

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LEADERSHIP ET LES COMPORTEMENTS DE PERFORMANCE : LE RÔLE
MODÉRATEUR DU *TEAM-MEMBER EXCHANGE*

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

SYLVIE MEI JEN MAH

SEPTEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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

Nous savons tous que la route des études universitaires est souvent très ardue. La mienne a été particulièrement épineuse et beaucoup plus longue que celle de mes collègues. Les décisions de me lancer dans un deuxième baccalauréat et par la suite à la maîtrise n'ont pas été prises facilement, surtout après avoir fait des études dans un premier programme qui n'est reconnu ni par la famille, ni par mon entourage. Mes études dans un premier baccalauréat en histoire avaient été considérées comme étant inutiles, un gaspillage de temps et d'argent, voire une honte pour la famille car c'est un programme qui mènerait à un échec sur le marché du travail. Le fait de me réorienter en ressources humaines n'était pas mieux. Poursuivre les études à la maîtrise ne faisait qu'aggraver la situation. Ce parcours rempli de moqueries et de rabaissement de ma personnalité m'a permis de grandir et de devenir *stronger*. Ce changement ne peut avoir lieu sans l'intervention positive de plusieurs individus. Ils ont tous contribué à la production de ce mémoire, que ce soit directement ou indirectement, mais sans eux, je n'aurais certainement jamais pu rédiger ces mots.

Premièrement, je désire remercier ma directrice de mémoire, madame Sylvie Guerrero, professeure au département des organisations et ressources humaines de l'ESG-UQAM, d'avoir accepté de diriger mon travail de recherche. Je suis extrêmement reconnaissante de la confiance et du soutien qu'elle m'a accordés. Sa rapidité impressionnante dans la correction de mes travaux et ses feedbacks extrêmement détaillés sont grandement appréciés. Je souhaite également remercier Marie-Claude Beaudin, coordonnatrice de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'ESG-UQAM, pour son aide en lien avec la base de données d'où sont issues les analyses statistiques de ce mémoire. Aussi, je tiens à souligner le superbe

encadrement qui m'a été offert par la direction du programme, mesdames Guylaine Landry (directrice du programme de la maîtrise ès sciences de la gestion) et Manon Arcand (ancienne directrice), ainsi que l'équipe du Vice-décanat aux études de l'ESG.

Mon cheminement académique est influencé par plusieurs individus que j'ai rencontrés en cours de route. Le premier est monsieur Robert Valenczei, enseignant d'histoire à l'École secondaire Pierre-Laporte, qui nous a fait découvrir l'univers merveilleux des études en histoire. Grâce à cela, j'ai commencé mes études universitaires en histoire à l'Université Concordia. Ces trois ans d'études dans un environnement anglophone m'ont permis de me perfectionner dans la langue de Shakespeare et d'apprendre à faire des recherches académiques en anglais, ce qui est devenu une de mes forces dans les travaux d'équipe durant mes études en ressources humaines à l'UQAM. Le deuxième est monsieur Gilles Simard. Ce professeur et ses cours de diagnostic m'ont donné l'envie de poursuivre mes études à la maîtrise en ressources humaines. Le troisième est monsieur Lorenzo Frangi, sans qui je n'aurais probablement pas pu finir ma première session de maîtrise. Je le remercie de m'avoir remise dans la bonne direction et d'avoir cru en ma capacité de réussir dès le début.

Je remercie également mes parents pour le soutien financier de mes études au premier cycle universitaire. Étant tous les deux immigrants, ils ont travaillé très fort pour économiser afin de pouvoir investir dans notre éducation. Ils ont su créer un environnement exempt de soucis financiers pour ma sœur et moi.

Une mention spéciale est nécessaire pour la Fondation de l'UQAM (pour les bourses que j'ai obtenues), la Coop UQAM (pour m'avoir offert un emploi), Martine Maher du département de marketing, Lyne Laprise du département de finance et Jonathan Deraiche du département de management et technologie (pour les contrats de surveillance d'examens).

Mon entourage ne peut être passé sous silence. Sans leur soutien psychologique qui m'a poussée à persévérer, je ne me serais jamais rendue là où je le suis présentement. J'en dois beaucoup à ma sœur Julia, mon âme-sœur Syn Huie, mon amie Joanne, mes collègues de maîtrise Firas, Sophie et François, mes collègues du baccalauréat Georges, Catherine et Liliana, et mes ami(e)s du secondaire Chung, Anh Khoi et Usha.

Last but not least, gros merci à grand-papa et grand-maman qui avaient pris soin de moi avec grand amour durant mon enfance et adolescence!

Thanks to all of you for loving me, supporting me, helping me, listening to me and encouraging me in every decision I made, am making and will make.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉS	xiii
RÉSUMÉ	xiv
INTRODUCTION	1
0.1 L'importance des comportements de service à la clientèle	2
0.2 Les antécédents des comportements de service à la clientèle	3
0.3 L'approche retenue dans ce mémoire	4
0.3.1 Les limites des études antérieures	5
0.3.2 Les objectifs de recherche	6
0.3.3 Le <i>full range leadership model</i>	8
0.3.4 Les apports théoriques et pratiques	9
0.4 Le plan du mémoire	10
CHAPITRE I LE LEADERSHIP	12
1.1 Le <i>full range leadership model</i> : un modèle multifactoriel.....	12
1.2 Le leadership transformationnel.....	14
1.2.1 Le charisme	15
1.2.2 La motivation inspirante	15
1.2.3 La stimulation intellectuelle.....	16
1.2.4 La considération individuelle.....	17
1.3 Le leadership transactionnel.....	17
1.3.1 La reconnaissance contingente.....	19
1.3.2 La gestion par exception active.....	20

1.3.3	La gestion par exception passive.....	20
1.4	Le leadership laisser-faire	21
1.5	Conclusion	22
CHAPITRE II LES COMPORTEMENTS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE		23
2.1	Les comportements de performance au travail	23
2.1.1	Les comportements de performance dans les tâches prescrites	25
2.1.2	Les comportements de service à la clientèle	26
2.1.3	Les comportements de performance extra-rôles	27
2.2	L'influence du leadership sur les comportements de performance.....	28
2.2.1	Le leadership transformationnel et les comportements de performance	29
2.2.1.1	Le leadership transformationnel et la performance dans le rôle	29
2.2.1.2	Le leadership transformationnel et les comportements de performance de service à la clientèle	31
2.2.1.3	Le leadership transformationnel et la performance de citoyenneté	32
2.2.2	Le leadership transactionnel et les comportements de performance.....	34
2.2.2.1	Le leadership transactionnel et la performance dans les tâches	34
2.2.2.2	Le leadership transactionnel et les comportements de performance de citoyenneté	35
2.3	Les justifications théoriques du lien entre le leadership et les comportements de performance.....	37
2.3.1	La qualité des échanges.....	38
2.3.2	La capacité motivationnelle	39
2.3.2.1	La valeur intrinsèque du comportement	40
2.3.2.2	Les attentes envers les comportements et les réalisations	41
2.3.2.3	La valeur intrinsèque de l'atteinte des objectifs	41
2.3.2.4	Les attentes envers les réalisations et les récompenses	42
2.3.3	L'identité sociale.....	42
2.4	Les hypothèses de recherche : le leadership et les comportements de service à la clientèle.....	43
CHAPITRE III LE <i>TEAM-MEMBER EXCHANGE</i>		45
3.1	Les échanges entre les membres de l'équipe : le TMX	45

3.1.1	La définition et la conceptualisation du TMX	46
3.1.2	Le style de gestion de l'équipe et le TMX	47
3.2	Les liens entre le TMX, le leadership et les comportements des employés.....	49
3.3	Les hypothèses de recherche sur le rôle modérateur du TMX.....	51
3.4	Récapitulatif des hypothèses de recherche.....	54
CHAPITRE IV LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		56
4.1	Le contexte à l'étude : description de l'organisation.....	56
4.2	Le devis de recherche.....	57
4.3	La collecte de données	58
4.4	L'échantillon	61
4.5	Les instruments de mesure	62
4.5.1	Le leadership	62
4.5.2	Le TMX.....	64
4.5.3	Les comportements de performance	65
4.6	Les variables de contrôle.....	66
4.7	Les tests de validité et de fiabilité des mesures.....	67
4.7.1	Le leadership transformationnel.....	68
4.7.2	Le leadership transactionnel.....	71
4.7.3	Le TMX.....	72
4.7.4	Les comportements de service à la clientèle	73
CHAPITRE V LES RÉSULTATS		75
5.1	La présentation des statistiques descriptives et des résultats corrélacionnels	75
5.1.1	Les résultats descriptifs et corrélacionnels	76
5.2	La validation des hypothèses	78
5.2.1	Résultats des analyses statistiques inférentielles : les effets directs	79
5.2.2	Résultats des analyses statistiques inférentielles : les effets de modération.....	81
5.3	Synthèse des résultats des analyses statistiques	85
CHAPITRE VI DISCUSSIONS		86

6.1	Retours sur les résultats de la recherche	86
6.2	Contributions empiriques.....	87
6.2.1	Le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle	87
6.2.2	Le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle	88
6.2.3	Le rôle modérateur du TMX non validé	90
6.2.4	Le salaire et la performance	92
6.3	Implications pratiques	92
6.4	Limites de l'étude	93
6.5	Pistes de recherches futures	96
	CONCLUSION	98
ANNEXE A.1	TABLEAU SYNTHÈSE DE LA REVUE LITTÉRAIRE SUR LE LEADERSHIP ET LES COMPORTEMENTS DE PERFORMANCE.....	100
ANNEXE B.1	ROTATION DE LA MATRICE DES COMPOSANTES ^A DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET TRANSACTIONNEL.....	116
	BIBLIOGRAPHIE	117

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
0.1	Le modèle d'analyse	8
1.1	Évolution des dimensions du leadership transactionnel	19

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	<i>Le full range leadership model</i>	14
2.1	Les différences entre la performance dans les tâches prescrites et non prescrites	24
2.2	Les divers mécanismes dans la relation du leadership et les comportements de performance.....	30
3.1	Tableau comparatif entre le système de gestion traditionnel et le système de gestion orienté vers l'équipe de travail	48
3.2	Récapitulatif des hypothèses de recherche	55
4.1	Tableau synthèse des taux de réponse	60
4.2	Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon	61
4.3	L'échelle de mesure du <i>MLQ</i>	63
4.4	L'échelle de mesure du <i>TMX</i>	64
4.5	L'échelle de mesure des comportements de performance en service à la clientèle	66
4.6	Synthèse des analyses factorielles et des coefficients alpha de Cronbach des variables à l'étude	68
4.7	Rotation de la matrice des composantes du leadership transformationnel ^a	70

4.8	Rotation de la matrice des composantes du leadership transactionnel ^a ...	71
4.9	Rotation de la matrice des composantes du TMX ^a	72
4.10	Rotation de la matrice des composantes des comportements de performance ^a	73
4.11	Analyse factorielle et alpha de Cronbach des comportements de performance	73
4.12	Matrice des composantes des comportements de performance ^a	74
5.1	Statistiques descriptives et résultats corrélationnels entre les variables ..	77
5.2	Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des comportements de performance (1)	80
5.3	Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des comportements de performance (2)	81
5.4	Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des effets de modulation du TMX (1)	83
5.5	Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des effets de modulation du TMX (2)	84
5.6	Synthèse des résultats des analyses statistiques	85
A.1	Tableau synthèse de la revue littéraire sur le leadership et les comportements de performance	100
B.1	Rotation de la matrice des composantes ^a du leadership transformationnel et transactionnel	116

LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle
GPEA	Gestion par exception active
ESG	École des sciences de la gestion
LMX	<i>Leader-member exchange</i>
<i>MLQ</i>	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
TMX	<i>Team-member exchange</i>
UQAM	Université du Québec à Montréal
TAD	Théorie de l'autodétermination

LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉS

α	Coefficient alpha de Cronbach
r	Corrélation
s	Écart-type
\bar{x}	Moyenne

RÉSUMÉ

Approximativement 75% de notre économie se repose sur le secteur tertiaire, tant dans la production que dans l'emploi. En ce sens, le service à la clientèle de bonne qualité devient primordial pour la survie des organisations. De plus, ce sont les employés qui détiennent cette clé de bon service en raison de leurs interactions avec les clients. Pour cette raison, il importe d'étudier les comportements de service à la clientèle des employés. Par contre, la littérature s'avère manquante au sujet de la relation entre les différents styles de leadership du *full range leadership model*, la qualité des échanges entre les collègues de travail et la performance dans le service à la clientèle. La présente étude examine (1) le lien direct du leadership transformationnel et transactionnel avec les comportements de service à la clientèle, et (2) l'influence modératrice du TMX dans cette relation. Nous prévoyons des liens positifs entre les deux styles de leadership et ces comportements au travail. Nous anticipons également que les échanges entre les collègues amélioreraient davantage cette relation.

160 conseillers financiers du Mouvement Desjardins ont été sondés. Le taux de réponse final est de 39,05%. La collecte de données via l'administration d'un questionnaire a été effectuée par l'équipe de recherche de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'ESG-UQAM. Nous avons utilisé le logiciel *IBM SPSS Statistics* pour effectuer nos analyses de régressions linéaires multiples pour la validation de nos hypothèses.

Les résultats sont cohérents avec ceux des recherches antérieures. La relation est positive entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle, de même que ce lien est plus fort que celui avec le leadership transactionnel. Par contre, le leadership transactionnel influence négativement ces comportements, ce qui va à l'encontre de nos prédictions. Donc, les employés sont plus motivés intrinsèquement qu'extrinsèquement dans la réalisation de leur travail. De plus, les échanges entre les collègues du même groupe ne permettent ni d'améliorer, ni de diminuer les effets du leadership sur la performance des employés.

Ce mémoire est la première étude nord-américaine à démontrer un lien empirique entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle. Il est également le premier à découvrir une influence négative du leadership transactionnel sur ces comportements. Les résultats de ce mémoire permettent à

l'organisation de trouver des moyens pour inciter ses employés à adopter davantage de comportements de service à la clientèle et ainsi assurer une bonne performance organisationnelle.

Mots clés: comportements de service à la clientèle, comportements au travail, leadership transformationnel, leadership transactionnel, TMX, *team-member exchange*, qualité des échanges

INTRODUCTION

L'économie canadienne et québécoise repose en grande partie sur le secteur tertiaire. En 2014, l'industrie des services représentait 69,7% du PIB du Canada et 73,1% du PIB du Québec (Le Québec économique, 2018). De plus, 79,89% de la population active travaillait dans le secteur des services au Québec en 2018 et 78,99% au Canada dans la même année (Statistique Canada, 2019). Donc, près des deux tiers de notre économie sont basés sur ce secteur d'activité. Son poids sur le plan économique en termes d'emploi et de productivité fait en sorte que cette industrie est primordiale pour la survie de la majorité des organisations et de la population active.

Selon le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1996), l'industrie tertiaire englobe « les services [...] considérés comme ayant un caractère intangible, non transférable et non [emmagasinable] » p.3. Dans le même ordre d'idées, selon Bowen et Schneider (1985), le service est intangible, sa production et sa consommation sont simultanées et il peut y avoir une coproduction avec le consommateur. En raison de ces caractéristiques, l'évaluation de la qualité du service offert s'avère souvent très difficile. Le fournisseur de service, c'est-à-dire l'employé, devient en partie un point de repère pour cette évaluation (Ryan et Ployhart, 2003). Son comportement au moment où il sert le client permet au client de dire s'il est satisfait de son expérience ou non. C'est pourquoi il est admis que la perception d'un service à la clientèle de bonne qualité dépend en partie du comportement de l'employé qui délivre le service (Liao et Chuang, 2004).

0.1 L'importance des comportements de service à la clientèle

Plusieurs études, pour n'en citer que quelques-unes, ont pu démontrer que les comportements de service ont des effets positifs sur l'organisation. Les comportements de service à la clientèle peuvent notamment permettre une satisfaction de la clientèle en raison de la bonne expérience avec l'employé (Borucki et Burke, 1999; Chuang, Judge et Liaw, 2012; Susskind, Kacmar et Borchgrevink, 2003). Un client satisfait va retourner faire plus d'achats (Borucki et Burke, 1999; Chuang *et al.*, 2012), va recommander le produit, le service, l'employé ou l'organisation à une tierce personne (Chuang *et al.*, 2012), et a tendance à être fidèle envers cette organisation (Liao et Chuang, 2004; Liao et Chuang, 2007). En somme, l'organisation profite de bons comportements de service. Donc, il est primordial d'étudier les comportements au travail de service à la clientèle des employés, car ils permettent de satisfaire les consommateurs et, par conséquent, d'accroître les parts de marché ainsi que la performance financière de l'entreprise.

Dans sa plus simple expression, les comportements de service à la clientèle signifient « [...] behaviors of serving and helping customers »¹ (Liao et Chuang, 2004, p.42). Ces comportements peuvent être tant obligatoires qu'optionnels (Chen, Zhu et Zhou, 2015) et ce, dépendamment de la nature de l'emploi. Dans le cadre de ce mémoire, les comportements de service à la clientèle font partie intégrante des comportements au travail prescrits, puisque notre étude porte sur les facteurs explicatifs des comportements de service adoptés par des conseillers financiers. Nous allons donc traiter ce concept sous cet angle : celui d'un comportement prescrit et spécifique qui est lié au contexte de travail. Pour les employés qui œuvrent dans le service à la clientèle, répondre aux besoins de leurs clients n'est pas un choix qu'ils peuvent faire, mais plutôt un comportement obligatoire à adopter dans le cadre de leurs tâches.

¹ « [...] les comportements de servir et d'aider les clients » [notre traduction] (Liao et Chuang, 2004, p.42).

0.2 Les antécédents des comportements de service à la clientèle

Plusieurs facteurs peuvent inciter les employés à adopter ces comportements. Selon Schneider, Gunnarson et Niles-Jolly (1994), le climat de service peut motiver les employés à adopter des comportements pour bien servir leurs clients. Plusieurs éléments du climat influencent ces comportements dont la perception d'un traitement juste (Bettencourt et Brown, 1997), le soutien organisationnel perçu pour avoir les ressources requises (Lin et Lin, 2011), l'auto-efficacité de l'employé pour avoir la capacité et la volonté de le faire et l'identification envers le groupe comme motivateur (Chen *et al.*, 2015).

D'autres auteurs ont tenté de démontrer que les pratiques de gestion des ressources humaines ont elles aussi une influence sur les comportements de service et ce, à travers l'auto-efficacité, le soutien organisationnel et la passion envers le travail (Chen, Lyu, Li, Zhou et Li, 2017). Il peut s'agir des pratiques centrées sur la reconnaissance (Abramis et Thomas, 1990; Kim, Tavitiyaman et Kim, 2009), l'habilitation (Kim *et al.*, 2009), la formation (Kim *et al.*, 2009), l'opportunité d'avancement (Schneider et Bowen, 1985), l'implication des employés dans le processus de prise de décisions (Liao et Chuang, 2004), les rétroactions, la fixation des objectifs (Slowiak, Madden et Mathews, 2006), et la clarification des tâches (Rice, Austin et Gravina, 2009; Slowiak *et al.*, 2006). Notons, en lien avec ce dernier résultat, que Rogelberg, Barnes-Farrell et Creamer (1999) et Lee, Nam, Park et Ah Lee (2006) soulignent eux aussi que les caractéristiques du travail expliquent les comportements de service à la clientèle dans le rôle. Ces pratiques en ressources humaines augmenteraient la volonté de travailler des employés, leur capacité à bien servir les clients, ainsi que l'amélioration de la qualité du service.

La personnalité de l'employé aurait également sa part de rôle à jouer (Hurley, 1998; Liao et Chuang, 2004; Sawyerr, Srinivas et Wang, 2009). Les employés extravertis

ont tendance à fournir un meilleur service à la clientèle en raison de leur aisance à approcher les clients et à aborder les sujets de discussions (Hurley, 1998; Liao et Chuang, 2004). Il en est de même pour l'amabilité (Hurley, 1998; Sawyerr *et al.*, 2009), le caractère consciencieux (Liao et Chuang, 2004; Sawyerr *et al.*, 2009), le locus de contrôle interne et la stabilité émotionnelle (Sawyerr *et al.*, 2009).

Cependant, il existe quelques facteurs qui nuiraient à l'adoption de ces comportements au travail. Par exemple, les horaires atypiques et les conflits travail-famille inciteraient moins les employés à adopter ce genre de comportements (Boles et Babin, 1996).

Enfin, selon plusieurs auteurs, les comportements du leader ont aussi une influence sur les comportements de performance des employés. Selon George (1995), l'humeur positive du leader est liée à la performance du groupe dans un contexte de service. D'après Chen *et al.* (2015), le leadership servant est positivement lié à la performance de service qui inclut la qualité du service, les comportements de citoyenneté orientés vers le client, et les comportements sociaux orientés vers le client. De plus, il y a Liao et Chuang (2007) et Weng, Su et Lai (2011) qui ont aussi pu démontrer un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et la performance de service qui est, selon ces auteurs, un comportement prescrit.

0.3 L'approche retenue dans ce mémoire

Le leadership est un des concepts les plus étudiés dans les comportements organisationnels (Alimo-Metcalfe, 2013). Il est démontré que les comportements des gestionnaires jouent un rôle extrêmement important au sein de l'organisation à l'égard des employés. Les comportements du leader peuvent avoir une influence sur le bien-être des employés (Van Dierendonck, Haynes, Borrillet Stride, 2004). Ils peuvent également avoir des effets sur les comportements au travail des employés et leur

performance (Wang, Law, Hackett, Wang et Chen, 2005). Selon un sondage mondial effectué sur 86 000 employés à temps plein dans différentes industries, les gestionnaires de tous les niveaux dans l'entreprise font partie d'un des facteurs cruciaux qui agit sur les comportements et la performance des employés (Towers Perrin, 2005). Le leadership est alors un levier important pour inciter les employés à adopter certains comportements. Donc, ce mémoire met l'accent sur le leadership comme facteur principal des comportements de service à la clientèle.

0.3.1 Les limites des études antérieures

Les études entre le leadership transformationnel et transactionnel et les comportements de service prescrits sont quasi-inexistantes. Bien que la relation entre ces deux concepts soit positive, la définition de « performance de service » de Chen *et al.* (2015) et George (1995) ne correspond pas à la nôtre. La nôtre se veut un comportement prescrit, tandis que Chen *et al.* (2015) l'interprètent comme étant la qualité du service, des comportements de citoyenneté et des comportements sociaux. En ce qui concerne George (1995), l'auteur s'est intéressé à la performance de service de groupe et non au niveau individuel comme nous le prévoyons.

À notre connaissance, seulement les études de Liao et Chuang (2007) et de Weng *et al.* (2011) ont étudié le lien entre le leadership transformationnel et la performance de service, en considérant la performance de service comme étant un comportement prescrit. L'étude de Liao et Chuang (2007) a été réalisée dans un salon de coiffure. Selon ces auteurs, le contexte de l'étude pose des limites à la généralisation des résultats. Il est donc nécessaire de mener d'autres études dans d'autres industries œuvrant dans le service à la clientèle pour confirmer les résultats obtenus par ces auteurs. La recherche de Weng *et al.* (2011) a été réalisée dans plusieurs banques en réponse à la proposition de Liao et Chuang (2007). Cependant, ces auteurs reconnaissent l'existence d'autres facteurs qui n'ont pas été considérés dans leur modèle analytique, mais qui pourraient avoir un impact sur les comportements de

service, comme nous proposons de le faire dans ce mémoire en intégrant la variable de qualité d'échange entre les membres de l'équipe (TMX). Enfin, ces deux études ont été réalisées à Taiwan, où la culture est complètement différente de l'Amérique du Nord. Cette barrière culturelle continue à causer un problème de généralisation des résultats puisque les exigences peuvent être différentes en termes d'attentes, de besoins et de satisfactions. Les deux recherches n'ont étudié qu'un seul style de leadership, ce qui rend impossible la comparaison entre les différents styles de leadership afin de valider le style qui pourrait influencer davantage les comportements. Nous proposons donc d'étudier le leadership transformationnel comparé au leadership transactionnel.

0.3.2 Les objectifs de recherche

Notre premier objectif consistera à étudier l'influence du leadership transformationnel et transactionnel sur les comportements de service à la clientèle. Notre deuxième objectif sera de tester le rôle modérateur du TMX dans cette relation.

Comme mentionné ci-dessus, seulement Liao et Chuang (2007) et Weng *et al.* (2011) se sont questionnés sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance de service prescrits. Le leadership transactionnel semble intéresser peu d'auteurs à ce jour. Pourtant, bien des études soutiennent théoriquement et empiriquement que ces deux styles de leadership ont une influence positive sur les comportements prescrits des employés (*cf.* Liang, Chan, Lin et Huang, 2011; Mackenzie, Podsakoff et Rich, 2001; Wang, Oh, Courtright et Colbert, 2011). Rappelons que dans notre cas, les comportements de service à la clientèle sont des comportements au travail prescrits. Donc, basée sur la théorie de l'échange social de Blau (1964), les employés qui perçoivent des bons coups de leurs superviseurs (par exemple, coaching, adhésion aux valeurs, récompenses, reconnaissances, etc.) devraient réciproquer leurs actions envers les clients, par conséquent adopter des

comportements de service à la clientèle. Par contre, certains résultats sont contradictoires comme dans l'étude d'Avolio, Howell et Sosik (1999) qui démontrent un lien négatif entre le leadership transactionnel et les comportements prescrits.

Comme le proposent Weng *et al.* (2011), il serait intéressant de se pencher sur l'influence potentielle des variables contextuelles dans cette relation. Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la qualité des échanges entre les membres de l'équipe (TMX - *team-member exchange*). À notre connaissance, aucune étude ne s'est encore positionnée sous cet angle. Selon Schneider (1987), les collègues définissent l'environnement de travail. Nous nous côtoyons quotidiennement et ce, pour une bonne partie de notre vie. Comme nous ne vivons pas dans l'isolation complète, les interactions avec ces derniers et leurs influences sur nous sont inévitables (Chiaburu et Harrison, 2008). En effet, les collègues représentent une source de soutien générant d'autres ressources qui nous sont favorables en contexte professionnel en raison de leur proximité et de leur similarité avec nous-mêmes (Turner, Chmiel, Hershcovis et Walls, 2010). De plus, les employés ont de plus en plus tendance à travailler en équipe en raison de ses répercussions positives sur la performance (Lawler III, 1986; Mathieu, Menard, Rapp et Gilson, 2008). Le *team-member exchange*, étant une variable de dynamique de groupe, pourrait créer un contexte d'échange favorable qui permettrait aux employés d'effectuer leur travail avec plus de facilité. Entre autres, le partage d'information, l'entraide et la reconnaissance pourrait faire passer le message du leader plus facilement faisant de sorte que les employés aient une meilleure compréhension de leur travail à réaliser.

Nous proposons donc le modèle d'analyse suivant :

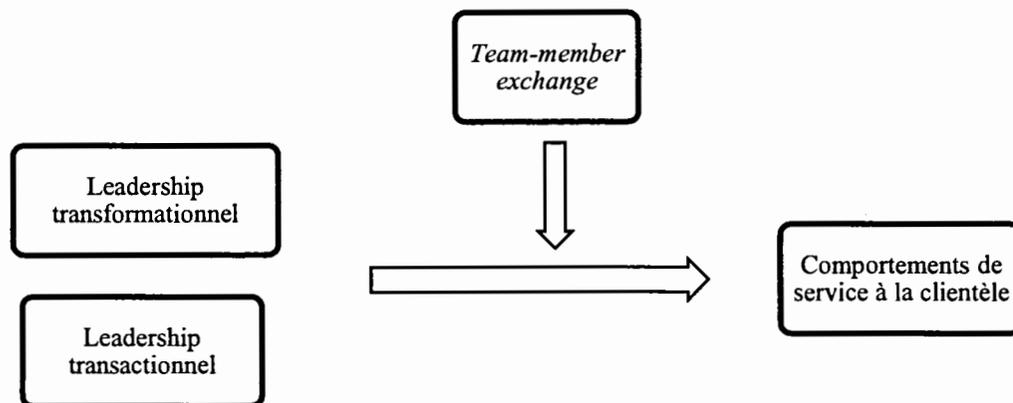


Figure 0.1 Le modèle d'analyse

0.3.3 Le *full range leadership model*

Il existe de nombreuses théories sur le leadership. Toutefois, dans ce mémoire, nous nous intéressons aux styles transformationnel et transactionnel du *full range leadership model*. En raison de la mondialisation et de la technologie, l'environnement changeant fait que les organisations ont besoin d'une adaptation rapide pour pouvoir survivre. La théorie du *full range leadership* permet de répondre à ce besoin. Une des raisons pour lesquelles Burns (1978) avait proposé le leadership transformationnel à l'opposé du leadership transactionnel était lié au fait que le style transformationnel a la capacité d'apporter des changements dans l'organisation et chez les employés.

En effet, cette théorie est la théorie la plus évoquée quand aux études sur le leadership depuis 1990 (Judge et Piccolo, 2004). Les influences sur les comportements au travail

sont bien documentées, tant dans les comportements prescrits que volontaires, tant dans les études théoriques qu'empiriques.

Il est à noter que ce mémoire étudie seulement le leadership transformationnel et transactionnel en raison des influences positives de ces deux styles sur ces comportements au travail.

0.3.4 Les apports théoriques et pratiques

Cette étude, si les hypothèses sont soutenues, contribuerait à la littérature scientifique en plusieurs points. Premièrement, elle permettrait de tester le lien entre le leadership transformationnel et transactionnel et les comportements de service à la clientèle prescrits dans un contexte nord-américain pour la première fois. Elle pourrait valider la relation du leadership sur les comportements au travail dans un autre domaine que dans un salon de coiffure tel que proposé par Liao et Chuang (2007), soit au sein d'une coopérative dans le secteur financier. De plus, ce mémoire aurait un apport théorique quant aux variables contextuelles, comme le suggèrent Weng *et al.* (2011). Notre étude examine l'influence possible du TMX comme variable modératrice dans cette relation et accorde donc une certaine importance à la qualité des échanges entre les collègues, ce qui était auparavant négligé. Aussi, notre mémoire permettrait de contribuer à la littérature du leadership transactionnel et des comportements au travail prescrits du service à la clientèle en raison du manque de connaissance. Les résultats contradictoires des recherches précédentes au sujet du style transactionnel et des comportements prescrits pourraient également être éclairés dans le cadre de cette recherche. En dernier, l'étude des deux styles de leadership en parallèle nous permet d'effectuer une comparaison entre les deux styles pour connaître lequel des deux influenceraient davantage les comportements au travail. Bien que la théorie prévoie que le style transformationnel soit plus influençant que le style transactionnel, peu d'études empiriques se sont réellement penchées sur cette analyse. Il existe quelques études sur les comportements extra-rôles (*cf.* Vandenberghe, Stordeur et D'hoore,

2002; Vigoda-Gadot, 2007), et encore moins à propos des comportements prescrits. Seulement la méta-analyse de Dumdum, Lowe et Avolio (2015) a démontré que la récompense contingente influence moins la performance que le leadership transformationnel.

Du côté pratique, ce mémoire se veut utile dans l'industrie tertiaire, soit le secteur qui domine actuellement notre économie. Notre modèle permettrait aux organisations de cibler les facteurs, soit le leadership et le TMX, pouvant susciter l'adoption des comportements de service chez les employés pour, en fin de compte, améliorer la qualité du service offert ainsi que la pérennité face à la concurrence accrue.

En somme, notre recherche permettrait une meilleure compréhension des mécanismes influençant les comportements au travail dans le secteur tertiaire.

0.4 Le plan du mémoire

Ce mémoire comporte six chapitres qui se présentent comme suit :

Le chapitre 1 porte sur le leadership, la variable indépendante de notre étude. Son but principal consiste à décrire les différents styles de leadership du *full range leadership model*, ainsi que leurs composantes respectives.

Le chapitre 2 porte sur les comportements de service à la clientèle, la variable dépendante de cette recherche. Nous décrivons les différents types de comportements au travail, notamment les comportements de performance dans les tâches prescrites, du service à la clientèle et extra-rôles. Par la suite, l'influence qu'a le leadership sur ces comportements sera expliquée à l'aide d'articles empiriques. En dernier, les théories qui pourraient justifier ce lien seront également présentées dans ce chapitre,

suivi des hypothèses sur les liens directs entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante.

L'intérêt du chapitre 3 repose sur le *team-member exchange* (TMX), la variable modératrice de ce mémoire. Nous allons définir ce qu'est le TMX, et expliquer le lien empirique entre les trois variables à l'étude pour finalement proposer des hypothèses sur les effets de modération.

Le chapitre 4 se penche la méthodologie de la recherche de cette étude. Le contexte d'étude sera décrit, suivi du devis de recherche, de la procédure de collecte de données et de l'échantillon à l'étude. Ensuite, nous allons présenter les échelles de mesures utilisées pour construire le questionnaire ainsi que leurs qualités psychométriques.

Le chapitre 5 a pour but d'exposer les résultats de cette recherche. Elle contient notamment la procédure d'analyses de données, la présentation des statistiques descriptives et des résultats corrélationnels des variables, ainsi que les résultats suite aux tests de validation des hypothèses.

Pour conclure ce mémoire, le chapitre 6 nous mène à travers une série de discussions au sujet des retombées de l'étude en termes d'apports théoriques et pratiques. Il y aura un retour bref sur les résultats de cette recherche, la présentation des limites et la proposition de quelques pistes de recherches futures.

CHAPITRE I

LE LEADERSHIP

Ce mémoire comporte deux objectifs. Le premier consiste à examiner le lien entre le leadership transformationnel et transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Le deuxième consiste à tester le rôle modérateur du TMX dans cette relation. Donc, il importe, en premier lieu, de comprendre ce qu'est le leadership.

Dans ce premier chapitre portant sur le leadership, nous commencerons par présenter ce qu'est le *full range leadership model* et, par la suite de façon plus approfondie, le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership laisser-faire suivis de leurs dimensions respectives.

1.1 Le *full range leadership model* : un modèle multifactoriel

Le leadership transformationnel a 40 ans d'histoire. Ses origines se retrouvent dans les travaux de Burns (1978) dans un contexte politique. Cet auteur a introduit le leader transformationnel par opposition au leader transactionnel, un style déjà existant, tout en insistant sur le fait que tous deux forment un même continuum. Burns (1978) souligne que, dans un environnement politique, le leader transformationnel motive par la conscience et la morale et tente de développer le plein potentiel de son suiveur, tout en stimulant intellectuellement ce dernier. La relation avec le leader transactionnel, en revanche, est plutôt fondée sur des transactions, le fait d'en donner et d'en recevoir, et ces échanges ont comme but de permettre l'atteinte des objectifs

(Burns, 1978). Par ailleurs, il souligne que le leader (ou style) transformationnel serait meilleur que le style transactionnel, car le style transformationnel se base sur des valeurs supérieures. Par conséquent, il serait plus efficace puisque les échanges mutuels qu'il autorise permettraient de meilleures relations interpersonnelles menant à une meilleure motivation des suiveurs (Burns, 1978). Par la suite, Bass (1985a) a relativisé les propos de Burns en proposant que ces deux styles de leadership soient distincts, mais complémentaires, et non opposés comme l'indique Burns (1978).

Vers la fin des années 80, de plus en plus d'études scientifiques, dont Bass et Yammarino (1989) et Yammarino et Bass (1989), mettent l'accent sur le leadership en unifiant et en comparant le leadership laisser-faire, transactionnel et transformationnel dans la même étude. À travers les évolutions survenues au cours de plusieurs décennies et basés sur les écrits de Bass (1985a), ces trois styles sont peu à peu devenus ce que nous appelons le *full range leadership model* (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass et Avolio, 1990), qui, justement, regroupe le leader transformationnel, transactionnel et laisser-faire. Il est à savoir qu'initialement, le *full range leadership* n'incluait que le transformationnel et le transactionnel puisque ce sont ces deux styles qui sont constamment en comparaison dans les études (Bass, 1985a; Bass, 1999; Bass, 2000).

Le *full range leadership* regroupe donc aujourd'hui trois styles de leadership, soit le transformationnel, le transactionnel et le laisser-faire. Le tableau 1.1 ci-dessous présente les dimensions théoriques et empiriques de ces trois styles de leadership. Le leadership transformationnel a quatre composantes : le charisme ou l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Le leadership transactionnel a trois composantes : la récompense contingente, la gestion par exception active et passive. Quant au leadership laisser-faire, il n'a qu'une seule dimension. Donc théoriquement, nous retrouvons huit facteurs au total. Par contre, les études empiriques, à travers le *Multifactor*

Leadership Questionnaire (MLQ), démontrent qu'il y a seulement six dimensions : le charisme/motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente, la gestion par exception active et la gestion par exception passive/laisser-faire (Avolio, Bass et Jung, 1999).

Tableau 1.1 *Le full range leadership model*

Les styles de leadership	Les dimensions théoriques	Les dimensions empiriques
Leadership transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Le charisme ou l'influence idéalisée - La motivation inspirante - La stimulation intellectuelle - La considération individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Le charisme/motivation inspirante - La stimulation intellectuelle - La considération individuelle
Leadership transactionnel	<ul style="list-style-type: none"> - La récompense contingente - La gestion par exception active - La gestion par exception passive 	<ul style="list-style-type: none"> - La récompense contingente - La gestion par exception active
Leadership laisser-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Le laissez-faire 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion par exception passive/laisser-faire

Les sections suivantes de ce chapitre sont allouées à la présentation des trois différents styles de leadership du *full range leadership model*.

1.2 Le leadership transformationnel

Selon Bass (1985a), le leader transformationnel surgirait plus en période de changement ou de crise. Malgré tout, le leadership transformationnel est le style de leadership qui a le plus d'influence sur les employés (Avolio et Bass, 2004). Pour cela, il est le style le plus étudié parmi les trois. Que ce soit dans les recherches théoriques ou empiriques (Meuser, Gardner, Dinh, Hu, Liden, Lord, 2016), les chercheurs ont une préférence envers celui-ci. Théoriquement, le leadership transformationnel a quatre composantes principales : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Bass, 1999).

Par le biais de la reconnaissance des intérêts et des besoins de ses suiveurs, le leader transformationnel les motive à faire beaucoup plus que prévu (Bass, 1985a). De plus, il les encourage à se dépasser et de faire plus que de ce qui est possible de faire initialement (Bass et Avolio, 1994). Il importe également de mentionner que les employés acceptent de suivre le leader volontairement en tant que suiveurs. Bien que le lien de subordination existe dans cette relation, les employés ne sont pas traités comme étant des subordonnés qui obéissent, mais plutôt comme des collaborateurs.

1.2.1 Le charisme

Selon Bass (1985b), le charisme est la dimension la plus importante chez le leader transformationnel. Bass (1985a) s'était inspiré des caractères héroïques et exemplaires du charisme de Weber (1978) pour créer ce premier facteur.

Par sa personnalité, ses discours et ses actions, ce leader suscite l'admiration, renforce le respect et la confiance de ses subordonnés (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass et Avolio, 1990) et les influence à faire plus que ce qu'ils pensaient possible (Avolio et Bass, 2004). Il est vu comme un leader exemplaire. Les employés s'identifient personnellement au leader (Avolio, 1999; Judge et Piccolo, 2004). Basé sur ce dernier point, l'expression « influence idéalisée » est souvent utilisée pour remplacer le mot « charisme » dans l'identification de ce facteur. Avolio (2011) et Bass (1999) soulignent que le leader influence par ses idées et il n'est pas nécessaire d'être charismatique pour avoir cette capacité d'influence sur les employés, bien qu'il s'agisse d'un aspect que nous ne pouvons négliger.

1.2.2 La motivation inspirante

Le leader est une source d'inspiration par ses paroles et ses actes (Avolio, 1999). Il communique une vision inspirante et réaliste et est optimiste quant à l'atteinte des objectifs (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985a) puisqu'il connaît son

chemin pour la réalisation de ces objectifs-ci (Jung et Avolio, 2000). Il s'engage envers ses subordonnés, persévère envers la mission, veut prendre des risques et a un fort désir de succès, donc il inspire les employés à le faire également (Avolio et Bass, 2004), par l'exemple qu'il donne. Pour ses raisons, il a les capacités de susciter le désir de travailler ensemble pour atteindre les objectifs souhaités (Avolio et Bass, 2004).

Théoriquement, le charisme et la motivation inspirante sont deux facteurs distincts (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985a), mais empiriquement, ils ne forment qu'un seul facteur (Avolio *et al.*, 1999). Ces deux facteurs ont plusieurs points en commun dont le but serait d'inviter les employés à le suivre. Il donne un sens au travail, sert d'exemple, fait preuve d'éthique, incite les subordonnés à s'identifier à lui et à sa vision (*cf.* Bass, 1985a). Donc, les aspects charismatiques et inspirationnels formeraient un seul construit puisqu'il est très difficile de les distinguer empiriquement (Avolio *et al.*, 1999).

1.2.3 La stimulation intellectuelle

Le leader stimule la créativité et l'innovation des subordonnés et les invite à prendre des initiatives (Avolio, 1999). Il encourage et sollicite leurs nouvelles idées. Il contribue au développement de l'autonomie de ses employés pour qu'ils puissent assumer plus de tâches et responsabilités (Avolio et Bass, 2004). De plus, il remet constamment en question les stratégies et invite les subordonnés à avoir une nouvelle vision à partir de nouvelles perspectives et sources d'information (Avolio et Bass, 2004). Il les aide à réfléchir, à questionner, à se remettre en question (Avolio et Bass, 2004). Ce leader cherche toujours à améliorer les façons de faire et encourage les employés à le faire aussi.

1.2.4 La considération individuelle

Le leader met l'accent sur l'amélioration continue de la personne (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004). Il valorise les employés en tant que coach et mentor (Avolio, 1999; Jung et Avolio, 2000). Ces actions de coaching et de mentorat sont des opportunités d'apprentissage et de développement pour les employés et sont perçues comme une source de soutien (Avolio et Bass, 2004; Bass et Avolio, 1990). Il comprend, repère et répond aux besoins de ses subordonnés individuellement et essaie de développer leur plein potentiel, ce qui crée un effet à long terme sur les autres, car les autres vont devenir des leaders à leur tour (Avolio *et al.*, 1999; Avolio et Bass, 2004). Ceci créerait un niveau de performance supérieur puisque les employés, de même que le leader lui-même, se voient offrir de nouvelles occasions d'acquisitions de connaissances qui sont favorables envers leurs tâches et responsabilités.

Ainsi, le leader transformationnel ne mise pas sur l'obéissance des employés, mais cherche plutôt à les motiver à bien réaliser leurs tâches et responsabilités (Bass, 1985a) et à exécuter plus que ce qui leur est demandé. Les employés adhèrent de ce fait aux valeurs et aux objectifs de l'organisation, se portent volontaires dans la contribution du succès organisationnel et intériorisent le succès de l'entreprise (Podsakoff *et al.*, 1990), comme si l'entreprise faisait partie d'eux, comme si l'entreprise leur appartenait. Ce sont les effets magiques du leadership transformationnel.

1.3 Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel se base sur des échanges économiques pour motiver les employés (Bass, 1985a). En échangeant une chose contre une autre chose, comme l'indique Burns (1978), l'employé sera récompensé si son travail est bien fait. Il s'agit

d'un style de leadership où toutes les contributions et rétributions sont calculées. Ce type de leader s'oriente vers une clarification des attentes, des rôles et des tâches pour que les subordonnés puissent travailler vers un objectif clair à atteindre, donne du feedback et récompense ses employés en fonction de leurs réalisations (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985b; Bycio, Hackett et Allen, 1995). Non seulement le leader est en mesure de reconnaître les besoins de ses employés, mais il indique également comment ils seront satisfaits (Bass, 1985b).

Le style transactionnel est un style qui fonctionne très bien durant une période stable (Bass 1985a). Le leader transactionnel fait que les employés remplissent les exigences de base en échange de récompense, mais pas plus parce qu'il s'agit de la base pour qu'un employé effectue correctement son travail minimalement (Avolio, 1999). En période de changement, les employés sont souvent appelés à contribuer beaucoup plus et le transactionnel ne les motive pas assez pour qu'ils le fassent. Cependant, le transactionnel ne serait pas fonctionnel lorsque le leader n'a pas le pouvoir d'attribuer les récompenses (Bass, 1985b), puisqu'il s'agit d'un élément clé qui sert de motivation dans ce style de leadership. Malgré cela, ce style reste quand même un bon moyen pour atteindre les objectifs quand le leader a la capacité de fournir un sens dans l'orientation des objectifs et de répondre aux intérêts personnels des employés à l'aide de récompenses (Avolio et Bass, 2004; Avolio *et al.*, 1999; Bass, 1985a).

Selon Bass (1985a; 1985b), le leadership transactionnel a, à la base, deux composantes principales : le renforcement contingent et la gestion par exception. La première composante, le renforcement contingent, a deux sous-dimensions : la récompense contingente, que nous connaissons très bien aujourd'hui, et la punition contingente (Bass, 1985b), qui est devenue, par la suite, la voie active de la gestion par exception. Initialement, la gestion par exception de Bass (1985a) n'avait que la voie passive. Donc, les trois facteurs que nous retrouvons, théoriquement, aujourd'hui

sous le style transactionnel sont : la récompense contingente, la gestion par exception active et la gestion par exception passive. Afin de mieux visualiser l'évolution des dimensions du leadership transactionnel, la figure 1.1 est présentée ci-dessous.

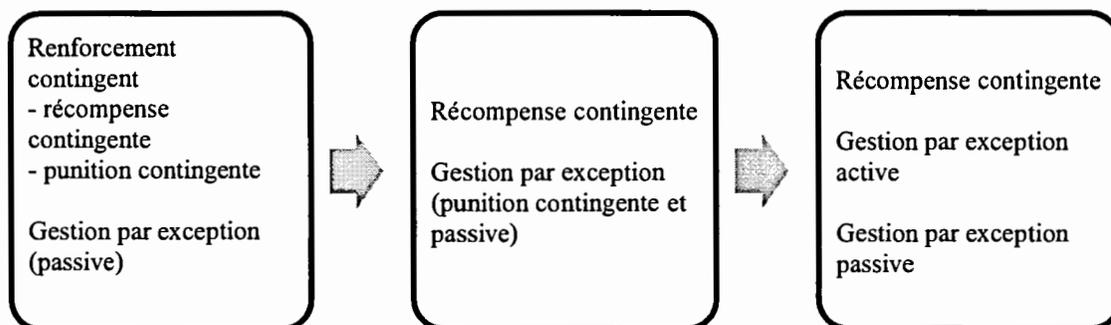


Figure 1.1 Évolution des dimensions du leadership transactionnel

1.3.1 La reconnaissance contingente

Selon Bass (1985a), la particularité de cette dimension est que le leader agit sur les récompenses pour motiver ses employés à réaliser leurs tâches. Le leader a les capacités de reconnaître ce que ses subordonnés veulent obtenir dans leur travail (par exemple : promotion, salaire, etc.) et de les récompenser en échange de leurs efforts (Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985ab). Il tente de répondre aux besoins et aux désirs des employés tant que les tâches sont bien effectuées. L'employé est alors récompensé selon sa performance (Avolio, 1999). Cette reconnaissance motive les employés à bien travailler, mais pas tout à fait assez pour atteindre leur plein potentiel (Avolio, 1999).

1.3.2 La gestion par exception active

Le leader transactionnel établit les normes de travail et surveille l'apparition des erreurs pour pouvoir y apporter une correction plus tôt dans le processus afin de ne pas nuire au rendement (Avolio et Bass, 2004). Il est plutôt proactif dans la détection des erreurs et les corrige au fur et à mesure. Ce leader transactionnel adopte, alors, un style plus ou moins punitif et correctif lorsqu'une anomalie survient, quand la qualité ou la quantité ne répond plus au standard (Bass, 1985b). Par contre, il ne s'agit pas d'une vraie sanction puisque le fait de pointer du doigt l'erreur consiste déjà en soi une punition pour l'employé. Le but est de faire changer le comportement du salarié afin de remédier et d'améliorer la situation pour éviter de reproduire la même erreur (Bass, 1985b). Cependant, ce leader intervient seulement pour corriger les anomalies (Avolio, 1999). Donc, le but principal est de corriger les erreurs afin de répondre aux standards établis par l'organisation.

1.3.3 La gestion par exception passive

Le gestionnaire, dans ce cas-ci, retarde la prise de décisions (Judge et Piccolo, 2004) et intervient seulement quand un problème grave apparaît et quand les objectifs ne sont pas atteints (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004). Il attend qu'une anomalie survienne et procède à sa correction par la suite (Avolio, 1999). À la limite, tout comme le leadership laisser-faire, il ne pourrait être considéré comme un style de leadership puisque le gestionnaire ne gère pas et ne s'intéresse pas à la réalisation des objectifs.

La théorie prévoit aussi que les formes active et passive formeraient une seule dimension, car le gestionnaire qui adopte la gestion par exception, que ce soit la forme active ou passive, met l'accent sur les erreurs (Avolio et Bass, 2004) et intervient quand un problème survient (Bycio *et al.*, 1995). Par contre, les résultats de la recherche de Hater et Bass (1988) notent qu'il s'agirait empiriquement de deux

sous-facteurs distincts de la dimension gestion par exception. La différence réside dans le fait que la sous-composante « active » a pour but de prévenir et de corriger les erreurs, ce qui est un aspect un peu plus positif, tandis que la sous-composante « passive » retarde l'intervention en cas d'erreur, ce qui est très négatif pour la performance. À long terme, la sous-composante « passive » pourrait être contreproductive (Avolio et Bass, 2004), une des raisons pour lesquelles cette deuxième sous-dimension est empiriquement associée au leadership laisser-faire. D'ailleurs, c'est ce que notent également Den Hartog *et al.* (1997) et Avolio *et al.* (1999). Les analyses statistiques de leurs études ont permis de regrouper empiriquement la dimension « passive » et le leadership laisser-faire sous un même facteur. Pour cette raison, nous ne considérerons pas la dimension gestion par exception passive dans nos analyses statistiques.

1.4 Le leadership laisser-faire

Avolio (1999) nomme ce style de leadership « le non-transactionnel » car il n'y a aucun échange entre le gestionnaire et ses subordonnés. Le leader laisser-faire réagit seulement après que le problème devient sérieux (Avolio *et al.*, 1999). Il a tendance à éviter les décisions, la gestion et les responsabilités associées à son travail (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Judge et Piccolo, 2004). Donc, il s'agit d'un style de leadership inefficace puisqu'il y a un évitement ou une absence de leadership (Antonakis et House, 2013; Avolio, 1999). Comme le leader ne fournit aucune ressource pour soutenir ses employés, cela entraîne alors une répercussion négative sur leurs comportements. Donc, ce style de leadership a une influence négative sur le rendement des employés (Judge et Piccolo, 2004).

1.5 Conclusion

Pour conclure, concernant le leadership, trois points méritent notre attention. Premièrement, la différence entre le leadership transformationnel et transactionnel réside dans le fait que le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle du leadership transformationnel permettent de développer le plein potentiel des employés, tandis que la récompense contingente et la gestion par exception du leadership transactionnel les motivent à effectuer un travail minimal seulement. Deuxièmement, la récompense contingente serait la seule et unique dimension positive du leadership transactionnel, car il offre une récompense en échange d'un travail bien effectué. En ce qui concerne la gestion par exception, que ce soit la forme active ou passive, elle présenterait des limites puisque mettre l'accent sur les erreurs n'est jamais agréable pour un individu. En dernier, les dimensions théoriques de l'ensemble du *full range leadership model* ne concordent pas toujours avec ses dimensions empiriques. Parmi les recherches qui ont été effectuées sur le sujet, aucune n'a pu à notre connaissance valider statistiquement le modèle théorique à huit dimensions. Les chercheurs proposent plutôt un modèle empirique à six facteurs. Les contradictions tournent souvent autour des dimensions du charisme, de la motivation inspirante, de la gestion par exception ainsi que du leadership laisser-faire. Même si le charisme et la motivation seraient théoriquement deux facteurs distincts, les résultats empiriques en disent autrement. Il en est de même pour la gestion par exception et le leadership laisser-faire, surtout lorsque ces derniers se retrouvent dans la même étude.

Il importe de noter que dans le cadre de ce mémoire, nous nous référons seulement au leadership transformationnel et transactionnel. Ces deux styles de leadership sont les plus étudiés dans ce modèle et ont plus d'impact sur les comportements au travail des employés (Avolio et Bass, 2004; Judge et Piccolo, 2004).

CHAPITRE II

LES COMPORTEMENTS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Après avoir expliqué et décrit les différentes formes de leadership dans les sections précédentes, il importe maintenant de comprendre ce que sont les comportements de service à la clientèle, la variable dépendante de notre recherche. En premier lieu, nous décrirons les comportements de performance au travail. Plus précisément, nous inclinerons sur trois catégories de comportements positifs au travail, soit les comportements prescrits, de service à la clientèle et les comportements extra rôles. Ensuite, nous discuterons des liens avec le leadership transformationnel et transactionnel d'une part, et les comportements prescrits et la performance de service d'autre part. Pour conclure ce chapitre, nous présenterons les théories principales qui expliquent ces liens.

2.1 Les comportements de performance au travail

Selon Motowidlo et Van Scotter (1994), la performance au travail est un concept très large et multidimensionnel. Traditionnellement, seules les tâches prescrites au travail faisaient partie de la performance d'un employé (Dalal, 2005). Cependant, de nos jours, les tâches non-prescrites, communément appelées comportements de citoyenneté, sont également reconnues comme jouant un rôle de plus en plus important dans les organisations (Dalal, 2005). Certaines recherches sur ce sujet ont permis de déterminer l'existence de trois grandes catégories de comportements liés à

la performance, soit la performance dans les tâches prescrites, les comportements de citoyenneté, et les comportements contreproductifs (Rotundo et Sackett, 2002; Sackett, 2002). Ces comportements peuvent être positifs tels les tâches prescrites et les comportements de citoyenneté qui sont bénéfiques pour l'organisation, ou négatifs tels les comportements contreproductifs pouvant nuire à autrui et à la performance organisationnelle. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons seulement aux comportements positifs de performance, c'est-à-dire à la performance de service à la clientèle dans les tâches prescrites. Par contre, il importe de bien distinguer les tâches prescrites des comportements de citoyenneté.

Les études de Motowidlo et Van Scotter (1994) et de Williams et Anderson (1991) soulignent que la performance dans les tâches prescrites et non prescrites sont des concepts empiriquement distincts. Borman et Motowidlo (1997) notent trois grandes différences entre ces deux comportements, que nous reportons dans le tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1 Les différences entre la performance dans les tâches prescrites et non prescrites

	La performance dans les tâches prescrites	La performance dans les tâches non prescrites
La nature des tâches	Les tâches varient selon le travail.	Les activités de citoyenneté sont similaires pour tout le monde.
L'exigence des tâches	Les tâches sont prescrites, c'est-à-dire obligatoires à accomplir.	Les tâches de citoyenneté sont discrétionnaires.
Les antécédents des tâches	L'habileté cognitive.	La personnalité.

Tableau inspiré de Borman et Motowidlo (1997).

Les sections ci-dessous sont dédiées principalement à ces deux catégories de comportements, incluant une section sur les comportements de service à la clientèle qui font partie intégrante des tâches prescrites.

2.1.1 Les comportements de performance dans les tâches prescrites

Plusieurs terminologies ont été employées dans la littérature pour désigner ce même concept. Parmi celles-là, nous retrouvons les comportements dans le rôle (Katz, 1964; Williams et Anderson, 1991), la performance dans les tâches, la performance liée à la tâche (Borman et Motowidlo, 1997; Motowidlo et Van Scotter, 1994), la performance dans les tâches prescrites (Katz et Kahn, 1978), le respect du contrat de travail (Tremblay et Wils, 2005) et la performance formelle (Vigoda-Gadot, 2007). Nous utiliserons ces termes en tant que synonymes dans la suite de ce mémoire.

La performance dans les tâches prescrites fait partie d'un des trois principaux types de comportements que Katz (1964) juge essentiels pour un bon fonctionnement de l'organisation. Selon Williams et Anderson (1991), les comportements de performance liés aux tâches sont des « [...] behaviors that are recognized by formal reward systems and are part of the requirements as described in job descriptions »² (p.606). Ces tâches contribuent directement aux activités principales de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1993; Motowidlo, Borman et Schmit, 1997; Motowidlo et Van Scotter, 1994). Donc, ce sont des actions qui sont reconnues, rémunérées, évaluées et obligatoires à accomplir dans le cadre du travail de chaque employé.

Comme l'indiquent Borman et Motowidlo (1997), les tâches varient selon l'emploi occupé. Donc, en l'absence d'évaluation uniforme de la performance, la performance dans les tâches est mesurée soit par des énoncés généraux applicables à tout type d'emploi, soit avec des énoncés spécifiques à un emploi donné. Cependant, dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la performance dans les tâches du service à la clientèle. Pour les employés qui œuvrent dans ce domaine, le service à la

² « [...] comportements qui sont reconnus dans le système formel de reconnaissance et qui font partie des exigences décrites dans la description des tâches » [notre traduction] (Williams et Anderson, 1991, p.606).

clientèle est un sujet inévitable d'évaluation de la performance au travail, puisque la performance des employés dépend de leur capacité à répondre aux besoins de leurs clients. Bien que certains chercheurs considèrent que le service à la clientèle est un comportement non prescrit (Chen *et al.*, 2015), Brief et Motowidlo (1986) offrent un autre point de vue. Ils prétendent que ce qui est du non prescrit pourrait être considéré comme étant du prescrit et ce, dépendamment du contexte et du type d'emploi. Dans le cas du service à la clientèle, les comportements de service à la clientèle sont propres aux tâches de ces employés. Comme cela représente une activité obligatoire pour eux et non une option, nous nous sommes intéressés au cas particulier de ce type de performance dans le rôle.

2.1.2 Les comportements de service à la clientèle

Certains auteurs avancent que les comportements de performance de service à la clientèle sont prescrits, tandis que d'autres soulèvent qu'ils sont volontaires (Chen *et al.*, 2015). Comme mentionné plus haut, la nature des tâches au travail influence cette catégorisation. Lorsque le service à la clientèle est essentiel pour assurer la satisfaction des besoins du client, ces comportements de performance font partie des tâches prescrites (Borucki et Burke, 1999; Chuang *et al.*, 2012; Liao et Chuang, 2004 et 2007). C'est pourquoi nous croyons que la performance du service client fait partie des exigences de travail de base pour les employés qui œuvrent dans le domaine du service.

Selon Ryan et Ployart (2003), les comportements de service à la clientèle sont un type de comportements de performance au travail qui regroupent « [...] any activities of employees specifically directed toward affecting service quality »³ (p.377). Ce sont des activités qui ont pour but de répondre aux besoins du client et qui visent à améliorer la perception des clients au sujet de la qualité du service qu'ils ont reçu

³ « [...] toutes les activités des employés visant spécifiquement à affecter la qualité du service » [notre traduction] (Ryan et Ployart, 2003, p.377).

(Ryan et Ployart, 2003). C'est aussi ce qui devrait être fait selon les tâches relatives au conseil et au service client, telles qu'elles sont prescrites dans l'emploi. Cependant, il n'y a pas d'unanimité dans la littérature pour la conceptualisation, la définition et les mesures de ce concept, car la nature du service client dépend de l'expérience du client et de plusieurs facteurs situationnels qui peuvent influencer ce qu'est un bon comportement (Ryan et Ployart, 2003). De plus, selon ces auteurs, la performance est déterminée par les comportements des différents acteurs (le vendeur et l'acheteur) ainsi que leurs interactions.

2.1.3 Les comportements de performance extra-rôles

Il existe plusieurs différentes appellations pour cette catégorie de comportements de performance. Nous retrouvons entre-autres les comportements pro-sociaux, les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements de spontanéité organisationnelle, les comportements hors-rôle, les comportements de performance contextuelle et les comportements de performance de citoyenneté. La conceptualisation de ces comportements n'est pas identique, mais très similaire. Quel que soit le terme utilisé, tous ces comportements ont en commun d'être non obligatoires, en dehors de ce qui est prévu par la description des tâches, mais capables de contribuer à l'efficacité organisationnelle.

Le concept de comportement de citoyenneté a pris forme au début des années 80 (Graham, 1991). Par contre, bien avant cela, Barnard (1938) a souligné que la vitalité d'une organisation se repose sur la volonté de ses membres à coopérer. Cette volonté de coopération a pour effet de rassembler les efforts afin de permettre une meilleure coordination et efficacité organisationnelle (Barnard, 1938). De plus, Katz (1964) soulignait déjà que les comportements innovants et spontanés font partie d'un des trois comportements qu'il juge essentiels pour la survie de l'organisation. Ce sont des actions qui sont non reconnues par le système formel de récompense et qui ne sont pas spécifiées, mais qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels,

permettent une meilleure flexibilité de l'organisation, et aident à faire face à un environnement changeant (Katz, 1964). C'est donc basé sur ces deux points, la volonté de coopération et les comportements innovants et spontanés, que sont nés les comportements de citoyenneté organisationnelle.

En bref, l'employé a le pouvoir de choisir d'adopter ces comportements ou non. Même s'ils ne sont pas prescrits, ces comportements demeurent importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils créent un environnement favorable au bon fonctionnement des activités centrales, bien qu'ils ne fassent pas partie du contrat de travail des employés (Borman et Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman et Schmit, 1997).

Plusieurs facteurs peuvent influencer les comportements de performance des employés, que le rôle soit en service à la clientèle ou pas. Tel que présenté dans le chapitre précédent, le facteur qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire serait le style de leadership. Le lien entre ces deux variables a été étudié à de multiples reprises. Ces études seront présentées dans la prochaine section.

2.2 L'influence du leadership sur les comportements de performance

Les variables à l'étude sont le leadership et les comportements de service à la clientèle. Cependant, très peu de chercheurs ont étudié ce lien. Donc, nous avons élargi notre champ de recherche afin de mieux comprendre cette relation théoriquement et empiriquement. Pour cela, nous avons recensé les articles empiriques qui ont testé le lien entre le *full range leadership* et les comportements positifs au travail en général. La synthèse de ces travaux est présentée dans un tableau récapitulatif déposé dans l'Annexe A.1 : Tableau synthèse de la revue littéraire sur le leadership et les comportements de performance. L'ensemble des 47 études que nous avons recensées dans ce tableau porte sur le lien entre le leadership et les trois types

de comportements de performance positifs au travail qui nous intéressent : les comportements de performance dans les tâches, incluant les comportements de service à la clientèle, et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Vue la nature prolifique du sujet, nous avons mis l'accent sur les études réalisées au cours des vingt dernières années, c'est-à-dire entre 1999 et 2018. Le tableau 2.2 de la page suivante dresse un portrait des différentes variables par lesquelles passe le leadership pour influencer les comportements de performance. Il représente également un résumé du grand tableau synthèse de l'Annexe A.1.

2.2.1 Le leadership transformationnel et les comportements de performance

Par ses caractéristiques influentes, le leader transformationnel affecte positivement et significativement la performance dans le rôle et de ce fait, les comportements de service à la clientèle.

2.2.1.1 Le leadership transformationnel et la performance dans le rôle

Rappelons que la performance dans le rôle signifie le travail prévu dans la description des tâches et reconnue par le système formel d'évaluation (William et Anderson, 1991). Plusieurs études ont, en effet, pu déterminer un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et la performance dans les tâches prescrites (Mackenzie, Podsakoff et Rich, 2001; Ng, 2017; Piccolo et Colquitt, 2006; Rank, Nelson, Allen et Xu, 2009; Vigoda-Gadot, 2007; Wang *et al.*, 2011). Le leader transformationnel communique la vision, les objectifs et les priorités organisationnelles et influence par ses discours et ses idées, suscitant la confiance et l'admiration de ses subordonnés (Bass, 1985a). Ainsi, il amène ses suiveurs sur la même voie que lui. Cette intériorisation des valeurs et des objectifs de l'organisation

Tableau 2.2 Les divers mécanismes dans la relation du leadership et les comportements de performance

Styles de leadership	Variables médiatrices	Variables modératrices	Comportements
Transformationnel	Perception des politiques organisationnelles, capital psychologique, LMX, humour positive des employés, satisfaction au travail, engagement affectif, auto-efficacité, engagement au travail, identification envers le leader et l'organisation, soutien organisationnel, justice distributive, justice procédurale, TMX, confiance, empowerment, auto-concordance, identification au groupe de travail	Leadership transactionnel, humour, estime de soi, présentation de soi, LMX	Prescrits
Transformationnel	Climat de service, auto-efficacité, satisfaction au travail, engagement affectif, LMX	Climat de service, cohésion du groupe	Service à la clientèle
Transformationnel	LMX, confiance, humour positive des employés, identification au groupe, ampleur du rôle, auto-efficacité, justice interpersonnelle, justice procédurale, satisfaction au travail, engagement affectif, engagement au travail, identification envers le leader et l'organisation, soutien organisationnel, justice distributive, perception des politiques organisationnelles, sexe, race, capital psychologique, TMX, auto-concordance, aspects	Empowerment psychologique, leadership transformationnel, allocentrisme, idiocentrisme, neurocentrisme et extraversion de l'employé, sexe	CCO
Transactionnel	Satisfaction au travail, perception des politiques organisationnelles	Leadership transformationnel. humour, présentation de soi	Prescrits
Transactionnel	LMX, confiance, justice procédurale, perception des politiques organisationnelles, satisfaction au travail	Leadership transformationnel, allocentrisme, idiocentrisme	CCO

Voir Annexe A.1: Tableau synthèse de la revue littéraire sur le leadership et les comportements de performance pour les références. L'abréviation CCO est utilisée pour désigner les comportements de citoyenneté organisationnelle.

permet aux employés de percevoir qu'ils effectuent un travail significatif et sont donc motivés intrinsèquement à bien travailler (Bono et Judge, 2003; Shamir, House et Arthur, 1993). Puisque l'objectif est bien communiqué, cela facilite la réalisation des tâches, car les employés savent quelle direction entreprendre pour accomplir le travail.

Le leader transformationnel encourage ses suiveurs à résoudre leurs propres problèmes et à relever différents défis (Avolio et Bass, 2004). Il fait confiance à ses employés, croit en leur capacité à bien faire le travail et les aide aussi à développer une confiance en soi, c'est-à-dire que l'employé lui-même croit qu'il est capable d'atteindre les objectifs qui lui a été fixés (Shamir *et al.*, 1993). De plus, le leader transformationnel agit également en tant que coach et mentor auprès de ses subordonnés (Avolio et Bass, 2004). Cela favorise l'apprentissage et permet une amélioration continue des employés. Donc, les subordonnés ont la perception que différentes ressources, dont le leader, sont mises à leur disposition au travail, facilitant ainsi la réalisation des tâches prescrites (Wang *et al.*, 2011).

2.2.1.2 Le leadership transformationnel et les comportements de performance de service à la clientèle

Malheureusement, il existe très peu de littérature sur la relation entre le leadership transformationnel et transactionnel d'une part, et les comportements de performance du service à la clientèle d'autre part. À notre connaissance, aucune étude n'a été réalisée sur le style transactionnel et les comportements de service à la clientèle et seulement deux études taiwanaises se sont intéressées au lien entre le leadership transformationnel et les comportements de service aux clients (*c.f.* Liao et Chuang, 2007; Weng *et al.*, 2011). L'étude longitudinale de Liao et Chuang (2007) dans les salons de coiffure souligne que le leadership transformationnel du gérant influence de manière positive la performance de service des employés, la relation étant modérée par le climat de service de l'unité de travail et médiée partiellement par le sentiment

d'auto-efficacité des employés. La seconde étude a été menée par Weng *et al.* (2011) dans le secteur bancaire. Ces auteurs notent également un lien positif entre le leadership transformationnel et la performance de service par le biais de l'échange social et du concept de soi. Cette relation est médiée par le LMX.

Bien que le travail dans le service à la clientèle ne soit pas toujours agréable, le leader transformationnel a tout de même cette capacité de faire en sorte que l'employé a le désir de travailler et de bien servir les clients. Ce type de leader a le pouvoir de susciter l'identification à lui, d'inspirer ses suiveurs, de fournir les ressources appropriées aux employés dans le cadre de leur travail, de reconnaître la performance des employés et d'aligner les valeurs de ses employés avec celles de l'organisation (Bass, 1985a). Il suscite notamment l'enthousiasme, l'estime de soi, la confiance en soi et la créativité chez l'employé, augmentant ainsi son intérêt de fournir un bon service (Liao et Chuang, 2007). De plus, ce type de leader communique de façon claire les objectifs et la vision (Bass, 1985a) de l'entreprise. Donc, si le leader communique l'importance de fournir un bon service à la clientèle comme valeur et objectif, l'employé aura une attitude positive envers son travail et mettra plus d'effort envers le service à la clientèle (Liao et Chuang, 2007; Mackenzie *et al.*, 2001). La bonne relation entre le leader transformationnel et les employés permet le développement d'un respect et d'une confiance mutuelle, ce qui mène les employés à entretenir une bonne relation avec les clients et à leur offrir un bon service (Weng *et al.*, 2011).

2.2.1.3 Le leadership transformationnel et la performance de citoyenneté

De nombreuses études ont été menées dans le but d'examiner les liens entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté, dont plusieurs résultats sont concluants (Cho et Dansereau, 2010; Goodwin, Wofford et Whittington, 2001; Guay et Choi, 2015; Mackenzie *et al.*, 2001; Nahum-Shani et Somech, 2011; Ng, 2017; Piccolo et Colquitt, 2006; Podsakoff *et al.*, 2000; Tsai, Chen et Cheng,

2009; Vandenberghe *et al.*, 2002; Wang *et al.*, 2005; Zhu, Newman, Miao et Hooke, 2013

Ce style de leader motive alors intrinsèquement l'employé à effectuer son travail et ce, par le biais de l'intériorisation des objectifs et des priorités organisationnels (Wang *et al.*, 2011). En conséquence, les objectifs et les priorités organisationnels deviennent également les objectifs et les priorités pour les employés. De plus, étant donné que le leader est une source d'inspiration, les employés vont s'identifier à leur leader et vont être dévoués au travail tout autant que lui (Ashforth et Mael, 1989; Bass, 1985a). Ainsi, les subordonnés vont vouloir volontairement atteindre les objectifs et travailler pour le groupe, et non seulement pour leur propre bien-être. Le leader transformationnel encourage la créativité et délègue des responsabilités à ses suiveurs (Bass, 1985a). Le subordonné a alors l'opportunité d'entreprendre différentes tâches qu'il ne croyait possibles, et se pousse à relever plus de défis. Comme déjà mentionné, le leader transformationnel agit comme coach et mentor auprès de ses employés (Avolio et Bass, 2004). Cela permet aux employés de se développer et de faire au-delà de ce qui leur est demandé. En outre, les employés ont la perception d'être écouté et soutenu et d'avoir accès aux ressources nécessaires pour l'accomplissement de leur travail. Vu la perception du bon traitement reçu de la part du leader, l'employé va être, par conséquent, plus productif au travail tout en se souciant d'autrui et de l'organisation. Comme Zou, Zheng et Liu (2015) l'indiquent, le fait d'aider les autres peut être aussi une façon de rembourser un bon leadership. Donc, par sa vision claire et son pouvoir rassembleur, le leader transformationnel a la capacité de motiver et d'inspirer les employés à bien accomplir les tâches et responsabilités tant dans le poste de travail qu'en dehors du poste, car il démontre l'exemple lui-même et invite les employés à le suivre (Avolio et Bass, 2004). Cependant, certaines études, dont celle de Wang *et al.* (2011), démontrent que le style transformationnel a plus d'influence sur la performance de citoyenneté que la performance dans les tâches prescrites.

2.2.2 Le leadership transactionnel et les comportements de performance

Le leadership transactionnel est empiriquement moins étudié que le leadership transformationnel puisque ses impacts sur les comportements paraissent moins intéressants que le style transformationnel. Les études de Vandenberghe *et al.* (2002) et Vigoda-Gadot (2007) révèlent que le leadership transactionnel influence moins la performance de citoyenneté que le leadership transformationnel. Par contre, les recherches démontrent aussi que ce style de leadership a bel et bien une certaine influence sur les comportements de performance des employés, bien que ces influences puissent être positives ou négatives, dépendamment des dimensions.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le leadership transactionnel est composé de trois dimensions : la récompense contingente, la forme active de la gestion par exception et la forme passive de la gestion par exception. La plus étudiée de ces dimensions est la récompense contingente, probablement en raison de son influence positive sur les comportements de performance. En ce qui concerne les deux formes de gestion par exception, les chercheurs en démontrent moins d'intérêt.

2.2.2.1 Le leadership transactionnel et la performance dans les tâches

Peu d'études ont été réalisées pour déterminer la relation entre les différentes dimensions du leadership transactionnel et la performance dans les tâches prescrites. La récompense contingente a un lien positif avec la performance dans les tâches (Liang, Chan, Lin et Huang, 2011; Wang *et al.*, 2011). Par contre, selon Avolio, Howell et Sosik (1999) et Mackenzie *et al.* (2001), ce lien est respectivement négatif ou non significatif. Dans la plupart des études empiriques, la gestion par exception active a un effet négatif sur la performance individuelle (Rank *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2011), à l'exception de l'étude de Liang *et al.* (2011) qui établit un lien positif. En ce qui a trait à la forme passive de la gestion par exception, Wang *et al.* (2011) démontrent une influence non significative avec la performance dans les tâches. Pour

Vigoda-Gadot (2007), le leadership transactionnel, englobant toutes ses trois dimensions sous un seul facteur, a un lien négatif avec la performance. Cependant, bien que les recherches démontrent des résultats contradictoires dans certains cas, les théories prévoient des liens positifs entre la récompense contingente et la performance individuelle et des liens négatifs pour les deux formes de la gestion par exception.

Le leader transactionnel établit un objectif clair à ses employés, les récompense selon leur performance, reconnaît leurs besoins et sait comment les satisfaire (Bass, 1985a). L'employé en question connaît bien les attentes de son supérieur envers lui et sait qu'il obtiendra une récompense s'il atteint un certain niveau de performance. Donc, afin de recevoir des récompenses, l'employé va bien accomplir les tâches qui lui sont attribuées. Pour la gestion par exception active, la théorie prévoit un lien négatif. Le leader surveille constamment les erreurs de ses employés et les corrige à l'instant pour avoir une performance adéquate (Bass, 1985a). Par contre, cette surveillance constante donne l'impression aux employés qu'ils sont toujours sous le contrôle du superviseur et ne donne aucune marge de manœuvre au travail. En conséquence, les employés ont moins de désir à travailler, ce qui mène par la suite à une performance négative. Pour la gestion par exception passive, la surveillance en est à son minimum. Le superviseur intervient seulement quand un problème est déjà présent et que la performance est déjà mauvaise (Avolio et Bass, 2004). Les employés manquent de ressources pour remédier aux anomalies qu'ils rencontrent, ce qui peut entraver leur travail quotidien.

2.2.2.2 Le leadership transactionnel et les comportements de performance de citoyenneté

Comparé à la performance dans les tâches prescrites, les effets du leadership transactionnel sur les comportements de citoyenneté semblent être plus intéressants

aux yeux des chercheurs. La récompense contingente influence positivement les comportements de citoyenneté (Asgari, Silong, Ahmad et Samah, 2008; Dumdum *et al.*, 2015; Goodwin *et al.*, 2001; Ha et Nguyen, 2014; Judge et Piccolo, 2004; Podsakoff *et al.*, 2000; Rubin, Bommer et Bachrach, 2010; Vandenberghe *et al.*, 2002; Wang *et al.*, 2011; Walumbwa, Wu et Orwa, 2008). Quant à la gestion par exception active, les résultats demeurent contradictoires. Pour Goodwin *et al.* (2001), Muchiri, Cooksey et Walumbwa (2012) et Wang *et al.* (2011), l'influence est négative sur ces comportements. Par contre, le lien est positif pour Ha et Nguyen (2014) et Vandenberghe *et al.* (2002). En dernier et sans surprise, la gestion par exception passive influence négativement ces comportements (Goodwin *et al.*, 2001; Ha et Nguyen, 2014; Muchiri *et al.*, 2012; Vandenberghe *et al.*, 2002). Cependant, contrairement à Ha et Nguyen (2014), l'étude menée par Wang *et al.* (2011) révèle que la relation entre la gestion par exception passive et la performance contextuelle est non significative.

Contrairement au leader transformationnel, le leader transactionnel motive extrinsèquement l'employé (Wang *et al.*, 2011), dans le sens où l'employé accomplit bien ses tâches pour des motifs externes comme l'argent. Le leadership transactionnel motive les employés individuellement dans le but d'atteindre les résultats demandés en échange de récompenses (Burns, 1978). Le leader transactionnel est en mesure de fournir les ressources nécessaires (Bass, 1985a; Avolio et Bass, 2004), en clarifiant ce qu'il veut et cela permet l'atteinte des objectifs plus facilement. Il reconnaît les besoins de l'employé et les satisfait en fonction de leur performance (Burns, 1978; Bass, 1985b). Donc si l'employé veut être satisfait (avoir un bonus ou une promotion par exemple), il doit atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. L'employé sait qu'il sera récompensé en fonction de ce qu'il fait, donc cela le motive à être plus performant et à mettre plus d'effort dans la réalisation des objectifs.

Différentes de la récompense contingente, les deux formes de la gestion par exception sembleraient avoir un impact négatif sur les comportements de citoyenneté. Pour la forme active, l'employé a la perception d'un contrôle excessif du superviseur, car le superviseur surveille toujours l'apparition des erreurs et les corrige par la suite pour ne pas nuire à la performance (Bass, 1985a). Cela ne permet pas l'autonomie dans la résolution de problèmes et nuit conséquemment à l'entraide et aux relations interpersonnelles. En ce qui a trait à la forme passive, le superviseur intervient seulement en cas d'apparition d'erreur d'un employé (Avolio et Bass, 2004). L'erreur cause problème à la performance et l'employé n'est souvent pas en mesure de le régler lui-même, car son superviseur ne lui offre pas les ressources nécessaires pour le faire. Que ce soit la forme passive ou active, les employés le voient comme étant négatifs et stressants puisqu'ils ont l'impression d'être punis quand ils reçoivent toujours des feedbacks négatifs, font toujours des erreurs et n'atteignent souvent pas les objectifs fixés (Rowold et Scholotz, 2009). Vu qu'il leur semble impossible d'atteindre la performance standard, il n'est alors pas question d'en faire des extras, ce qui viendrait expliquer le lien négatif avec les comportements de citoyenneté.

2.3 Les justifications théoriques du lien entre le leadership et les comportements de performance

À partir du tableau synthèse de la revue de la littérature, nous avons retracé trois principales justifications théoriques qui expliqueraient le lien entre le leadership transformationnel et transactionnel et les comportements de performance des employés. Il s'agirait de la qualité des échanges, de la capacité motivationnelle du superviseur, ainsi que de l'identité sociale.

2.3.1 La qualité des échanges

Une des théories les plus communes pour expliquer les échanges entre le leader et ses subordonnés qui génèrent des comportements de performance est probablement la théorie de l'échange social. Parmi les 47 études recensées, 18 ont fait référence à cette théorie. Bien que peu d'études se réfèrent à la norme de réciprocité, il semblerait que cette réciprocité soit un élément clé dans l'échange social.

Selon Blau (1964), l'échange social fait référence aux « [...] voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others »⁴ (p.91). Contrairement aux échanges économiques où les conditions d'échange sont bien définies à l'avance, pour les échanges sociaux, les obligations ne sont pas spécifiées (Blau, 1964). Bien qu'il y ait généralement une attente d'un retour dans cet échange, il faudrait faire confiance aux autres pour qu'il y ait un retour sous certaine forme, car il n'y a aucune garantie de gestes de remboursement. Cependant, c'est la norme de réciprocité de Gouldner (1960) qui souligne l'obligation de retour sous le sentiment d'endettement. Les acteurs dans la relation d'échange vont se sentir endettés les uns envers les autres, principalement envers celui qui leur a donné une faveur, et ressentent une obligation morale de remboursement (Gouldner, 1960). Ils vont alors commettre certaines « [...] actions and obligations as repayments for benefits received »⁵ (Gouldner, 1960, p.170). Que ce soit l'échange social ou la réciprocité, ces deux auteurs font mention d'une incertitude : la nature du retour et la forme sous laquelle la dette sera remboursée ne sont pas connues (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Il en est de même pour la cible qui reçoit ce remboursement. Il importe donc de mentionner que cette dette n'est pas

⁴ « [...] actions volontaires des individus qui sont motivées par les retours qu'ils attendent à recevoir » [notre traduction] (Blau, 1964, p.91).

⁵ « [...] actions et obligations en remboursement des faveurs reçues » [notre traduction] (Gouldner, 1960, p.170).

nécessairement remboursée à l'individu qui donne la faveur. Le remboursement pourrait se faire, par exemple, à travers des actions de citoyenneté envers l'organisation ou un autre collègue.

Selon Cropanzano et Mitchell (2005), Gouldner (1960) et Molm, Whitham et Melamed (2012), l'échange social et la réciprocité améliorent et renforcent la relation entre les individus. Ces échanges se fondent principalement sur des aspects psychologiques et non économiques, ce qui permet de créer un cercle vertueux (Cropanzano et Mitchell, 2005) dans lequel différents acteurs acceptent volontairement de contribuer d'une certaine manière, et s'attendent à une rétribution d'une autre manière. Des liens se tissent entre eux grâce aux échanges. Ce sont des liens qui se bâtissent de jour en jour et non du jour au lendemain et ces liens permettent l'émergence de bonnes relations à long terme entre les acteurs.

Dans le cas du leadership transformationnel et transactionnel, la reconnaissance, les récompenses, le coaching, les différentes opportunités offertes aux employés et l'écoute, par exemple, sont des actions qui traduisent le soutien et la considération envers les employés. Ces gestes sont perçus comme étant une bonne faveur du superviseur envers son subordonné. Donc, l'employé se sent endette envers son superviseur et va vouloir le remercier. L'employé va alors réciproquer par un bon comportement au travail envers son organisation, son superviseur, un collègue ou le client.

2.3.2 La capacité motivationnelle

Le leader transformationnel est reconnu pour savoir comment motiver ses subordonnés pour qu'ils puissent effectuer un bon travail. Plusieurs théories sur la motivation expliquent cette influence. C'est la théorie du concept de soi qui a attiré notre attention puisque cette théorie est la plus évoquée par les chercheurs pour justifier la capacité motivationnelle du leader.

Plus précisément, les études font référence au *self-concept based motivational leadership theory* (la théorie du leadership motivationnel basée sur le concept de soi) de Shamir *et al.* (1993). Selon ces auteurs, cette théorie a pour but d'expliquer le mécanisme motivationnel par lequel le leadership charismatique influence les employés et ce, à travers le concept de soi.

Dans cette théorie, le leader adopte principalement deux comportements. Ces deux comportements représentent les deux premières dimensions du leadership transformationnel, soit le charisme et la motivation inspirante. En premier lieu, il donne l'exemple à ses employés. Par ses valeurs, ses croyances, ses actions et ses réactions, il démontre ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas dans l'organisation (Shamir *et al.*, 1993). Par exemple, si le leader perçoit que le bon service à la clientèle est une priorité organisationnelle, il le communique à ses suiveurs et lui-même va canaliser leurs efforts dans cette direction. Les employés vont alors percevoir le service à la clientèle comme étant primordial dans le cadre de leur travail et ainsi suivre les pas de leur leader. En deuxième lieu, il encadre et aligne les comportements de ses employés. Il leur communique une vision et une mission pour que leurs valeurs et croyances soient cohérentes avec l'objectif de l'organisation afin de créer un sentiment d'appartenance au sein d'une collectivité (Shamir *et al.*, 1993).

C'est à travers ces deux comportements que se génère le processus motivationnel. Les effets transformationnels du leadership charismatique influencent les employés de quatre façons : la valeur intrinsèque du comportement, les attentes envers les comportements de réalisation, la valeur intrinsèque de l'atteinte des objectifs et les attentes envers la réalisation et la récompense.

2.3.2.1 La valeur intrinsèque du comportement

L'aspect charismatique du leadership modifie la perception de soi-même chez le suiveur (Shamir *et al.*, 1993), d'où provient son aspect transformationnel. Le leader

joue le rôle de messenger et de représentant de l'organisation. Il ne crée pas de nouvelles valeurs, mais il véhicule les valeurs existantes de l'organisation à l'aide d'une communication symbolique et les associant ainsi avec les valeurs de l'employé (Shamir *et al.*, 1993). Le leader incite les employés à participer à la création d'une identité collective (Shamir *et al.*, 1993) et la renforce en utilisant divers moyens comme le symbole et le slogan (Shamir, Zakay, Breinin et Popper, 1998). De cette façon, les valeurs de l'organisation sont internalisées chez l'employé. Donc, les comportements des employés vont refléter en quelque sorte les valeurs organisationnelles et leur travail comme s'il s'agissait d'un travail de groupe.

2.3.2.2 Les attentes envers les comportements et les réalisations

Trois variables entrent en jeu : l'estime de soi, l'auto-efficacité et la valorisation de soi. Le leader va déléguer plus de responsabilités à ses employés, les encourage à avoir de nouvelles idées, va être plus exigeant au sujet des attentes et va avoir confiance en ses employés quant à leur capacité à atteindre les objectifs (Shamir *et al.*, 1993). Cela crée une perception d'une meilleure estime de soi chez l'employé (Shamir *et al.*, 1993) et améliore son auto-efficacité (Bono et Judge, 2003). L'employé aura alors la confiance en lui-même de pouvoir bien accomplir le travail qui lui est attribué et de bien répondre aux attentes de son leader, ce qui génère une meilleure valorisation de soi (Shamir *et al.*, 1993).

2.3.2.3 La valeur intrinsèque de l'atteinte des objectifs

Une communication claire d'une vision et de la mission de l'organisation permet aux employés d'orienter leurs actions envers les priorités organisationnelles et également d'intérioriser les valeurs organisationnelles (Bono et Judge, 2003; Shamir *et al.*, 1993). Le travail devient alors plus significatif pour l'employé, car le travail est compatible et cohérent avec ses valeurs personnelles qui font partie de son concept de

soi (Bono et Judge, 2003; Shamir *et al.*, 1993). En conséquence, l'employé va vouloir volontairement être plus productif.

2.3.2.4 Les attentes envers les réalisations et les récompenses

En internalisant les valeurs organisationnelles, en augmentant la perception de l'estime de soi, le sentiment d'auto-efficacité et la perception de la valorisation de soi de l'employé, le leader a la capacité de susciter une croyance en un meilleur avenir dans l'organisation (Shamir *et al.*, 1993). En ayant espoir, l'employé a alors le désir de canaliser ses efforts envers les objectifs organisationnels.

2.3.3 L'identité sociale

En plus d'être en mesure de motiver ses employés, le leader suscite l'identification sociale de ses subordonnés. La troisième justification théorique repose alors sur la théorie de l'identité sociale. Ce sont Ashforth et Mael (1989) qui ont introduit la théorie de l'identité sociale dans le contexte organisationnel. Selon ces auteurs, l'identité sociale est une perception ou un sentiment d'appartenance à un certain groupe en y associant ses propres valeurs et objectifs et en contribuant volontairement au bien-être de ce groupe. Un individu s'associe et s'engage envers une catégorie sociale et ses membres seulement lorsqu'il y a un partage des mêmes valeurs (Ashforth et Mael, 1989).

Selon Hogg (2001), le leader a la capacité d'influence sur ses suiveurs pour la prise de décision et la définition de leur identité, pour finalement les inciter à atteindre des objectifs collectifs tout en suscitant leur volonté de mettre plus d'effort au travail. En internalisant les valeurs et les croyances, ces dernières font alors partie de l'identité de l'individu. De plus, en s'identifiant à son supérieur, l'employé a une motivation intrinsèque à bien réaliser son travail (Carter, Mossholder, Field et Amenakis, 2014; Meyer, Becker et Van Dick, 2006).

2.4 Les hypothèses de recherche : le leadership et les comportements de service à la clientèle

Les recherches de Liao et Chuang (2007) et Weng *et al.* (2011) ont démontré des liens positifs et significatifs entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle. Le leader transformationnel a cette capacité de susciter chez ses employés le désir de bien travailler par le biais de ses paroles, de ses gestes, de ses valeurs et de ses objectifs, dans n'importe quel secteur d'activité (Avolio et Bass, 2004). S'il est en mesure de communiquer et de démontrer clairement l'importance d'un bon service à la clientèle à ses employés, ces derniers vont intérioriser cet objectif.

Bien que nous n'ayons retracé aucune étude se penchant sur le lien entre le leadership transactionnel et la performance de service en clientèle, nous croyons que ce style de leadership pourrait aussi avoir une influence sur l'adoption des comportements de service à la clientèle. Le bâton et la carotte permettrait une performance adéquate. Si l'employé désire une certaine récompense et éviter les sanctions, il aura tendance à bien accomplir ses tâches. Cependant, le leadership transformationnel permettrait d'atteindre un niveau de performance plus élevé que le leadership transactionnel car il s'appuie sur une logique d'échange social et d'intériorisation des objectifs de travail, et non sur une peur de la sanction ou une recherche de récompense.

Compte tenu des résultats empiriques et théoriques, nous envisageons des liens entre leadership transformationnel et transactionnel d'une part, et les comportements de performance de service à la clientèle d'une autre part, et émettons les hypothèses suivantes :

H1 : Le leadership transformationnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.

H2 : Le leadership transactionnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.

H3 : Le leadership transformationnel influence davantage les comportements de performance que le leadership transactionnel.

CHAPITRE III

LE *TEAM-MEMBER EXCHANGE*

Les styles de leadership transformationnel et transactionnel ont un impact direct sur les comportements de performance, mais certains facteurs peuvent exercer une influence dans la force de ce lien. Le facteur qui nous intéresse en particulier dans ce mémoire est le *team-member exchange* (ci-après appelé TMX). Ce chapitre en question est dédié à cette variable modératrice.

Pour commencer ce chapitre, nous décrirons la définition, la conceptualisation et les caractéristiques du TMX. Ensuite, nous expliquerons l'influence modératrice du TMX dans le lien entre le leadership et les comportements de service à la clientèle. Pour conclure le chapitre, nous présenterons les hypothèses de recherche en lien avec le TMX.

3.1 Les échanges entre les membres de l'équipe : le TMX

La création du TMX a été une réponse envers la définition de rôle que Seers (1989) juge incomplet. Auparavant, la formation de rôle des employés était basée sur le superviseur en faisant référence au LMX (Seers, 1989). Cependant, les structures organisationnelles prennent une forme de plus en plus aplatie, donnant naissance à davantage de projets en équipe de travail. Le côtoiement des collègues au quotidien prend aussi de plus en plus d'ampleur. Le fait d'étudier uniquement les interactions à la verticale et les dyades entre le leader et le subordonné est ainsi loin d'être suffisant

pour comprendre les comportements au travail des employés. Selon Lawler III (1986) et Mathieu *et al.* (2008), les équipes de travail ont des répercussions organisationnelles positives. Elles stimulent la créativité et encouragent l'amélioration continue par le biais de partage des connaissances entre les membres de l'équipe (Lawler III, 1986; Mathieu *et al.*, 2008). Donc, les collègues et le groupe ont également une influence sur la définition de rôle de l'employé qui fait partie de ce groupe, car ce sont avec eux que l'employé effectue des échanges au quotidien. Par contre, l'impact des collègues a été négligé dans le développement de rôle. Pour cette raison, Seers (1989), père fondateur du TMX, a introduit ce concept comme alternative au LMX et pour compléter le processus de définition de rôle.

3.1.1 La définition et la conceptualisation du TMX

Le TMX est un concept qui s'intéresse à la dynamique entre les membres d'un groupe (Seers, Petty et Cashman, 1995). Les relations d'échange et les liens se tissent entre les membres d'un groupe avec lesquels on interagit régulièrement. Les échanges se font alors au niveau horizontal (Seers *et al.*, 1995). Il y a beaucoup d'interactions impliquant plusieurs membres et non pas seulement un seul membre, menant ainsi à l'hypothèse que les pairs auraient plus d'influence que le leader dans le processus de création de rôle d'une équipe de travail (Seers, 1989).

Ainsi, l'objectif du TMX est de mesurer la qualité des relations d'échange entre les employés d'un même groupe de travail. Le TMX se définit comme étant la perception d'un individu de sa relation d'échange avec son groupe de travail (Seers, 1989). Cette relation d'échange est évaluée par la réciprocité entre un individu et les autres membres du groupe auquel il appartient (Seers, 1989). Selon Seers *et al.* (1995), un membre va partager ses idées, faire parvenir ses rétroactions et son aide à son équipe et en échange, il va recevoir de la part de ses collègues de l'information, de l'aide et de la reconnaissance.

Donc, les relations d'échange entre les membres d'un groupe se mesurent par la perception de la volonté à aider, le partage d'information et la rétroaction, la réception d'information, l'aide et la reconnaissance des autres (Seers, 1989). Dans sa plus simple expression, il s'agit d'une réciprocité entre les membres de l'équipe. Cette réciprocité est continuelle dans le sens où les relations d'échange dans le groupe créent un cercle vertueux où les membres donnent et reçoivent de l'information, de l'aide et des feedbacks continuellement. De plus, elle renforce ces relations. Comme l'indiquent Kozlowski et Bell (2003) et Seers *et al.* (1995), la réciprocité continuelle est un fondement de base pour les équipes performantes, d'où l'importance d'une bonne qualité de relations d'échange. Cette qualité représente, en effet, l'efficacité des relations d'échange au sein d'un groupe (Seers, 1989).

3.1.2 Le style de gestion de l'équipe et le TMX

Le système de gestion influence la qualité des échanges entre les membres du groupe, c'est-à-dire que selon le style de gestion, différents types d'équipes ont un impact différent sur la qualité du TMX. Dans un style de gestion traditionnel, le superviseur dirige et coordonne le travail des employés dans son équipe (Seers, 1989). Dans un système de gestion orienté vers le travail d'équipe, ce que Seers *et al.* (1995) qualifient de *self-managing team*, le superviseur joue un rôle moins important dans l'équipe de travail puisque la qualité des échanges entre les membres dépend du degré d'autonomie accordé par le système de gestion (Seers, 1989). La gestion orientée vers les équipes de travail offre une meilleure opportunité de partage de pouvoir entre les membres de l'équipe et le superviseur dans les prises de décisions en ce qui concerne le choix des tâches et la façon dont ces tâches sont effectuées. Les employés ont ainsi une plus grande autonomie et responsabilité dans la coordination de leur propre travail, d'où la nécessité d'une forte collaboration et coopération entre les membres du groupe (Seers, 1989; Seers *et al.*, 1995), ainsi que des échanges entre ces employés. De plus, puisqu'il y a moins de supervision de la part du superviseur et un

pouvoir plus ou moins égalitaire entre les membres (Seers *et al.*, 1995), la structure hiérarchique du groupe est plus aplatie. Le tableau 3.1 résume les caractéristiques de ces deux systèmes de gestion.

Tableau 3.1 Tableau comparatif entre le système de gestion traditionnel et le système de gestion orienté vers l'équipe de travail

	Système de gestion traditionnel	Système de gestion orienté vers l'équipe de travail
Rôle du superviseur	Dirige et coordonne le travail des employés	Partage de pouvoir avec les employés
Prise de décision	Le superviseur	Le superviseur et les membres du groupe
Degré d'autonomie des employés	Bas	Élevé (coordonner leur propre travail)
Niveau de pouvoir des employés	C'est le superviseur qui prend les décisions.	Égalitaire entre le superviseur et les employés
Structure des équipes	Hiérarchique	Aplatie
Orientation des échanges	Verticale	Horizontale
Degré d'échange entre les collègues	Limité	Beaucoup (et essentiel)

Tableau inspiré de Seers (1989) et Seers *et al.* (1995).

Il existe bel et bien un lien entre la manière dont l'équipe est gérée et le TMX. Dans un contexte de gestion dite traditionnelle, l'environnement ne permet pas une fréquence d'échange élevée entre collègues. Le superviseur est la source principale à qui l'employé doit se référer. Cependant, dans un contexte de gestion orientée vers les équipes de travail, le superviseur n'est pas toujours présent en raison de la formation des équipes de travail et de l'autonomie qui leur est accordée. En conséquence, puisque les employés travaillent avec leurs collègues, ces derniers deviennent la source principale de consultation dans leur quotidien. Ainsi, dépendamment du style de gestion et du leadership du superviseur, ce dernier peut ou non encourager les échanges entre les membres du groupe. Lorsqu'il y a un bon arrimage entre le

leadership et le TMX, cela peut potentiellement améliorer la performance individuelle des employés.

3.2 Les liens entre le TMX, le leadership et les comportements des employés

Le TMX peut interférer dans la relation entre le leadership et les comportements des employés de deux façons : comme étant une variable médiatrice ou une variable modératrice. Cependant, que ce soit un rôle médiateur ou modérateur, les études semblent être plutôt limitées. À notre connaissance, seulement deux études ont testé empiriquement le rôle médiateur du TMX dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'aide, dans le rôle et extra-rôles (Chun, Cho et Sosik, 2016; Zou *et al.*, 2015), et aucune n'a été réalisée avec le leadership transactionnel.

Selon Zou *et al.* (2015), le leadership transformationnel influence les comportements d'aide des employés à travers les échanges entre les membres du groupe. Le leader transformationnel crée une identité de groupe, partage une vision collective, construit une équipe, suscite les intérêts communs de ses employés et dirige ses subalternes envers un objectif commun (Bass, 1985a). Pour l'atteinte de cet objectif, il encourage l'entraide, la rétroaction et le partage d'information entre ses employés (Zou *et al.*, 2015). Ces comportements vont générer d'autres comportements d'aide des autres employés, en raison de la réciprocité (Zou *et al.*, 2005).

Dans une relation d'échange, un membre qui aide et soutient ses collègues va également recevoir de l'aide de ses collègues (Takeuchi, Yun et Wong, 2011). D'une façon ou d'une autre, l'employé qui reçoit l'aide ou une information de la part d'un collègue a l'obligation de réciproquer. Donc, un bon échange n'est jamais gratuit. Selon Chun *et al.* (2016), une bonne qualité d'échange dans la relation permettrait une meilleure performance dans les tâches prescrites et hors-rôle. Cette bonne

performance aurait pour but de réciproquer un bon leadership (Chun *et al.*, 2016). Dans cette relation d'échange, il y aurait une aide mutuelle, un partage d'information constante, des efforts de coordination et de collaboration entre les membres de l'équipe (Chun *et al.*, 2016; Wiltermuth et Heath, 2009). En revanche, si la qualité des échanges est mauvaise, les effets du leadership sur le TMX seraient limités dans le sens où il n'y aurait ni partage d'information, ni assistance mutuelle au sein de l'équipe (Chun *et al.*, 2016). Par conséquent, il n'y a pas ou très peu d'échange entre les membres du groupe, menant ainsi à une mauvaise performance (Chun *et al.*, 2016). Il importe de mentionner que les échanges sont essentiels dans les cas où les tâches sont interdépendantes.

En résumé, le leadership transformationnel crée un environnement qui permet l'émergence du TMX. Le leader transformationnel accorde beaucoup d'autonomie à ses subordonnés, les encouragent et facilitent leurs échanges entre collègues. Ce sont des éléments clés du TMX. Et par l'entremise du TMX, cela donne naissance aux comportements prescrits et hors-rôles des employés.

En ce qui concerne les études sur la modération du TMX dans la relation du leadership et les comportements au travail, celles-ci semblent être encore plus rares que les recherches sur son effet médiateur. À ce jour, aucun chercheur ne semble s'y être intéressé. Cependant, nous avons identifié quelques articles dans un champ d'études rapproché où le TMX a une influence modératrice dans le lien étudié.

Selon Liu, Loi et Lam (2011), un échange de bonne qualité devrait améliorer l'influence de l'identification envers l'organisation sur la performance des employés par le biais de la théorie de l'échange social. L'équipe de travail crée un environnement d'échange entre collègues permettant aux employés identifiés envers l'organisation de bien réaliser leurs tâches ainsi que d'en réaliser bien au-delà de leurs tâches prescrites (Liu *et al.*, 2011). Les employés vont alors accomplir leurs travaux

avec plus d'aisance. Par contre, ces auteurs indiquent que la réalisation des comportements de citoyenneté dépend des opportunités qui s'offrent aux employés de l'équipe. Le TMX est l'équivalent du contexte de travail. Les employés vont apprendre de leurs collègues à réciproquer aux différentes ressources qu'ils reçoivent dans le cadre de l'échange. Cela va engendrer des comportements extra-rôles de leur part (Liu *et al.*, 2011).

Un autre article traitant le TMX comme une variable modératrice est celui d'Aw et Ayoko (2017). D'après ces auteurs, le TMX agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel d'équipe et l'engagement au travail de l'équipe. Le leader transformationnel offre des défis et de l'autonomie à ses employés et leur permet d'accomplir des tâches au-delà de ce qui leur a été demandé (Bass, 1985a) et ce sont des éléments clés menant à l'engagement au travail (Aw et Ayoko, 2017). Aussi, lorsque l'équipe de travail a une meilleure qualité d'échange entre ses membres, elle s'adonne à plus de coopération au sein de l'équipe (Seeers, 1989; Seers *et al.*, 1995). Donc, vu l'arrimage des caractéristiques du leadership, du TMX et de l'engagement, dans un environnement où les échanges sont élevés, cela peut renforcer le lien entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail de l'équipe.

3.3 Les hypothèses de recherche sur le rôle modérateur du TMX

Le TMX étant une variable de dynamique de groupe, il serait plus approprié de le traiter en tant que variable de modération dans notre étude. Premièrement, nous nous intéressons à l'employé et à ses comportements plutôt qu'au groupe dans lequel il travaille. Donc, le leadership et les comportements de performance se mesurent au niveau individuel. De plus, les employés qui œuvrent dans le domaine du service à la clientèle ont des emplois autonomes dont les tâches sont indépendantes. Les échanges entre collègues ne sont alors pas nécessaires pour la réalisation de leur travail. Ces employés travaillent individuellement puisqu'il n'y a pas de travail de groupe

primordial pour l'atteinte des objectifs. Par contre, nous croyons que les échanges entre collègues restent tout de même cruciaux dans cette relation, puisque ces derniers pourraient servir de soutien dans l'accomplissement des tâches. Par exemple, aider un collègue à trouver une information sur un client ou le partage d'information à propos du marché boursier permettraient de mieux répondre aux besoins des clients et ce, plus facilement. En dernier, nous étudions la performance de service à la clientèle et non l'altruisme ou les comportements hors-rôle, ce qui rend les rôles du partage de ressources et de l'entraide moins importants au sein de l'équipe.

Pour ces raisons-ci, nous croyons que le TMX agirait principalement à titre de modération entre le leadership et les comportements de performance des conseillers financiers. Puisqu'à ce jour, aucun chercheur ne s'est encore intéressé dans la relation entre (1) le leadership transformationnel et transactionnel, (2) le TMX et (3) les comportements de performance, plus précisément les comportements de service à la clientèle, le deuxième objectif de ce mémoire porte alors sur le rôle modérateur du TMX dans la relation entre le leadership transformationnel et transactionnel et les comportements de service à la clientèle.

Plusieurs explications nous mènent à croire qu'un bon échange entre les membres de l'équipe renforcerait le lien entre le leadership et les comportements au travail des employés. Le leader transformationnel prononce des discours charismatiques et véhicule une vision et un objectif clairs (Bass, 1985a). Ainsi, il met à l'avant l'importance d'un bon service à la clientèle. Les employés qui suivent leur leader vont alors adopter des comportements permettant de bien satisfaire les besoins de leurs clients (Liao et Chuang, 2007; Weng *et al.*, 2011). Le leader transformationnel accorde aussi beaucoup d'autonomie à leurs subordonnés, et leur laisse le champ libre face aux défis et à la créativité (Avolio et Bass, 2004). En quelque sorte, en les laissant autonomes, les employés sont encouragés à trouver eux-mêmes de nouvelles solutions, idées, suggestions, etc. Ils ont l'impression d'être considérés, d'avoir un

certain pouvoir dans la prise de décision et de prendre part à la création d'un projet, ce qui influence positivement la performance d'un employé. Un environnement d'échanges fréquents et de bonne qualité pourrait stimuler leurs réflexions et alimenter leurs créativité. Par ailleurs, les employés ont besoin de nouvelles ressources pour y parvenir. Une de ces ressources pourrait être les membres de leur équipe que l'employé côtoie au quotidien. En ayant de nouvelles pistes de réflexions et du soutien grâce à un fort TMX, les employés sont davantage en mesure d'être performants dans leurs tâches en présence d'un leader transformationnel. Enfin, le TMX crée un bon climat d'échange pour les employés qui sont plus ouverts à donner et à recevoir différents types de ressources, ce qui, en conséquence, améliore la capacité du leadership à se traduire en performance, car les employés sont plus aptes à réaliser leur travail.

Dans le cas du leadership transactionnel, le superviseur établit un objectif clair et récompense ses employés selon leur performance (Avolio et Bass, 2004). Par contre, il surveille et corrige aussi les erreurs de ses employés (Avolio et Bass, 2004). Donc, dans un contexte où il y a une grande fréquence d'échange de ressources de bonne qualité, cela peut faciliter la compréhension du travail à accomplir, des règles et procédures et le partage de tous types d'informations par l'entremise du soutien et de l'entraide entre les membres du groupe. Cela réduit la fréquence d'apparition des erreurs et facilite également l'atteinte des objectifs. Ces échanges fréquents entre les membres du groupe permettent de mieux comprendre son rôle, et de donner du sens aux recommandations du leader. De cette manière, il est probable qu'en présence d'un fort TMX, le lien entre le leadership transactionnel et la performance soit lui aussi renforcé.

Ainsi, nous émettons l'hypothèse que les effets du leadership transformationnel et du leadership transactionnel sur les comportements de service à la clientèle seront améliorés lorsque la qualité des échanges entre les membres de l'équipe sera élevée,

dans le sens où plus les échanges sont de bonne qualité, plus le lien entre le leadership et les comportements est fort. En revanche, si la qualité des échanges est mauvaise, le lien sera affaibli en raison des échanges limités. Basés sur tous ces points, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

H4 : Le *team-member exchange* modère la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle est forte.

H5 : Le *team-member exchange* modère la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle est forte.

3.4 Récapitulatif des hypothèses de recherche

En résumé, par le biais de paroles, de valeurs et d'idées influentes, d'une vision et d'un objectif clairs et de l'amélioration continue, le leader transformationnel motive ses suiveurs à bien travailler (Avolio et Bass, 2004). En ce qui concerne le leadership transactionnel, la récompense selon le rendement et la surveillance des erreurs permettent aux employés de répondre aux objectifs adéquatement (Avolio et Bass, 2004). Comme le précisent Blau (1964) et Gouldner (1960), la cible de réciprocité peut être tant l'organisation que l'individu et ce n'est pas nécessairement envers le donneur de ressources que la réciprocité aurait lieu. Dans ce cas-ci, la cible de réciprocité est la clientèle. Donc, pour remercier les bonnes actions du superviseur, les employés vont en retour adopter des comportements qui ont pour but de bien satisfaire les besoins de leurs clients, de fournir un bon service à la clientèle.

Nous croyons que les échanges entre les membres du groupe peuvent améliorer davantage la relation entre les deux styles de leadership et les comportements au travail. Des partages d'idées, des rétroactions et des entraides entre les collègues permettent, entre autres, une meilleure créativité et une meilleure compréhension des tâches à réaliser. Par conséquent, les échanges permettent l'atteinte des objectifs avec plus d'aisance.

Le tableau 3.2 qui suit présente les cinq hypothèses que nous émettons dans le cadre de notre cette recherche.

Tableau 3.2 Récapitulatif des hypothèses de recherche

H1:	Le leadership transformationnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.
H2:	Le leadership transactionnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.
H3:	Le leadership transformationnel influence davantage les comportements de performance que le leadership transactionnel.
H4:	Le <i>team-member exchange</i> modère la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle est forte.
H5:	Le <i>team-member exchange</i> modère la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle est forte.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les chapitres précédents nous ont permis d'apporter des éclaircissements au sujet de nos variables à l'étude, afin d'élaborer un modèle d'analyse et de présenter les hypothèses de recherche. Ce présent chapitre a pour but d'exposer les aspects méthodologiques de ce mémoire. Premièrement, nous présenterons le contexte étudié, suivi du devis de recherche et de la technique de collecte de données. En deuxième lieu, l'échantillon sera décrit. Par la suite, nous décrirons les instruments de mesure qui ont été utilisés dans l'enquête. En dernier lieu, les variables de contrôle seront présentées et la validité et la fiabilité de notre questionnaire seront mises à l'épreuve.

4.1 Le contexte à l'étude : description de l'organisation⁶

L'organisation à l'étude dans ce mémoire est une institution financière : le Mouvement Desjardins. En date du 31 décembre 2017, Desjardins possède un actif total de 275.1G \$. Il a plus de 45 000 employés et plus de 293 caisses pour desservir ses 7 millions de membres au Québec et en Ontario, dont plus de 250 000 membres se retrouvent dans les caisses de groupes au Québec. Ces caisses de groupes, également nommées caisses d'économie, sont créées par différentes associations

⁶ Les informations de cette section proviennent du site Internet du Mouvement Desjardins.

culturelles, des professionnels et des employés de certains secteurs d'activités spécifiques.

Les conseillers financiers ainsi que leur superviseur des caisses de groupe de Desjardins et des caisses de l'Est de Montréal ont été sondés. Nous retrouvons aujourd'hui 24 caisses de groupes et 14 caisses de l'Est de Montréal, pour un total de 38 caisses. Le rôle principal des conseillers financiers est de fournir des informations à leur clientèle sur les produits et services offerts par le Mouvement Desjardins afin de les aider à prendre des décisions au sujet de leurs investissements qui ont pour but de faire fructifier leurs capitaux.

4.2 Le devis de recherche

Selon Fortin et Gagnon (2016), un devis de recherche est « un plan d'ensemble qui précise les activités à accomplir ou les conditions particulières appliquées dans la conduite de la recherche pour répondre aux questions de recherche ou pour vérifier des hypothèses » (p.166). Le devis de recherche nous guide sur le choix de la technique de collecte de données, de l'échantillonnage, et de l'instrument de mesure utilisé dans la recherche.

Le devis corrélationnel prédictif a été retenu pour cette étude. Ce devis a pour but de prédire et de déterminer empiriquement l'existence des liens entre les différentes variables à l'étude (Christensen, Burke Johnson et Turner, 2011; Fortin et Gagnon, 2016). Plusieurs points justifient le choix de ce devis de recherche. Premièrement, ce mémoire est une recherche de nature quantitative examinant la relation entre plusieurs variables. Ce devis nous mène à connaître l'influence d'une variable sur une autre, à savoir si l'existence d'une pourrait influencer l'autre (Christensen *et al.*, 2011; Fortin et Gagnon, 2016). Pour répondre à cet objectif, cela nécessite la formulation d'hypothèses. Ces hypothèses s'appuient sur la littérature scientifique et servent de

prédiction des relations entre les variables qui sont également choisies en conséquence des études scientifiques (Fortin et Gagnon, 2016). De plus, la vérification de nos hypothèses se fait à travers les analyses de corrélations et de régressions linéaires, ce qui correspond bien au devis corrélationnel prédictif. En dernier, il importe de mentionner qu'il est difficile de manipuler ou de simuler un style de leadership et les échanges entre les membres d'une équipe. La collecte de données se fait alors dans un milieu naturel, c'est-à-dire sans aucune manipulation des variables (Christensen *et al.*, 2011; Fortin et Gagnon, 2016). Selon Christensen *et al.* (2011), ce devis permet de mesurer les variables dans leur état naturel en vue de savoir s'il y a existence d'une relation potentielle ou non entre deux variables.

4.3 La collecte de données

Ce mémoire s'appuie sur une recherche d'une plus grande envergure dont la collecte de données a été réalisée principalement en 2013, suivie d'une extension en 2015 pour augmenter la taille de l'échantillon. Chaque année de collecte comporte trois volets, c'est à dire trois questionnaires visant à collecter des informations complémentaires. Il est à noter que je n'ai pas participé à cette étape de la recherche, qui a été effectuée par des assistants de recherche sous la supervision des professeurs de la Chaire de Coopération Guy Bernier de l'ESG-UQAM. Dans le cadre de ce travail, nous utilisons les données collectées par cette équipe lors des volets 1 et 3, qui tenaient à sonder les conseillers financiers au sujet des variables telles le leadership et le TMX (volet 1), ainsi que l'évaluation de la performance des conseillers financiers par leur superviseur (volet 3). Une période approximative de six mois sépare le volet 1 et le volet 3.

En 2013, les 32 caisses de groupe du Québec ont été sollicitées pour participer à l'étude. Parmi ces dernières, 25 ont pris part à l'enquête. L'équipe de recherche a opté pour l'administration d'un questionnaire en version papier pour le volet 1 ainsi que

l'administration d'un questionnaire en ligne pour le volet 3. Selon Fortin et Gagnon (2016), « le questionnaire est un instrument de collecte de données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions » (p.326). De plus, selon ces auteurs, cette méthode de collecte de données est la plus populaire et commune que nous pouvons retrouver dans les recherches quantitatives.

La méthode du questionnaire nous permet de vérifier nos hypothèses à l'aide de données quantifiables, pour déterminer les relations entre les variables à l'étude (Christensen *et al.*, 2011; Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Le questionnaire permet également de rejoindre un échantillon de grande taille plus facilement et ce, à moindre coût (Fortin et Gagnon, 2016). La présentation uniforme de ce questionnaire assure également une bonne fidélité puisqu'il est impersonnel, c'est-à-dire que le format et les mesures sont les mêmes pour tous les répondants (Fortin et Gagnon, 2016). Cependant, le taux de réponse par la méthode du questionnaire est généralement faible et il est fréquent d'avoir des données manquantes quand les répondants ne savent pas quoi répondre ou quand l'énoncé ne correspond pas à leur situation (Fortin et Gagnon, 2016).

Suite à l'administration des questionnaires, 140 répondants ont été retenus sur un total initial de 351 employés sollicités dans les 25 caisses de groupe participantes, représentant un taux de réponse de 39,89% pour les caisses de groupe.

En 2015, lorsque l'équipe de recherche a voulu augmenter la taille de l'échantillon, 10 caisses de l'Est de Montréal ont été contactées. Cependant, seulement trois caisses ont accepté de participer à l'enquête. 20 répondants sur les 54 employés des trois caisses participantes ont été rajoutés à l'échantillon initial, représentant un taux de réponse de 37%. Le taux de réponse final de l'échantillon étudié dans ce mémoire est donc de 39,05%, soit 160 répondants sur un total final de 405 employés sollicités. Il importe de noter que l'échantillon est issu de l'arrimage dyadique des questionnaires

répondus par les employés avec celui de leur superviseur. Selon Fortin et Gagnon (2016), le taux de réponse par la méthode du questionnaire doit être d'au moins de 50% pour que l'échantillon soit représentatif de sa population. Or, le nôtre n'est que de 39,05%. Notre échantillon ne représente malheureusement pas la population des caisses de groupe du Québec et les caisses de l'Est de Montréal. Le tableau 4.1 présente les données sur les taux de réponse des deux phases des collectes de données en 2013 et 2015.

Tableau 4.1 Tableau synthèse des taux de réponse

	Nombre de succursales sollicitées	Nombre de succursales participantes	Taux de réponses (succursales)	Nombre de répondants sollicités	Nombres de répondants participants	Taux de réponses (répondants)
Phase 1 : Caisses de groupes du Québec	32	25	78,13%	351	140	39,89%
Phase 2 : Caisses de l'Est de Montréal	10	3	30%	54	20	37%
Taux de réponse finaux	42	28	66,67%	405	160	39,05%

Dans notre étude, les données sont confidentielles, mais pas anonymes puisqu'il y a eu trois différents volets dans chaque phase. Il faut être en mesure d'identifier les questionnaires avec leurs répondants afin de pouvoir faire l'arrimage des 3 volets à la fin du processus de collecte de données. Un numéro d'identification attribué à chaque répondant et le numéro de la succursale où travaille l'employé a servi de repérage des individus. Seuls les membres de l'équipe de recherche ont eu accès à ce numéro. L'équipe de recherche a également suivi une formation en ligne sur l'éthique de la recherche. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons nous aussi effectué une demande

d'approbation éthique auprès du comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) de l'UQAM.

4.4 L'échantillon

L'ensemble des conseillers financiers des caisses de groupe du Québec et des caisses de l'Est de Montréal du Mouvement Desjardins ont été invités à répondre au sondage. Cependant, l'échantillon final est seulement constitué de ceux qui ont répondu aux questionnaires des volets 1 et 3. Quelques caractéristiques sociodémographiques ont été recueillies afin de nous permettre de dresser un portrait général des employés sondés chez Desjardins. Parmi celles-ci, nous retrouvons l'ancienneté, l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le salaire. Ces informations sont présentées dans le tableau 4.2 ci-dessous.

Tableau 4.2 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Âge	24	66	43,32	8,70
Salaire (en \$)	22 000	110 000	55 808,46	14 902,26
Ancienneté (en mois)	0	408	131,47	114,09

n = 160

Il est à noter que nous avons seulement les données sur l'âge et le sexe des répondants de la phase 1. Malheureusement, ces données de la phase 2 sont manquantes. Pour la phase 1, l'échantillon est composé de 21% d'hommes et 79% de femmes. L'âge moyen est d'environ 43 ans pour les conseillers financiers.

Dans l'échantillon des deux phases combinées, les répondants travaillent en tant que conseiller financier, peu importe l'institution financière, depuis un peu plus de 131 mois en moyenne, soit approximativement 11 ans. Le salaire moyen est de 55 808\$. La majorité des répondants détient un diplôme universitaire de premier cycle.

4.5 Les instruments de mesure

Afin de pouvoir tester nos hypothèses et de répondre à notre objectif de recherche, nous devons opérationnaliser les concepts. Selon Fortin et Gagnon (2016), il s'agit du « processus par lequel un concept abstrait (construit) est transposé en phénomène observable et mesurable » p.285. En d'autres termes, il faut rendre nos variables « manipulables et mesurables » (Hess, Sénécal et Vallerand, 2000, p.38). Pour mesurer une variable, il est fréquent d'utiliser un questionnaire déjà construit et validé par d'autres chercheurs. Ce questionnaire est composé d'énoncés relatifs au concept que nous souhaitons mesurer. Les échelles de mesure utilisées pour évaluer le leadership, le TMX et les comportements de performance sont présentées ci-dessous.

4.5.1 Le leadership

Les questionnaires sur le leadership sont en constante évolution, ce qui explique pourquoi il y a eu plusieurs versions du *Multifactor Leadership Questionnaire* (ci-après nommé *MLQ*) depuis celle de Bass (1985a). Dans le cadre du projet de recherche initial, et en conséquence pour ce mémoire, nous avons opté pour la version d'Avolio et Bass (2004). Le *MLQ* a un total de huit composantes, mais seulement six sont retenues dans notre étude, soit le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle pour le leadership transformationnel, ainsi que la récompense contingente et la gestion par exception active pour le leadership transactionnel. Parmi les 36 énoncés du questionnaire original, nous retenons seulement les 28 qui mesurent respectivement les six composantes à l'étude, à savoir huit pour le charisme, quatre pour la motivation inspirante, quatre pour la stimulation intellectuelle, quatre pour la considération individuelle, quatre pour la récompense contingente et quatre pour la gestion par exception active. Les répondants doivent répondre sur une échelle de Likert de 5

points (1 = pas du tout, 2 = de temps en temps, 3 = parfois, 4 = assez souvent, 5 = fréquemment à toujours).

Tableau 4.3 L'échelle de mesure du *MLQ*

Charisme	9.1 Rend les autres fiers d'être associés à moi. 9.14 Va au-delà des intérêts personnels pour le bien du groupe.
Motivation inspirante	9.10 Parle de façon optimiste du futur. 9.12 Croit avec confiance que les objectifs seront atteints.
Stimulation intellectuelle	9.16 Regarde différentes perspectives quand il/elle résout des problèmes. 9.17 Suggère de nouvelles façons de faire pour mener à bien les projets.
Considération individuelle	9.18 Passe du temps à enseigner et à coacher. 9.33 Aide les autres à développer leurs forces.
Récompense contingente	9.20 Aide les autres en échange de leurs efforts. 9.36 Exprime de la satisfaction quand les autres respectent les attentes.
Gestion par exception active	9.6 Garde une trace de toutes les erreurs commises. 9.7 Dirige mon attention vers les échecs afin de respecter les normes fixées.

L'alpha de Cronbach du *MLQ* se situe entre ,60 et ,83 pour les différentes composantes du leadership et ce, dans les recherches effectuées à travers les cinq continents, démontrant ainsi une bonne fiabilité et une bonne validité externe (Avolio et Bass, 2004). De plus, ce questionnaire a été traduit et validé dans plusieurs différentes langues dont le français, la langue de notre échelle mesure distribuée auprès des employés chez Desjardins. Pour des raisons de droits d'auteur, nous ne pouvons présenter intégralement le questionnaire du *MLQ* dans ce mémoire. Le tableau 4.3 présente quelques énoncés qui figurent dans notre questionnaire et ce, à titre d'exemple seulement.

Il est à noter qu'en raison des résultats non concluants des recherches antérieures pour la relation entre la gestion par exception passive et les comportements de performance, nous prenons la décision d'écarter ce style de leadership de nos analyses statistiques.

4.5.2 Le TMX

Tableau 4.4 L'échelle de mesure du TMX

8.1	Je fais souvent des suggestions à mes collègues pour améliorer les méthodes de travail.
8.2	Je suis prêt à aider les autres à finir le travail qui leur a été assigné.
8.3	En période d'activité intense, je me porte souvent volontaire pour aider les autres.
8.4	Mes collègues me font habituellement savoir si je fais quelque chose qui rend leur travail plus facile (ou plus difficile).
8.5	Mes collègues reconnaissent mon potentiel.
8.6	Mes collègues comprennent mes problèmes et mes besoins professionnels.
8.7	Je suis prêt à changer de responsabilités afin de rendre les choses plus faciles aux autres.
8.8	En période d'activité intense, les autres membres de l'équipe me demandent souvent de l'aide.
8.9	Les autres membres de l'équipe sont prêts à m'aider à finir un travail qui m'a été assigné.
8.10	Je fais habituellement savoir aux autres s'ils ont fait quelque chose qui rend mon travail plus facile (ou plus difficile).

Notre échelle de mesure du TMX provient du *Team-Member Exchange Quality Scale Items* de Seers *et al.* (1995). Il s'agit d'une adaptation de la version originale créée par Seers (1989). L'échelle, qui est utilisée intégralement dans notre recherche, contient une seule dimension mesurée par dix énoncés. Les répondants doivent exprimer leur degré d'accord par rapport à chaque énoncé sur une échelle Likert de cinq points (1 = pas du tout d'accord, 2 = plutôt pas d'accord, 3 = neutre, 4 = plutôt d'accord, 5 = tout à fait d'accord). Seers (1989) et Seers *et al.* (1995) ont tous démontré que le TMX a une bonne validité discriminante. Il mesure bien ce concept uniquement et non un concept rapproché tel que la cohésion ou la satisfaction, bien que ces concepts soient corrélés. Seers *et al.* (1995) a obtenu une cohérence interne de ,83 et les coefficients de la structure factorielle dans la version de Seers (1989) sont compris entre ,46 et ,73, ce qui démontre une bonne fiabilité et validité de contenu de cette échelle de mesure. Le tableau 4.4 présente intégralement les énoncés du TMX.

4.5.3 Les comportements de performance

Afin de présenter une échelle adaptée aux objectifs du projet de recherche initial ainsi qu'au contexte d'étude, l'échelle de mesure sur les comportements de performance a été bâtie par l'équipe de recherche à partir de différents questionnaires validés par d'autres chercheurs. Parmi ceux-ci, nous retrouvons notamment les échelles de Podsakoff *et al.* (1990), Saxe et Weitz (1982), et Van Dyne *et al.* (1994). Les qualités psychométriques de ces échelles de mesure sont satisfaisantes.

L'échelle de mesure de Podsakoff *et al.* (1990) porte sur les comportements de citoyenneté. Sur un total de 24 énoncés pour cinq facteurs, la fiabilité est de ,70 minimalement pour chacun de ses facteurs, à savoir l'altruisme, la conscience professionnelle, l'esprit d'équipe, la courtoisie et la vertu civique. Ces auteurs ont pu obtenir des résultats similaires à l'échelle développée par Organ (1988), indiquant ainsi une bonne validité de convergente pour la version de Podsakoff *et al.* (1990).

Le *Selling Orientation – Customer Orientation Scale (SOCO Scale)* de Saxe et Weitz (1982) mesure l'orientation client des employés. Basé sur la littérature scientifique, ces auteurs ont établi une échelle de 104 énoncés. Ils ont par la suite consulté des experts en marketing pour éplucher leur échelle pour en arriver à 70 énoncés. De là, ils font leur premier test sur un échantillon de vendeurs. Finalement, ils ne retiennent que les 24 énoncés les plus corrélés avec le concept, dont 12 énoncés positifs et 12 énoncés négatifs. Les corrélations de l'analyse factorielle se retrouvent entre ,36 et ,60. La cohérence interne de cette échelle est respectivement de ,86 et ,83 pour le test et retest de cette échelle. Le *SOCO Scale* a donc de bonnes qualités psychométriques.

Van Dyne *et al.* (1994) présentent une nouvelle mesure des comportements de citoyenneté. Leur échelle contient 34 énoncés répartis en cinq facteurs, soit dix pour l'obéissance, sept pour la loyauté, deux pour la participation sociale, huit pour la

participation innovante et sept pour la participation fonctionnelle. Les corrélations de l'analyse factorielle sont toutes au-delà de ,39. L'alpha de Cronbach est de plus de ,75 pour chaque facteur dans les tests et retests. La cohérence interne de l'ensemble des items est de ,92.

L'échelle utilisée dans le projet initial contient sept énoncés mesurant les comportements de performance prescrits, en service à la clientèle et extra-rôles, qui s'inspirent des différentes mesures présentées ci-dessus. Le gestionnaire doit évaluer la performance de chacun de ses subordonnés en exprimant son degré d'accord avec chacun des énoncés présentés sur une échelle Likert de sept points, allant de 1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord. Cependant, étant donné la variable dépendante de ce mémoire, nous avons seulement sélectionné les items nous concernant pour effectuer les analyses statistiques. Le tableau 4.5 ci-dessous présente les énoncés de l'échelle que nous avons retenus.

Tableau 4.5 L'échelle de mesure des comportements de performance en service à la clientèle

1	Demande de conseils pour mieux répondre aux demandes des membres.
5	Cherche de nouvelles ressources pour mieux satisfaire ses membres.
7	Adapte les règles pour mieux servir ses membres.

Les qualités psychométriques de cette nouvelle échelle sont présentées dans une section suivante.

4.6 Les variables de contrôle

Il semble intéressant de se pencher vers certaines caractéristiques sociodémographiques afin d'examiner l'existence possible de liens entre ces caractéristiques et les variables à l'étude. Dans ce mémoire, nous avons opté pour

l'ancienneté et le salaire seulement puisque ces deux caractéristiques pourraient potentiellement avoir une influence sur le rendement des employés.

4.7 Les tests de validité et de fiabilité des mesures

Cette section met à l'épreuve la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure. Elle a pour but de présenter les analyses factorielles et les coefficients alpha de Cronbach de chaque variable à l'étude. La validité désigne « le degré selon lequel un instrument de mesure reflète bien ce qu'il est censé de mesurer » (Fortin et Gagnon, 2016, p.299). Elle assure que l'instrument évalue le concept qu'on désire évaluer et non un autre construit (Vallerand, Guay et Blanchard, 2000). Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour tester la validité d'une échelle de mesure. Dans ce mémoire, nous optons pour les analyses factorielles. Cette « technique statistique multivariée [...] permet [...] d'indiquer si une échelle est unidimensionnelle et multidimensionnelle » (Fortin et Gagnon, 2016, p.302). Elle nous permet de vérifier statistiquement combien de facteurs sont présents parmi les énoncés sélectionnés (Christensen *et al.*, 2011). Cela dit, elle indique aussi le regroupement des énoncés sous leur composante respective. En ce qui concerne la fiabilité, elle fait référence à « la capacité de [l'instrument de mesure] à mesurer un même objectif de façon constante » (Fortin et Gagnon, 2016, p.293), c'est-à-dire que l'instrument peut mesurer pareillement la même variable à multiples reprises. L'instrument est fiable lorsque « les résultats sont semblables dans une situation comparable » (Fortin et Gagnon, 2016, p.294). Il existe plusieurs techniques pour tester la fiabilité d'un instrument dont la cohérence interne. Lorsque l'instrument est cohérent, les énoncés choisis mesurent effectivement le même concept (Hess *et al.*, 2000). Parmi plusieurs mesures de cohérence interne, le coefficient alpha de Cronbach est la mesure la plus commune. Ce coefficient est une « statistique servant à estimer la cohérence interne des énoncés d'une échelle de mesure » (Fortin et Gagnon, 2016, p.296). En d'autres termes, il détermine le degré d'homogénéité des mesures pour un facteur (Christensen *et al.*, 2011). Donc, ce

coefficient nous indique si les énoncés que nous utilisons pour mesurer notre variable mesurent réellement ou non cette variable. Selon Christensen *et al.* (2011), une échelle de mesure nécessite un coefficient de fiabilité minimal de ,70 pour être qualifiée de satisfaisante. Le tableau 4.6 ci-dessous présente une synthèse des analyses factorielles et des coefficients alpha de Cronbach de nos quatre variables.

Tableau 4.6 Synthèse des analyses factorielles et des coefficients alpha de Cronbach des variables à l'étude

	Leadership transformationnel	Leadership transactionnel	TMX	Comportements de performance
% de variance totale expliquée	61,55	62,90	61,32	76,36
Alpha de Cronbach (α)	,94	,70	,79	,68
Nombre de facteurs initiaux	3	2	3	2
Nombre de facteurs retenus	Mesure agrégée	2	Mesure agrégée	1
Nombre d'items initiaux	20	8	10	7
Nombre d'items enlevés	0	0	0	5
Nombre d'items retenus	20	8	10	2

4.7.1 Le leadership transformationnel

Nous avons effectué une première analyse factorielle avec l'ensemble des 28 items du leadership transformationnel et transactionnel (la récompense contingente et la GPEA). L'analyse, déposée dans l'Annexe B.1, démontre seulement quatre facteurs tandis que les études antérieures en prévoient cinq (soit trois pour le transformationnel et deux pour le transactionnel). De plus, le regroupement des items ne correspond aucunement aux regroupements théoriques et empiriques des recherches qui ont été réalisées précédemment. Nous avons alors refait une deuxième

analyse factorielle en sélectionnant les items respectifs à chaque variable selon la théorie.

Le leadership transformationnel, formé de vingt items, est composé de trois facteurs. Cependant, tel que présenté dans le tableau 4.7 ci-dessous, le regroupement des items demeure incohérent et différent de la théorie. Puisque nous traitons le sujet par variable et non par facteur, nous avons fait le choix de créer une seule variable pour le leadership transformationnel avec l'ensemble des vingt items. Bien qu'il s'agisse empiriquement de trois facteurs, l'indice de fiabilité est très élevé pour cette variable ($\alpha=.94$). Par ailleurs, cette pratique est fréquente avec ce type d'échelles. Si l'on conçoit le leadership comme un ensemble de comportements formé de diverses dimensions corrélées et cohérentes entre elles, il devient logique d'agréger tous les items pour s'intéresser au leadership dans sa globalité. Cette approche est d'autant plus pertinente dans notre cas puisque que nous avons émis des hypothèses seulement en lien avec le style de leadership en général, et non pour chacune de ses dimensions.

Tableau 4.7 Rotation de la matrice des composantes du leadership transformationnel^a

Énoncés	Composantes		
	1	2	3
Leadership MLQ - 1		,58	
Leadership MLQ - 2	,57		
Leadership MLQ - 3	,53	,54	
Leadership MLQ - 4	,64		
Leadership MLQ - 5		,71	
Leadership MLQ - 6			,82
Leadership MLQ - 7		,75	
Leadership MLQ - 8		,46	,46
Leadership MLQ - 9	,77		
Leadership MLQ - 10	,77		
Leadership MLQ - 11	,83		
Leadership MLQ - 12	,67		
Leadership MLQ - 13	,71		
Leadership MLQ - 14	,77		
Leadership MLQ - 15	,60		
Leadership MLQ - 16	,75		
Leadership MLQ - 17			,64
Leadership MLQ - 18	,63		
Leadership MLQ - 19	,79		
Leadership MLQ - 20	,76		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

4.7.2 Le leadership transactionnel

Tableau 4.8 Rotation de la matrice des composantes du leadership transactionnel^a

Énoncés	Composantes	
	1	2
Leadership MLQ - 21	,80	
Leadership MLQ - 22	,80	
Leadership MLQ - 23	,76	
Leadership MLQ - 24	,76	
Leadership MLQ - 25		,79
Leadership MLQ - 26		,54
Leadership MLQ - 27		,83
Leadership MLQ - 28		,85

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations

Le leadership transactionnel est composé de deux facteurs empiriquement distincts, soit la récompense contingente et la gestion par exception active. Les analyses factorielles du tableau 4.8 de cette variable démontrent bel et bien l'existence de deux facteurs distincts. La cohérence interne de l'ensemble des huit items est de ,70, ce qui est satisfaisant.

Tout comme le leadership transformationnel, nous nous intéressons au leadership transactionnel dans sa globalité. Donc, nous avons créé une seule variable pour le leadership transactionnel avec l'ensemble des huit items. De plus, il serait logique de regrouper tous les items dans une seule variable pour pouvoir la comparer au leadership transformationnel. Cependant, il nous semble aussi intéressant d'analyser les sous-dimensions du leadership transactionnel puisque les qualités psychométriques de la récompense contingente ($\alpha=,78$) et de la gestion par exception

active ($\alpha=,76$) sont bonnes. D'ailleurs, les études antérieures démontrent que ces deux sous-dimensions influencent différemment la performance.

4.7.3 Le TMX

Présentée dans le tableau 4.9, l'analyse factorielle du TMX nous présente trois facteurs, contrairement à la théorie qui nous présente un seul facteur. De plus, le rassemblement de ces énoncés ne semble pas être cohérent. Comme l'analyse de fiabilité de l'ensemble de ces dix items est bonne ($\alpha=,79$), nous avons créé une seule variable pour le TMX, comme le prévoit la théorie.

Tableau 4.9 Rotation de la matrice des composantes du TMX^a

Énoncés	Composantes		
	1	2	3
Q1 Je fais souvent des suggestions à mes collègues pour améliorer les méthodes de travail.			,77
Q2 Je suis prêt à aider les autres à finir le travail qui leur a été assigné.			,71
Q3 En période d'activité intense, je me porte souvent volontaire pour aider les autres.			,62
Q4 Mes collègues me font habituellement savoir si je fais quelque chose qui rend leur travail plus facile (ou plus difficile).		,69	
Q5 Mes collègues reconnaissent mon potentiel.		,86	
Q6 Mes collègues comprennent mes problèmes et mes besoins professionnels.	,60		
Q7 Je suis prêt à changer de responsabilités afin de rendre les choses plus faciles aux autres.	,54	,47	
Q8 En période d'activité intense, les autres membres de l'équipe me demandent souvent de l'aide.	,79		
Q9 Les autres membres de l'équipe sont prêts à m'aider à finir un travail qui m'a été assigné.	,84		
Q10 Je fais habituellement savoir aux autres s'ils ont fait quelque chose qui rend mon travail plus facile (ou plus difficile).	,47	,64	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

4.7.4 Les comportements de service à la clientèle

Comme le montre le tableau 4.10, l'analyse factorielle initiale avec les trois énoncés de l'échelle donne une composante, Par contre, la Q1 donne un coefficient de ,52 seulement. De plus, l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces trois énoncés est de ,56. Donc, nous avons décidé qu'il serait plus approprié d'enlever la Q1. Illustré dans le tableau 4.12, nous pouvons noter qu'après avoir retiré la Q1, les deux énoncés restants forment un facteur avec des coefficients satisfaisants.

Tableau 4.10 Rotation de la matrice des composantes des comportements de performance^a

Énoncés	Composantes
	1
Q1 Demande de conseils pour mieux répondre aux demandes des membres.	,52
Q5 Cherche de nouvelles ressources pour mieux satisfaire ses membres.	,85
Q7 Adapte les règles pour mieux servir ses membres	,82

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau 4.11 Analyse factorielle et alpha de Cronbach des comportements de performance

Nombre d'items	3	2
Nombre de facteurs	1	1
Variance totale expliquée	55,04%	76,36%
α	,56	,68

Tableau 4.12 Matrice des composantes des comportements de performance^a

Énoncés	Composante
	1
Q5 Cherche de nouvelles ressources pour mieux satisfaire ses membres.	,87
Q7 Adapte les règles pour mieux servir ses membres	,87

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

La construction de ces échelles de mesures s'est faite à partir d'un processus rigoureux de sélection d'énoncés et a fait preuve de bonnes qualités psychométriques suite aux analyses factorielles. À présent, nous pouvons passer au test des hypothèses, qui fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE V

LES RÉSULTATS

Après avoir présenté la méthodologie de recherche de ce mémoire, nous entamons le cinquième chapitre qui a pour but d'exposer les analyses statistiques et les résultats qui en découlent. Pour mieux répondre à notre objectif de recherche, nous commençons par la présentation des statistiques descriptives et des résultats corrélacionnels de nos variables à l'étude. Par la suite, afin de valider nos hypothèses, les résultats des analyses statistiques inférentielles vont être mis à l'épreuve.

5.1 La présentation des statistiques descriptives et des résultats corrélacionnels

Selon Christensen *et al.* (2011) et Fortin et Gagnon (2016), l'analyse statistique descriptive a pour but de rassembler les données recueillies auprès d'un échantillon afin de pouvoir présenter globalement leurs caractéristiques pour les décrire. Il existe plusieurs moyens pour décrire l'échantillon. Parmi une gamme de techniques, nous retenons la moyenne, l'écart-type et la corrélation.

La moyenne (\bar{x}) est une « mesure de tendance centrale qui correspond à la somme d'un ensemble de valeurs divisée par le nombre total de valeurs » (Fortin et Gagnon, 2016, p.394). Au sujet de l'écart-type (s), il accompagne souvent la moyenne dans la présentation des statistiques descriptives. En effet, il fait allusion à la répartition des données autour de la moyenne (Fortin et Gagnon, 2016; Navarro, 2018). Plus l'écart-type est élevé, plus les données ont tendance à s'éloigner de la moyenne et plus

l'écart-type est petit, plus les données se rapprochent de la moyenne (Christensen *et al.*, 2011; Fortin et Gagnon, 2016). En ce qui concerne les coefficients de corrélation (r), il s'agit d'un « indice numérique qui fournit une mesure de la force et de la direction d'une relation entre deux variables » (Fortin et Gagnon, 2016, p.404). Cet indice numérique indique la force du lien entre deux variables. Elle se retrouve entre +1,00 et -1,00. Plus elle se rapproche du 1, plus la relation est forte. Plus la corrélation se rapproche du 0, plus la relation entre deux variables est faible. Le signe de positivité ou de négativité représente la direction du lien entre deux variables. L'indice numérique étant positif, les deux variables s'enlignent vers la même direction. Cela dit, quand une augmente, l'autre augmente aussi. Si la mesure d'association est négative, les deux variables vont dans le sens opposé. Plus une augmente, l'autre a tendance à diminuer (Christensen *et al.*, 2011; Fortin et Gagnon, 2016).

Pour l'analyse des statistiques descriptives de nos variables, nous avons utilisé le logiciel *IBM SPSS Statistics*. Nous avons commencé par la création des variables indépendantes, de la variable modératrice et de la variable dépendante. Pour ce faire, nous avons calculé le score moyen pondéré de nos variables avec les items respectifs de chaque variable à l'étude. Par la suite, avec les variables nouvellement créés, nous avons calculé la moyenne, l'écart-type et les corrélations.

5.1.1 Les résultats descriptifs et corrélationnels

Le tableau 5.1 ci-dessous présente les statistiques descriptives et les résultats corrélationnels entre les variables à l'étude. Le leadership transformationnel ($r = ,32^{**}$, $p < 0.01$), le salaire ($r = ,31^{**}$, $p < 0.01$), la récompense contingente ($r = ,16^*$, $p < 0.05$), la GPEA ($r = -17^*$, $p < 0.05$) et le TMX ($r = ,16^*$, $p < 0.05$) sont les variables qui sont liées positivement et significativement aux comportements de performance. Les corrélations entre le leadership transactionnel ($r = -,01$, $p = ,95$) et l'ancienneté

Tableau 5.1 Statistiques descriptives et résultats corrélationnels entre les variables

	\bar{x}	s	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ancienneté (par mois)	131,47	114,09								
2 Salaire (\$)	55808,46	14902,26	,28**							
3 Leadership transformationnel	3,68	0,78	-,05	,06	(,94)					
4 Leadership transactionnel	3,49	0,65	-,07	-,09	,53**	(,70)				
5 Récompense contingente	3,80	0,82	-,05	,01	,85**	,68**	(,78)			
6 Gestion par exception active	3,60	0,95	-,06	-,14	-,06	,74**	,02	(,76)		
7 TMX	3,89	0,47	-,08	,03	,28**	,23**	,25**	,11	(,79)	
8 Comportements de performance	5,54	1,16	-,047	,31**	,32**	-,01	,16*	-,17*	,16*	(,68)

** .p<0.01 (bilatéral)

* .p<0.05 (bilatéral)

($r = -,05$, $p = ,56$) d'une part, ainsi que les comportements, d'autre part, ne sont pas significatives. Au sujet du TMX, le leadership transformationnel ($r = ,28^{**}$, $p < 0.01$), le leadership transactionnel ($r = ,23^{**}$, $p < 0.01$) et la récompense contingente ($r = ,25^{**}$, $p < 0.01$) sont les seules variables qui sont positivement corrélées avec ce dernier. En plus de la performance, la gestion par exception active, de son côté, est également corrélée significativement avec le leadership transactionnel ($r = ,74^{**}$, $p < 0.01$), ce qui est logique puisque les items de la gestion par exception active sont inclus dans la création de la variable du leadership transactionnel. En dernier, en ce qui concerne les variables de contrôle, l'ancienneté est uniquement liée au salaire ($r = ,28^{**}$, $p < 0.01$) et nous n'observons aucune corrélation significative avec les variables du leadership.

5.2 La validation des hypothèses

Après avoir décrit les relations entre les variables, nous procédons à présent à la vérification de nos hypothèses. Pour cela, nous recourons aux analyses statistiques inférentielles. Selon Fortin et Gagnon (2016), elles ont pour but de « déterminer dans quelle mesure l'information provenant d'un échantillon peut s'étendre à l'ensemble de la population » (p.411) et de « vérifier des hypothèses sur les relations entre des variables » (p.411). Plusieurs techniques nous permettent de tester nos hypothèses. Parmi celles-ci, nous avons utilisé l'analyse de régression. Ce type d'analyse permet de « déterminer quel(s) facteur(s) prédisent ou expliquent la valeur d'une variable dépendante (variable prédite) en se fondant sur celle d'une variable indépendante (variable explicative) » (Fortin et Gagnon, 2016, p.425). Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous avons plusieurs variables indépendantes. Donc l'usage de la régression multiple nous semble approprié puisqu'elle « permet l'étude de relations entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante » (Fortin et Gagnon, 2016, p.427).

5.2.1 Résultats des analyses statistiques inférentielles : les effets directs

Pour tester nos hypothèses 1 et 2, nous avons effectué des analyses de régressions linéaires multiples. Pour construire les équations de régression, nous avons inséré les variables de contrôle dans le *bloc 1* et les variables indépendantes dans le *bloc 2*.

Les tableaux 5.2 et 5.3 présentent les résultats des analyses de régression linéaires multiples des effets directs entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Rappelons que nous supposons que le leadership transformationnel (H1) et le leadership transactionnel (H2) sont positivement liés aux comportements de service à la clientèle. La section précédente a démontré que le leadership transformationnel, la récompense contingente et la GPEA sont corrélés positivement et significativement avec les comportements. Les résultats de nos analyses de régression s'enlignent partiellement avec les corrélations obtenues précédemment. Le leadership transformationnel et les comportements sont, en effet, positivement liés ($\beta = ,432$; $p < ,000$), ce qui démontre que notre H1 est soutenue. En ce qui concerne notre H2, nous observons également un lien significatif entre le leadership transactionnel et les comportements ($\beta = -,173$; $p = ,046$). Bien que le lien avec le leadership transactionnel soit significatif, il demeure une relation négative. Par conséquent, nous devons rejeter notre H2 puisque celle-ci prévoyait un lien positif. De plus, en analysant les deux composantes du style transactionnel que nous avons retenues, nous remarquons qu'il n'existe aucune relation significative pour la récompense contingente ($\beta = -,247$; $p = ,081$) et la gestion par exception active ($\beta = -,094$; $p = ,221$). En ce qui concerne l'hypothèse H3, elle prévoit que le leadership transformationnel influence davantage les comportements de performance que le leadership transactionnel. Les analyses démontrent que le leadership transformationnel a une relation plus forte avec les comportements et une marge d'erreur moindre que le leadership transactionnel. Cela signifie que notre H3 est soutenue. En dernier, il importe de noter que le salaire est positivement relié aux comportements de performance.

Tableau 5.2 Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des comportements de performance (1)

Comportements de performance (Variable dépendante)	Étape 1 β	Étape 2 β	Sig.
Modèle 1 : Variables de contrôle			
Ancienneté en mois	-,143		,090
Salaire en \$,349		,000
R ² ajusté	,115		
F	8,936		,000
Modèle 2 : Variables de contrôle et variables indépendantes			
Ancienneté en mois		-,106	,175
Salaire en \$,300	,000
Leadership transformationnel		,432	,000
Leadership transactionnel		-,173	,046
R ² ajusté		,257	
F		11,648	,000

Tableau 5.3 Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des comportements de performance (2)

Comportements de performance (Variable dépendante)	Étape 1	Étape 2	Sig.
	β	β	
Modèle 1 : Variables de contrôle			
Ancienneté en mois	-,146		,083
Salaire en \$,348		,000
R2 ajusté	,102		
F	8,874		,000
Modèle 2 : Variables de contrôle et variables indépendantes			
Ancienneté en mois		-,107	,173
Salaire en \$,298	,000
Leadership transformationnel		,545	,000
Récompense contingente		-,247	,081
Gestion par exception active		-,094	,221
R ² ajusté		,234	
F		9,447	,000

5.2.2 Résultats des analyses statistiques inférentielles : les effets de modération

Après avoir testé les effets directs sur les comportements de performance, nous mettons présentement à l'épreuve les hypothèses 4 et 5 sur les effets de modération du TMX. Pour ce faire, nous avons calculé le score centré autour de la moyenne des variables indépendantes et de la variable modératrice et, par la suite, calculé le score d'interaction entre les différents styles de leadership et le TMX. À partir des scores d'interaction, nous avons construit les équations de régression pour tester les effets de modération. Dans le *bloc 1*, nous avons inséré les variables de contrôle. Par la suite, dans le *bloc 2*, nous avons inséré les variables indépendantes et la variable modératrice. En dernier, dans le *bloc 3*, nous avons inséré variables d'interaction.

Les résultats des analyses de régression des effets de modération sont présentés dans les tableaux 5.4 et 5.5. Rappelons que nous prévoyons que le *team-member exchange* modère la relation entre le leadership transformationnel (H4) et le leadership transactionnel (H5), ainsi que les comportements de service à la clientèle, dans le sens où plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership et les comportements de service à la clientèle est forte. Malheureusement, contrairement à nos prédictions, aucun effet de modération n'a été observé. Par conséquent, nous rejetons les H4 et H5.

Tableau 5.4 Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des effets de modération du TMX (1)

Comportements de performance (Variable dépendante)	Étape 1 β	Étape 2 β	Étape 3 β	Sig.
Modèle 1 : Variables de contrôle				
Ancienneté en mois	-,143			,090
Salaire en \$,349			,000
R ² ajusté	,102			
F	8,936			,000
Modèle 2 : Variables de contrôle, variables indépendantes et modératrice				
Ancienneté en mois		-,101		,198
Salaire en \$,298		,000
Leadership transformationnel		,432		,000
Leadership transactionnel		-,179		,042
TMX		,036		,655
R ² ajusté		,230		
F		9,303		,000
Modèle 3 : Variables de contrôle, variables indépendantes, modératrice et effets de modération				
Ancienneté en mois			-,118	,139
Salaire en \$,293	,000
Leadership transformationnel			,412	,000
Leadership transactionnel			-,172	,052
TMX			,019	,817
Leadership transformationnel X TMX			-,126	,162
Leadership transactionnel X TMX			,027	,758
R ² ajusté			,231	
F			6,973	,000

Tableau 5.5 Résultats des analyses de régressions linéaires multiples des effets de modulation du TMX (2)

Comportements de performance (Variable dépendante)	Étape 1 β	Étape 2 β	Étape 3 β	Sig.
Modèle 1 : Variables de contrôle				
Ancienneté en mois	-,146			,083
Salaire en \$,348			,000
R ² ajusté	,102			
F	8,874			,000
Modèle 2 : Variables de contrôle, variables indépendantes et modératrice				
Ancienneté en mois		-,103		,194
Salaire en \$,296		,000
Leadership transformationnel		,534		,000
Récompense contingente		-,248		,081
Gestion par exception active		-,100		,203
TMX		,035		,670
R ² ajusté		,230		
F		7,855		,000
Modèle 3 : Variables de contrôle, variables indépendantes, modératrice et effets de modulation				
Ancienneté en mois			-,117	,144
Salaire en \$,289	,000
Leadership transformationnel			,538	,000
Récompense contingente			-,269	,065
Gestion par exception active			-,091	,251
TMX			,028	,740
Leadership transformationnel X TMX			-,050	,731
Récompense contingente X TMX			-,076	,602
Gestion par exception active X TMX			,041	,595
R ² ajusté			,228	
F			5,523	,000

5.3 Synthèse des résultats des analyses statistiques

Le tableau 5.6 ci-dessous présente une synthèse des résultats de nos analyses. Notons que le leadership transformationnel a une relation positive avec les comportements de performance et que ce lien est plus fort comparativement au leadership transactionnel. Malheureusement, le TMX n'est pas une variable modératrice dans cette relation.

Tableau 5.6 Synthèse des résultats des analyses statistiques

Hypothèses	Résultats
H1 : Le leadership transformationnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.	Soutenue
H2 : Le leadership transactionnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle.	Rejetée
H3 : Le leadership transformationnel influence davantage les comportements de performance que le leadership transactionnel.	Soutenue
H4 : Le <i>team-member exchange</i> modère la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle est forte.	Rejetée
H5 : Le <i>team-member exchange</i> modère la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Plus la qualité de l'échange est élevée, plus la relation entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle est forte.	Rejetée

CHAPITRE VI

DISCUSSIONS

Ce présent et dernier chapitre a pour but d'offrir une discussion au sujet des résultats obtenus suite au processus de validation des hypothèses du chapitre précédent. Premièrement, nous commençons par présenter un bref résumé des résultats. Par la suite, nous explorons les apports théoriques et pratiques de cette étude. En dernier, nous décrivons les limites de notre étude et proposons quelques pistes de recherches futures.

6.1 Retours sur les résultats de la recherche

Nos objectifs de recherche consistaient à examiner la relation entre le leadership et les comportements de service à la clientèle, et de tester le rôle modérateur du TMX dans cette relation. Parmi les cinq hypothèses que nous avons émises, seulement deux ont été soutenues, soit (1) la relation positive et significative entre le leadership transformationnel et les comportements, et (2) le style transformationnel est davantage relié aux comportements des employés que le style transactionnel. Contrairement à ce que nous avons envisagé, le leadership transactionnel est lié négativement aux comportements de performance. La qualité des échanges entre les membres de l'équipe ne modère malheureusement pas la relation entre le leadership et les comportements de service client.

6.2 Contributions empiriques

Certains résultats de notre étude sont cohérents avec ceux des recherches antérieures, tandis que d'autres contredisent nos prévisions. Dans cette section, nous discutons (1) du lien positif entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle, (2) de la relation négative entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle, (3) du rôle modérateur du TMX non validé, et (4) du lien positif entre le salaire et la performance.

6.2.1 Le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle

Comme prévu, le leadership transformationnel a un lien positif et significatif avec les comportements de service à la clientèle. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions des deux seules études qui se sont intéressées à la relation entre ces deux variables et qui ont trouvé un lien positif et significatif (*cf.* Liao et Chuang, 2007; Weng *et al.*, 2011). Ces études ont été réalisées dans un contexte taiwanais, dans une société de nature collectiviste, tandis que notre mémoire est le premier à étudier un contexte Nord-Américain, une société plutôt individualiste. De plus, celle de Weng *et al.* (2001) a étudié le secteur bancaire, un contexte plus ou moins similaire au nôtre.

Que ce soit dans un contexte asiatique ou nord-américain, le leadership transformationnel incite les employés à adopter des comportements de performance. Le caractère charismatique et motivationnel permet de motiver intrinsèquement ses suiveurs à bien servir leurs clients. En suscitant un sentiment d'appartenance (Ashforth et Mael, 1989), en alignant les valeurs de ses employés avec celles de l'organisation, en donnant l'exemple et en communiquant de manière claire les objectifs à atteindre et la vision de l'organisation (Bass, 1985a), le superviseur démontre à quel point il est important de fournir un bon service à la clientèle (Liao et Chuang, 2007; Mackenzie *et al.*, 2001). Ainsi, il intériorise ces valeurs et croyances

chez ses employés. De plus, le leader transformationnel et ses subordonnés sont impliqués dans un processus d'échange social et de réciprocité. En étant coach et mentor, il fournit les ressources appropriées aux employés pour qu'ils puissent avoir un rendement satisfaisant (Bass, 1985a). Puisqu'ils sont bien outillés, ses subordonnés prennent alors plaisir d'offrir un bon service aux clients.

6.2.2 Le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle

Notre étude est la première à notre connaissance à traiter du lien entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Il existe peu de recherches qui étudient le lien avec les tâches prescrites, et les résultats sont contradictoires dans la littérature. Certains découvrent un lien positif (Ha et Nguyen, 2014; Liang *et al.*, 2011), d'autres démontrent une relation négative (Avolio, Howell et Sosik, 1999; Vigoda-Gadot, 2007) ou même non significative (Mackenzie *et al.*, 2001). Malgré le fait que notre hypothèse 2 ait été rejetée, nous ne pouvons négliger qu'il existe bel et bien une relation négative et significative entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Ainsi, plus le superviseur a tendance à répondre aux besoins de ses employés, à les récompenser selon leur performance et à signaler l'apparition des erreurs, moins ces employés vont bien travailler, ce qui va à l'encontre de ce que prévoyaient les théories soulignées dans ce mémoire. Deux raisons pourraient expliquer ce résultat.

Le leadership transactionnel motive extrinsèquement ses employés pour la réalisation des objectifs (Wang *et al.*, 2011). Il est connu pour sa capacité à récompenser ses employés selon leurs efforts et leur bonne performance (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985a). Cependant, nos résultats démontrent que le leadership transformationnel influence davantage la performance que le leadership transactionnel. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus dans les études réalisées par Dumdum *et al.*, (2015), Vandenberghe *et al.* (2002) et Vigoda-Gadot (2007). Il semblerait que la motivation intrinsèque qui émane d'un leader transformationnel

incite les employés à avoir un meilleur rendement que la motivation extrinsèque du leader transactionnel. Les caractéristiques du leader transformationnel permettent aux employés d'avoir un sentiment d'appartenance, d'être autonome et de développer leurs compétences. Par conséquent, cela va stimuler la motivation intrinsèque chez les employés.

Selon la théorie de l'autodétermination (TAD), si le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation est valorisé, l'individu peut être plus motivé intrinsèquement, et plus performant en conséquence (Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2002). Le leadership transactionnel repose sur la récompense, la surveillance d'apparitions des erreurs et le respect des normes. Il a donc moins d'effets sur la motivation en général (Deci, Koestner et Ryan, 1999). Il s'agit ici du principe du bâton et de la carotte. Les employés vont travailler pour les récompenses, qui sont leur source de motivation (Forest et Mageau, 2008). D'ailleurs, la motivation extrinsèque porte aussi le nom de motivation contrôlée dans la TAD. Les employés sont moins autonomes puisque leurs comportements sont contrôlés par des motifs externes qui sont les récompenses et l'évitement des punitions (Deci, Olafsen et Ryan, 2017). En ayant le pouvoir de distribution de récompenses, le leader transactionnel peut manipuler et contrôler la performance de ses employés. Donc, il est possible que ce style de leadership soit vécu comme un stresseur au travail, en raison du manque de liberté et d'autonomie. Deci *et al.* (1999) confirment que la récompense extrinsèque peut diminuer le sentiment d'autonomie. Les conseillers financiers ont besoin d'un certain degré d'autonomie pour effectuer leur travail. Ils doivent être libres de prendre des décisions et d'établir des plans d'investissements pour les clients et ce, sans la nécessité de faire approuver leur décision par leur superviseur. Ainsi, ils ont un certain contrôle sur leur propre rendement.

Le deuxième point qui pourrait expliquer le fait que les récompenses ne semblent pas être une source de motivation pour le bon rendement des employés serait le contexte

organisationnel. Les conseillers financiers de Desjardins font probablement la différence entre les récompenses qui viennent de leur superviseur et celles qui viennent de l'organisation. Ainsi, le bonus qui leur est accordé provient de Desjardins et non de leur supérieur immédiat. De plus, l'échelle salariale, les bonis et tous autres types de récompenses sont encadrés par des politiques préétablies dans l'organisation. Bien qu'il existe une certaine marge de manœuvre pour le gestionnaire, elle demeure limitée. Donc, ce n'est pas le gestionnaire qui établit les standards de performance et qui détermine le montant du bonus. Aussi, les promotions se basent rarement uniquement sur le rendement. Très souvent, l'ancienneté est aussi prise en considération. Ceci dit, même si le superviseur a la capacité de cibler les besoins de ses employés et a la volonté de les récompenser en fonction de leur bon travail, il n'a probablement pas les outils pour le faire. Donc, ce système ne fonctionne que si le leader a la capacité de récompenser et a le pouvoir de décision dans les reconnaissances. Sinon, il peut y avoir un effet contraire. Il ne sert à rien de cibler les besoins des employés sans avoir la capacité de les satisfaire. Une promesse non tenue par le superviseur va seulement créer des effets négatifs sur la performance.

6.2.3 Le rôle modérateur du TMX non validé

À ce jour, il n'existe à notre connaissance aucune étude sur le rôle modérateur du TMX dans la relation entre le leadership et la performance. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons prévu que le TMX modère la relation entre le leadership et les comportements de service à la clientèle. Autrement dit, plus les échanges entre les collègues sont de bonne qualité, plus le lien est fort entre ces deux variables. Malheureusement, ces deux hypothèses n'ont pas été validées. Même si le TMX est corrélé avec les comportements de service à la clientèle, les résultats de notre recherche démontrent qu'un climat d'échanges positifs entre les collègues ne permet ni un lien plus fort ni un lien plus faible entre le leadership et ces comportements. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce résultat.

Les conseillers financiers travaillent probablement plus individuellement qu'en groupe, ce qui pourrait expliquer pourquoi les échanges avec leurs collègues affectent peu le lien entre les styles de leadership et les comportements de service à la clientèle. Les employés ne travaillent pas en groupe pour la planification des investissements de leurs clients. Ils ont plus tendance à avoir leur propre clientèle. Leurs tâches étant indépendantes, ils ne sont pas alors affectés par la relation nouée avec leurs collègues dans la réalisation de leur travail. Bien qu'il y ait un minimum d'interactions durant les heures de travail, un bon climat d'échange entre collègues n'est donc pas nécessaire pour une meilleure compréhension et l'accomplissement des tâches en présence d'un bon leader. De plus, ils œuvrent dans un environnement compétitif en raison des bonis basés sur la performance. Plus un employé a de clients, mieux c'est pour lui. Ce type d'environnement pourrait même limiter la qualité des échanges entre collègues.

Aussi, notons que le superviseur transformationnel a une influence significative sur la performance des employés. Les échanges dyadiques entre le superviseur et le subordonné semblent être plus importants que les échanges à l'horizontale avec les collègues. Ceci est probablement lié au fait que le superviseur est le détenteur principal des informations ayant un impact sur l'accomplissement de leur travail. Le gestionnaire représente l'organisation, fait circuler les informations de l'organisation, dirige, coache, donne des rétroactions et évaluent les employés (Avolio, 1999; Avolio et Bass, 2004; Bass, 1985a; Shamir *et al.*, 1993). En conséquence, les informations et les rétroactions provenant des collègues ont une importance beaucoup moindre. Pour ces raisons, les échanges avec les collègues pourraient difficilement agir comme étant un mécanisme améliorant la relation entre le leader et les comportements. Les collègues ne sont pas des individus qui permettraient aux employés d'avoir une meilleure performance en présence d'un leader transformationnel. En dernier, les échelles imparfaites du leadership, du TMX et des comportements de performance

pourraient avoir une influence sur les résultats des tests d'hypothèses. Ces limites seront discutées dans une prochaine section.

6.2.4 Le salaire et la performance

Selon nos résultats, le salaire aurait une influence sur la bonne performance de service à la clientèle. Le salaire pourrait être une source de motivation pour les conseillers en services financiers de Desjardins. Ils sont probablement prêts à travailler plus et mieux si un meilleur salaire leur est accordé. L'argent est le signe de respect et la valeur que l'organisation accorde au travail de leurs employés. Plus son travail a de la valeur au sein de l'organisation, plus l'employé va avoir un salaire élevé. Si le salaire est perçu comme une forme de considération, les employés vont avoir un meilleur rendement individuel (Gupta et Mitra, 1998). Cela peut expliquer aussi que la dimension « récompense contingente » du leadership transactionnel n'affecte pas les comportements. Dans cette perspective, le salaire pourrait se substituer à ce type de leadership pour expliquer les comportements des employés œuvrant dans le service à la clientèle.

6.3 Implications pratiques

Les résultats de notre recherche ont des retombées pour les organisations dans le domaine du service à la clientèle. Plusieurs recherches, incluant la nôtre, ont pu démontrer que le leadership transformationnel est un déterminant de la performance dans le service à la clientèle (Liao et Chuang, 2007; Weng *et al.*, 2011). Pour cette raison, nous proposons d'investir dans des programmes de formation pour les gestionnaires pour les aider à devenir des leaders transformationnels. Selon Bono et Judge (2004), certains traits de personnalité innés permettent aux individus de devenir un leader transformationnel plus aisément que d'autres. Cependant, ces caractéristiques du leadership transformationnel peuvent aussi être acquises à travers

diverses formations (Dvir *et al.*, 2002). Donc, il serait intéressant de sélectionner et de promouvoir les employés ayant des traits innés de leadership transformationnel dans des postes de gestionnaires, puis de les former pour qu'ils puissent développer leur plein potentiel et devenir de vrais leaders transformationnels. De cette manière, les gestionnaires vont mettre l'accent sur les rétroactions orientées vers la reconnaissance et non seulement sur les récompenses extrinsèques comme le fait le leader transactionnel. Alors, les employés ne vont pas se sentir ni manipulés, ni contrôlés par leur superviseur pour atteindre une performance satisfaisante. De plus, ils vont avoir plus d'autonomie dans la réalisation de leur travail et les rétroactions qu'ils reçoivent vont leur permettre une meilleure utilisation de leurs compétences. Ainsi, ils pourront développer leur plein potentiel et avoir un rendement au-delà des attentes.

6.4 Limites de l'étude

Aucune recherche n'est hors de tout doute. La nôtre ne peut y échapper. Malheureusement, plusieurs limites de ce travail sont à souligner.

Nos résultats ne peuvent être généralisés à d'autres populations, ce qui représente un problème de validité externe. Premièrement, la taille de l'échantillon est non représentative au sein des caisses de groupe du Québec et des caisses de l'est de Montréal, soit 160 répondants sur un total d'effectifs de 405 conseillers. Cela signifie que moins de 40% de la population des caisses répondantes ont été sondées. Aussi, l'échantillon est homogène. Seulement les conseillers financiers des caisses de groupes et des caisses de l'Est de Montréal ont été invités à participer à l'enquête. Les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres catégories d'emplois dans la même organisation, sachant qu'il n'y a pas seulement que les conseillers financiers qui travaillent dans les caisses. D'ailleurs, seulement 10 caisses de groupes et 3 caisses de l'Est de Montréal ont répondu à l'enquête sur un total de 335 caisses en 2015, faisant de sorte que nous ne pouvons appliquer ces résultats aux autres caisses au Québec et

en Ontario. De plus, Desjardins est une coopérative qui œuvre dans le secteur financier. Donc, sa culture organisationnelle est différente de celle des autres coopératives et des autres organisations du secteur bancaire, ce qui rend les résultats difficilement transposables.

Les échelles de mesures de notre enquête sont imparfaites. Les analyses factorielles pour le leadership transformationnel, le TMX et les comportements ne sont pas sorties comme prévu par la théorie. Empiriquement, le regroupement des items s'est montré incohérent. Au sujet de l'échelle sur les comportements de service à la clientèle, l'équipe de recherche a créé l'échelle en s'inspirant de plusieurs autres échelles existantes. Elle aurait pu tout simplement utiliser une échelle existante, déjà validée par d'autres chercheurs et avec de bonnes qualités psychométriques. Au moins, cela aurait pu garantir que les énoncés sont valides et fiables théoriquement. De plus, cette échelle ne contient que deux énoncés. Elle ne mesure probablement pas toutes les facettes de cette variable, ce qui pose problème au sujet de la validité de contenu.

Selon Fortin et Gagnon (2016), il aurait fallu prétester le questionnaire afin de détecter la présence de défauts et de les corriger par la suite. Cette étape est surtout primordiale dans le cas d'une échelle de mesure nouvellement construite car elle permet à des tiers de formuler des critiques en vue d'une amélioration. Toutefois, le questionnaire utilisé dans le sondage n'a pas été prétesté par l'équipe de recherche. Il a seulement passé à travers un processus de relecture pour approbation auprès de la direction des caisses de groupe.

Notre variable dépendante, soit les comportements de performance de service à la clientèle, est un concept qui liste des tâches à la fois prescrites et hors-rôle (Chen, Zhu et Zhou, 2015). La ligne séparant les deux est mince. Le service à la clientèle est prescrit lorsqu'il est essentiel pour la satisfaction de ses clients (Borucki et Burke,

1999; Chuang, Judge et Liaw, 2012; Liao et Chuang, 2004 et 2007). Cette ambiguïté fait en sorte que certains conseillers financiers pourraient tout de même les considérer comme étant non obligatoires. De plus, la qualité du service à la clientèle est très subjective et la perception de chaque individu est différente. Elle dépend de différents acteurs dans l'enjeu, ce qui la rend difficile à évaluer (Ryan et Ployart, 2003).

Malgré ces limites, il importe de souligner que nous avons passé à travers un processus rigoureux dans la construction des échelles de mesures, dans la collecte des données et dans les analyses de données. Bien que nos échelles soient imparfaites, elles ont tout de même de très bonnes qualités psychométriques et proviennent de recherches antérieures très connues, spécialement celle du leadership qui a été validée mondialement à travers plusieurs continents (Avolio et Bass, 2004). Aussi, les mêmes procédures d'administration du questionnaire ont été employées auprès des répondants au cours des deux phases de collecte de données, c'est-à-dire que le même questionnaire et les mêmes instructions ont été utilisés. Donc, l'administration du questionnaire a été effectuée de façon constante durant les deux phases, assurant ainsi sa validité et sa fidélité (Fortin et Gagnon, 2016). D'ailleurs, les questionnaires ont été distribués en main propre aux répondants. L'équipe de recherche était alors présente sur les lieux pour répondre aux questions des participants en cas d'incertitude sur quoi que ce soit, ce qui diminue toute incompréhension pouvant biaiser les résultats. De plus, notre étude est multi-source et inclut deux temps de mesure. Cela réduit les risques de biais liés à la variance commune dans l'étude. Ces biais sont d'autant plus limités que l'on teste une modération. En effet, les résultats obtenus lorsque l'on teste une modération avec deux variables mesurées sont peu affectés par les biais de variance commune (*cf.* Fortin et Gagnon, 2016; Howell, 2008).

6.5 Pistes de recherches futures

Les limites de ce mémoire nous laissent perplexes quant aux résultats. C'est pourquoi nous proposons quelques pistes de recherches futures pour poursuivre les recherches et développer des connaissances plus solides.

Il serait intéressant d'étudier chaque dimension du leadership transformationnel pour voir si les différentes dimensions influencent différemment ou non la performance de service.

L'évaluation des comportements de service à la clientèle a été effectuée par le gestionnaire dans le cadre d'une évaluation de performance des employés. Cependant, il serait aussi approprié que l'employé en question se fasse évaluer par le client, soit celui qui reçoit le service (Liao et Chuang, 2007). Le client serait plus en mesure de déterminer si l'employé a tenté de répondre à ses besoins ou non tandis que le gestionnaire ne peut être aux côtés de ses subordonnés à la journée longue.

Comme l'a déterminé la littérature, une des caractéristiques clés du service à la clientèle est le fait que le consommateur participe à la création du service, c'est-à-dire la coproduction (Bowen et Schneider, 1985). Or, dans ce mémoire, nous avons considéré les comportements de service à la clientèle comme étant une forme de comportements au travail prescrits, un comportement unidirectionnel qu'adopte l'employé envers le client. Il serait donc intéressant d'étudier les comportements réciproques entre l'employé et le consommateur qu'il sert.

Même si dans l'ensemble des succursales étudiées le TMX n'a aucune influence modératrice, nous ne pouvons déduire que c'est le cas pour toutes les autres succursales de Desjardins. Avec un échantillon de 28 caisses sur un total de 335, il est probable que le TMX ait une certaine importance pour comprendre les

comportements des employés dans certaines caisses, et moins dans d'autres. Il serait intéressant d'analyser l'influence du TMX dans chaque caisse puisque chaque succursale est un « mini-Desjardins » en soi, et que la culture peut varier selon les employés qui y travaillent ainsi que le type de clientèle qui la fréquente. Nous suggérons également d'étendre l'étude à d'autres corps d'emplois au sein de Desjardins, à d'autres secteurs d'activités, coopératives et organisations à but non lucratif, mais toujours dans le service à la clientèle. De plus, étant donné que le modèle de modération a été étudié auprès d'une catégorie d'emploi dont les tâches sont indépendantes, il nous semble aussi pertinent de l'examiner dans des emplois où les tâches sont interdépendantes, telles les équipes par projet, afin de vérifier si la nature interdépendante des tâches a un impact sur ce modèle modérateur ou non.

En dernier, nous proposons de tester le TMX comme variable médiatrice dans le modèle afin d'analyser l'influence potentielle de la culture sur les résultats. Le modèle de médiation a été testé en Chine (Chun *et al.*, 2016) et en Corée (Zou *et al.*, 2015) où la société est plutôt collectiviste. Il semblerait intéressant de le transposer dans un contexte Nord-Américain. La relation entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle semblerait être exempte de cette barrière culturelle. Est-ce qu'il en est de même pour la médiation de la qualité des échanges entre les membres d'un même groupe dans cette relation? Bien que nous ayons trouvé une corrélation significative entre le TMX et les comportements, cette corrélation demeure faible et ce, probablement dû à la nature individuelle de l'emploi. Donc, nous suggérons d'étudier ce modèle de médiation dans un contexte où les tâches sont interdépendantes et où les employés nécessitent des échanges avec leurs collègues afin d'avoir un rendement satisfaisant.

Conclusion

Suite à une revue littéraire de 47 études sur la relation avec le leadership et les comportements de performance, nous avons constaté qu'aucune ne porte sur la modération du TMX dans cette relation et que seulement deux études asiatiques ont démontré des liens entre le leadership transformationnel et les comportements de service à la clientèle (*cf.* Liao et Chuang, 2007; Weng *et al.*, 2011). C'est pourquoi le premier objectif de ce mémoire consistait à examiner la relation avec le leadership transformationnel et transactionnel d'une part, et les comportements de service à la clientèle, d'autre part. Notre deuxième objectif consistait à tester le rôle modérateur du TMX dans cette relation.

L'étude a été réalisée auprès des conseillers en service financier des caisses de groupes du Québec et des caisses de l'Est de Montréal du Mouvement Desjardins. La première phase de la collecte de données a été effectuée en 2013. Cependant, afin d'augmenter la taille de l'échantillon, l'équipe de recherche a effectué une deuxième collecte en 2015. L'administration du questionnaire s'est effectuée en deux temps afin d'écourter la durée du sondage. Au temps 1, un questionnaire était rempli par les employés, tandis qu'au temps 2, le superviseur a évalué la performance des employés.

Parmi les cinq hypothèses émises, seulement deux ont été retenues. Le leadership transformationnel est positivement lié aux comportements de service à la clientèle et il influence davantage ces comportements que le leadership transactionnel. Selon les résultats de notre recherche, il existe une relation négative entre le leadership transactionnel et les comportements de performance de service à la clientèle. De plus, nous notons que le salaire a un impact positif sur les comportements des employés.

À notre connaissance, ce mémoire est la première étude à s'intéresser à la relation entre le leadership et les comportements de service à la clientèle dans un contexte Nord-Américain, à tester la modération du TMX dans cette relation et à démontrer un lien empirique entre le leadership transactionnel et les comportements de service à la clientèle. Selon nos résultats, le leadership transformationnel permet aux employés d'exercer un meilleur service à la clientèle et que la récompense contingente entraverait la performance. La motivation intrinsèque de la TAD expliquerait mieux la bonne performance car les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits par le leadership transformationnel. Alors, les employés prennent plaisir à effectuer leur travail, ce qui est positif pour leur rendement. À l'opposé, la motivation extrinsèque du leadership transactionnel limite l'autonomie en raison des récompenses, ce qui explique sa relation négative avec les comportements au travail. Donc, nous proposons de promouvoir les employés ayant des caractéristiques innées de leadership transformationnel dans les postes de gestionnaire et leur offrir des formations de leadership.

ANNEXE A.1

TABLEAU SYNTHÈSE DE LA REVUE LITTÉRAIRE SUR LE LEADERSHIP ET LES COMPORTEMENTS DE PERFORMANCE

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Aryee, Walumbwa, Zhou et Hartnell (2012)	Empirique	193 employés	Télécommunication	Chine	Le leadership transformationnel influence indirectement la performance dans les tâches à travers le processus psychologique (signification, responsabilité, engagement et comportements innovants de l'employé), la relation étant modérée par le LMX.	Soutenu	Échange social

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Asgari, Silong, Ahmad et Samah (2008)	Empirique	162 employés	Service public	Malaisie	Le leadership transformationnel est relié positivement aux comportements de citoyenneté, la relation étant médiée par la confiance et le LMX. Le leadership transactionnel est relié positivement aux comportements de citoyenneté, la relation étant médiée par le LMX.	Soutenues (à l'exception des 2 hypothèses sur la médiation par le LMX).	Leadership transformationnel LMX
Avolio, Howell et Sosik (1999)	Empirique	115 leaders 322 suiveurs	Finance	Canada	La relation entre le leadership transformationnel et la performance individuelle est modérée par l'humour, la relation étant plus forte avec plus d'humour. La relation entre la récompense contingente et la performance individuelle est modérée par l'humour.	Non soutenue, la relation est plus forte avec moins d'humour. Non soutenue car l'humour diminue la force de la relation.	Théorie de l'humour
Bartram et Casimir (2007)	Empirique	109 employés	Centre d'appels	Australie	La confiance et l'habilitation psychologique agissent comme variables médiatrices dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance.	Soutenues	Concept de soi Théorie de l'attente

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Bono et Judge (2003)	Longitudinal	Étude 1 247 leaders et 954 employés 243 leaders et 775 employés Étude 2 étudiants universitaires de premier cycle	Publicité Aérospatial Service Manufacture	États- Unis	Les comportements du leadership transformationnel et la performance au travail est médiée partiellement par l'auto-concordance.	Non soutenue pour la première étude. Soutenue pour la deuxième étude.	Auto- concordance, Concept de soi, (auto- détermination)
Carter, Armenakis, Field et Mossholder (2013)	Empirique	251 employés	Service	Chine	La qualité de la relation (LMX) agit comme variable médiatrice entre le leadership transformationnel et la performance liée à la tâche. La qualité de la relation (LMX) agit comme variable médiatrice entre le leadership transformationnel et les CCO.	Soutenues	Échange social
Carter, Mossholder, Field et Armenakis (2014)	Empirique	230 paires de superviseurs- subordonnés	Affaires	États- Unis	La justice interactionnelle et la dissimilarité raciale et du genre entre le superviseur et le subordonné agissent comme variables médiatrices entre le leadership transformationnel et les CCO.	Soutenues (à l'exception de la dissimilarité du genre).	Échange social Identité sociale Catégorisation sociale

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Chen, Zhu et Zhou (2015)	Empirique	238 employés 30 salons de coiffure 470 clients	Service	Chine	L'auto-efficacité et l'identification au groupe agissent comme variables médiatrices entre le leadership transformationnel et la performance du service à la clientèle.	Non soutenue pour l'auto-efficacité et soutenue pour l'identification au groupe, le lien étant indirect entre le leadership transformationnel et la performance du service à la clientèle (qualité du service, comportements de citoyenneté axés sur le client, comportements prosociaux orientés vers le client).	Identité sociale
Cho et Dansereau (2010)	Empirique	159 (40 superviseurs et 119 subordonnés)	Finance	Corée	Le charisme a un effet direct sur les CCO envers le groupe, la relation médiée par la justice procédurale. La considération individuelle a un effet direct sur les CCO envers le leader, la relation médiée par la justice interpersonnelle.	Soutenues	Échange social
Chuang, Judge et Liaw (2012)	Empirique	204 employés	Service	Taiwan	Le leadership transformationnel est plus fortement lié aux résultats des clients (satisfaction des clients, intention de retour, recommandation des clients), le lien médié par la satisfaction au travail et la performance de service.	Soutenue (la relation étant indirecte entre le leadership transformationnel et la performance de service).	Théorie de la régularisation émotionnelle Théorie des traits congruents

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Chun, Cho et Sosik (2016)	Empirique	73 leaders 359 cols blancs	Variés	Corée	Le TMX agit comme variable médiatrice entre le leadership transformationnel et (1) la performance dans le rôle et (2) la performance extra-rôle.	Soutenues (médiation complète).	Échange social Réciprocité
Dumdum, Lowe et Avolio (2015)	Méta-analyse	49 études	Variés	Variés	Le leadership transformationnel influence positivement l'efficacité de la performance (incluant l'effort supplémentaire). La récompense contingente influence moins que le leadership transformationnel la performance. Le leadership passif d'évitement influence négativement l'efficacité de la performance.	Soutenue Non soutenue, les résultats sont similaires. Soutenue	
Goodwin, Wofford et Whittington (2001)	Empirique	209 employés	Variés	États-Unis	Le leadership transformationnel influence positivement les CCO. Le leadership transactionnel influence négativement les CCO.	Soutenues	Contrat psychologique

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Gooty, Gavin, Johnson, Frazier et Snow (2009)	Empirique	190 employés	Artistique (musiciens)	États-Unis		Le capital psychologique (l'espoir, l'optimisme, l'auto-efficacité et la résilience) agit comme variable médiatrice dans la relation entre le leadership transformationnel et (1) les CCO envers les individus et l'organisation et (2) la performance dans le rôle.	Fixation des objectifs Apprentissage sociale Ressources psychologiques
Guay et Choi (2015)	Empirique	215 leaders 1284 subordonnés	Variés	États-Unis	La relation est directe entre le leadership transformationnel et les CCO envers les individus et envers l'organisation. La relation est également médiée par le neuroticisme et l'extraversion du subordonné.	Soutenues	Principe de compatibilité
Ha et Nguyen (2014)	Empirique	304 employés	Technologie	Vietnam	Le comportement influence idéalisée, l'attribut influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirationale, la considération individuelle, la récompense contingente, la gestion active par exception influencent positivement la performance individuelle au travail (tâche et contextuelle). La gestion passive par exception influence négativement la performance individuelle.	Soutenues (à l'exception de celle sur la motivation inspirationale)	Théorie du leadership transformationnel et transactionnel

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Hackett, Wang, Chen, Cheng et Farh (2018)	Empirique	202 paires de superviseurs et subordonnés	Manufacture Technologie Finance	Taiwan	Le LMX agit comme variable médiatrice dans la relation entre le leadership transformationnel et les CCO. Cette relation est aussi modérée par le genre du subordonné.	Soutenues	Échange social Identité sociale Concept de soi
Han, Seo, Yoon et Yoon (2016)	Empirique	395 employés	Variés	Corée du Sud	Le lien est direct entre le leadership transformationnel et les CCO.	Soutenue	
Herman et Chiu (2014)	Empirique	280 employés 40 managers	Finance	Chine	L'identification au groupe agit à titre de variable médiatrice entre le leadership transformationnel et les CCO envers les individus et envers le groupe.	Soutenues	Identité sociale

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Humphrey (2012)	Empirique	128 employés		États-Unis	La relation est directe entre le leadership transformationnel et les CCO. L'identification à l'organisation agit à titre de médiatrice dans cette relation.	Soutenue Non soutenue (L'identification n'est pas une variable modératrice non plus.)	Identité sociale
Jha (2014)	Empirique	319 employés	Hôtellerie	Inde	Le leadership transformationnel est lié positivement aux CCO, la relation étant médiée par l'empowerment psychologique.	Soutenues	Échange social
Lee, Kim et Kim (2013)	Empirique	773 employés	Transport	Corée	La relation est positive entre le leadership transformationnel et les CCO.	Soutenue	Échange social
Lian et Tui (2012)	Empirique	347 employés	Variés	Malaisie	Le leadership transformationnel influence les CCO. Cette relation est médiée par les aspects inspirationnels, la consultation et les compétences des subordonnés.	soutenues	Échange social

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Liang, Chan, Lin et Huang (2011)	Empirique	266 ingénieurs et employés administratifs	Technologie	Taiwan	La satisfaction au travail agit comme variable médiatrice dans la relation entre (1) le leadership transformationnel et (2) le leadership transactionnel et la performance dans les tâches.	Soutenues	Fixation des objectifs Échange social
Liao et Chuang (2007)	Longitudinal	110 salons de coiffure 110 gérants 420 employés Clients	Service	Taiwan	Le leadership transformationnel de l'unité de travail influence la performance de service. Cette relation est médiée partiellement par un climat de service de l'unité. Le leadership transformationnel au niveau individuel influence la performance de service. Cette relation est modérée par un climat de service et est médiée partiellement par l'auto-efficacité, l'engagement affectif envers l'organisation et la satisfaction au travail.	Non soutenue Non soutenue Soutenue Soutenue Soutenue pour l'auto-efficacité seulement.	Théorie de la motivation basée sur le concept de soi
Lopez-Dominguez, Enache, Sallan et Simo (2013)	Empirique	602 employés ayant un diplôme d'études supérieures	Diverses	Espagne		Le leadership du développement (la considération individuelle) est lié positivement aux CCO envers le changement, cette relation est médiée par l'ampleur du rôle et l'efficacité personnelle.	Perspective interactionniste Motivation

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Mackenzie, Podsakoff et Rich (2001)	Empirique	477 employés	Assurances	États-Unis	Les comportements transformationnels fondamentaux, la récompense contingente, la punition contingente, le soutien individualisé et les attentes de haute performance sont liés positivement aux comportements extra-rôles. La stimulation intellectuelle est liée négativement aux comportements extra-rôles. Les comportements transformationnels fondamentaux, la récompense contingente, la punition contingente, le soutien individualisé et les attentes de haute performance influencent positivement la performance dans la rôle. La stimulation intellectuelle influence négativement la performance dans le rôle.	Non soutenues pour les comportements transformationnels fondamentaux, la récompense contingente et la punition contingente. Soutenues pour la dimension vertu civique pour la stimulation intellectuelle et le soutien individualisé. Soutenue pour l'esprit sportif pour les attentes de haute performance. Non soutenues, à l'exception des hypothèses du soutien individuel et de la stimulation intellectuelle.	Théorie du leadership transformationnel
Muchiri, Coksey et Walumbwa (2012)	Empirique	177 employés	Secteur public	Australie	Le lien est direct entre le leadership transformationnel et les CCO. La gestion par exception active et passive influence négativement les résultats de la performance (incluant les efforts supplémentaires).	Soutenues	Théorie du leadership transformationnel et transactionnel
Nahum-Shani et Somech (2011)	Empirique	150 enseignants 10 directeurs d'écoles primaires	Enseignement	Israël	La relation est directe entre (1) le leadership transformationnel et (2) le leadership transactionnel et les CCO. Ces 2 relations sont modérées par (1) l'alocentrisme et (2) l'idiocentrisme.	Soutenues	Congruence culturelle

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Ng (2017)	Méta-analyse	126 463 répondeurs (416 échantillons, 240 articles)	Diverses	Diverses	<p>La relation est directe entre le leadership transformationnel et (1) les CCO et (2) la performance dans les tâches.</p> <p>La satisfaction au travail, l'engagement affectif envers l'organisation, l'auto-efficacité professionnelle, l'engagement à l'emploi, l'identification au leader, l'identification à l'organisation, le LMX, le soutien organisationnel perçu, la justice distributive et la justice procédurale agissent à titre de variables médiatrices dans la relation entre le leadership transformationnel et (1) les CCO et (2) la performance dans les tâches.</p>	<p>Soutenues (à l'exception de (1) l'engagement, le soutien et la justice procédurale comme variables médiatrices entre le leadership et la performance dans le rôle et (2) la justice distributive dans la relation du leadership et les CCO).</p>	<p>Théorie des événements affectifs</p> <p>Théorie de l'attente</p> <p>Théorie de la cognitive sociale</p> <p>Stratégie par les ressources</p> <p>Identification sociale</p> <p>Échange social</p> <p>Modèle de valeur de groupe</p>
Nguni, Slegers et Denessen (2006)	Empirique	560 enseignants	Enseignement	Tanzanie		<p>La relation est positive entre le leadership transformationnel et les CCO.</p> <p>La médiation de la satisfaction au travail est (1) partielle dans la relation entre le charisme, la considération, la stimulation, la gestion active, (2) complète pour la récompense contingente, (3) non significative pour le passive et les CCO.</p>	Théorie du leadership

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Obasan Kehinde et Hassan Banjo (2014)	Empirique	28 leaders 60 employés	Secteur public	Nigéria	La relation entre (1) le leadership transformationnel et (2) le leadership transactionnel et les CCO est positif.	Soutenue pour le leadership transformationnel. Non soutenue pour le leadership transactionnel car la relation est négative.	Leadership transformationnel Leadership effectif
Piccolo et Colquitt (2006)	Empirique	283 employés	Administratif Technologie Éducation	États-Unis	Le leadership transformationnel est lié à la performance dans les tâches et les CCO.	Soutenues, cette relation étant modérée par le LMX.	Théorie des caractéristiques du travail
Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000)	Méta-analyse	Méta-analyses	Variés	Variés		Le leadership transformationnel et la récompense contingente sont liés positivement à l'altruisme, la courtoisie, la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique tandis que la punition non contingente est liée négativement à ces mêmes composantes des CCO.	
Purvanova, Bono et Dziewieczynski (2006)	Empirique	124 managers 512 employés	Service à la clientèle et usine	États-Unis	Le leadership transformationnel est lié positivement à la performance de la citoyenneté organisationnelle.	Soutenue (les caractéristiques perçues de l'emploi agissent à titre de variable médiatrice dans cette relation).	Théorie des caractéristiques de l'emploi Théorie du traitement de l'information

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Rank, Nelson, Allen et Xu (2009)	Empirique	161 employés	Variés	Allemagne	Le leadership transformationnel est lié à la performance dans les tâches. Cette relation est modérée par l'estime de soi et la présentation de soi. La relation entre la gestion par exception active et la performance dans les tâches est modérée par la présentation de soi.	Soutenues, à l'exception de la modération par l'estime de soi.	Théorie de la plasticité comportementale Cohérence de soi Auto-vérification Auto-surveillance
Rubin, Bommer et Bachrach (2010)	Empirique	475 employés	Textile Manufacture	États-Unis	La confiance agit à titre de variable médiatrice entre le leadership opérant (transactionnel) et les CCO.	Partiellement soutenue pour la récompense contingente, la récompense non contingente et la punition non contingente. Non soutenue pour la punition contingente.	Échange social
Tsai, Chen et Cheng (2009)	Longitudinal	282 employés	Assurances	Taiwan	Les émotions positives des employés agissent comme médiatrice dans la relation entre le leadership transformationnel et (1) les comportements d'aides envers collègues et (2) la performance dans les tâches.	Soutenues	Contagion émotionnelle Concept de disposition motivationnelle latente Théorie de la motivation (fixation des objectifs) Concept de soi

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Vandenberghe, Stordeur et D'hoore (2002)	Empirique	1059 infirmières	Santé	Belgique	Le leadership transformationnel est lié à l'altruisme et aux efforts supplémentaires. La récompense contingente est liée aux efforts supplémentaires. La récompense contingente a moins d'effet sur les efforts supplémentaires que le leadership transformationnel.	Soutenues	
Vigoda-Gadot (2007)	Empirique	201 employés	Sécurité publique	Israël	Le leadership (1) transformationnel et (2) transactionnel influence positivement les (3) CCO et la (4) performance dans les tâches, la relation étant plus forte avec le leadership transformationnel. La perception des politiques organisationnelles agit comme variable médiatrice dans la relation entre (1) le leadership transformationnel et transactionnel et (2) les CCO et la performance dans le rôle.	Partiellement soutenue, la relation étant négative entre le transactionnel et les (1) CCO et (2) la performance dans le rôle.	LMX Échange social Théorie des attentes
Walumbwa, Avolio et Zhu (2008)	Longitudinal	83 superviseurs 437 employés	Finance	États-Unis	L'identification envers l'unité de travail et l'auto-efficacité de l'employé ont un effet médiateur entre le leadership transformationnel et la performance individuelle.	Soutenue pour la médiation de l'identification. Partiellement soutenue pour l'auto-efficacité.	Identité sociale Concept de soi Cognitive sociale Échange social

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Walumbwa, Wu et Orwa (2008)	Empirique	2012 employés	Finance	États-Unis	Le climat de la justice procédurale et la force du climat de la justice procédurale agissent à titre de variables médiatrices dans la relation entre la récompense contingente et les CCO.	Partiellement soutenue.	Échange social Modèle de jugement de justice Soutien organisationnel perçu
Wang, Law, Kackett, Wang et Chen (2005)	Empirique	162 leaders et suiveurs dyades	Multiplés organisations	Chine	La relation est directe entre le leadership transformationnel et les CCO. LMX agit comme variable médiatrice dans cette relation.	Soutenues	Leadership transformationnel Théorie du LMX
Wang, Oh, Courtright et Colbert (2011)	Méta-analyse	113 études avec 117 échantillons	Variés	Variés	Le leadership transformationnel est lié à la performance contextuelle et à la performance dans les tâches. Le leadership transformationnel a plus d'influence sur la performance contextuelle que la performance dans les tâches.	Soutenues	Théorie du leadership transformationnel

Auteurs	Types d'articles	Échantillons	Secteurs d'activités	Pays	Hypothèses	Résultats	Théories
Weng, Su et Lai (2011)	Empirique	228 répondants	Finance	Taiwan	Il existe un lien direct entre le leadership transformationnel et la performance de service. Le LMX a un effet médiateur et la cohésion de groupe a un effet modérateur dans cette relation.	Soutenues, à l'exception de l'effet modérateur de la cohésion de groupe.	Échange social Concept de soi Identification au groupe
Zou, Zheng et Liu (2015)	Empirique	57 superviseurs 228 employés	Hôtellerie	Chine	Le leadership transformationnel est lié positivement aux comportements d'aide envers les collègues. Le TMX a un effet médiateur dans cette relation.	Partiellement soutenues, l'effet médiateur étant partiel.	Théorie de l'apprentissage social Échange social Réciprocité
Zhu, Newman, Miao et Hooke (2013)	Empirique	318 dyades superviseurs-subordonnés	Manufacture	Chine	La (1) confiance affective et la (2) confiance cognitive ont un effet médiateur positif dans la relation entre le leadership transformationnel et les CCO.	Non soutenue pour la médiation de la confiance cognitive.	Échange social

ANNEXE B.1

Rotation de la matrice des composantes^a du leadership transformationnel et transactionnel

Énoncés	Composantes			
	1	2	3	4
Leadership MLQ - 1	,489	,522		
Leadership MLQ - 2	,472			
Leadership MLQ - 3	,480	,553		
Leadership MLQ - 4	,673			
Leadership MLQ - 5		,761		
Leadership MLQ - 6			,415	,470
Leadership MLQ - 7		,540	,432	
Leadership MLQ - 8	,611			
Leadership MLQ - 9	,611			,421
Leadership MLQ - 10	,678			
Leadership MLQ - 11	,556			,469
Leadership MLQ - 12	,583			,566
Leadership MLQ - 13	,528			
Leadership MLQ - 14	,607			
Leadership MLQ - 15	,725			
Leadership MLQ - 16	,734			
Leadership MLQ - 17	,718			
Leadership MLQ - 18	,606			
Leadership MLQ - 19	,725			
Leadership MLQ - 20	,850			
Leadership MLQ - 21	,703			
Leadership MLQ - 22	,690			
Leadership MLQ - 23	,700			
Leadership MLQ - 24	,650			
Leadership MLQ - 25			,725	
Leadership MLQ - 26		,559	,466	
Leadership MLQ - 27			,752	
Leadership MLQ - 28			,829	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

BIBLIOGRAPHIE

- Abramis, D. J. et Thomas, C. (1990). Effects of customer service communication on employees' satisfaction. *Psychological Reports*, 67, 1175–1183.
- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A Critical Review of Leadership Theory. Dans H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman et J. Passmore (éds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (p. 15-48). Malden, MA : John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch2>
- Antonakis, J. et House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. Dans B. J. Avolio et F. J. Yammarino (éds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (p. 3-33). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. et Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. et Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <http://dx.doi.org/10.2307/258189>
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*. California : Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, California : Sage Publications.

- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3^e éd.). Redwood City, CA : Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Howell, J. M. et Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of management journal*, 42(2), 219-227. <http://dx.doi.org/10.2307/257094>
- Aw, V. K. J. et Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2016-0020>
- Barnard, C. I. (1958). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Bartram, T. et Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-41. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership & organizational studies*, 7(3), 18-40. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bass, B. M. et Yammarino, F. J. (1989). *Transformational leaders know themselves better* [No. TR-5-ONR]. Report Series. Center for Leadership Studies. Binghamton : State University of New York. Récupéré de <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a208356.pdf>
- Bettencourt, L. A. et Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39–61. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : J. Wiley.
- Boles, J. S. et Babin, B. J. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37(1), 41-50. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(96\)00025-2](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(96)00025-2)
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. <http://dx.doi.org/10.2307/30040649>
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt et W. C. Borman (éds.). *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Borucki, C. C. et Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of organizational Behavior*, 20(6), 943-962. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<943::AID-JOB976>3.0.CO;2-9](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<943::AID-JOB976>3.0.CO;2-9)
- 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. Soloman et C. Suvprenant (éds.). *The service encounter* (p. 127-147). Lexington, MA : D.C. Heath.

- Brief, A. P. et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725. <http://dx.doi.org/10.2307/258391>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S. et Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S. et Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114551605>
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X. et Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107. <https://doi.org/10.1177/1938965516649053>
- Chen, Z., Zhu, J. et Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038036>
- Chiaburu, D. S. et Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Cho, J. et Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>
- Christensen, L. B., Burke Johnson, R. et Turner, L. A. (2011). *Research Methods, Design and Analysis*. Boston : Pearson Allyn & Bacon.

- Chuang, A., Judge, T. A. et Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532911>
- Chun, J. U., Cho, K. et Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374-396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>
- 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(3), 239-290. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90034-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90034-9)
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241-1255. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. Dans E. L. Deci et R. M. Ryan (éds.), *Handbook of self-determination research* (p. 3-33). Rochester, New York : University of Rochester Press.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. et Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. et Avolio, B. J. (2015). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. Dans B. J. Avolio et F. J. Yammarino (éds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (p. 39-70). Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- 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(4), 735-744. <http://dx.doi.org/10.2307/3069307>
- Forest, J. et Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36. Récupéré de http://www.mapageweb.umontreal.ca/mageaug/Articles/Forest_Mageau_2008_Dissemination%20paper.pdf
- Fortin, M.-F. et Gagnon, F. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : TC Média Livres Inc.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. et Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. et Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051809332021>
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. DOI: 10.2307/2092623
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01385031>
- Guay, R. P. et Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their

- organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 851-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>
- Gupta, N. et Mitra, A. (1998). The value of financial incentives: Myths and empirical realities. *ACA JOURNAL*, 7, 58-66.
- Guzzo, R. A. et Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Ha, N. M. et Nguyen, T. V. H. (2014). The influence of leadership behaviors on employee performance in the context of software companies in Vietnam. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(3), 157-171. Récupéré de http://www.sciencpress.com/Upload/AMAE/Vol%204_3_11.pdf
- Hackett, R. D., Wang, A. C., Chen, Z., Cheng, B. S. et Farh, J. L. (2018). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates' Gender. *Applied Psychology*, 67(4), 617-644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W. et Yoon, D. Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Hater, J. J. et Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Herman, H. M. et Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Hess, U., Sénécal, S. et Vallerand, R. J. (2000). Les concepts fondamentaux. Dans R.J. Vallerand et H. Ursula (éds.), *Méthodes de recherche en psychologie* (p. 33-54). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200. http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Howell, D. C. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines* (6^e éd.). (M. Rogier, V. Yzerbyt et Y. Bestgen, trad.). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247-268.
<http://dx.doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Hurley, R. F. (1998). Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070398262003>
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Judge, T.A. et Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I. et Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964. [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
<https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (vol. 2). New York : Wiley.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P. et Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
<https://doi.org/10.1177/1096348009338530>
- Kozlowski, S. W. J. et Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (éds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 333-375, vol. 2). London : Wiley.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.

- Le Québec économique (2018). Évolution de la part des secteurs des services dans l'économie. *Cirano*. Récupéré de <https://qe.cirano.qc.ca/theme/activite-economique/secteurs-industriels/graphique-evolution-part-secteurs-services-leconomie>
- Lee, U. H., Kim, H. K. et Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54-65.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. et Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of services marketing*, 20(4), 251-264. <https://doi.org/10.1108/08876040610674599>
- Lian, L. K. et Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Liang, T. L., Chan, L. C., Lin, C. W. et Huang, Y. L. (2011). Relationship between leadership behaviors and task performance: The mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5920-5928.
- Liao, H. et Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58. Récupéré de <http://web.ba.ntu.edu.tw/professor/contents/aichia/LiaoChuang2004AMJ.pdf>
- Liao, H. et Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006-1019. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- Lin, J. S. J. et Lin, S. C. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2), 582-595.
- Liu, Y., Loi, R. et Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>

- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M. et Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134. <http://dx.doi.org/10.1177/03079459994506>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. et Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C. et Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Meyer, J. P., Becker, T. E. et Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. (1996). La Tertiairisation de l'économie du Québec. *Développement économique, Innovation et Exportation*. Récupéré de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs59118>
- Molm, L. D., Whitham, M. M. et Melamed, D. (2012). Forms of exchange and integrative bonds: Effects of history and embeddedness. *American Sociological Review*, 77(1), 141-165. <https://doi.org/10.1177/0003122411434610>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. et Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J. et Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mouvement des caisses Desjardins. (2019). *Qui nous sommes*. Récupéré de <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/>

- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W. et Walumbwa, F. O. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 662-683. <https://doi.org/10.1108/01437731211265241>
- Nahum-Shani, I. et Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.010>
- Navarro, J. (2018). *L'essentiel de la statistique en psychologie*. Paris : Ellipses Édition Marketing S.A.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nguni, S., Slegers, P. et Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Obasan Kehinde, A. et Hassan Banjo, A. (2014). A test of the impact of leadership styles on employee performance: A study of department of petroleum resources. *International Journal of Management Sciences*, 2(3), 149-160.
- Offermann, L. et Spiros, R. (2001). The science and practice of team development: Improving the link. *Academy of Management Journal*, 44(2), 376-392. <https://doi.org/10.5465/3069462>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Piccolo, R. F. et Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Purvanova, R. K., Bono, J. E. et Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D. et Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489. <https://doi.org/10.1348/096317908X371547>
- Rice, A., Austin, J. et Gravina, N. (2009). Increasing customer service behaviors using manager-delivered task clarification and social praise. *Journal of applied behavior analysis*, 42(3), 665-669. <https://doi.org/10.1901/jaba.2009.42-665>
- Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L. et Creamer, V. (1999). Customer service behavior: The interaction of service predisposition and job characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 421-435. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022934618445>
- Rotundo, M. et Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rowold, J. et Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Jens_Rowold/publication/254378228_Transformational_and_Transactional_Leadership_and_Followers'_Chronic_Stress/links/54bcfc180cf29e0cb04ca40c/Transformational-and-Transactional-Leadership-and-Followers-Chronic-Stress.pdf
- Rubin, R. S., Bommer, W. H. et Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust?. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.005>
- Ryan, A. M. et Ployhart, R. E. (2003). Customer service behavior. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (éds.), *Handbook of psychology*:

Industrial and organizational psychology (p. 377-397, vol. 12). Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Saxe, R. et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351. <http://dx.doi.org/10.2307/3151568>
- Sawyer, O. O., Srinivas, S. et Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 301-317. <https://doi.org/10.1108/08876040910973413>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B. et Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423-433. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. et Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17-29. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90085-X](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(94)90085-X)
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Seers, A., Petty, M. M. et Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Shamir, B., House, R. J. et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. et Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409. <http://dx.doi.org/10.2307/257080>

- Slowiak, J. M., Madden, G. J. et Mathews, R. (2006). The effects of a combined task clarification, goal setting, feedback, and performance contingent consequence intervention package on telephone customer service in a medical clinic environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 15-35. http://dx.doi.org/10.1300/J075v25n04_02
- Statistique Canada. (2019). *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000)* [Tableau 14-10-0023-01]. Récupéré de <http://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. et Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of applied psychology*, 88(1), 179-187. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- Takeuchi, R., Yun, S. et Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 226-237. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.02.004>
- Towers Perrin. (2005). Winning strategies for a global workforce: Attracting, retaining and engaging employees for a competitive advantage. *Towers Perrin Global Workforce Study - Executive Report*. Stamford, CT : Towers Perrin.
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Tsai, W. C., Chen, H. W. et Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219. <https://doi.org/10.1080/09585190802528714>
- Turner, N., Chmiel, N., Hershcovis, M. S. et Walls, M. (2010). Life on the line: Job demands, perceived coworker support for safety, and hazardous work environments. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 482-493.
- Vallerand, R.J., Guay, F. et Blanchard, C. (2000). Les méthodes de mesures verbales en psychologie. Dans R. J. Vallerand et H. Ursula (éds.). *Méthodes de recherche en psychologie* (p. 241-284). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^e éd.). Paris : Dunod.

- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. et Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Dyne, L., Graham, J. W. et Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802. <http://dx.doi.org/10.2307/256600>
- Vandenberghe, C., Stordeur, S. et D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 16-29. <http://dx.doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.16>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. et Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Walumbwa, F. O., Wu, C. et Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. et Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. et Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Los Angeles : University of California Press.
- Weng, L. C., Su, C. W. et Lai, Y. C. (2011). Superior service performance through transformational leadership: A cross-level study of a large Taiwanese commercial bank. *Asia Pacific management review*, 16(2), 181-195.

- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wiltermuth, S. S. et Heath, C. (2009). Synchrony and cooperation. *Psychological science*, 20(1), 1-5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x>
- Yammarino, F. J. et Bass, B. M. (1989). *Multiple levels of analysis investigation of transformational leadership* [No. TR-4-ONR]. Report Series. Center for Leadership Studies. Binghamton: State University of New York. Récupéré de <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a205494.pdf>
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. et Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>
- Zou, W. C., Zheng, Y. et Liu, J. (2015). The Impact of Transformational Leadership on the Helping Behavior of Hotel Employee. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 322-325.