	D26	D28	D29
0.61105443	0.85581144	0.94701609	0.73534477	0.90286050	0.85390598	0.79191365	0.87929165	0.85207610	0.93804890

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0.88020685									
A01	A04	A07	A09	A10	A13	A16	A19	A22	A25
0.91208915	0.94005363	0.89759650	0.58130879	0.86367505	0.89530484	0.87922350	0.50609830	0.89160063	0.84246991

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0.88020685									
L11	L12	L14	L15	L17	L18	L21	L24	L27	L30
0.90305554	0.94294376	0.91855111	0.90228009	0.88939340	0.91341586	0.90891902	0.89611953	0.84766377	0.90007792

Significance Tests Based on 111 Observations			
Test	DF	Chi-Square	Pr > ChiSq
H0: No common factors	435	2006.3576	<.0001
HA: At least one common factor			
H0: 3 Factors are sufficient	348	500.5822	<.0001
HA: More factors are needed			

Significance Tests Based on 111 Observations			
Test	DF	Chi-Square	Pr > ChiSq
H0: No common factors	153	1019.1742	<.0001
HA: At least one common factor			
H0: 3 Factors are sufficient	102	119.7684	0.1104
HA: More factors are needed			

Annexe D Relevé #19 – Tests de validité convergente et divergente - Empowerment

Valeur du travail								N	112 SE arctan	0.135457092		
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	Succès (>1.96)	iccès conv >0	Succès Div < Conv	
Q1	SQ1	Efficiency	0.88	0.24	1.37576766	0.24477411	0.13545709	8.3494598	1	1	1	Scaling success
Q2	SQ2	Efficiency	0.86	0.19	1.29334467	0.19233717	0.13545709	8.1280905	1	1	1	Scaling success
Q3	SQ3	Efficiency	0.87	0.18	1.33307963	0.18198269	0.13545709	8.4978713	1	1	1	Scaling success
Q1	SQ1	Determination	0.88	0.24	1.37576766	0.24477411	0.13545709	8.3494598	1	1	1	Scaling success
Q2	SQ2	Determination	0.86	0.18	1.29334467	0.18198269	0.13545709	8.2045315	1	1	1	Scaling success
Q3	SQ3	Determination	0.87	0.22	1.33307963	0.22365611	0.13545709	8.190221	1	1	1	Scaling success
Q1	SQ1	Impact	0.88	0.37	1.37576766	0.3884231	0.13545709	7.2889838	1	1	1	Scaling success
Q2	SQ2	Impact	0.86	0.37	1.29334467	0.3884231	0.13545709	6.6805034	1	1	1	Scaling success
Q3	SQ3	Impact	0.87	0.38	1.33307963	0.40005965	0.13545709	6.8879375	1	1	1	Scaling success
			Range (0.86-0.88)	Range (0.18-0.38)					9	100%		
Efficiency												
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	Succès (>1.96)	iccès conv >0	Succès Div < Conv	
Q4	SQ4	Valeur	0.67	0.17	0.81074313	0.17166666	0.13545709	4.7179254	1	1	1	Scaling success
Q5	SQ5	Valeur	0.77	0.15	1.02032776	0.15114044	0.13545709	6.4166985	1	1	1	Scaling success
Q6	SQ6	Valeur	0.6	0.22	0.69314718	0.22365611	0.13545709	3.4659763	1	1	1	Scaling success
Q4	SQ4	Determination	0.67	0.17	0.81074313	0.17166666	0.13545709	4.7179254	1	1	1	Scaling success
Q5	SQ5	Determination	0.77	0.09	1.02032776	0.09024419	0.13545709	6.8662597	1	1	1	Scaling success
Q6	SQ6	Determination	0.6	0.1	0.69314718	0.10033535	0.13545709	4.3763809	1	1	1	Scaling success
Q4	SQ4	Impact	0.67	0.14	0.81074313	0.14092558	0.13545709	4.9448688	1	1	1	Scaling success
Q5	SQ5	Impact	0.77	0.15	1.02032776	0.15114044	0.13545709	6.4166985	1	1	1	Scaling success
Q6	SQ6	Impact	0.6	0.2	0.69314718	0.20273255	0.13545709	3.6204426	1	1	1	Scaling success
			Range (0.60-0.77)	Range (0.09-0.22)					9	100%		
Determination												
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	Succès (>1.96)	iccès conv >0	Succès Div < Conv	
Q7	SQ7	Valeur	0.82	0.24	1.15681746	0.24477411	0.13545709	6.7330794	1	1	1	Scaling success
Q8	SQ8	Valeur	0.88	0.17	1.37576766	0.17166666	0.13545709	8.8891691	1	1	1	Scaling success
Q9	SQ9	Valeur	0.88	0.23	1.37576766	0.23418947	0.13545709	8.4276	1	1	1	Scaling success
Q7	SQ7	Efficiency	0.82	0.12	1.15681746	0.12058103	0.13545709	7.6499238	1	1	1	Scaling success
Q8	SQ8	Efficiency	0.88	0.13	1.37576766	0.13073985	0.13545709	9.1913076	1	1	1	Scaling success
Q9	SQ9	Efficiency	0.88	0.15	1.37576766	0.15114044	0.13545709	9.0407021	1	1	1	Scaling success
Q7	SQ7	Impact	0.82	0.41	1.15681746	0.43561122	0.13545709	5.3242413	1	1	1	Scaling success
Q8	SQ8	Impact	0.88	0.39	1.37576766	0.41180003	0.13545709	7.1164057	1	1	1	Scaling success
Q9	SQ9	Impact	0.88	0.39	1.37576766	0.41180003	0.13545709	7.1164057	1	1	1	Scaling success
			Range (0.82-0.88)	Range (0.12-0.41)					9	100%		
Impact												
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	Succès (>1.96)	iccès conv >0	Succès Div < Conv	
Q10	SQ10	Valeur	0.81	0.41	1.12702903	0.43561122	0.13545709	5.1043308	1	1	1	Scaling success
Q11	SQ11	Valeur	0.8	0.36	1.09861229	0.3768859	0.13545709	5.3280812	1	1	1	Scaling success
Q12	SQ12	Valeur	0.8	0.31	1.09861229	0.32054541	0.13545709	5.7440099	1	1	1	Scaling success
Q10	SQ10	Efficiency	0.81	0.22	1.12702903	0.22365611	0.13545709	6.6690706	1	1	1	Scaling success
Q11	SQ11	Efficiency	0.8	0.14	1.09861229	0.14092558	0.13545709	7.0700374	1	1	1	Scaling success
Q12	SQ12	Efficiency	0.8	0.18	1.09861229	0.18198269	0.13545709	6.7669369	1	1	1	Scaling success
Q10	SQ10	Determination	0.81	0.33	1.12702903	0.34282825	0.13545709	5.7892928	1	1	1	Scaling success
Q11	SQ11	Determination	0.8	0.49	1.09861229	0.53606034	0.13545709	4.15299	1	1	1	Scaling success
Q12	SQ12	Determination	0.8	0.32	1.09861229	0.33164711	0.13545709	5.6620526	1	1	1	Scaling success
			Range (0.80-0.81)	Range (0.14-0.49)					9	100%		

Annexe D Relevé #20 – Tests de validité convergente et divergente – Styles de gestion

Autocratique										N	112	SE arctan	0.1354571		
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	succès (>1,96)	échecs conv (< -1,96)	échecs Div (< -1,96)	Conv			
A01	SQ1	Démocratique	0.69	-0.2	0.8479558	-0.2027326	0.1354571	7.7566135	1	1	1	Scaling success			
A07	SQ7	Démocratique	0.74	-0.44	0.9504794	-0.4722308	0.1354571	10.503032	1	1	1	Scaling success			
A10	SQ10	Démocratique	0.68	-0.29	0.829114	-0.2985663	0.1354571	8.3250001	1	1	1	Scaling success			
A13	SQ13	Démocratique	0.7	-0.23	0.8673005	-0.2341895	0.1354571	8.1316524	1	1	1	Scaling success			
A16	SQ16	Démocratique	0.59	-0.28	0.6776661	-0.2876821	0.1354571	7.1265972	1	1	1	Scaling success			
A22	SQ22	Démocratique	0.59	-0.44	0.6776661	-0.4722308	0.1354571	8.4890119	1	1	1	Scaling success			
A25	SQ25	Démocratique	0.79	-0.43	1.0714317	-0.4598967	0.1354571	11.304896	1	1	1	Scaling success			
A01	SQ1	Laissez faire	0.69	-0.46	0.8479558	-0.4973113	0.1354571	9.9313149	1	1	1	Scaling success			
A07	SQ7	Laissez faire	0.74	-0.56	0.9504794	-0.6328332	0.1354571	11.688665	1	1	1	Scaling success			
A10	SQ10	Laissez faire	0.68	-0.37	0.829114	-0.3884231	0.1354571	8.9883602	1	1	1	Scaling success			
A13	SQ13	Laissez faire	0.7	-0.46	0.8673005	-0.4973113	0.1354571	10.074126	1	1	1	Scaling success			
A16	SQ16	Laissez faire	0.59	-0.34	0.6776661	-0.3540925	0.1354571	7.6168666	1	1	1	Scaling success			
A22	SQ22	Laissez faire	0.59	-0.5	0.6776661	-0.5493061	0.1354571	9.0580138	1	1	1	Scaling success			
A25	SQ25	Laissez faire	0.79	-0.5	1.0714317	-0.5493061	0.1354571	11.964954	1	1	1	Scaling success			
			Range (0.59;0.79)Range (-0.56;-0.2)						14	100%					
Démocratique															
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	succès (>1,96)	échecs conv (< -1,96)	échecs Div (< -1,96)	Conv			
D02	SQ2	Autocratique	0.4	0.03	0.4236489	0.030009	0.1354571	2.9060119	1	1	1	Scaling success			
D05	SQ5	Autocratique	0.64	-0.45	0.7581737	-0.4847003	0.1354571	9.1754075	1	1	1	Scaling success			
D08	SQ8	Autocratique	0.59	-0.24	0.6776661	-0.2447741	0.1354571	6.809833	1	1	1	Scaling success			
D20	SQ20	Autocratique	0.58	-0.44	0.6624627	-0.4722308	0.1354571	8.3767745	1	1	1	Scaling success			
D29	SQ29	Autocratique	0.69	-0.51	0.8479558	-0.5627298	0.1354571	10.414261	1	1	1	Scaling success			
D02	SQ2	Laissez faire	0.4	0.13	0.4236489	0.1307399	0.1354571	2.1623754	1	1	1	Scaling success			
D05	SQ5	Laissez faire	0.64	0.52	0.7581737	0.5763398	0.1354571	1.3423733	0	1	1	Possible scaling error			
D08	SQ8	Laissez faire	0.59	0.41	0.6776661	0.4356112	0.1354571	1.7869485	0	1	1	Possible scaling error			
D20	SQ20	Laissez faire	0.58	0.4	0.6624627	0.4236489	0.1354571	1.7630216	0	1	1	Possible scaling error			
D29	SQ29	Laissez faire	0.69	0.63	0.8479558	0.7414161	0.1354571	0.7865193	0	1	1	Possible scaling error			
			Range (0.40-0.69)Range (-0.51;0.63)						6	60%					
Laissez Faire															
r1	r2	r3	r12(convergente)	r13(divergente)	Z12	Z13	SE(Z12-Z13)	Z Total	succès (>1,96)	échecs conv (< -1,96)	échecs Div (< -1,96)	Conv			
L12	SQ12	Autocratique	0.72	-0.57	0.907645	-0.6475228	0.1354571	11.480889	1	1	1	Scaling success			
L15	SQ15	Autocratique	0.51	-0.31	0.5627298	-0.3205454	0.1354571	6.5207009	1	1	1	Scaling success			
L18	SQ18	Autocratique	0.67	-0.47	0.8107431	-0.5100703	0.1354571	9.7507885	1	1	1	Scaling success			
L21	SQ21	Autocratique	0.62	-0.38	0.7250051	-0.4000597	0.1354571	8.3056909	1	1	1	Scaling success			
L27	SQ27	Autocratique	0.67	-0.51	0.8107431	-0.5627298	0.1354571	10.139542	1	1	1	Scaling success			
L30	SQ30	Autocratique	0.65	-0.5	0.7752987	-0.5493061	0.1354571	9.7787781	1	1	1	Scaling success			
L12	SQ12	Démocratique	0.72	0.6	0.907645	0.6931472	0.1354571	1.5835111	0	1	1	Possible scaling error			
L15	SQ15	Démocratique	0.51	0.29	0.5627298	0.2985663	0.1354571	1.9501637	0	1	1	Possible scaling error			
L18	SQ18	Démocratique	0.67	0.5	0.8107431	0.5493061	0.1354571	1.9300354	0	1	1	Possible scaling error			
L21	SQ21	Démocratique	0.62	0.33	0.7250051	0.3428283	0.1354571	2.8213867	1	1	1	Scaling success			
L27	SQ27	Démocratique	0.67	0.39	0.8107431	0.4118	0.1354571	2.9451621	1	1	1	Scaling success			
L30	SQ30	Démocratique	0.65	0.44	0.7752987	0.4722308	0.1354571	2.237372	1	1	1	Scaling success			
			Range (0.51;0.72)Range (-0.57;0.60)						9	75%					
Test Z basé sur l'ouvrage: Quality of life: Assessment, Analysis and Interpretation, Peter M Fayers & David Machin, 2001 (p.75-77)															
Transformation Z de Fisher, correspond à l'arc tangente de la corrélation															

Annexe D : Relevé #21A - Analyses de cheminement

Résultats pour l'empowerment total

Résultats avec Médiatrice = Empowerment EEQ Total

MODEL RESULTS

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
PERFO ON				
EEQ_ ON	0.390	0.109	3.559	0.000
DEMO	0.366	0.660	0.555	0.579
AUTO	-0.309	0.686	-0.451	0.652
DELEGUE	2.286	0.988	2.313	0.021
Intercepts				
EEQ_	42.954	4.671	9.195	0.000
PERFO	73.822	6.954	10.616	0.000
Residual Variances				
EEQ_	25.755	3.409	7.556	0.000
PERFO	53.317	11.677	4.566	0.000
R-SQUARE				
Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
EEQ_	0.165	0.076	2.173	0.030
PERFO	0.168	0.061	2.755	0.006

TOTAL, TOTAL INDIRECT, SPECIFIC INDIRECT, AND DIRECT EFFECTS

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Effects from DEMO to PERFO				
Specific indirect				
PERFO EEQ_ DEMO	0.143	0.285	0.500	0.617
Effects from AUTO to PERFO				
Specific indirect				
PERFO EEQ_ AUTO	-0.121	0.250	-0.483	0.629
Effects from DELEGUE to PERFO				
Specific indirect				
PERFO EEQ_ DELEGUE	0.891	0.438	2.033	0.042

Annexe D Relevé #21B - Analyses de cheminement

Résultats pour 4 dimensions de l'empowerment

STDYX Standardization

	<u>Estimate</u>	S.E.	Two-Tailed Est./S.E.	P-Value
PERFO ON				
DEMO	-0.045	0.120	-0.374	0.708
AUTO	-0.058	0.095	-0.606	0.544
DELEG	0.226	0.113	2.002	0.045
VALEUR	0.144	0.080	1.794	0.073
EFFIC	0.245	0.088	2.791	0.005
DETER	0.164	0.086	1.897	0.058
IMPACT	-0.069	0.109	-0.633	0.527
VALEUR ON				
DEMO	0.116	0.090	1.287	0.198
AUTO	0.071	0.094	0.758	0.448
DELEG	0.192	0.115	1.663	0.096
EFFIC ON				
DEMO	0.131	0.124	1.059	0.290
AUTO	0.120	0.131	0.916	0.360
DELEG	0.108	0.145	0.748	0.455
DETER ON				
DEMO	0.049	0.085	0.582	0.561
AUTO	-0.224	0.102	-2.194	0.028
DELEG	0.178	0.103	1.727	0.084
IMPACT ON				
DEMO	-0.074	0.090	-0.820	0.412
AUTO	-0.027	0.125	-0.219	0.827
DELEG	0.379	0.135	2.808	0.005

STDYX Standardization

	<u>Estimate</u>	S.E.	Two-Tailed Est./S.E.	P-Value
Effects from DEMO to PERFO				
Total	0.017	0.117	0.146	0.884
Total indirect	0.062	0.046	1.349	0.177
Specific indirect				
PERFO VALEUR DEMO			0.017	0.016
PERFO EFFIC DEMO			0.032	0.034
PERFO DETER DEMO			0.008	0.014
PERFO IMPACT DEMO			0.005	0.010
Direct PERFO DEMO			-0.045	0.120
Effects from AUTO to PERFO				
Total	-0.053	0.099	-0.530	0.596
Total indirect	0.005	0.049	0.097	0.923
Specific indirect				
PERFO VALEUR AUTO			0.010	0.014
PERFO EFFIC AUTO			0.029	0.032
PERFO DETER AUTO			-0.037	0.023
PERFO IMPACT AUTO			0.002	0.009
Direct PERFO AUTO			-0.058	0.095
Effects from DELEG to PERFO				
Total	0.283	0.122	2.330	0.020
Total indirect	0.057	0.055	1.044	0.297
Specific indirect				
PERFO VALEUR DELEG			0.028	0.022
PERFO EFFIC DELEG			0.027	0.035
PERFO DETER DELEG			0.029	0.024
PERFO IMPACT DELEG			-0.026	0.043
Direct PERFO DELEG			0.226	0.113

Annexe D Relevé #21D - Analyses de cheminement

Résultats pour 8 dimensions réduites de l'empowerment

	Two-Tailed				STDYX Standardization				
	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value	
PERFO ON									
MOTIVAT	0.251	0.086	2.923	0.003					
SUPPORT	-0.023	0.132	-0.176	0.860					
AUTONOME	0.091	0.104	0.873	0.383					
RECONNAI	0.029	0.124	0.232	0.816					
COHESION	-0.095	0.127	-0.752	0.452					
INNOVAT	0.100	0.120	0.837	0.403					
PRESSION	-0.305	0.091	-3.347	0.001					
ORIENTE	0.131	0.073	1.794	0.073					
MOTIVAT ON									
DEMO	0.012	0.102	0.114	0.909					
AUTO	0.120	0.101	1.184	0.236					
DELEG	0.317	0.118	2.691	0.007					
SUPPORT ON									
DEMO	0.219	0.090	2.432	0.015					
AUTO	-0.396	0.142	-2.784	0.005					
DELEG	0.045	0.143	0.315	0.752					
AUTONOME ON									
DEMO	-0.008	0.106	-0.078	0.938					
AUTO	-0.199	0.117	-1.700	0.089					
DELEG	0.021	0.125	0.166	0.868					
RECONNAI ON									
DEMO	0.255	0.096	2.661	0.008					
AUTO	-0.191	0.135	-1.409	0.159					
DELEG	0.127	0.147	0.859	0.390					
COHESION ON									
DEMO	0.217	0.092	2.361	0.018					
AUTO	-0.124	0.102	-1.214	0.225					
DELEG	0.218	0.115	1.896	0.058					
INNOVAT ON									
DEMO	0.416	0.099	4.214	0.000					
AUTO	-0.091	0.089	-1.016	0.309					
DELEG	0.200	0.088	2.278	0.023					
PRESSION ON									
DEMO	-0.010	0.106	-0.094	0.925					
AUTO	0.363	0.113	3.224	0.001					
DELEG	-0.092	0.137	-0.673	0.501					
ORIENTE ON									
DEMO	-0.021	0.093	-0.223	0.824					
AUTO	-0.108	0.133	-0.806	0.420					
DELEG	-0.062	0.138	-0.449	0.653					
					Effects from DEMO to PERFO				
					Specific indirect				
					PERFO MOTIVAT DEMO	0.003	0.025	0.115	0.908
					PERFO SUPPORT DEMO	-0.005	0.029	-0.177	0.859
					PERFO AUTONOME DEMO	-0.001	0.009	-0.079	0.937
					PERFO RECONNAI DEMO	0.007	0.032	0.232	0.817
					PERFO COHESION DEMO	-0.021	0.029	-0.703	0.482
					PERFO INNOVAT DEMO	0.042	0.050	0.825	0.409
					PERFO PRESSION DEMO	0.003	0.032	0.094	0.925
					PERFO ORIENTE DEMO	-0.003	0.012	-0.219	0.827
					Direct PERFO DEMO	-0.009	0.107	-0.082	0.935
					Effects from AUTO to PERFO				
					Specific indirect				
					PERFO MOTIVAT AUTO	0.030	0.028	1.071	0.284
					PERFO SUPPORT AUTO	0.009	0.053	0.174	0.862
					PERFO AUTONOME AUTO	-0.018	0.024	-0.770	0.441
					PERFO RECONNAI AUTO	-0.005	0.024	-0.230	0.818
					PERFO COHESION AUTO	0.012	0.018	0.671	0.502
					PERFO INNOVAT AUTO	-0.009	0.014	-0.663	0.507
					PERFO PRESSION AUTO	-0.111	0.050	-2.222	0.026
					PERFO ORIENTE AUTO	-0.014	0.021	-0.665	0.506
					Direct PERFO AUTO	0.054	0.097	0.555	0.579
					Effects from DELEG to PERFO				
					Specific indirect				
					PERFO MOTIVAT DELEG	0.079	0.043	1.839	0.036
					PERFO SUPPORT DELEG	-0.001	0.007	-0.156	0.876
					PERFO AUTONOME DELEG	0.002	0.011	0.166	0.868
					PERFO RECONNAI DELEG	0.004	0.017	0.220	0.826
					PERFO COHESION DELEG	-0.021	0.030	-0.694	0.488
					PERFO INNOVAT DELEG	0.020	0.026	0.765	0.444
					PERFO PRESSION DELEG	0.028	0.043	0.662	0.508
					PERFO ORIENTE DELEG	-0.008	0.020	-0.415	0.678
					Direct PERFO DELEG	0.180	0.115	1.567	0.117

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Adidam, P. T. (2006). Causes and consequences of high turnover by sales professionals. *Journal of American Academy of Business*, 10(1), 137-141.
- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Akbari, M, Amiri, N. S., Imari, S, Rezacci, W et Fouridi, P. (2018). Why leadership style matters : a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The bottom Line*, 30(4), 258-278.
- Akbari, N. et Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141.
- Alampay, R. et Beehr, T. A. (2001). Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 275–282.

- Alasah, A. (2008). Women's empowerment and community development in Cameroon. A case study of NGOs and women's organisations in the Northwest Province [these de doctorat]. University of Southampton, School of Social Sciences.
- Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus de ressources humaines. *Management & Avenir*, 1(21), 244-260.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Amundsen, S. et Martinsen, O. (2014). Empowering Leadership : Construct, clarification, Conceptualization and Validation of a new Scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Andrade, J., Mendes, L et Lourenco, L. (2017). Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems : an exploratory research. *Total Quality Management*, 28(1), 76-87.
- Arnold, J. L., Arald, S., Rhoades, J. A et Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Asforth, B. E. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (2014). Reexamining the components of transformational leadership and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Axinn, W. G. et Pearce, L. D. (2006). *Mixed Method Data Collection Strategies. New Perspectives on Anthropological and Social Demography*. Cambridge : Cambridge University Press.

- Bacque, M.-E. et Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* Paris : La Découverte.
- Bailey, D. (1992). Using participatory research in community consortia development and evaluation: Lessons from the beginning of a story. *The American Sociologist*, 23,71-82.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231-255.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social-cognitive view. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York : Freeman.
- Barling, J. et Beattie, R. (1983). Self-efficacy and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 41-51.
- Barraud, D. V., Guerro, S. et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2-13.
- Barth, I. et Geniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : Les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management & Avenir*, 6(36), 316-339.
- Bartunek, J. M. et Spreitzer, G. M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management. *Journal of management inquiry*, 15(3), 255-273.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York : Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A Response to Critiques. Dans M. M. Chemers et R. Ayman (dir.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and directions* (p.300-326). San Diego : Academic Press.
- Beck, A. T et Emery, G. (1985). *Anxiety disorders and phobias: A cognitive perspective*. New York : Basic Books.
- Berle, A. et Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Commerce Clearing House.
- Behrman, D. N. et Perreault, W. D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-369.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. Dans M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (p. 232–251). Cambridge University Press.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leadership : The strategies for taking charge*. New York, NY : Harper & Row. 244 p.
- Bentler, P. M. et Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Bertholet, J.-M., (2008). *L'Emprise du vrai : connaissance scientifique et modernité*, Paris : Presses Universitaires de France.

- Berraies, S., Chaher, M. et Ben Yahia, K. (2015). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2),82-103.
- Block, P. (1987). *The empowered manager: Positive political skills at work*. The Jossey-Bass management series. New-York : Jossey-Bass.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York : Wiley.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S. et Arin, N. (2010). Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes. *Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Bowen, D. E. et Lawler, E.E., (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bowen, D. E. et Schneider, B., (1985). Boundary spanning role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. Dans J. A. Czepiel, M. R. Solomon et C. Surprenant (dir.), *The service encounter* (p.127-147). Lexington, MA : D. C. Heath.
- Boyatis, R. E et Mckee, A. (2001). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston : Harvard Business School Press.
- Brasseur, S. et Gregoire, Y, J. (2010). L'intelligence émotionnelle - Trait chez les adolescents à haut potentiel : Spécificités et liens avec la réussite scolaire et les compétences sociales. *Enfance*, 62(1), 59-76.
- Brief, A. P. et Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. Dans A. P. Brief et W. R. Nord (dirs.), *Issues in organization and management series. Meanings of occupational work: A collection of essays* (p. 1-19). Lanham: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Tech University, Blacksburg
Brunet, J, Lauzier, S., Campbell, H. Fillion, L, Osborne, R. et Maunsell, E.

- (2015). Measurement invariance of English and French Health Education. *Impact Questionnaire (heiQ) empowerment scales validated for cancer*, 24, 12-34.
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. New-York : Oxford University Press.
- Burkoski, V., Yoon, J., Hutchinson, D., Hall, T. Solomon, S., Gelmi, S., Fernandes, K. et Collins, B. E. (2019). Patient Empowerment and Nursing Clinical Workflows Enhanced by Integrated Bedside Terminals. *Nursing Leadership*, 32, 42-57
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 213-231.
- Bushardt, S. C., Fowler, A. R. et Debnath, S. (1988). Sales Force Motivation : A Theoretical Analysis. *Human Relations*, 41(12), 901-913.
- Yham, W. C. (1994). *Zapp! The Lightning of Empowerment: How to Improve Productivity, Quality, and Employee Satisfaction*. New-York : Development Dimensions International.
- Caballero, M. J. (1988). A Comparative Study Of Incentives In A Sales Force Contest. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 55-67.
- Callero, P. L. (1985). Role-identity salience. *Social Psychology Quarterly*, 48(3), 203-215.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Carmeli, A., Atwater, L. et Levi, A. (2011). How leadership enhances employee's knowledge sharing at work: The intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36, 257-274.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. et Markham, S. (2008). The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process, *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.

- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 1(9), 113-132.
- Chebat, J.-C. et Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contract employee's roles in service organizations. *Academy of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Chessanthis, G. A., Sfekas, A., Khedkar, P, Jain, N. et Poddar, P. (2015). Determinants of pharmaceutical sales representative access limits to physicians. *Journal of Medical Marketing* 14(4), 220-243.
- Chonco, L. B., Jones, E., Roberts, J. A. et Dubinsky, A. J. (2003). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sale force change. *Journal of Personal Selling & Sales management*, 22(4), 227-245.
- Chowdhury, J. (1993). The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research*, 30, 28-41.
- Churchill, G. A., (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cloud, F. 1979. Human Rights: An Approach of Enablement and Empowerment. *Journal of Intergroup Relations*, 7(1), 36-44
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Conger, J. A. (1989). Leadership, The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cook, R. A. et Goff, J. L. (2002). Coming of age with self-managed teams: Dealing with a problem employee. *Journal of Business & Psychology*, 16, 485-496.

- Cormier, S. (2000). *La Communication et la gestion* (3^e ed.). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14, 52-63
- Coughlan, A. T. et Narasimhan, C. (1992). An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans. *The Journal of Business*, 65(1), 93-121.
- Darmon, R. Y. (1990). Identifying Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach. *Journal of Marketing*, 54, 46-56.
- Darmon, R. Y. (2001). Quel avenir pour la force de vente ? *Gestion*, 26(3), 53-60.
- Darmon, R. Y. (2004). Controlling Sales Force Turnover Costs Through Optimal Recruiting and Training Policies. *European Journal of Operational Research*, 154, 291-303.
- Darmon, R. Y. (2012). Pilotage de la fonction commerciale. *Collection Gestion*. Paris : Economica.
- D'astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide*. Kents Hill : Open University Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P. et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deshpande, R. (1983). Paradigms lost: On theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 101-110.

- Dewettinck, K. et Van Ameijde, M. (2008). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. *Personnel Review* 40(3), 284-305.
- D'innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T. et Chen, G. (2016). Empowered to perform : a multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290-1307.
- Diridollou, B. 2016. *Manager son équipe au quotidien* (6^e éd.). Paris : Éditions Eyrolles.
- Dolatian, M., Sharifi, N., Mahmoodi, Z., Fathnezhad-kazemi, A., Bahrami-vazir, E et Rashidian, T. 2020. Weight gain during pregnancy and it's associated factors : a path analysis. *Nursing Open*, 7, 1568-1577.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. et Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 1-14.
- Druskat, V. et Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-management work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-459.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. et Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N. et Mules, T. (2000). A framework for evaluating and forecasting the impacts of special events. Events Beyond 2000: Setting the Agenda. *Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education*, 31-45.
- Echchakoui, S. et Ghilal, R. (2019). How sales managers can use salespeople's perceived attributes to monitor and motivate a sales force during relationship marketing. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 99-104.

- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4, 144-192.
- Eicher, J. P. (1998). Leader-Manager Profile. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 66-97
- Ernest & Young. (2014). Cash on prescription Pharmaceutical companies and working capital management (Document interne non-publié).
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., Maccallum, R. C. et Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fayers, P. M. et Machin, D. (2001). *Quality of life : Assessment, Analysis and Interpretation*. New York : John Wiley & Sons Ltd.
- Ferreira, F. G, Juvanhol, L. L., Silva-Costa, A. et Longo, G. Z. 2020. The mediating role of visceral adiposity in the relationship among schooling, physical inactivity and unhealthy metabolic phenotype. *American Journal of Human Biology*, 32, 1-12.
- Fleishman, E. A. et Hunt, J. G. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. Current Developments in the Study of Leadership: A Centennial Event Symposium Held at Southern Illinois University at Carbondale. *Southern Illinois University Press*, 1, 13-26.
- Ford, R. C. et Fottler, M. D. (1995). Empowerment : A matter of degree. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- Forrester, R. (2000). Empowerment : Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.

- Friedman, W. A. (1996). *The peddler's progress: salesmanship, science and magic, 1880 to 1940* [thèse de doctorat non-publiée]. Columbia University.
- Gecas, V. (1989). Rekindling the Sociological Imagination in Social Psychology. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 19(1), 97-115.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy : Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personal Psychology*, (4), 787-805.
- Gist, M., Rosen, B. et Schwoerer, C. (1989). The Influence Of Training Method And Trainee Age On The Acquisition of computer skills. *Personal Psychology*, 41(2), 102-122.
- Gist, M. E., Stevens, C. K. et Bavetta, A. B. (1991). The influence of self-efficacy and training condition on retention of learning. *Personal Psychology*, 44, 837-861.
- Gist, M. E. et Michell, T. R. (1992). Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gokçearslan, S., Durak, H. Y., Berikan, B et Saritepeci, M. 2021. Smartphone addiction, loneliness, narcissistic personality and family belonging among university students: a path analysis. *Socail Science Quaterly*, 1, 1-18.
- Goldhaber, G. M., Dennis, H. S., Richetto, G. M. et Wiiio, O. A. (1979). *Information Strategies: New Pathways to corporate Power*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Goleman, D. (2000, mars-avril). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, (204), 80-83.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. et Mckee, A. (2002). *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business Press.
- Reasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. et King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations* 27(4), 354-368.

- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-22.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - A mistake? *Managing Service Quality*, 11, 150-152.
- Hackett, G. (1997). Promise and problems in theory and research on women's career development: Comment on Lucas (1997), Richie *et al.* (1997), McCracken and Weitzman (1997), Rainey and Borders (1997) and Schaefers, Epperson, and Nauta (1997). *Journal of Counseling Psychology*, 44, 184-188.
- Hackman, J. R. et Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hackett, G. et Betz, N. E. (1995). Self-efficacy and career choice and development. In J. E. Maddux (Ed.), *The Plenum series in social/clinical psychology. Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*, 1(4), 249-280.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Rolph, A. E. et Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis (7e éd.)*. Upper Saddle River : Pearson Prentice.
- Harel, D. et Baron, M. (2018). Methods for shortening patient-reported outcome measures. *Statistical Methods in Medical Research*, 28(10-11), 2992-3011.
- Harel, D., Mills, S. D., Kwakkenbos, L., Carrier M. E., Nielsen K., Portales, A., Bartlett, S. J., Malcarne V. L. et Thombs, B. D. (2019). Shortening patient-reported outcome measures through optimal test assembly: application to the Social Appearance Anxiety Scale in the Scleroderma Patient-centered Intervention Network Cohort. *BMJ Open*, 9(2), 6-10.
- Hawthorne, G. F. (1991). Empowering the feminist movement of the sixties. *Psychology of Women Quarterly*, 17(1), 127-131
- Harboun, C. (1995). *Le marketing pharmaceutique*. Paris : Éditions Eska.

- Hardy, C. et Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Hempel, P. S., Zhang, Z-X et Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effect of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501.
- Herche, J., Swenson, M. J. et Verbeke, W. (1996). Persona! selling constructs and measures: Ernie versus etic approaches to cross-national research. *European Journal of Marketing*, 30(7), 83.
- Hirzel, A-K., Leyer, M. et Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement. Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1563-1579.
- Homburg, C., Mullar, M. et Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? on the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75, 55-74
- Hu, L. T. et Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling : Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hudson, L. A. et Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Hunt, H. K. (1983). Consumer satisfaction : discussant comments. *Advances in Consumer Research*, 10(1), 262.
- Huy, Q. N. (2001, septembre). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 73-79.
- Hyatt, D. E. et Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personal Psychology*, 50(3), 553-585.

- Gouvernement du Canada. (2014). *L'industrie pharmaceutique canadienne et ses perspectives*. (Rapport produit en vertu d'un contrat avec Industrie Canada). Ottawa : IMS Brogan.
- Ingram, T. N. et Bellenger, D. N. (1982). Motivational segments in the sales force. *California Management Review*, 24, 12-33.
- Ingram, T. N. et Lee, K. S. (1990). Sales force commitment and turnover. *Industrial Marketing Management*, 19, 149-154.
- Ishihara, M., Harel, D., Levis, B., Riehm, K. E., Saadat, N., ...Thombs, B. D. (2018). Shortening self-report mental health symptom measures through optimal test assembly methods: Development and validation of the Patient Health Questionnaire Depression. *Depression and Anxiety*, 36(1), 82-92.
- Isimoya, A. O. et Bakarey, B. E. (2013). Employees' empowerment and customers' satisfaction in insurance industry in Nigeria. *Australian Journal of Business Management Research*, 3(5), 01-11
- Jablin, F. M. et Putman, L. (2000). *The New Handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks : Sage Publication Inc.
- Jaiswal, D. et Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance* 65(1), 58-79
- Jenkinson, C., Layte, R., Jenkinson, D., Lawrence, K. Petersen, S., ...Stradling, J. (1997). A shorter form health survey: can the SF-12 replicate results from the SF-36 in longitudinal studies? *Journal of public health*, 19(2), 1-17.
- Jiang, X, Flores, H. R., Leelawong, R. et Manz, C. (2014). The effect of team empowerment on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62-87
- Jolibert, A et Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Montréal : Post-Print halshs.

- Jolson, M. (1997). Broadening the Scope of Relationship Selling. *Journal of Personal Selling & Saks Management*, 17(4), 75-88.
- Jones, G. R. (1986), Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. et Barton, A. W. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105-112.
- Jose, G. et Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Joseph, K. et Kalwani, M. U. (1998). The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147-159.
- Jung, D. I. et Sosik, J. J. (2002). The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *SAGE Journals*, 33(3), 313-336.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*. 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kanter, R. M. (1993). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Kerr, I. et Moss. A. T. (1993). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of education for business*, 79(1), 18-22.
- Khalili, H, Sameti, A et Sheybani, H. (2016). A study on the effect of empowerment on customer orientation of employees. *Global Business Review* 17(1), 38-50.

- Kim, P. B, Lee, G. et Jang, J. (2016). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*, 55(5) 1022-1041.
- Kirkman, B. L. et Rosen, B. (1999). Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, C. H. et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Kim, S. R., Park, O. L., Kim, H. Y et Kim, J. Y. Factors influencing well-being in clinical nurses: a path analysis using a multi-mediation model. *Journal of clinical nursing*, 28,4549-4559.
- Kissan, J. et Thevaranjan, A. (1999). Optimal Monitoring in Salesforce Control Systems. *Marketing Letters*, 10(2), 161-176.
- Kotler, P et Armstrong, G. (2004). *Construire une biomarque. Le marketing des biotechnologies*. Paris : Village mondial.
- Kotler, P et Simon, F. G. (2001). *Principles of Marketing* (9e éd.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Krakel, M. et Schottner, A. (2016). Optimal sales force compensation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 179-195.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R.G. et Boles, J. (2002). Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22(4), 285-295
- Krog, C. L. et Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour : a project management perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 700-712.

- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E. et Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25, 25-28.
- Kuster, I. et Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285.
- Labrie, I. (2003). *Impact du style personnel de communication au travail sur la compétence communicationnelle des étudiants-gestionnaires de MBA de l'ensemble du réseau de l'Université du Québec* (Mémoire de maîtrise non-publiée). Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. 243 p.
- Lalonde, C. (2004). Une perspective multidimensionnelle du changement. *Effectif*, 7 (5), 1-14.
- Lambe, C. J., Webb, K. L. et Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance : the complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38, 5-16.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. et Shamian, J. et Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-54.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. et Shamian, J. et Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured health care settings. *Longwoods Review*, 1(3), 2-11.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. et Shamian, J. et Wilk, P. (2001). The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services : a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Lawler, E. E. (1986). What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation. *Compensation & Benefits Review*, 18(5), 20-28.

- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. et Benson, G. (2001). Organizing for high performance: *Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000: The CEO report*. New-York : Jossey-Bass.
- Leach, D. J. Wall, T. D. et Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewnes, A. (2020). Commentary: The Future of Marketing is Agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64-67.
- Liden, R. C. et Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. *Handbook of human resources management*, 14, 205-251.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lincoln, Y. S. et Guba. (1985). *E.G.Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lippitt, R., et White, R.R (1965). Une étude expérimentale du commandement et de la vie de groupe. Dans A.Levy (Eds). *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. Paris: Dunod.
- Logan, M. S. et Ganster, D. C. (2017). The effects of empowerment on attitudes and performance: the role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1523-1550.
- Lorinkova, N. M. et Perry, S. J. (2017). When is empowerment is effective ? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.
- Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy theory: An introduction. In J. E. Maddux (Ed.), *The Plenum series in social/clinical psychology. Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (p. 3–33). Plenum Press. Maki, K. G. 2019. Social support, strain and glycemic control: a path analysis. *Personal Relationship*, 27, 592-612.

- Mallin, M. L. et Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer-oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- Mamidenna, S. (2009). Use portfolios in a soft skills Course, *The Icfai University journal of soft skills*, 3(1), 12-33.
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute For Leadership : A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Englewood, NJ: Prentice Hall. Markham
- Martin, J. (2016). Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal Of Library Administration*, 56(3), 266-284.
- Martin, C. A. et Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Martin, M. et Edwards. K. (2016). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. London : Kogan Page.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. et Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108
- Matsuda, K., Hamachi, N., Yamagichi, T. Oka, S., Suzuki, A., Shimoda, T., Ikeda, T., Eguchi, M., Nakahara, M., Nagai, Y., Takano, Y., Kaneko, H. et Morita, M. 2019. A path analysis of the interdependent relationships between life space assessment scores and relevant factors in an elderly Japanese community. *Journal of physical therapeutic sciences*, 31, 326-331.
- Maurer, T. J. et Pierce, H. R. (1998). A Comparison of Likert Scale and Traditional Measures of Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 83, 324-329.

- Maynard, M. T., Gilson, L. L. et Mathieu, J. E. (2012). Empowerment - Fad or Fab ? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Mc. Coll-Kennedy, J., Kiel, G. C. et Dann, S. J. (1993). Money or motivation? : Compensating the salesforce. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(1), 13-41.
- Mc. Donald, R. P. et Ho, M-H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- Mc. Cuaig Edge, H. J. et Lee, J. E. C. 2020. The mediating role of alexithymia in the association between adverse childhood experiences and postdeployment mental health in Canadian armed forces personnel. *Journal of Traumatic Stress*, 33, 1029-1038.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employee's empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72-93.
- Meng, B. et Han, H. (2014). The effects of empowerment on employee psychological outcomes in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23, 218-237.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment : An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-181.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck.
- Mills, P. K. et Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment : Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143-154.
- Miloloza, I. (2018). Impact of Leadership Styles on Enterprise Success in the Area of Knowledge and Human Resource Management. *Managing Global Transition*, 1(4), 1-20.
- Minett, S. et Ellis, S. (1997). Using empowerment to turn employees into entrepreneurs – an internationalization so far? *Training for Quality*, 5(2), 78-83.

- Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*. Paris : Les Éditions D'Organisation.
- Mintzberg, H. (1984). Who Should Control the Corporation? *California Management Review*, 27(1), 90-115.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Montreal : Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2006). Management Education as if Both Matter. *Management Learning*, 37, 419-428.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility : examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence* 36(5), 46-56.
- Muir, C. (2004). Learning soft skills at work: an interview with Annalee Luhman. *Business Communication Quarterly*, 7, 95-101.
- Muthen, L. K. et Muthen, B. O. (2011). *Mplus User's Guide* (6^e éd.). Los Angeles, CA : Muthén & Muthén.
- Namasivayam K., Guchait, P. et Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69-84.
- Ndonzuau, N. F. T. (2000). Le cumul des fonctions de président et de directeur général : quel effet sur la performance de l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, 128, 4-15.
- Netemeyer, R. G. et Wang, G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.

- Ngok Evina, J. F. (2004). *L'exercice du pouvoir du dirigeant et la structure organisationnelle de l'entreprise : à la recherche d'éléments explicatifs. Application aux entreprises camerounaises* [Thèse de doctorat en sciences de gestion non-publiée]. Université de Ngaoundéré.
- Ninacs, W. A (2008). *Empowerment et Intervention*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership : Theory & Practice* (6e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometrie theory*. New York : McGraw-Hill.
- Omri, A. (2003). Conseil d'Administration et Performance des Entreprises Tunisiennes. *African Administrative Studies*, 60, 95-111.
- O'Rourke, N. et Hatcher, L. (2013). *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling* (2e éd.). SAS Institute.
- Osmanagic Bedenik, N. (2015). The Challenge of Controlling. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 153-163.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Owan, H, Tsuru, T. et Uehara, K. (2015). Incentives and gaming in a nonlinear compensation scheme. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(3), 222-243.
- Page, N. et Czuba, C. E. (1999). Empowerment : What it is? *Journal of Extension*, 37, 1-7.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. et Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

- Pascarella, S. V. et Lunenburg, F. C. (1988). A field test of Hersey and Blanchard's situational leadership theory in a school setting. *College Student Journal*, 22(1), 33-37
- Pearce, C. L. et Sims, H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. Et Henwood, C. I. (1991). *Communication Abilities of Managers: The relationship to Performance*. *Journal of Management*, 17(1), 57-76.
- Perret, V. et Seville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Peterson, C. (1991). Meaning and measurement of explanatory style. *Psychological Inquiry*, 2, 1-10.
- Prieto, L. Alonso, J. and Lamarca, R. (2003). Classical Test Theory versus Rasch analysis for quality of life questionnaire reduction. *Health and Quality of Life Outcomes*, 1, 27-33.
- Porter, M. E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : InterEditions.
- Pradhan, R. K., Panda, M. et Jena, L. K. (2016). Transformational leadership and psychological empowerment. The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- Pranic, L. et Roehl, W. S. (2012). Rethinking service recovery : a customer empowerment perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 242-260.

- Priya, A. S. et Lochan Dhar, R. (2015). Training comprehensiveness: construct development and relation with role behaviour. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 641-662.
- Rafiq, M. et Ahmed, P. K. (1998). A contingency model for empowering customer-contact services employees. *Management Decision*, 36(10), 686-693.
- Renn, R. W. et Fedor, D. B. (2001). Development and field-test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A. et Ladd, R. T. (2002). A measurement of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research*, 6(2), 75-86.
- Russ, F. A. et Mc. Neilly, K. M. (1992). Links among satisfaction, commitment and turnover intentions : the moderating effect of experience, gender and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57-65.
- Saxe, R. et Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schulz, S. A., Broekemier, G. M. et Burkink, T. J. (2014). Attitudes and beliefs regarding direct-to-consumer advertising of pharmaceutical drugs: an exploratory comparaison of physicians and pharmaceutical sales representatives. *Health Marketing Quaterly*, 31, 279-291.
- Schottner, A. (2017). Optimal Sales Force Compensation in Dynamic Settings : Commissions vs. Bonuses. *Management Science*, 63(5), 1529-1544
- Schwepker R. J. et Good, D. J. (2012). Social Media Usage : An Investigation of B2B Salespeople. *American Journal of Business*, 27, 174-194.

- Seibert, S.E., Silver, S.R. et Alan Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Shipley, D. et Jobber, D. (1991). Salesforce Motivation, Compensation and Evaluation by Industrial Distributors. *The Service Industries Journal*, 11(2), 154-164.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. et KING, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Singh, M. et Sarkar, A. (2013). Dimensions, outcomes and mediating roles of empowerment. *Management and Labour Studies*, 38(4), 315-333.
- Smith, S. (2006). Employee Participation Rights in Corporate Governance: An Economic Rationale, a Test of a Leading Theory, and Some Initial Policy Proposals. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 9, 105-146.
- Smith, K., Jones, E. et Blair, E. (2000). Managing salesperson motivation in a territory realignment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 215-226.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spillane, J., Halverson, R. et Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Dans J. Barling et C. L. Cooper (Dir.), *Handbook of organizational behavior* (p.54-73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. et Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Srivasta, A. P. et Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65(3), 351-377.
- Stajkovic, A. D. et Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Staw, B. M. et Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Stewart, G. L., Astrove, S. L., Reeves, C. J., Crawford E. R. et Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: exploring leader resistance to the implementation of team-base empowerment. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2266-2293.
- Stewart, G. L. et Manz C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Stogdill, R. M. (1963). An experimental revision. Leader behavior description questionnaire - *Form XII*. 1(2), 0-13.
- Strahle, W. et Spiro, R. L. (1986). Linking Market Share Strategies to Salesforce Objectives, Activities, and Compensation Policies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(2), 11-19.
- Strawn, C. (1994). Beyond the Buzz Word: Empowerment in Community Outreach and Education. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 7-29.

- Suen, Y. N., Yeung, E. T. W., Chan, S. K. W., Hui, C. L. M., Lee, E. H. M., Chang, W. C., Chan, C. Y. H. et Chen, C. E. H. 2020. Integration of biological and psychological illness attributional belief in association with medication adherence behaviour: a path analysis. *Early intervention in psychiatry*, 1, 1-10.
- Sujan, H., Weitz, B. A. et Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Sun, F-K., Wu, M-K, Yao, Y., Chiang, C-Y et Lu, C-Y. 2020. Meaning in life as a mediator of the association among depression, hopeless and suicidal ideation : a path analysis. *Journal of psychiatry mental health nurses*, 1, 1-10.
- Tabachnick, B. G. et Fidel, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. Harlow: Pearson.
- Tachi, S, Asamizu, M, Uchida, Y, Katayama, S., Naruse, M., Masuya, J., Ichiki, M. et Inoue, T. 2019. Victimization in childhood affects depression in adulthood via neuroticism : a path analysis study. *Neuropsychiatric disease and treatment*, 15, 2835-2841.
- Tatikonda, L. U. et Taikonda, R. J. (1995). Top ten reason your TQM effort is failing to improve profit. *Production and Inventory Management Journal*, 36(3), 5-9.
- Tekleab, A. G., Sims, J. R., Yun, P. E. et Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201
- Theurelle-Stein, M. et Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 5(95), 129-151.
- Thomas, K. W. et Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

- Tice, T. E. (1997). Managing Compensation Caps in Key Accounts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 41-47.
- Timm, P. R. (1980). *Managerial Communication: A Finger on the pulse*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. et Dollard. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *J. Occup. Health. Psychol*, 17, 15-27.
- Van de Walle, J., Zedrosser, A., Swenson, J. E. et Pelletier, F. 2020. Disentangling direct and indirect determinants of the duration of maternal care in brown bears: Environmental context matters. *Journal of Animal Ecology*, 90, 376-386.
- Wachner T., Plouffe C. R. et Gregoire Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance : The integration of selling skills as a missing link. *Journal of the Industrial Marketing Management*, 38, 32-44
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K. et Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850.
- Ware, J. E., Kosinski, M. MA. et Keller, S. (1996). A 12-item Short-Form Health Survey: Construction of Scales and Preliminary Tests of Reliability and Validity. *Medical Care*, 34(3), 220-233.
- Waterson, P. E., Clegg, C. W., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. B. et Wall, T. D. (1999). The use and effectiveness of modern manufacturing practices. A survey of UK industry. *International Journal of Production Research*, 37, 2271-2292.
- Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 476-487.

- Wolf, W. 1996. Reflections on the history of management thought. *Journal of Management History*, 2(2), 4-10.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L. et Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934.
- Wotruba, T. R. (1996). Direct selling in an emerging market economy: a comparison of Czech/Slovak and US market characteristics and buying experiences. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6(4), 415-435.
- Yin, R. K. (2003). *Designing Case Studies. Case Study Research*. Thousand Oaks : Sage Publication Inc.
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior. Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238-256.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 2(3), 67-80.
- Zeglat, D., Aljaber, M et Alrawabdeh, W. (2014). Understanding the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*. 6(1), 55-67.
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. et George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. et Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32, 171-186.