

HEC MONTRÉAL

**Impact du leadership du gérant sur le niveau de socialisation du
superviseur de premier niveau dans le commerce de détail**

par

Marc-Olivier Lane

**Sciences de la gestion
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril 2013

©Marc-Olivier Lane, 2013

SOMMAIRE

Le commerce de détail est un secteur majeur de l'économie au pays. En relevant les différentes problématiques et différents enjeux du secteur, nous avons constaté que le recrutement et la rétention du personnel compétent posent problème. Nous avons pu aussi nous apercevoir que le superviseur, qui est sous la direction du gérant, a un rôle clé au sein de ces entreprises. Il peut être un acteur important pour aider les détaillants à affronter ces défis. La direction de ces commerces doit tout mettre en œuvre afin que ces derniers soient engagés dans l'entreprise, connaissent et incarnent les objectifs et valeurs, soient performants, aient de bonnes relations avec les membres de l'entreprise, restent en poste, etc. La plupart de ces objectifs sont reliés à la socialisation organisationnelle. Cette recherche a pour but de déterminer comment un gérant peut faire augmenter le niveau de socialisation d'un de ses subordonnés, le superviseur.

En relevant les connaissances actuelles à propos de la socialisation, il a été possible de voir que ce sujet a souvent été abordé. Nous avons recensé plusieurs études sur les différentes échelles de mesure de la socialisation. Nous avons aussi relevé plusieurs aspects qui affectent le niveau de socialisation comme les attentes du nouveau, les informations que l'organisation fournit, les tactiques et les pratiques de socialisation qu'elle a mises en place et l'attitude proactive du nouveau. Suite à ce recensement des connaissances, nous avons pu noter que l'impact du leadership exercé par le gérant sur le niveau de socialisation de son superviseur est pratiquement absent dans les recherches. En tentant de comprendre cette relation, nous avons construit un cadre d'analyse qui pourra nous permettre de mieux expliquer le phénomène. Nous y avons aussi inclus deux autres relations : la relation entre le niveau de socialisation du superviseur et la qualité relationnelle gérant-superviseur et le rôle de médiateur du niveau de socialisation du superviseur dans la relation entre le style de leadership du superviseur et la qualité relationnelle gérant-superviseur.

Nous avons effectué une collecte de données auprès de superviseurs dans des centres de rénovation et quincailleries au Canada par le biais de questionnaires électroniques. L'analyse de données collectées nous a permis de tester nos hypothèses.

Les résultats obtenus nous ont permis d'apprendre que le style de leadership du gérant peut parfois avoir un impact sur le niveau de socialisation du superviseur. En effet, certains facteurs du style transformationnel affectent positivement ou négativement le niveau de socialisation. Tandis que le style transactionnel l'influence négativement. Le style évitement/passif a une faible influence négative sur le niveau de socialisation. De plus, 2 dimensions de la socialisation sur 6 influencent la qualité relationnelle. La connaissance de l'histoire l'affecte négativement tandis que la dimension des buts et valeurs a un impact positif. Nous avons aussi pu apprendre que le niveau de socialisation agit rarement comme médiateur dans la relation entre le style de leadership du gérant et la qualité relationnelle gérant-superviseur.

En terminant, ce mémoire présente une discussion relative aux contributions scientifiques et pratiques de cette recherche et présente des pistes pour les futures recherches.

Mots clés

Socialisation organisationnelle, style de leadership, LMX, commerce de détail.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ANNEXES.....	ix
REMERCIEMENTS	x
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Le commerce de détail.....	1
1.2 Les enjeux et défis relatifs à la main d'œuvre dans le secteur du commerce de détail.....	2
1.3 Les acteurs dans le commerce de détail.....	4
1.4 Conclusion.....	7
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	9
2.1 Le concept de la socialisation.....	9
2.1.1 Le processus de la socialisation organisationnelle.....	13
2.2 Les recherches	14
2.2.1 La mesure de la socialisation organisationnelle.....	14
2.2.2 Les tactiques de socialisation	15
2.2.3 Les pratiques de socialisation.....	19
2.2.4 Les caractéristiques de l'organisation et du poste.....	22
2.2.5 Le rôle du « nouveau ».....	23
2.2.6 Caractéristiques individuelles	24
2.3 Conclusion.....	24

3.	CADRE CONCEPTUEL	28
3.1	La théorie <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	29
3.1.1	Le niveau socialisation et la théorie qualité relationnelle	32
3.2	<i>The Full Range Leadership Model</i>	34
3.2.1	Le style de leadership et le niveau de socialisation.....	39
3.3	Le rôle de médiateur du niveau de socialisation.....	43
3.4	Conclusion	45
4.	MÉTHODOLOGIE.....	47
4.1	Stratégie de recherche et unité d'analyse	47
4.2	Outils de mesures	48
4.2.1	Style de leadership	48
4.2.2	Qualité relationnelle	49
4.2.3	Le niveau de socialisation	50
4.2.4	Variables de contrôle.....	53
4.3	Étude exploratoire.....	54
4.4	Les prétests	54
4.5	Considérations éthiques	55
5.	RÉSULTATS	56
5.1	L'échantillon.....	57
5.2	Statistiques descriptives.....	57
5.3	Propriétés psychométriques	62
5.4	Vérification des hypothèses.....	64
5.4.1	Le niveau de socialisation et la qualité relationnelle.....	64
5.4.2	Les styles de leadership et le niveau de socialisation.....	66
5.4.3	Test de la relation de médiation	75
5.5	Conclusion	79

6. DISCUSSION ET CONCLUSION.....	81
6.1 Réflexions et conclusions.....	82
6.1.1 Le niveau de socialisation et la qualité relationnelle.....	82
6.1.2 Le leadership et le niveau de socialisation.....	83
6.1.3 Le rôle de médiateur du niveau de socialisation sur la relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle.....	88
6.2 Contributions pratiques.....	89
6.3 Contributions théoriques.....	90
6.4 Limites de la recherche.....	91
6.5 Avenues de recherches futures.....	93
6.6 Conclusion.....	94
ANNEXES.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	117

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 - Les sous-secteurs du commerce de détail et les emplois générés au Canada	1
Tableau 2.1 – Différentes définitions de la socialisation en contexte organisationnel	10
Tableau 2.2 - Les six dimensions du niveau de socialisation de Chao et al. (1994).....	12
Tableau 2.3 - Les tactiques de socialisation	17
Tableau 4.1 –Exemples d’items du MLQ	49
Tableau 4.2 - Items pour mesurer la qualité de la relation	50
Tableau 4.3 - Items relatifs à l'histoire de l'organisation.....	51
Tableau 4.4 - Items relatifs au langage	51
Tableau 4.5 - Items relatifs au niveau politique	52
Tableau 4.6 - Items relatifs aux relations interpersonnelles.....	52
Tableau 4.7 - Items relatifs aux valeurs et objectifs de l'organisation	53
Tableau 4.8 - Items relatifs à la performance professionnelle	53
Tableau 5.1 - Présentation de l'échantillon	57
Tableau 5.2 - La table de corrélation.....	59
Tableau 5.3 - Statistiques descriptives de chaque construit.....	61
Tableau 5.4 - Les alphas de Cronbach	63
Tableau 5.5 - Régression : le niveau de socialisation et la qualité relationnelle.....	65
Tableau 5.6 - Régression: Le style leadership et la dimension de l'histoire	67
Tableau 5.7 - Régression: Le style de leadership et la dimension du langage.....	68
Tableau 5.8 - Régression: Le style de leadership et la dimension politique	69
Tableau 5.9 - Régression: Le style de leadership et la dimension des relations interpersonnelles.....	70
Tableau 5.10 - Régression: Le style de leadership et la dimension des buts et valeurs ...	71
Tableau 5.11 - Régression: le style de leadership et la performance professionnelle.....	72
Tableau 5.12 Conditions 1,2 et 3.....	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 - Organigramme type d'un commerce de détail.....	6
Figure 2.1 - Le processus de socialisation.....	13
Figure 2.2 – Figure récapitulative de la socialisation organisationnelle.....	26
Figure 3.1 - Cycle de vie de création du leadership.....	31
Figure 3.2 - L'effet additif du leadership transformationnel.....	37
Figure 3.3 - Cadre théorique.....	45
Figure 5.1- La médiation.....	76

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A : DÉTAILS SUR L'ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	96
ANNEXE B: QUESTIONNAIRE ÉTUDE EXPLORATOIRE (GÉRANT)	102
ANNEXE C: QUESTIONNAIRE ÉTUDE EXPLORATOIRE (SUPERVISEUR).....	105
ANNEXE D: QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE PRINCIPALE	111

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes qui ont rendu possible le dépôt de ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais grandement remercier mon directeur de mémoire, Éric Brunelle. Il a eu confiance en moi. Il a été d'une aide très précieuse. L'écriture de ce mémoire n'a pas été un processus facile. Il a su me motiver afin que je puisse le mener à terme. De plus, M. Brunelle a toujours été d'une grande disponibilité et m'a fourni de précieux conseils. Sans lui, il m'aurait été extrêmement difficile de déposer ce mémoire. Il a aussi su créer une équipe de recherche dynamique qui m'a permis d'obtenir différents trucs, conseils, encouragements, etc. Par le fait même, je remercie tous les membres de cette équipe qui ont chacun apporté quelque chose à mon mémoire.

Je tiens à remercier Carl St-Pierre pour sa patience, son expertise et sa rigueur. Il a été d'une aide très appréciée.

Je dois absolument remercier tous les superviseurs des centres de rénovation et quincailleries qui ont répondu à mes questionnaires. Je voudrais aussi saluer le travail de plusieurs personnes qui ont cru en mon projet et qui m'ont donné la chance d'utiliser leur réseau pour avoir accès à plusieurs répondants : Richard Darveau, Martin Béland, Jean-Charles Bernier, Mario Durocher et Dunc Wilson pour ne nommer que ceux-là.

Je profite aussi de l'occasion pour remercier mes amis pour leur présence et leurs encouragements tout au long de ce long processus.

Un merci tout spécial à ma famille, particulièrement à mes parents qui ont toujours cru en mes capacités et qui m'ont sans cesse encouragé à compléter ce projet. Ils m'ont été d'un support inestimable. Je souhaiterais aussi remercier ma sœur et mon frère pour leur grande compréhension.

Encore merci à tous ceux qui ont participé au succès de ce mémoire.

Bonne lecture!

1. INTRODUCTION

1.1 Le commerce de détail

Le secteur du commerce de détail comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre des marchandises [aux consommateurs], généralement sans transformation, et à fournir des services connexes. Il représente le dernier maillon de la chaîne de distribution; les détaillants sont donc organisés pour vendre des marchandises en petites quantités au grand public¹.

Le commerce de détail est une industrie majeure au Canada. En 2009, les ventes nationales se sont élevées à de plus de 437 milliards \$². Comme nous pouvons le constater à la lecture du Tableau 1.1, le commerce de détail comporte plusieurs sous-secteurs qui vont de la vente de biens durables tels des véhicules automobiles et des meubles, à des biens de consommation courante tels de l'essence et des aliments

Tableau 1.1 - Les sous-secteurs du commerce de détail et les emplois générés au Canada³

Sous-secteurs	Nb employés
Marchands de véhicules automobiles et de leurs pièces	153 150
Magasins de meubles et d'accessoires de maison	55 461
Magasins d'appareils électroniques et ménagers	56 159
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage	73 863
Magasins d'alimentation	410 471
Magasins de produits de santé et de soins personnels	121 078
Stations-service	74 976
Magasin de vêtements et d'accessoires vestimentaires	180 898
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres	70 549
Magasins de fournitures de tout genre	205 767
Magasins de détail divers	82 388

Adapté de (Gouvernement du Canada, 2011c)

Toutes ces statistiques ont été tirées des sites du Gouvernement du Canada et du Québec.

¹ (Gouvernement du Canada, 2007)

² (Gouvernement du Canada, 2011d)

³ (Gouvernement du Canada, 2011c)

De plus, ce secteur génère plusieurs emplois. En 2010, au Québec, le nombre de travailleurs dans le secteur du commerce de détail se chiffrait à 487 400⁴. Tandis qu'au Canada, on pouvait compter plus de 2 millions de personnes rémunérées par des détaillants⁵.

1.2 Les enjeux et défis relatifs à la main d'œuvre dans le secteur du commerce de détail

Au Québec, un important organisme se nommant Détail Québec est entièrement dédié au développement de la main d'œuvre dans le secteur du commerce de détail. Il offre divers services aux détaillants ainsi qu'à leurs employés : revues, études, statistiques, conseils, site Internet, recrutement, formations, etc. Cet organisme veille à ce que les parties impliquées dans le commerce de détail soient à l'affût des différents défis et soient équipées à leur faire face. Détail Québec est une référence fiable du secteur.

Tous les quatre ans, Détail Québec produit un rapport-diagnostic de la main d'œuvre dans le secteur⁶. Il est conçu à partir d'enquêtes réalisées auprès des détaillants et de leurs employés. Dans les prochains paragraphes, ce diagnostic sera la source principale à moins d'avis contraire. Des statistiques et informations tirées de ce dernier seront utilisées afin de dresser un portrait de la situation de la main d'œuvre dans le commerce de détail. Les défis, problématiques, enjeux et brèves descriptions des acteurs impliqués seront présentés.

Le constat le plus important soulevé par ce rapport est que la rétention de la main d'œuvre, les difficultés de recrutement et de formation sont des problématiques majeures pour les commerçants dans le secteur du commerce de détail.

En effet, 50% des employés du secteur ne croient pas qu'ils seront dans la même entreprise dans trois ans. 56% des entreprises jugent que la situation du roulement du personnel de vente est problématique et 25% dressent le même constat pour le

Toutes ces statistiques ont été tirées des sites du Gouvernement du Canada et du Québec.

⁴ (Gouvernement du Québec, 2011)

⁵ (Gouvernement du Canada, 2011a)

⁶ (Détail Québec, 2008)

personnel de direction. Les salaires et les horaires y sont pour beaucoup en ce qui concerne les raisons de quitter. En 2009, le salaire hebdomadaire moyen dans le commerce de détail était de 457,58\$ tandis que la moyenne pour tous les secteurs se situait à 759,42\$⁷. Les salaires sont aussi plus faibles que la moyenne pour les membres de la direction. Le salaire horaire médian du superviseur dans le commerce de détail était de 15,30\$ en 2009 comparativement au salaire médian de 21\$ pour toutes les autres professions au Canada.⁸ De plus, beaucoup de personnes œuvrant dans le détail occupent ce type d'emploi en guise de revenu d'appoint. Elles restent dans le secteur que pour quelque temps. Il est important de noter que la majorité des commerces de détail n'offre pas de politique de gestion de carrière. Les possibilités d'avancement ne sont pas claires et rares, car la majorité des entreprises sont de petite taille.

En ce qui concerne les difficultés de recrutement dans le commerce de détail, les conditions de travail difficiles au sujet des salaires et horaires rendent le recrutement ardu. Ces emplois sont donc peu favorisés par les chercheurs d'emplois. Également, la plupart des détaillants n'ont pas de plan de recrutement. Ils ont donc de la difficulté à attirer les groupes de personnes ciblés comme les finissants ou les personnes âgées par exemple.

De plus en plus de commerces de détail investissent dans la formation. En 2008, 87% des détaillants ont investi dans la formation tandis que 66% l'ont fait en 2006. Toutefois, bon nombre d'entre eux n'arrivent pas à offrir une formation adéquate en raison du manque de temps et des difficultés de trouver du remplacement pendant les formations.

Outre Détail Québec, d'autres études supportent les observations de l'organisme québécois (Gush, 1996; Pearson, 1994; Rhoads *et al.*, 2002)

Pearson (1994) soutient que les employés du commerce de détail sont moins loyaux envers leurs entreprises que ceux dans d'autres secteurs. Son étude lui a permis de

Toutes ces statistiques ont été tirées des sites du Gouvernement du Canada et du Québec.

⁷ (Gouvernement du Québec, 2010)

⁸ (Gouvernement du Canada, 2011b)

conclure que les emplois dans le commerce de détail sont, en majorité, des emplois temporaires en attendant d'obtenir un « vrai » emploi.

Une étude de Gush (1996) démontre que la rétention des employés est problématique dans le secteur du détail. En effet, sur une période de 5 ans, 39% des employés du commerce de détail quittent leur entreprise. Tandis que cette statistique se situe à 21% pour les employés travaillant dans le secteur d'autres secteurs.

Rhoads et al. (2002) ont effectué une importante étude en comparant différents aspects des carrières de vendeurs dans divers domaines. Les domaines comparés étaient la vente d'entreprise à entreprise, la vente industrielle, la vente de produits marketing et la vente au détail. 545 vendeurs ont participé à cette étude. Le principal constat qui est ressorti de cette étude est que le travail dans le commerce de détail est l'environnement de travail qui est considéré comme étant le moins intéressant. En effet, le salaire moyen est le plus bas des groupes étudiés, la satisfaction en emploi est la plus basse et il s'agit du domaine qui démontre une plus grande intention de quitter des employés. De plus, il s'agit du domaine dans lequel les travailleurs trouvent le moins de caractéristiques positives.

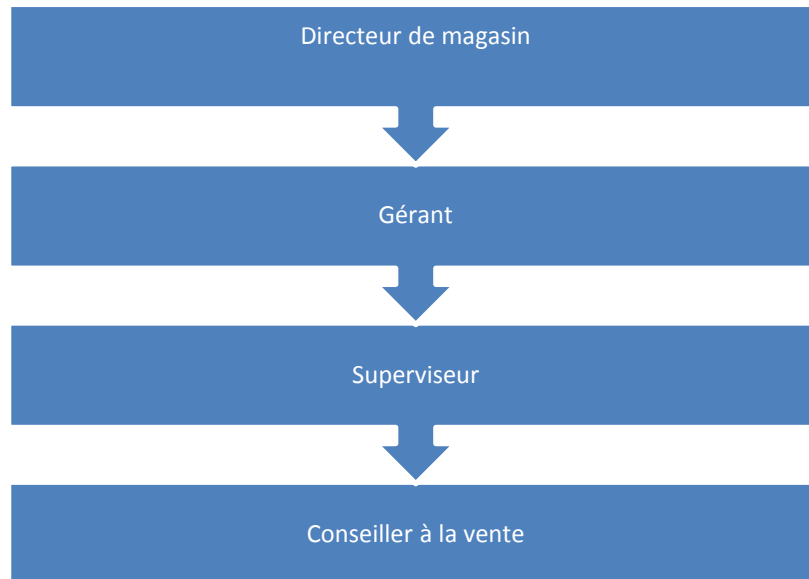
Nous pouvons constater que les différents enjeux de la main d'œuvre relevés par Détail Québec et par la littérature dans le commerce de détail se résument à un manque d'employés compétents. Les conditions difficiles font en sorte qu'il peut être difficile de garder les employés et d'attirer les candidats.

Il pourrait être intéressant pour les dirigeants de ces établissements de trouver des outils qui pourraient minimiser les départs de personnel clé, attirer les bons candidats et bien former les différents employés.

1.3 Les acteurs dans le commerce de détail

Cette section servira à identifier les différents acteurs dans un commerce de détail. Il est essentiel de bien comprendre le rôle et la place de chacun des membres présents dans une entreprise du secteur du commerce de détail. Dans les prochains chapitres, ces termes seront fréquemment utilisés et les liens entre les différents acteurs seront abordés. Les définitions utilisées sont celles fournies par Détail Québec.

Un organigramme type du commerce de détail comporte quatre niveaux hiérarchiques: le directeur de magasin, le gérant, le superviseur et le conseiller à la vente (voir Figure 1.1). Le directeur de magasin est celui qui prend les décisions majeures. Il dicte les orientations globales de l'entreprise. Il œuvre à un niveau stratégique et dirige le gérant. De son côté, le gérant a un poste de cadre intermédiaire. Il doit retransmettre les objectifs du directeur au superviseur. Le gérant est celui qui est responsable de toutes les opérations quotidiennes du commerce (gérer le personnel, assigner des tâches, gérer les budgets, voir au bon fonctionnement des activités de vente, etc.). Étant donné sa position dans l'organigramme, toutes ses tâches et tous ses comportements ont une incidence directe sur la performance de l'entreprise. (Arnold *et al.*, 2009). Ce dernier dirige le superviseur de premier niveau qui a sensiblement les mêmes tâches qu'un gérant, mais pour une plus petite équipe. Il est celui qui retransmet les objectifs des niveaux supérieurs au personnel en contact avec la clientèle. Il travaille à adapter les demandes du gérant à la réalité de tous les jours. Le conseiller à la vente est celui qui vend les produits aux consommateurs. Il est important de noter que le nombre d'échelons peut varier selon la taille de l'entreprise. Certains employés peuvent parfois combler deux postes. Par exemple, il serait possible qu'un directeur soit aussi le gérant dans une entreprise de plus petite taille.



Adapté de Détail Québec (2007)

Figure 1.1 - Organigramme type d'un commerce de détail

Les superviseurs et gérants doivent traduire les demandes de leur supérieur à leurs subordonnés. Les membres d'un commerce qui ont des fonctions de direction ont une influence importante qui peut avoir un impact sur la problématique du manque de main-d'œuvre. De plus, ils ont de la difficulté à bien comprendre l'influence qu'ils ont dans l'organisation. Souvent, ils ont été promus à cause de bons résultats ou de bonnes connaissances techniques.

Le superviseur est un acteur clé dans les entreprises du commerce de détail. En effet, il est celui qui dirige les conseillers à la vente (Détail Québec, 2007). Ces derniers sont en contact direct avec la clientèle de l'entreprise. Le superviseur a un poste assez complexe puisqu'il doit gérer ses relations avec son supérieur et ses subordonnés. Il est important qu'il soit bien coaché (Thompson, Purdy et Summers, 2008). Il doit avoir reçu les bonnes directives et enseignements du gérant afin de bien redistribuer le message de la direction. Un superviseur qui joue bien son rôle favorise la profitabilité de l'entreprise. En effet, le superviseur qui s'acquitte bien de sa tâche fait en sorte que ses conseillers répondent bien aux attentes de la clientèle.

Comme présenté précédemment, un courant de la littérature s'est concentré sur la présentation des conditions, des acteurs et des enjeux du commerce de détail. Une autre partie de la littérature a mis l'emphase sur l'importance du poste du conseiller à la vente, sur sa performance et sur la relation avec son supérieur (Bettencourt, 2004; Bush *et al.*, 1990; Lin, 2004; Netemeyer et Maxham, 2007; Pettijohn, Pettijohn et Taylor, 2000; Rupe, 2007; Yammarino et Dubinsky, 1990). L'importance du conseiller aux ventes est sans doute un important constat qu'il faut retenir des recherches dans le commerce de détail. Les performances de l'entreprise sont souvent dictées par la performance de ces derniers. De plus, il a été démontré que la performance du gérant a un impact sur la performance de l'entreprise (Lusch et Serpkenci, 1990). Le leadership du gérant a aussi souvent été traité, mais il a seulement été mis en relation avec les ventes de l'entreprise comme indicateur de performance. En effet, quelques études affirment que le leadership transformationnel a des effets bénéfiques sur les ventes et la profitabilité des entreprises de détail (Arnold *et al.*, 2009; Bettencourt, 2004; Duckett et Macfarlane, 2003; Koene, Vogelaar et Soeters, 2002).

Malgré plusieurs études portant sur les gérants, superviseurs et conseillers aux ventes dans le commerce de détail, la dynamique entre le gérant et le superviseur a peu été étudiée. Cette relation pourrait permettre de mieux comprendre l'impact que peut avoir le gérant sur les différents défis de main-d'œuvre auxquels fait face son entreprise. Selon d'autres observations de Détail Québec dans son diagnostic, un subordonné s'associe davantage à son supérieur qu'à l'entreprise. Il a aussi été démontré que les deux tiers des personnes qui souhaitent rester en poste restent, car il aime le travail et l'ambiance. Ces résultats mettent en avant l'importance des relations des gestionnaires avec leurs subordonnés.

1.4 Conclusion

Afin d'atténuer une partie des menaces concernant la main d'œuvre, il serait intéressant que les superviseurs soient intéressés à rester en poste. De plus, si les entreprises réussissaient à bien faire connaître l'entreprise à leurs superviseurs, à les faire performer, à leur faire avoir de bonnes relations avec le groupe et à leur faire incarner les valeurs de

l'entreprise, cela pourrait maximiser leurs chances d'avoir des superviseurs engagés et par le fait même des conseillers à la vente bien encadrés. Tous ces objectifs sont reliés à la socialisation organisationnelle.

En effet, les théories relatives à la socialisation organisationnelle comportent des éléments intéressants qui pourraient expliquer les dynamiques permettant de favoriser la rétention, l'engagement, la satisfaction au travail, etc. Ces derniers constituent des indicateurs du niveau de socialisation. Il est aussi possible de relever d'autres indicateurs de la socialisation comme l'intention de quitter, la motivation, la clarté du rôle, la connaissance de l'histoire, du langage et du niveau politique de l'organisation, la performance professionnelle, les relations interpersonnelles, l'incarnation des buts et valeurs de l'entreprise.

Cette étude cherchera à savoir comment il est possible d'affecter positivement le niveau de socialisation du superviseur. Plus précisément, nous chercherons à mesurer l'impact du leadership du gérant sur le niveau de socialisation du superviseur. De plus, nous tenterons de déterminer l'impact qu'a le niveau de socialisation du superviseur sur la qualité relationnelle entre le gérant et le superviseur.

Étant donné la rareté des recherches portant sur l'impact du leadership sur la socialisation et la quasi-absence de recherches sur les superviseurs dans le commerce de détail, il est pertinent de chercher à développer des connaissances relatives à ces sujets. Cela pourra aider tant les entreprises que les chercheurs.

Cette recherche comporte 6 chapitres. Dans le chapitre 2, la revue de la littérature de toutes les connaissances relatives à la socialisation organisationnelle y est présentée. Par la suite, dans le chapitre 3, le cadre conceptuel est développé et les différentes hypothèses sont présentées. Le chapitre 4 est dédié à la présentation de la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Les différents résultats de cette étude sont présentés dans le chapitre 5. Finalement, le chapitre 6 propose une discussion à propos des résultats, des implications pratiques et théoriques, des limitations, des pistes de recherches futures et une conclusion.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre a pour but de présenter l'état des connaissances actuelles relatives au phénomène de socialisation organisationnelle. Pour débiter, le concept de la socialisation sera défini. Ensuite, il y aura présentation des résultats et des apports de plusieurs recherches qui traitent de socialisation organisationnelle. Après nous être attardés à la littérature, nous présenterons spécifiquement la question de notre recherche.

2.1 Le concept de la socialisation

Au sens large, Encyclopedia of Social Theory définit la socialisation de la façon suivante: «*Socialization is a process by which the larger societal and cultural norms and values are transmitted to the individual. Successful socialization also involves an internalization of the larger norms and values into the consciousness of the individual actor.*» (Ryan, 2005). La définition générale de la socialisation propose que ce concept se résume à insérer une personne dans une société et qu'elle devienne un membre à part entière de cette dernière.

Le concept de la socialisation a été adapté au monde de la gestion. Dans ce contexte, nous parlons de socialisation organisationnelle. Ce concept a fait l'objet d'un intérêt marqué depuis la fin des années 1970 (Allen, 2006; Anakwe et Greenhaus, 1999; Ashforth, Sluss et Saks, 2007; Chao *et al.*, 1994; Lacaze, 2005; Louis, Posner et Powell, 1983; Schein, 1968; John Van Maanen, 1975; John Van Maanen et Schein, 1979). Plusieurs définitions ont ainsi été proposées au fil des années. Le Tableau 2.1 présente les définitions de la socialisation organisationnelle les plus utilisées dans la littérature. Nous y constatons que celle de Schein (1968) est la première définition de ce concept et c'est celle sur laquelle se sont appuyés les autres auteurs. Nous pouvons résumer ces définitions ainsi : La socialisation organisationnelle est le processus durant lequel une personne apprend les normes sociales, les attentes formulées à son égard et les habiletés nécessaires pour œuvrer dans un poste en particulier dans une organisation. Ce processus a pour but de faire passer la personne de nouveau à membre régulier de

l'organisation. Il dure tout au long de la carrière professionnelle. Ainsi, globalement, la socialisation organisationnelle est un processus dans lequel le nouveau venu doit apprendre tous les aspects de la nouvelle organisation afin d'en devenir un membre efficace à part entière.

Les auteurs traitant de socialisation utilisent fréquemment les termes : nouveau, nouvelle recrue et nouveau venu. Cela signifie une personne qui occupe un nouveau poste dans une nouvelle ou dans la même organisation. Toutefois, la littérature n'est pas claire concernant la durée pendant laquelle cette appellation peut être utilisée. Certains auteurs parlent de quelques mois, d'autres de plusieurs années.

Tableau 2.1 – Différentes définitions de la socialisation en contexte organisationnel

Auteur	Définition
(Schein, 1968) republication de son texte de 1968	<i>“is the process of learning the ropes of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organisation or some subunit thereof.”</i>
(John Van Maanen, 1978)	<i>“which the experiences of people learning the ropes of a new organizational position, status, or role are structured for them by others within the organization I will argue here that people acquire the social knowledge and skills necessary to assume a particular job in an organization differently not only because people are different, but, more critically, because the techniques or strategies of people processing differ.”</i>
(Louis, 1980)	<i>"process by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviours, and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member"</i>
(Lacaze, 2005)	«socialisation organisationnelle : un double processus d'acquisition et de transmission des connaissances nécessaires pour devenir un membre efficace d'une organisation. »

Comme le présentent les définitions du Tableau 2.1, le concept de la socialisation comporte plusieurs dimensions. Fisher (1986) est le premier auteur qui a répertorié les dimensions de la socialisation. En fait, elles se définissent comme tout ce qui peut être modifié ou appris durant la socialisation. La première dimension concerne l'organisation. Cette dimension regroupe la culture, les valeurs et les objectifs de l'organisation. L'individu qui est socialisé doit apprendre ces éléments et les accepter. La deuxième dimension met l'accent sur le groupe. Le nouveau doit se familiariser avec les membres du groupe, connaître leurs valeurs, adopter un comportement adéquat, comprendre les motivations des autres, connaître les jeux politiques, etc. La troisième dimension met l'accent sur le travail lui-même. En effet, pour bien effectuer son travail, le nouveau doit maîtriser les tâches, comprendre le langage et les consignes. Le nouveau doit apprendre à être efficace dans son travail. La quatrième et dernière dimension concerne le changement personnel relatif à l'identité. Selon Fisher (1986), pour qu'une socialisation soit réussie, l'individu devait être à l'aise dans les quatre dimensions qu'il a proposées.

Plusieurs auteurs ont développé leurs propres nomenclatures des dimensions de la socialisation (Anakwe et Greenhaus, 1999; Chao *et al.*, 1994; Haueter, Macan et Winter, 2003; Lacaze, 2005; Ostroff et Kozlowski, 1992; Taormina, 2004). Toutefois, leurs dimensions sont très fortement inspirées de celles de Fisher (1986). Certains auteurs ont ajouté des dimensions. Cependant, les différentes dimensions finissent par converger vers les mêmes sujets et couvrent toutes les quatre dimensions de Fisher (1986). La variante la plus significative entre les différents auteurs est l'ajout d'une dimension qui s'intéresse à la clarté du rôle. Feldman (1976) affirme que le rôle est une composante fondamentale. Cependant, Chao *et al.* (1994) et Haueter *et al.* (2003) ne l'incluent pas dans leurs dimensions.

De nombreuses études ont été faites sur les dimensions de la socialisation, car la socialisation est très complexe à définir. À ce jour, il n'y a toujours pas d'unanimité à propos des dimensions d'un auteur ou d'un autre. Encore plusieurs critiques concernant l'interdépendance des différentes dimensions sont publiées.

Afin de bien illustrer ce que représente la conception des dimensions, nous avons choisi de détailler les dimensions de Chao et al. (1994) qui est fréquemment utilisé dans la littérature. Chaque dimension est décrite comme si elle était mesurée chez un hautement socialisé dans une organisation.

Tableau 2.2 - Les six dimensions du niveau de socialisation de Chao et al. (1994)

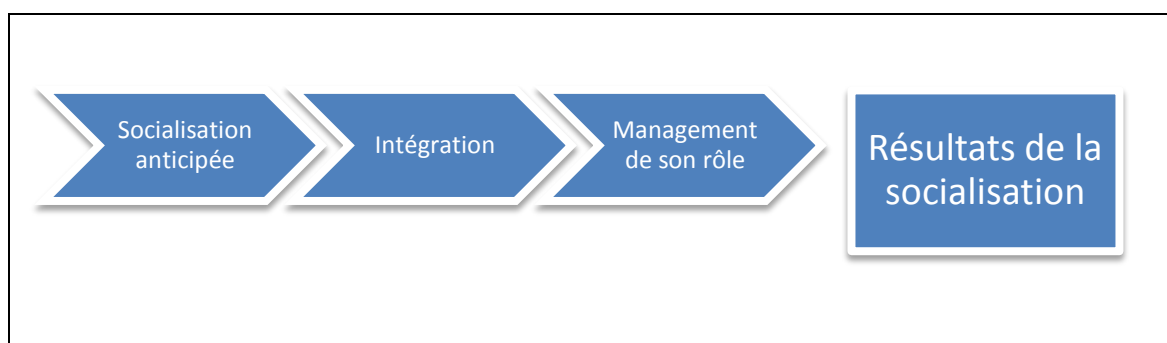
Dimensions	Description
Histoire de l'organisation	Connaît l'histoire du groupe de travail et du département, est familier avec les coutumes, rites, cérémonies et célébrations de l'organisation, connaît les traditions de longue durée, est un bon membre pour décrire le passé du groupe ou du département, est familier avec l'histoire de l'organisation.
Le langage	Maîtrise les terminologies et le vocabulaire relatif à la profession, comprend le jargon propre à l'entreprise, comprend les abréviations et les mots nécessaires dans son poste.
Niveau politique	A appris le « vrai » fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise, connaît les personnes les plus influentes dans l'organisation, connaît bien la politique dans l'entreprise, est capable d'obtenir ce qu'il faut pour bien réussir son travail, bonne compréhension de ce qui motive les autres à poser leurs actions.
Relations interpersonnelles	Considère ses collègues comme des amis, est inclus dans les activités sociales, est considéré comme un membre du groupe, est populaire dans l'organisation, fait confiance à ses collègues.
Buts et valeurs de l'organisation	Serait un bon représentant de son organisation, ses buts sont ceux de l'organisation, croit qu'il est à sa place dans cette organisation, croit toujours aux valeurs et buts de l'organisation, comprend les buts de l'organisation, est un exemple d'un membre qui représente les valeurs de l'organisation, supporte les buts de l'organisation.
Performance professionnelle	Le nouveau venu a appris à être efficace dans son emploi, il maîtrise les tâches nécessaires à son poste, il a les compétences et les habiletés pour faire ses tâches efficacement, il comprend toutes les tâches que son poste requiert.

Adapté de Chao et al. 1994

Suite à la lecture du Tableau 2.2, nous pouvons constater que chaque dimension est reliée à un aspect différent de la vie en organisation.

2.1.1 *Le processus de la socialisation organisationnelle*

Feldman (1976) est un chercheur qui a grandement contribué à la conceptualisation du processus de la socialisation. Dans cette sous-section, les résultats de son étude seront étalés. Ses recherches ont démontré que la socialisation organisationnelle comporte trois phases: la socialisation anticipée, l'intégration et le management du rôle. La Figure 2.1 permet de mieux visualiser les différentes phases du processus.



Adapté de Feldman (1976)

Figure 2.1 - Le processus de socialisation

La première phase, la socialisation anticipée, se produit avant l'arrivée du nouveau venu dans l'organisation. Elle comporte tout ce qui se fait avant l'entrée en poste du nouveau. Il s'agit de s'assurer que la personne connaît la situation de l'entreprise d'une façon réelle et objective et que ses attentes soient conformes avec celles de la direction. Pour se faire, le candidat peut recueillir de l'information lors d'entrevues ou par différentes sources d'informations comme des connaissances ou les médias. Durant cette phase, la direction peut jouer un rôle important en présentant le poste et l'entreprise de façon réaliste par exemple. Il est également possible d'utiliser des techniques de recrutement adéquates afin de choisir un candidat qui sera davantage en mesure de bien s'intégrer.

Deuxièmement, l'intégration débute au moment où le nouveau met le pied dans l'entreprise. Elle porte d'autres noms tout dépendant des auteurs qui la traitent. Van Maanen (1975) appelle plutôt cette phase la rencontre. Il s'agit du tout premier contact du nouveau venu avec l'organisation. Quatre grandes étapes de la phase de l'intégration

ont été relevées : l'apprentissage de ses nouvelles tâches, l'initiation au groupe, la clarification de son rôle, l'évaluation de son progrès dans l'entreprise.

La dernière phase est le management du rôle. Cette phase est également nommée métamorphose par Van Maanen (1979). Cette phase consiste en une démarche faite par le nouveau qui vise à faire des ajustements afin d'éliminer les ambiguïtés et les contradictions dans son nouvel emploi (Delobbe, 2005).

2.2 Les recherches

2.2.1 *La mesure de la socialisation organisationnelle*

Afin de mesurer le niveau de socialisation d'un membre dans une organisation, les indicateurs directs et indirects sont mesurés par plusieurs auteurs. De nombreuses études ont été effectuées à propos de ces mesures.

Dans un premier temps, plusieurs auteurs se sont attardés aux indicateurs indirects (Allen, 2006; Ashforth et Saks, 1996; Jones, 1986). Ils sont des indicateurs et non une mesure directe de la socialisation. Ils peuvent donc être influencés par autre chose que la socialisation (Delobbe, 2005). Par exemple, dans un contexte où on voudrait mesurer le niveau de socialisation en mesurant la satisfaction au travail, d'autres facteurs comme la performance, par exemple, pourrait influencer la satisfaction. Donc, la satisfaction ne serait pas que liée au niveau de socialisation (Delobbe, 2005). De plus, ces indicateurs ont une très forte interdépendance entre eux.

Puisque les indicateurs indirects ne mesurent pas réellement le niveau de socialisation, plusieurs auteurs ont élaboré des outils de mesures pouvant mesurer leurs différentes dimensions (Anakwe et Greenhaus, 1999; Chao *et al.*, 1994; Haueter, Macan et Winter, 2003; Lacaze, 2005; Ostroff et Kozlowski, 1992; Taormina, 2004). Il s'agit de mesures directes. Elles ne sont qu'uniquement affectées par la socialisation (Delobbe, 2005). Ces auteurs souhaitaient mesurer uniquement l'impact de la socialisation. Ces indicateurs permettent de mesurer le niveau de socialisation d'un membre d'une organisation à tout moment dans son processus de socialisation. Il est donc possible de le mesurer suite au départ, suite à l'intégration ou après un certain temps (Lacaze, 2005).

2.2.2 Les tactiques de socialisation

Des études se sont également intéressées à comprendre le rôle que peut jouer l'organisation afin de favoriser la socialisation de ces nouveaux employés.

D'abord, une étude menée par Van Maanen et Schein (1979) a répertorié les différentes tactiques de socialisation employées par les organisations. Ces tactiques constituent des décisions prises par l'organisation sur la façon de procéder pour organiser les activités de socialisation. Ainsi, son étude identifie six tactiques pouvant être répertoriées sur des continuums bipolaires (institutionnalisées – individualisées), soit des tactiques collective-individuelle, formelle-informelle, séquentielle-non séquentielle, fixe-variable, série-disjointe et investissement-désinvestissement. Ce modèle a été réutilisé au cours des années dans plusieurs recherches (Allen, 2006; Gruman, Saks et Zweig, 2006; Jones, 1986) et représente un modèle encore aujourd'hui accepté dans la communauté scientifique.

Ces tactiques affectent différents aspects de la socialisation. Les tactiques collective-individuelle et formelle-informelle affectent principalement le contexte dans lequel l'information est fournie au nouveau. Tandis que celles séquentielle-non séquentielle et fixe-variable traitent du contenu. Finalement, les tactiques en série-disjointe et investissement-désinvestissement affectent le volet social. Ce volet traite des interactions du nouveau avec les autres membres de l'organisation.

Voici une description détaillée de chacune de ces tactiques. Premièrement, le continuum des tactiques collectives et individuelles se concentre sur le nombre de recrues participant simultanément aux activités de socialisation. D'un côté, la tactique collective suppose que le nouveau participe à des expériences d'apprentissage en équipe (Allen, 2006). Il est placé dans un groupe de nouvelles recrues. De l'autre côté, lorsque la tactique individuelle est employée le nouveau effectue son apprentissage seul. Il n'est pas jumelé à d'autres recrues lors de l'intégration.

Deuxièmement, le continuum des tactiques formelles-informelles met l'emphase sur la planification des activités de socialisation. La tactique formelle suppose que le nouveau participe à des activités comme des séances de socialisation planifiées et encadrées. Les

nouveaux sont séparés des membres réguliers pour recevoir les différentes informations relatives à leur rôle. Par exemple, si seulement des recrues reçoivent une formation sur les valeurs de l'entreprise dans une salle isolée, il s'agit d'une tactique formelle. Tandis que la tactique informelle consiste à placer la recrue dans un groupe de membres réguliers sur les lieux de travail afin qu'elle puisse apprendre en observant les autres et par essais et erreurs. Il ne s'agit pas d'activités de socialisation clairement définies (Allen, 2006).

Troisièmement, le continuum des tactiques séquentielles et non séquentielles s'attarde à la séquence des activités de socialisation. La tactique séquentielle présente une séquence prédéterminée d'activités. Si un employé reçoit un horaire sur lequel toutes les activités auxquelles il participera sont inscrites, il s'agira d'une tactique séquentielle. Tandis que si l'entreprise utilise la tactique non séquentielle, la recrue ne connaît pas le déroulement des activités de socialisation. Par exemple, si on avise le nouveau qu'en débutant la journée qu'il doit faire une visite de l'usine et qu'après cette visite, on l'avise qu'il doit assister à une formation et que par la suite son superviseur décide de lui faire une démonstration d'une de ses tâches sans l'avoir préalablement avisé, on peut se référer à la tactique non séquentielle. Avec ce type de tactique, le nouveau se retrouve en quelque sorte devant l'inconnu.

Quatrièmement, le continuum des tactiques fixes et variables met l'emphase sur l'information que le nouveau obtient concernant les étapes à franchir dans son processus de socialisation selon le temps. La tactique fixe fait en sorte que cette information par rapport aux étapes en fonction du temps est transmise au nouveau. Par exemple, l'organisation pourrait communiquer à la recrue qu'après la première semaine il devrait avoir appris les valeurs, qu'après la deuxième semaine, il devrait être à l'aise avec le vocabulaire spécifique, etc. Tandis que la tactique variable ne divulgue pas ces informations à la recrue. Elle n'a aucune idée à quel niveau elle devrait se retrouver à un certain moment de la socialisation.

Cinquièmement, le continuum des tactiques en série et disjointes met l'emphase sur l'accompagnement ou le non-accompagnement de la recrue par un membre régulier. Une tactique en série peut se définir comme du mentorat. Le nouveau est jumelé avec un

membre avec beaucoup d'ancienneté et ce dernier devient le modèle de la recrue. De l'autre côté, la tactique disjointe propose que la recrue réagisse à sa façon aux différentes situations auxquelles elle fait face, et ce, sans l'aide d'un autre membre de l'organisation. Le nouveau doit faire sa propre lecture de la situation.

Sixièmement, le continuum des tactiques d'investissement et de désinvestissement dépend du feedback social reçu (Allen, 2006; Jones, 1986). En effet, l'investissement propose que les membres de l'entreprise disent aux nouveaux qu'ils les apprécient comme ils sont. Le feedback reçu par les nouveaux est positif. Tandis que le feedback reçu par la recrue lorsque la tactique de désinvestissement est employée est négatif. Les membres réguliers critiquent les façons de faire du nouveau jusqu'à ce qu'il devienne un membre régulier.

Quelques années après que Van Maanen et Schein (1979) aient recensé ces six tactiques, Jones (1986) les a divisées en deux groupes : institutionnalisées et individualisées. En effet, le groupe des tactiques institutionnalisées englobe les tactiques suivantes : collective, formelle, séquentielle, fixe, en série et investissement. Tandis que les tactiques individualisées regroupent les tactiques suivantes : individuelle, informelle, non séquentielle, variable, disjointe et désinvestissement.

Tableau 2.3 - Les tactiques de socialisation

Volet affecté	Institutionnalisées	Individualisées
Contexte	Collective ↔ Individuelle	Formelle ↔ Informelle
Contenu	Séquentielle ↔ Non séquentielle	Fixe ↔ Variable
Volet social	En série ↔ Disjointe	Investissement ↔ Désinvestissement

Traduction libre de Jones (1986)

2.2.2.1 Les effets des tactiques de socialisation

Une fois les bases jetées sur les tactiques, des études ont été faites sur les effets des tactiques de la socialisation. Il a été prouvé empiriquement que l'utilisation de

différentes tactiques est reliée à l'adaptation de la recrue (Ashforth et Saks, 1996; Cable et Parsons, 2001; Jones, 1986; Tae-Yeol, Cable et Sang-Pyo, 2005).

Cable et Parsons (2001) ont publié une étude permettant de démontrer certains impacts des tactiques de socialisation. 101 étudiants nouvellement entrés sur le marché du travail constituaient leur échantillon. Les répondants ont répondu à trois questionnaires sur une période de deux ans. En effet, l'utilisation de tactiques séquentielles et fixes fait en sorte que la recrue sente qu'elle a un meilleur « fit » avec l'organisation et une meilleure perception des valeurs organisationnelles que si l'organisation avaient employé les tactiques non séquentielles et variables. Les auteurs ont aussi démontré que les tactiques en série et d'investissement favorise une meilleure perception du « fit » personne-organisation et une meilleure congruence entre les valeurs de la recrue et celle de l'organisation. Elles sont plus efficaces que les tactiques disjointes et de désinvestissement pour arriver à ces résultats.

La recherche de Gruman et al (2006) a aussi permis d'obtenir des informations sur les impacts des différentes tactiques de socialisation. 140 universitaires avec peu d'expérience de travail formaient leur échantillon. Les résultats indiquent que les tactiques institutionnalisées sont reliées positivement à plusieurs indicateurs : la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, l'intégration sociale, le « fit » entre l'organisation et la personne, le fit entre le travail et la personne, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de rester en poste. De plus, les tactiques institutionnalisées affectent plus les résultats de la socialisation des recrues moins proactives.

Ashforth et Saks (1996) ont aussi relevé plusieurs résultats intéressants à propos des six continuums des tactiques de socialisation. Leur échantillon était composé de gradués universitaires allant prochainement entrer dans une nouvelle organisation. Tout d'abord, les 6 tactiques institutionnalisées sauf l'investissement sont reliées négativement à l'innovation du rôle. En effet, ces tactiques font en sorte que la recrue se concentre sur les objectifs et méthodes qui ont déjà été établis par l'organisation. Ils ont aussi démontré que les 6 tactiques institutionnalisées permettent de réduire l'ambiguïté associée au rôle, les conflits de rôles, et les intentions de quitter et favorisent la

satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'identification à l'organisation. De leur côté, les tactiques individualisées favorisent une meilleure performance et une intention de quitter plus grande. Les auteurs affirment que les tactiques individualisées pourraient mener à de mauvaises performances si l'échantillon n'était pas le même.

Ces études permettent de constater que les entreprises peuvent en quelque sorte orienter les résultats de la socialisation en choisissant les bonnes tactiques de socialisation.

2.2.3 Les pratiques de socialisation

Parallèlement aux recherches sur les tactiques de la socialisation, d'autres auteurs se sont intéressés aux pratiques de socialisation. Ces dernières sont en quelque sorte des activités organisées par l'organisation pour favoriser la socialisation. Les quatre pratiques de socialisation les plus relevées dans la littérature sont : l'accueil, la formation, le mentorat, les activités sociales (Brunet, 2004; D'Avanzo, 2004; Ducharme, 2003). Elles se différencient des tactiques de socialisation, car elles sont des pratiques organisationnelles tandis que les tactiques sont plutôt des pratiques de direction. La pratique de socialisation est l'activité de socialisation tandis que la tactique est la façon de mettre en œuvre les activités. Par exemple, une entreprise pourrait organiser une des pratiques de la socialisation comme l'accueil et choisir de l'exécuter individuellement ou collectivement.

Tout d'abord, **l'accueil** est la pratique qui consiste à introduire le nouveau dans l'entreprise. Cela se produit dès le premier jour. Il s'agit de lui présenter l'entreprise, ses collègues et son travail (Klein et Weaver, 2000). Cela lui permet d'en apprendre davantage sur l'histoire de l'entreprise, les valeurs, les services offerts, l'environnement de travail et la dynamique du groupe. Cette pratique sert à orienter le nouveau dans son nouvel environnement de travail et peut lui permettre de répondre à certaines questions : la rémunération, les heures de travail, ses obligations, etc. Il reçoit de l'information sur presque tout ce qui concerne l'organisation sauf sur les spécificités de son travail (Brunet, 2004). La recrue peut recevoir ces informations par le biais de collègues, de la direction, d'un formateur, d'un manuel d'entreprise, du site internet ou de formation en ligne. Les moyens de diffuser l'information ne sont pas exclusifs. Par exemple, une

partie de l'accueil pourrait être donnée par un membre de la direction et l'autre pourrait être en ligne.

La **formation** initiale, de son côté, regroupe l'apprentissage d'aspects plus spécifiques à la tâche que ceux abordés lors de l'accueil. Klein et Weaver (2000) la fusionnent avec l'accueil, mais dans la plupart des recherches la formation et l'accueil sont traités séparément. L'entreprise peut former la recrue en groupe ou individuellement. La façon de donner la formation peut varier, il peut s'agir de formation avec un formateur, de formation en ligne, de formation vidéo, etc. Les objectifs de la formation sont le développement des connaissances, des compétences et des habilités afin que le nouveau devienne efficace dans l'exécution de ses tâches (Brunet, 2004). De plus, cette formation peut faire prendre conscience aux nouveaux employés que l'entreprise leur accorde de l'importance et souhaite bien les intégrer (Tannenbaum *et al.*, 1991).

Le **mentorat** est une pratique courante pour socialiser les nouvelles recrues. Il s'agit d'une relation entre un employé senior, le mentor et un employé plus récent, le protégé. L'entreprise jumèle les deux employés afin de faciliter la socialisation de la recrue. Le mentor peut fournir diverses connaissances au protégé que ce soit par l'observation ou par les conseils que prodigue le mentor. Le mentor ayant une expérience plus grande dans l'entreprise sert de repère pour la recrue. Il peut lui donner des trucs pour effectuer son travail, le renseigner sur les structures politiques de l'entreprise, l'aider à améliorer ses faiblesses, etc. En effet, le mentor peut fournir des conseils professionnels, il peut le mettre en garde, lui poser des défis, mais il peut aussi servir de modèle et offrir du soutien affectif (Chao, Walz et Gardner, 1992). Le mentorat a deux objectifs principaux : le développement de la carrière de l'employé junior et l'accompagnement social de ce dernier.

Finalement, le quatrième type de pratiques de socialisation se nomme les **activités sociales**. Elles sont proposées par l'entreprise, mais les employés ont le choix d'y participer ou non. Comme activités sociales, nous pouvons recenser des célébrations diverses, des colloques, des séminaires, des sorties de groupes, de jeux ou des activités sportives (Talya N. Bauer et Green, 1994; Brunet, 2004). Concrètement, cela peut se traduire par un barbecue, un party de bureau, aller en groupe à un séminaire sur

l'industrie, faire un rallye en équipe, organiser un match amical de baseball, etc. Par exemple, l'entreprise pourrait organiser une fin de semaine de ski pour favoriser les échanges informels entre les membres de l'équipe. L'employé aurait alors le choix d'y participer ou non. Lors de ses activités, les nouveaux peuvent en apprendre plus à propos de leurs collègues, de l'organisation, des objectifs, des valeurs (Talya N. Bauer et Green, 1994). De plus, ce type de pratique permet les échanges entre le nouveau et les autres employés ce qui peut faciliter son intégration (D'Avanzo, 2004).

2.2.3.1 Les effets des pratiques de socialisation

Plusieurs études ont démontré les effets de ces pratiques sur les indicateurs indirects de la socialisation. Si un nouveau venu perçoit la pratique de l'accueil comme étant utile, cela aura un effet bénéfique sur son engagement organisationnel (Louis, Posner et Powell, 1983). De plus, ce même engagement peut aussi être positivement affecté par le fait que le nouveau assiste à l'accueil (Klein et Weaver, 2000). En ce qui concerne la formation, si elle est perçue utile par ceux qui l'ont suivie, elle peut faire augmenter leur engagement envers l'organisation (Saks, 1995; Tannenbaum *et al.*, 1991). Louis et al. (1983) ont prouvé qu'il existait une relation significative et négative entre l'utilité perçue de la formation et l'intention de quitter. Saks (1995) affirme qu'il existe une relation négative entre la quantité de formation reçue et l'intention de quitter. Le mentorat a aussi des effets sur les différents indicateurs indirects. Il a été démontré que la satisfaction au travail est plus grande pour un nouveau qui a un mentor qu'un nouveau qui n'a pas de mentor (Chao, Walz et Gardner, 1992; Louis, Posner et Powell, 1983). Finalement, peu d'études traitent des activités sociales. Cependant, Louis et al. (1983) ont prouvé que le nombre d'activités sociales auquel la recrue a assisté et la satisfaction au travail sont positivement associés.

D'autre part, les pratiques de socialisation présentées précédemment ont une influence directe sur le niveau de socialisation. En effet, Klein et Weaver (2000) affirment que la participation à l'accueil fait augmenter la connaissance des valeurs et objectifs, de l'histoire et du langage relatifs à l'organisation. Du côté de la formation, ces mêmes auteurs affirment qu'elle peut favoriser un meilleur niveau de socialisation si le contenu de ces formations comprend des éléments tels que les rites, l'histoire, les coutumes, la

structure de l'entreprise, le fonctionnement, les buts et valeurs. Ces aspects sont positivement corrélés avec les différentes dimensions de la socialisation. Anakwe et Greenhaus (1999) ont démontré qu'il existe une relation positive entre la formation et la connaissance de la culture de l'organisation. Les études démontrent que le mentorat a un impact important sur le niveau de socialisation. Anakwe et Greenhaus (1999) ont étudié cette relation. Les résultats de leur étude ont indiqué qu'il existe une relation positive et significative entre le mentorat et la maîtrise de la tâche, le fonctionnement dans le groupe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle et la clarté du rôle. Chao et al. (1992) ont sensiblement dressé le même constat en démontrant que la durée du mentorat était significativement corrélée au niveau de socialisation. Comme pour les indicateurs indirects des activités sociales, peu d'études ont traité des indicateurs directs. Toutefois, la relation a été étudiée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise et cette recherche indique que la présence à des activités sociales et le nombre auquel a participé l'employé sont positivement associés au niveau de socialisation (Duchesne, 2002).

Nous pouvons constater qu'il est important pour les organisations d'organiser et de proposer les différentes pratiques de socialisation, car elles peuvent influencer le niveau de socialisation.

2.2.4 Les caractéristiques de l'organisation et du poste

Cette brève section a pour but de rappeler que les caractéristiques de l'organisation et du poste ont un rôle à jouer dans les décisions de l'organisation concernant la socialisation. Comme présenté dans les sections précédentes traitant des tactiques et les pratiques de socialisation, l'utilisation d'une ou l'autre de ces tactiques ou pratiques peut générer différents résultats. Les organisations peuvent les sélectionner en fonction des ressources dont elles disposent. Elles peuvent aussi les choisir en fonction des objectifs visés. La complexité du poste peut aussi influencer les tactiques et pratiques sélectionnées (Ashforth et Saks, 1996; Delobbe, 2005).

2.2.4.1 Le rôle du supérieur

Le supérieur fait en quelque sorte partie des caractéristiques de l'organisation. La littérature se fait plutôt rare en ce qui concerne le rôle que le superviseur joue dans la

socialisation de son subordonné. Le supérieur peut choisir les différentes tactiques et pratiques de socialisation et il peut avoir son mot à dire dans le recrutement et la sélection du subordonné. Aussi, lorsqu'il prend des décisions, il peut affecter le travail de son subordonné. Ces dernières peuvent provoquer une variation du niveau de socialisation de son subordonné (Delobbe, 2005). Il a aussi été démontré que les subordonnés ont tendance à imiter leur supérieur. Le supérieur agit donc à titre de modèle (Weiss, 1977). Si le supérieur agit en tant que membre hautement socialisé, le niveau de socialisation du subordonné aura tendance à être plus élevé.

2.2.5 Le rôle du « nouveau »

Au cours de la socialisation, le nouveau venu a un rôle important pour maximiser son niveau de socialisation. Les efforts de l'organisation ne suffisent pas. Comme le propose Lacaze (2005) : « l'intégration apparaît donc comme un processus initié d'un côté par l'organisation sous la forme de procédures organisationnelles de socialisation et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportement proactif ». La recherche d'informations est la principale activité faite par la nouvelle recrue. La proactivité signifie que le nouveau est activement impliqué dans son processus de socialisation (Ashforth, Sluss et Saks, 2007). L'expérimentation, l'automanagement, le développement des relations avec les membres de l'organisation, la volonté de changer des aspects dans le travail ainsi que des visions positives font partie des différentes activités que peut faire la nouvelle recrue pour être proactif (Delobbe, 2005). Il est plus facile pour les recrues d'agir proactivement lors de la socialisation institutionnalisée, car ils peuvent recevoir du feedback de leurs pairs. Ils sont motivés à chercher de l'information, à faire du réseautage, à construire de nouvelles relations, etc. (Gruman, Saks et Zweig, 2006). La socialisation individualisée force le nouveau à être proactif, car il est moins supporté, il se retrouve dans un processus sans structure et son rôle est ambigu (Gruman, Saks et Zweig, 2006). Les deux types font donc en sorte que la proactivité est présente, car elle est à portée de main dans un cas et nécessaire dans l'autre. Les comportements proactifs des nouvelles recrues sont corrélés positivement avec plusieurs indicateurs de socialisation : la clarté du rôle, l'intégration sociale, les perceptions de « fit » avec le travail et l'organisation, la satisfaction au travail,

l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de rester dans l'organisation (Gruman, Saks et Zweig, 2006).

Bien que les attitudes proactives soient importantes, les caractéristiques personnelles peuvent influencer favoriser ou anéantir ses attitudes (Ashforth et Saks, 1996; Gruman et Saks, 2011).

2.2.6 Caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles du nouveau peuvent permettre de comprendre comment il va agir et s'ajuster lors de la socialisation. Il est possible de prédire la proactivité du nouveau en fonction de sa personnalité (Ashforth, Sluss et Saks, 2007; Talya Niehaus Bauer, Morrison et Callister, 1998; Gruman et Saks, 2011). En effet, Gruman et Saks (2011) ont mené une étude auprès de 243 étudiants travaillant à temps partiel ou à temps plein. Ils ont testé un modèle qui mettait en relation la personnalité d'un employé avec leur préférence pour certaines tactiques et la tendance à adopter des comportements proactifs. Jusqu'ici, la littérature avait peu porté attention à la préférence des tactiques de socialisation et avait été moins précise quant aux traits de personnalité qui favorisaient la proactivité. Cette étude a démontré que l'agréabilité chez le nouveau faisait en sorte que ce dernier appréciait davantage les tactiques institutionnalisées. De plus, le nouveau met davantage d'efforts pour être socialisé lorsque ce trait de personnalité le caractérise. De son côté, l'extraversion est positivement reliée à la volonté d'être socialisé et à développer son réseau. Finalement, une personnalité proactive favorisera la tendance à rechercher du feedback, à bâtir une solide relation avec son supérieur, à faire du réseautage et à négocier pour modifier certaines conditions au travail. Il est donc réaliste de croire que la personnalité a impact sur la socialisation.

2.3 Conclusion

Plusieurs études ont été publiées à propos de la socialisation organisationnelle. Tout d'abord, un courant des recherches s'est intéressé au processus. Ces dernières ont permis de proposer différentes phases et de les clarifier. La socialisation organisationnelle débute avant qu'un individu entre dans une nouvelle organisation ou dans un nouveau poste. Elle se poursuit tout au long de la carrière de l'individu. Les trois phases sont les

suivantes : la socialisation anticipée, l'entrée dans l'organisation et le management de son rôle. Le moment le plus intense se produit lors de l'entrée en fonction. Un autre courant s'est concentré plus directement sur l'organisation et sur l'individu à socialiser. Les attentes de l'organisation et celles de l'individu doivent être claires. L'organisation doit informer l'individu de façon réaliste et choisir un candidat qui s'intégrera bien dans l'organisation. Une fois l'individu entré dans l'organisation, les deux parties peuvent jouer un rôle important pour faciliter la socialisation. De son côté, l'organisation, en fonction de ses objectifs et du poste, peut proposer différentes tactiques et pratiques de socialisation. L'utilisation d'une ou l'autre de ces tactiques peut donner différents résultats (Ashforth et Saks, 1996; Fisher, 1986). L'individu qui se fait socialiser est souvent nommé le nouveau. Lors de son entrée dans l'organisation, le nouveau peut adopter une attitude proactive. Cela peut se manifester par différents comportements qui faciliteront la socialisation (Allen, 2006; Ashforth, Sluss et Saks, 2007; Lacaze, 2005). De plus, il a été démontré que les caractéristiques individuelles peuvent avoir un impact sur la volonté du nouveau d'adopter des comportements proactifs (Gruman et Saks, 2011). La dynamique entre l'organisation et le nouveau affecte le niveau de socialisation qui tient compte de la maîtrise des différentes dimensions de la socialisation et d'autres indicateurs indirects. En effet, de nombreuses études ont été effectuées à propos des dimensions de la socialisation (Chao et al., 1994, Delobbe, 2005, Lacaze, 2005, Ashforth et Saks, 1996, Blake et al., 2007, Anakwe et Greenhaus, 1999, Jones, 1986, Major et al., 1995, Van Maanen, 1978, Van Maanen, 1975, Van Maanen et Schein, 1979). Les auteurs de ces études ont développé des outils de mesures spécifiques à la socialisation en utilisant ces dimensions. Le niveau de socialisation peut varier tout au long de la suite de la carrière de l'individu. Cette phase se nomme l'automanagement et propose que l'individu tente d'éliminer les contradictions et ambiguïtés face à son poste. La Figure 2.2 résume le processus de la socialisation et démontre les différents liens qui ont été étudiés.

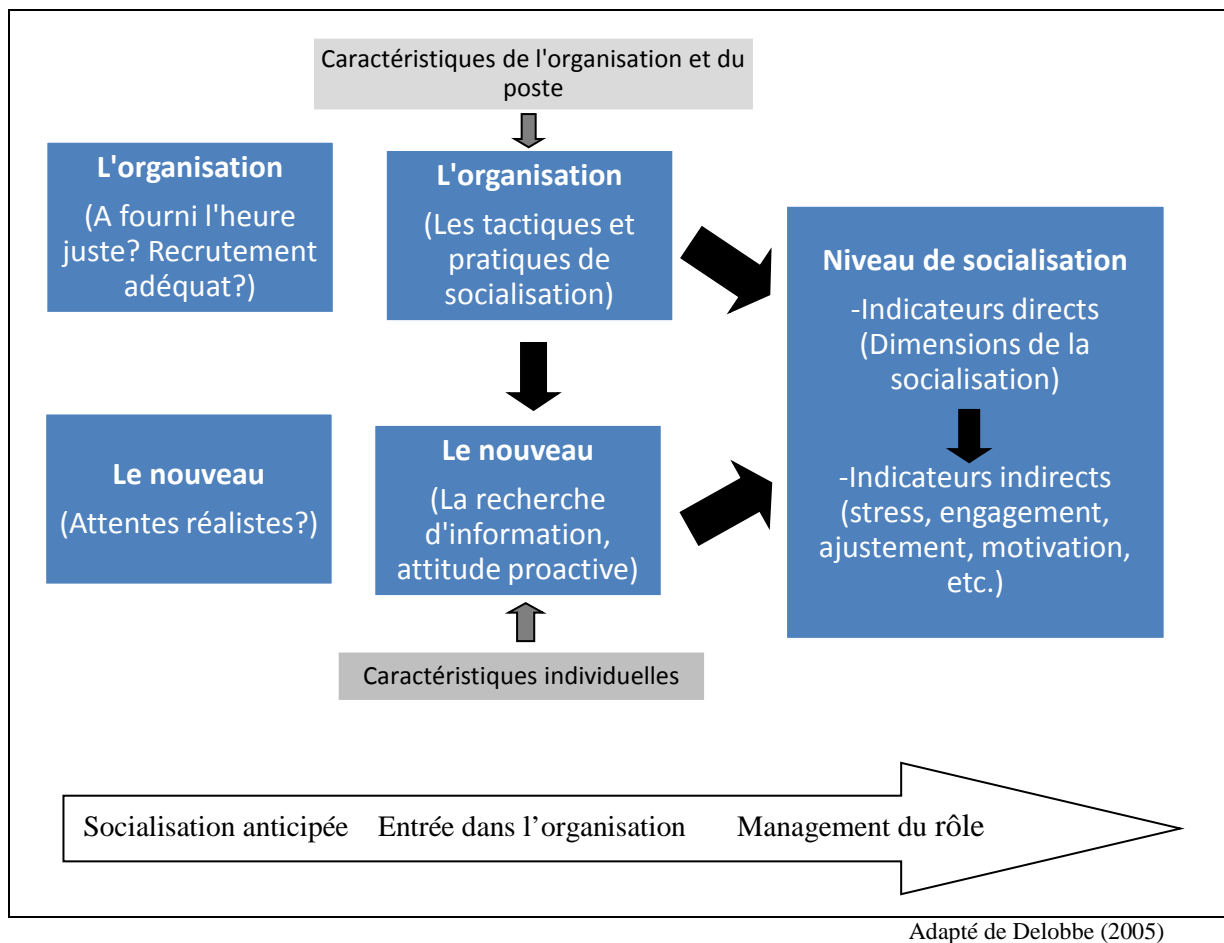


Figure 2.2 – Figure récapitulative de la socialisation organisationnelle

Après avoir relevé les connaissances relatives à la socialisation organisationnelle, il est possible d'affirmer qu'il s'agit d'un processus interactif qui est influencé par la dynamique entre une organisation et un individu. L'organisation est représentée par les autres employés et les gestionnaires. Par conséquent, il est possible de croire que les relations entre le gestionnaire et le nouveau affecteront son niveau de socialisation. De plus, il semble logique de penser que l'optimisation du niveau de socialisation du superviseur pourrait permettre de faire diminuer certains problèmes relatifs à la main d'œuvre dans le commerce de détail. Plusieurs indicateurs, comme par exemple, l'intention de rester en poste, l'engagement et la performance sont positivement liés au niveau de socialisation. Il faut aussi noter que la relation entre le gérant et le superviseur de premier niveau a été peu étudiée dans le commerce de détail. Il pourrait être

intéressant pour l'entreprise du commerce de détail de trouver une façon de mieux socialiser les superviseurs puisqu'ils occupent un poste clé. Toutefois, aucune recherche qui permet d'étudier l'impact de cette relation n'a été répertoriée. Le leadership est au cœur des relations entre un subordonné et un supérieur. Les différents styles de leadership peuvent produire divers effets sur le subordonné dépendamment de plusieurs facteurs. Il serait donc intéressant et pertinent d'étudier l'impact du leadership lorsqu'il s'agit de socialisation, et ce tout particulièrement dans le contexte des commerces de détail. Analyser l'impact du style de leadership du gérant sur le niveau de socialisation du superviseur pourrait enrichir la littérature de la socialisation et celle du commerce de détail. De plus, cela pourrait s'avérer utile pour les entreprises du secteur. C'est ce qui nous amène à poser la question de recherche suivante :

Quelle est la relation entre le style de leadership d'un gérant dans le secteur du commerce de détail et le niveau de socialisation de son subordonné, le supérieur de premier niveau et comment ce niveau de socialisation se répercute sur la qualité de la relation entre le gérant et le superviseur?

Le développement de ces connaissances permettra aux dirigeants des commerces de détail de mieux choisir leur gérant ou de mieux les supporter dans la gestion quotidienne. Le gérant sera davantage outillé pour bien socialiser le superviseur. Si le gérant utilise le bon style, l'organisation en entier pourra bénéficier des résultats positifs. L'entreprise sera mieux équipée à faire face aux problématiques du secteur. D'un point de vue théorique, cette recherche permettra d'ajouter aux connaissances sur la socialisation et pourra servir de base pour de futures recherches.

3. CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de ce chapitre est de faire la présentation de notre cadre conceptuel. Les différentes variables à l'étude seront définies. De plus, nous présenterons les liens qui les unissent. Nous terminerons par la formulation d'hypothèses.

Plus concrètement, cette étude cherchera à comprendre les liens entre le niveau de socialisation et différentes théories du leadership. En effet, le lien entre le niveau de socialisation du superviseur et la qualité relationnelle gérant-superviseur sera le premier abordé. Par la suite, les styles de leadership du *Full Range Leadership Model* seront mis en relation avec le niveau de socialisation du superviseur.

Le leadership a été étudié à maintes reprises. Toutefois, étant donné la complexité de ce construit, il reste toujours un sujet d'actualité (Northouse, 2007). Il existe plusieurs définitions du leadership. La définition suivante est généralement acceptée: « is a process whereby an individual influences an individual or a group of individuals to achieve a common goal »⁹. Ainsi, le leadership correspond à un processus qui se produit dans des relations interpersonnelles dans lesquelles on retrouve certaines influences afin d'atteindre des buts organisationnels. Lorsque nous abordons le leadership, nous retrouvons les termes supérieur et subordonné. Dans cette optique, le supérieur est celui qui exerce le leadership et le subordonné est celui qui est influencé par le supérieur.

De nombreuses théories du leadership ont fait leur apparition au cours des années. Pour les fins de cette étude, deux théories seront privilégiées : la théorie *Leader-Member Exchange* (LMX) et la théorie du leadership transformationnel. Ces théories ont été choisies, car elles sont actuelles et elles sont potentiellement reliées aux objectifs de cette étude. En effet, nous croyons qu'elles offrent un cadre permettant d'expliquer la relation pouvant exister entre le niveau de socialisation et le style de leadership de son supérieur.

⁹ NORTHOUSE, PETER G. (2007) *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, 398 pages.

3.1 La théorie *Leader-Member Exchange* (LMX)

La qualité des interactions entre le supérieur et le subordonné constitue une variable dépendante dans notre cadre. Pour pouvoir analyser cette variable, la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) sera utilisée.

Contrairement à la majorité des théories du leadership qui mettent l'accent sur le supérieur, le subordonné ou le contexte, la LMX se concentre sur la relation entre le supérieur et le subordonné. Elle suppose que chaque relation est unique. De plus, la théorie avance que de bonnes relations ont des impacts positifs sur l'organisation (Northouse, 2007).

Les relations entre les superviseurs et subordonnés sont au cœur de cette théorie. Elle est donc toute désignée pour notre étude. Quatre stades majeurs de recherche caractérisent l'évolution de la LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995). Ils seront décrits dans les prochains paragraphes et permettront de faciliter la compréhension de cette théorie.

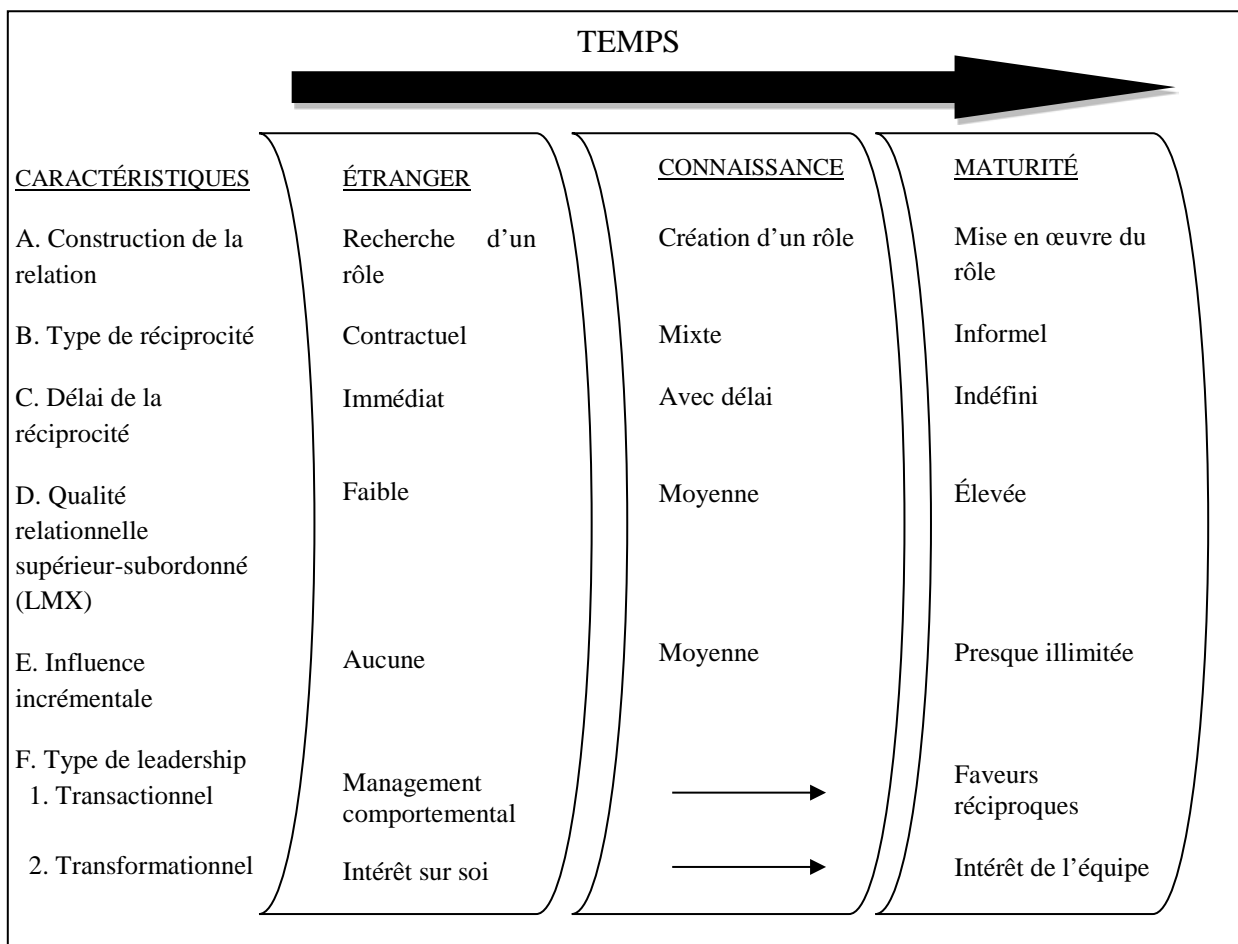
Lors du premier stade, la LMX était centrée autour du « vertical dyad linkage » (VDL). La VDL est la théorie autour de laquelle les recherches de la LMX ont débuté. Les chercheurs se sont aperçus que les interactions entre un superviseur et son subordonné sont toutes différentes. C'est-à-dire que les relations entre un subordonné X et son supérieur pouvaient être différentes de celles entre un subordonné Y et le même supérieur. En effet, la relation entre un subordonné et un supérieur se nomme une dyade ou relation dyadique. Ces relations peuvent être qualifiées sur un continuum allant de « in-group » pour les échanges de haute qualité, à « out-group » pour les échanges de faible qualité. Cette phase des recherches accorde une importance particulière à la différenciation des deux groupes. Les relations se situant dans le « in-group » nécessitent beaucoup d'investissement en temps et en ressources de la part du supérieur. La relation est qualifiée de haute qualité, lorsqu'il y a une confiance mutuelle, du respect et de l'engagement. Les subordonnés faisant partie du « in-group » obtiennent plus d'attention de leur supérieur que ceux du « out-group ». Ils sont plus motivés à répondre aux objectifs du supérieur et à en faire plus afin de se voir donner d'autres opportunités ou occasions se faire valoir. Tandis que les subordonnés du « out-group » ne font que le

strict nécessaire. Ils effectuent leurs tâches. Ils sont traités correctement par leur supérieur, mais ne reçoivent pas plus que ce qui est prescrit dans le contrat de travail. Cette phase de recherche sur la VDL permet de constater que par manque de ressources et de temps pour bâtir des relations de qualité supérieure, il n'y aurait que quelques relations « in-group » et les autres seraient de faible qualité. Il y a donc un effet discriminatoire, car ce ne sont pas tous les subordonnés qui auraient la même chance de faire partie du « in-group ».

Lors du deuxième stade, les chercheurs ont tenté de comprendre et d'analyser la relation supérieur-subordonné de haute qualité. Ces travaux ont touché plusieurs facettes de la relation allant de la fréquence des communications jusqu'aux caractéristiques des subordonnés (Graen et Uhl-Bien, 1995). Ces études ont permis de bien déterminer ce qu'est une relation de haute qualité. Dans un deuxième temps, les chercheurs ont relevé les effets positifs qu'une telle relation apportait. Plusieurs études ont mis en relation la LMX avec différents indicateurs comme le taux de roulement, la progression de carrière, la performance, etc. (Graen, Hiu et Taylo, 2006). Les résultats de ces études indiquent que des relations de bonne qualité favorisent une bonne performance (Wayne, Shore et Linden, 1997). De plus, ces relations de haute qualité sont bénéfiques pour le subordonné et pour le supérieur. Les objectifs des deux parties sont plus facilement atteints, car tous travaillent dans le même sens. Par exemple, en tentant de performer pour avoir l'appréciation de son supérieur, le subordonné aide à la progression de sa carrière et par le fait même à l'atteinte des buts organisationnels.

Lors du troisième stade, les recherches se sont éloignées de la VDL pour vraiment devenir la LMX. C'est-à-dire que les recherches ont été au-delà des « in-group » et « out-group ». Les chercheurs ont plutôt mis l'emphase sur comment le supérieur doit agir afin de développer des relations de bonne qualité avec chacun de ses subordonnés. L'aspect discriminatoire est mis de côté. En effet, ce stade de recherche propose que les subordonnés aient tous la même chance de développer des relations de qualité supérieure. Afin de construire ce partenariat, il doit donc y avoir une construction du leadership. Dans ce stade de recherche, les chercheurs ont tenté de comprendre comment

se développe une relation de qualité. La Figure 3.1 présente le cycle de vie de création du leadership.



Tiré de Graen et Uhl-Bien (1995)

Figure 3.1 - Cycle de vie de création du leadership

Les relations supérieur-subordonné peuvent passer à travers les trois étapes (étranger, connaissance et maturité) présentées dans la Figure 3.1. Plus une relation se dirige vers le partenariat, plus le leadership employé par le supérieur est efficace. En effet, lorsque la relation est au stade de l'étranger, le supérieur peut décider d'améliorer la relation. Pour ce faire, il doit adopter des comportements de leadership qui appartiennent au stade de la connaissance et du partenariat. Si le subordonné répond de façon positive, la relation peut évoluer. Chaque caractéristique présentée est différente selon le stade auquel la relation se trouve. Par exemple, au stade étranger, la réciprocité est

contractuelle et lorsque la relation est rendue à maturité, la réciprocité est informelle. C'est donc dire qu'au stade étranger, à chaque action posée par l'un des deux membres de la relation, celui qui a rendu service s'attend à quelque chose en retour. Tandis qu'au stade maturité, celui qui a posé l'action ne s'attend pas nécessairement à avoir quelque chose. En se rapprochant du stade de la maturité, les caractéristiques ressemblent de plus en plus à un partenariat. Comme il est possible de le voir dans la Figure 3.1, les relations se développent avec le temps. Toutefois, les relations ne se rendent pas toutes à la phase de la maturité. Si les interactions sont limitées et qu'elles sont toujours dans un contexte contractuel, il est possible que la relation reste au stade étranger. De plus la phase de la connaissance est critique. C'est durant cette étape que la relation peut passer au stade de maturité si elle est bien entretenue et au contraire retourner au stade étranger (Graen et Uhl-Bien, 1995). Ce stade de recherche a permis de comprendre la construction de relations haute qualité et aussi de démocratiser le processus de la LMX en éliminant l'aspect discriminatoire.

Lors du quatrième stade, les recherches proposent que plusieurs dyades existent à l'intérieur de l'entreprise. Elles ne se limitent pas qu'aux relations supérieur-subordonné. En effet, l'organisation est composée de plusieurs dyades. Ces relations à deux individus ne sont plus limitées à celles entre supérieurs et subordonnés. Il est possible que ces dyades soient entre deux personnes de deux départements différents. Certaines relations sont importantes, d'autres moins. Toutefois, on s'intéresse toujours à la qualité de ces interactions (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Finalement, même si la théorie de la LMX propose de laisser une chance égale à tous d'avoir des relations de haute qualité, les relations sociales sont basées sur la subjectivité. La différence qualité des relations peut en partie être due à cette subjectivité (Blau, 1964).

3.1.1 Le niveau socialisation et la théorie qualité relationnelle

Dans la littérature concernant la théorie LMX, il est fréquemment mentionné que le temps peut faire progresser la qualité relationnelle. Toutefois, ce n'est pas que ce facteur qui peut mener à des relations de haute qualité. Il a été démontré que certaines relations peuvent demeurer faibles pendant plusieurs années. Il a aussi été prouvé que des

relations de haute qualité pouvaient avoir des effets positifs sur plusieurs indicateurs comme la performance, l'engagement, la satisfaction au travail, etc. (Graen et Uhl-Bien, 1995). Afin d'explorer des pistes pour bonifier la qualité relationnelle, nous tenterons d'évaluer l'impact que le niveau de socialisation du subordonné pourrait avoir sur la qualité relationnelle entre un gérant et un superviseur.

Tout d'abord, la théorie de la socialisation propose qu'un membre socialisé soit considéré comme un membre à part entière de l'organisation. Ce dernier a une bonne connaissance et maîtrise les différentes dimensions de la socialisation. C'est-à-dire qu'il connaît les jeux politiques, le langage organisationnel, son rôle et l'histoire de l'organisation. De plus, il maîtrise les tâches qu'il doit effectuer. Il est aussi reconnu pour avoir développé de bonnes relations interpersonnelles avec les différents membres de l'entreprise. Il connaît les buts et valeurs de l'organisation et il agit en les respectant. D'un autre côté pour que la qualité relationnelle soit élevée, il doit y avoir confiance, respect mutuel et influence mutuelle. Il est possible de croire qu'une bonne socialisation influence positivement la qualité relationnelle, car le supérieur aura plus confiance en un subordonné qui incarne les mêmes valeurs et objectifs que lui. Ils parleront aussi le même langage et cela éliminera une barrière. La relation pourrait devenir de haute qualité plus rapidement, car les échanges seraient plus centrés vers des sujets qui pourraient faire fructifier la relation. Ils pourront être concentrés sur des enjeux importants et non des enjeux relatifs aux dimensions de la socialisation qui se retrouvent plus à un niveau personnel. Par exemple, le supérieur n'aura pas à expliquer les différents termes relatifs au langage avant de discuter d'un sujet spécialisé avec son subordonné. Ou, il n'aura pas à expliquer certaines situations découlant du passé, car le subordonné aura une bonne connaissance de l'histoire de l'organisation et il saura pourquoi la situation en est ainsi.

Pour que la relation se rende au stade du partenariat, le supérieur et le subordonné doivent mettre de côté leurs propres intérêts et penser en fonction du groupe. Plus un subordonné est socialisé, plus il incarnera les buts et valeurs de l'organisation et ses relations interpersonnelles seront satisfaisantes. Dans un cas pareil, la qualité relationnelle supérieur-subordonné sera bonifiée, car en agissant de cette façon, le

supérieur constatera que son subordonné pense en fonction de l'équipe et non seulement de lui.

Plus spécifiquement, dans une relation qui est au stade étranger, le subordonné cherche son rôle tandis qu'à maturité, il l'exécute. Un subordonné qui a un bon niveau de socialisation connaît et incarne bien son rôle. Cette dimension de la socialisation favorisera donc une meilleure qualité relationnelle. Il n'y aura pas d'ambiguïté à ce sujet.

Nous pensons aussi que le côté subjectif de la relation pourrait faire en sorte que le supérieur soit plus enclin à développer des relations de haute qualité avec un subordonné qui est plus socialisé, car il pourra s'identifier à ce dernier et aura moins d'effort à fournir pour faire progresser la relation.

Il est donc possible de conclure en affirmant que plus le niveau de socialisation du subordonné est élevé, meilleures seront les chances d'avoir une bonne qualité relationnelle supérieur-subordonné. Cette réflexion mène à la première hypothèse de ce mémoire :

H1 : Le niveau de socialisation du superviseur (subordonné) influencera positivement la qualité relationnelle qui existe entre un gérant (supérieur) et un superviseur de commerce de détail.

3.2 *The Full Range Leadership Model*

Les termes leadership transformationnel et transactionnel ont pris tout leur sens suite à un essai de James McGregor Burns en 1978. Cet auteur affirme que le supérieur peut motiver ses subordonnés en agissant en fonction de leurs besoins. Le supérieur exerce un certain pouvoir comme dans les autres styles de leadership, mais il le fait toujours en tenant compte de ce que les subordonnés ont besoin. Par la suite, Bass et Avolio (1991) se sont inspirés des travaux de Burns (1978) pour développer le *Full Range Leadership Model*. Ce modèle intègre les deux styles proposés par Burns (1978) et y ajoute un style de non-leadership, le style évitement/passif. En effet, comme l'indique son nom, ce modèle englobe un continuum complet de styles de leadership. Il a été créé afin d'offrir

une vision globale du leadership et d'élargir les recherches qui se concentraient majoritairement sur le charisme et sur le leadership comme source d'inspiration (Avolio et Bass, 2004). Nous définirons les trois styles présents dans ce modèle.

Premièrement, le style leadership **transformationnel** consiste à motiver les subordonnés à en faire plus que ce qui était considéré comme possible à l'origine. Les subordonnés d'un gestionnaire qui adopte le style transformationnel sont poussés à surpasser leurs propres intérêts pour le bien du groupe ou de l'organisation. Les gestionnaires qui exercent un style de leadership transformationnel sont une source d'inspiration à travers leurs engagements envers leurs collègues, leur persévérance, leur capacité à faire face aux risques et leur fort désir d'accomplissement. Ils accordent beaucoup d'importance aux besoins des autres en tentant de les cibler, d'y répondre et de les élever. Ils sont capables de voir les situations d'une autre façon en empruntant des chemins différents et lançant de nouvelles idées. Ils cherchent continuellement l'amélioration chez leurs subordonnés. Le leader transformationnel encourage les autres et célèbre leurs accomplissements et réalisations. Il clarifie les normes, valeurs et rôles et explique comment chacun peut être utile au groupe. Le but ultime de ce type de leadership est de faire en sorte que les subordonnés se sentent bien face à leur contribution au projet collectif (Avolio et Bass, 2004).

Deuxièmement, le style **transactionnel** est fondamentalement basé sur un échange entre les efforts fournis par le subordonné en fonction des récompenses offertes par le supérieur. Le dirigeant qui adopte ce style cible les désirs et besoins des subordonnés et leur explique comment travailler dans le même sens que les objectifs de l'organisation afin d'obtenir une récompense. Le supérieur travaille à reconnaître les tâches et rôles que doivent jouer les subordonnées afin d'atteindre les objectifs fixés.

Bass (1985) a proposé un processus de transformation qui incorpore le style transformationnel et le style transactionnel. Il a aussi ajouté un style de « non-leadership » : **style passif/évitement** qui est caractérisé par un laisser-aller. Ce type de leader attend énormément avant d'agir et évite de prendre des décisions importantes. Donc, selon ce modèle, trois styles de leadership sont présents: transactionnel, transformationnel et évitement/passif. Les gestionnaires peuvent adopter des

comportements appartenant à chacun des trois styles du modèle. Le style utilisé peut dépendre d'une multitude de facteurs comme le contexte, l'environnement, les subordonnés, etc. Ils ne sont pas exclusifs. Par exemple, on pourrait retrouver certaines caractéristiques d'un leader transformationnel et transactionnel chez un même supérieur.

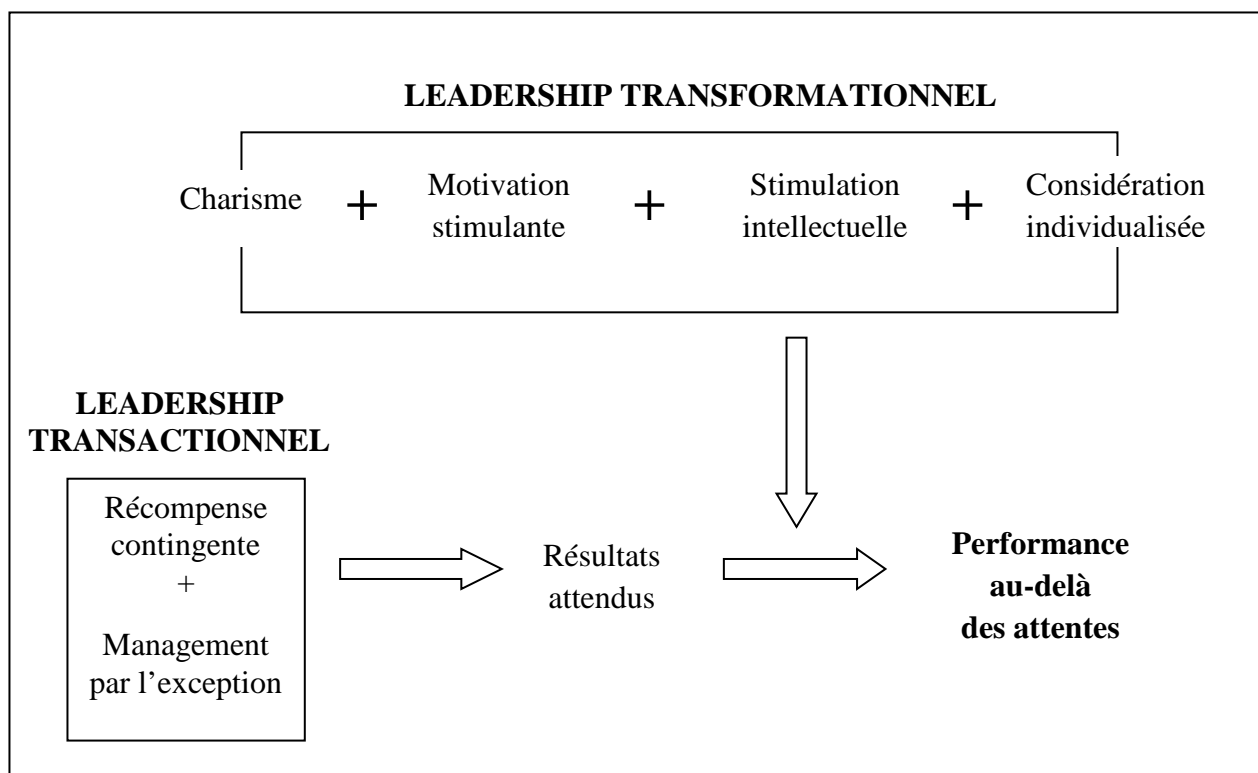
Différents facteurs caractérisent les trois styles du *Full Range Leadership Model*. Ils seront présentés afin de faciliter la différenciation des styles. Globalement, ce modèle comporte huit facteurs. Ces derniers sont reliés à un ou l'autre des trois styles de ce modèle. Le charisme, la motivation stimulante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée composent le style transformationnel. La récompense contingente ainsi que le management par l'exception actif se rapportent au style transactionnel. Finalement, les deux facteurs du style passif/évitement seront présentés : le laissez-faire et le management par exception passif (Avolio et Bass, 2004; Xirasagar, 2008). Les prochains paragraphes exposeront tous ces facteurs.

Tout d'abord, les quatre facteurs du leadership transformationnel touchent différentes facettes de la relation supérieur-subordonné. Premièrement, le charisme met l'accent sur la perception idéalisée que le subordonné a de son supérieur. Lorsqu'un dirigeant a du charisme, les subordonnés le voient comme étant idéal. Ils veulent s'identifier à ce dernier et à sa mission, ils le respectent et ont confiance en lui. Il devient une source d'inspiration et fait en sorte que les subordonnées adhèrent à sa vision. Deuxièmement, pour le dirigeant, la motivation stimulante consiste à stimuler ses subordonnés en les impliquant dans la quête des objectifs organisationnels. Le supérieur communique de grandes attentes aux subordonnés. Le gestionnaire adopte une attitude positive face aux buts à atteindre. Le supérieur motive les subordonnées à être engagés et à véhiculer les valeurs organisationnelles. Troisièmement, la stimulation intellectuelle se manifeste lorsque le supérieur pousse ses subordonnés à innover et à ne pas se satisfaire du statu quo. En effet, un gestionnaire pratiquant la stimulation intellectuelle aura tendance à suggérer de nouvelles pratiques afin d'exécuter les tâches régulières. De plus, il challengera ses croyances et valeurs, celles de ses subordonnées et celles de l'organisation. Quatrièmement, la considération individualisée se définit comme étant l'importance que le supérieur apporte à chaque subordonné individuellement dans le

groupe. Lorsque ce facteur du leadership transformationnel se manifeste chez le supérieur, ce dernier offre un climat de support et porte attention aux besoins individuels des subordonnés en tentant de les comprendre et de les développer. Il essaie de faire converger les buts des subordonnés avec ceux de l'organisation (Avolio et Bass, 2004)

De son côté, deux facteurs composent le style transactionnel. Le premier facteur s'y rapportant est la récompense contingente. Il peut se résumer comme étant un échange entre le leader et le subordonné. En effet, le subordonné et son supérieur s'entendent sur la tâche à effectuer et la récompense obtenue en retour. Le deuxième, le management par l'exception actif propose que le supérieur effectue un suivi serré avec ses subordonnés en utilisant la critique corrective, le feedback négatif ainsi que le renforcement négatif. (Northouse, 2007).

Le leadership transformationnel et le leadership transactionnel ne sont pas exclusifs. Ils peuvent être complémentaires comme le propose la Figure 3.2.



Adapté de Northouse (2007)

Figure 3.2 - L'effet additif du leadership transformationnel

Le leadership transactionnel peut être utile, mais se limite aux échanges de premiers niveaux (Avolio et Bass, 2004). Il n'individualise pas les besoins des subordonnés et ne met pas l'accent sur leur développement personnel. Toutefois, le leadership transformationnel ne remplace pas le leadership transactionnel. En effet, comme le démontre la Figure 3.2, les résultats attendus du leadership transactionnel peuvent être bonifiés lorsque le leadership transformationnel est présent. Cette relation facilite la réalisation des buts du leader, des subordonnées, du groupe et de l'organisation et permet d'obtenir une performance au-delà des attentes (Avolio et Bass, 2004). Il permet d'obtenir de plus grands effets qu'en utilisant uniquement le leadership transactionnel (Northouse, 2007).

Le troisième style présent dans le *Full Range Leadership Model*, le style évitement/passif est composé de deux facteurs. Le premier est le facteur laissez-faire. Il est possible de le reconnaître lorsque le supérieur évite la prise de décision ou la repousse. Il est absent lorsque son équipe a besoin de lui et il évite de s'impliquer lorsque des situations importantes se présentent. Le deuxième facteur est le management par l'exception passif qui est lui aussi associé à la critique corrective, le feedback négatif et le renforcement négatif tout comme le management par exception actif. Toutefois, il se différencie de ce facteur parce que le supérieur tarde à intervenir suite à de mauvais résultats et il attend que la situation se détériore avant d'agir (Avolio et Bass, 2004).

Le *Full Range Leadership Model* été utilisé à maintes reprises et est efficace dans plusieurs situations. De plus, il procure une approche intéressante puisqu'il nous permet d'observer les trois styles de leadership présentés précédemment : transactionnel, transformationnel et évitement/passif. Le style de leadership transformationnel procure une vision plus large et porte attention aux besoins des subordonnées. Finalement, ce modèle cherche à comprendre ce qui peut motiver tout en apportant des retombées positives à l'organisation (Northouse, 2007).

3.2.1 *Le style de leadership et le niveau de socialisation*

Taormina (2008) a démontré que des styles de leadership pouvaient être en relation avec le niveau de socialisation organisationnelle. Pour ce faire, il a utilisé le modèle de leadership développé par Quinn (1988). Ce modèle comporte 8 comportements de leadership différents répartis sur deux axes. L'axe vertical traite de la flexibilité-contrôle du leadership et celui horizontal d'interne-externe. Le modèle propose donc 8 styles répartis en 4 quadrants (Interne-Flexible, Externe-Contrôlé, Interne-Contrôlé et Interne-Flexible). Deux styles composent chacun des quadrants. Taormina (2008) a tenté de mesurer la relation entre certains des styles du modèle de Quinn (1988). En effet, son étude a démontré que les styles du quadrant Interne-Contrôlé sont corrélés positivement avec la performance lors des activités de formation, la compréhension de l'organisation et le support des collègues. C'est donc dire que les styles se nommant moniteur et coordonnateur favorisent ces trois dimensions de la socialisation qui sont tirées du modèle de Taormina (2008). Un gestionnaire qui adopte un style moniteur surveille et gère la performance personnelle, collective et organisationnelle. Un supérieur chez qui se manifeste le style coordonnateur gère le projet et l'ensemble des fonctions et il décide des tâches. De plus, cette même recherche affirme que les styles du quadrant Interne-Flexible facilitent les perspectives d'avenir du nouveau. Les deux styles favorisant les perspectives d'avenir sont donc le mentor et le facilitateur. Le premier a une bonne compréhension des autres, communique efficacement et développe ses subordonnées, tandis que le deuxième, le facilitateur construit l'équipe, fait participer les subordonnées aux décisions et gère les conflits (Quinn, 1988). Cette étude permet de constater qu'il existe un lien entre le style de leadership d'un supérieur et le niveau de socialisation d'un subordonné. Il est donc légitime de penser que les styles du *Full Range Leadership Model* auront également un impact sur le niveau de socialisation.

3.2.1.1 *Le leadership transformationnel et la socialisation*

En abordant la théorie concernant le style de leadership transformationnel, il est possible de croire que ce style influencera positivement le niveau de socialisation d'un subordonné.

Comme nous l'avons abordé précédemment dans la section décrivant le style transformationnel, un supérieur qui adopte ce style est quelqu'un qui est respecté par ses subordonnés. Ces derniers éprouvent une certaine fierté à être associé à ce dirigeant. Il tient plus compte des besoins de ses subordonnés que des siens. De plus, il partage l'importance d'avoir un sens de la mission commune. Un dirigeant chez qui se manifestent ces caractéristiques pourra influencer positivement la socialisation de son subordonné. Cela lui permettra de forger des relations avec ses collègues puisque son supérieur met l'emphasis sur la mission commune. Il travaillera dans le même sens que les autres. Il aura plus de facilité à accepter et à promouvoir les valeurs et buts de l'organisation puisqu'il idolâtre son supérieur. Il s'associera davantage à l'organisation et à son supérieur ce qui en fera un membre régulier au sein de l'organisation.

De plus, le supérieur transformationnel inspire ses subordonnés grâce à sa vision optimiste face au futur. Il manifeste sa confiance envers l'atteinte des objectifs fixés. Il s'exprime de façon enthousiaste à propos des tâches qui devront être effectuées. Il serait approprié de croire que ces actions posées par le supérieur pourraient motiver les subordonnés à travailler en fonction des buts et valeurs du groupe et de l'organisation. Ils seront plus attirés à faire partie de l'organisation que si le supérieur avait une attitude défaitiste. Et en agissant ainsi le subordonné aurait un niveau de socialisation plus élevé.

Le supérieur chez qui il est possible d'observer un style transformationnel considère chaque subordonné de façon différente. Il est conscient qu'ils ont des besoins et habilités différentes. Il agit comme mentor ou coach avec chacun d'un. Il prend du temps pour aider leur développement. Le supérieur pourra fournir les bons outils et ressources pour combler les besoins de ses subordonnés. Par exemple, s'il y a besoin de mieux connaître les relations de pouvoir, ce type de patron pourra le déceler et tenter de lui expliquer. De plus, comme mentionné précédemment dans la revue de la littérature, deux études démontrent les bienfaits du mentorat sur le niveau de socialisation. En effet, la maîtrise de la tâche, le fonctionnement dans le groupe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle et la clarté du rôle sont positivement et significativement corrélés avec le mentorat (Anakwe et Greenhaus, 1999; Chao, Walz et Gardner, 1992).

Il semble donc possible de croire que le leadership transformationnel favorise la socialisation. Cela nous amène à la formulation de l'hypothèse suivante :

H2.1 : Le niveau de leadership transformationnel du gérant (supérieur) sera positivement corrélé avec le niveau de socialisation du superviseur (subordonné).

3.2.1.2 Le leadership transactionnel et la socialisation

Comme seconde hypothèse se rapportant aux styles de leadership du *Full Range Leadership Model*, il sera question de la relation entre le style transactionnel et le niveau de socialisation du subordonné.

Tel qu'abordé précédemment, le supérieur qui exerce un style transactionnel entretient des relations constructives et correctives avec ses subordonnées (Avolio et Bass, 2004). Le supérieur établit des objectifs que les subordonnées doivent atteindre afin d'obtenir une récompense en échange. Chacun sait le rôle qu'il doit jouer pour être récompensé. De plus, le supérieur prend du temps pour discuter spécifiquement des objectifs. Il serait alors possible de penser que si le supérieur fixe des buts qui sont liés au niveau de socialisation du subordonné, ce dernier sera encouragé à les atteindre pour être récompensé. Prenons quelques exemples pour illustrer la relation. Si un supérieur propose à ses subordonnés d'apprendre l'histoire de l'organisation et le langage en leur fournissant un livre expliquant le tout et les soumettant à un test par la suite et que s'ils réussissent, ils auront droit à une récompense. Supposons qu'un des objectifs organisationnels est d'obtenir un taux de satisfaction de la clientèle de 95% et que si ce taux est atteint, les subordonnés recevront un bonus. Ils seront plus intéressés à travailler en ce sens. Le supérieur pourrait aussi organiser une activité pour resserrer les liens entre les membres de l'équipe et la participation du subordonné pourrait lui valoir une bonne note à son dossier. En résumé, si le supérieur fixe des objectifs qui portent sur le niveau de socialisation et récompense ses subordonnés qui les atteignent, cela pourrait faire augmenter le niveau de socialisation.

D'un autre côté, le leadership transactionnel suppose que le supérieur qui le pratique effectue un suivi serré avec ses subordonnés. Il dirige son attention sur les erreurs et situations problématiques. Il se sert de ces dernières pour indiquer les normes à

atteindre. Il fait effectuer les correctifs aussitôt qu'il y a eu une irrégularité. Il est réaliste de penser que cela fera en sorte qu'aussitôt un subordonné effectuera un faux pas concernant les aspects touchant au niveau de socialisation, aussitôt il sera corrigé par un supérieur transactionnel. Par exemple, le supérieur qui voit un subordonné travailler à l'encontre des valeurs et objectifs de l'entreprise pourra corriger le tir et aider le subordonné à poser les bons gestes. Le même phénomène pourrait se produire s'il s'aperçoit qu'un de ses employés a des lacunes en ce qui concerne son langage. De plus, s'il voit qu'un de ses subordonnés n'a pas toutes les compétences requises suite à une erreur, il tentera de les lui fournir. Finalement, s'il s'aperçoit qu'un manque de connaissance des jeux politiques fait en sorte qu'il y ait une situation problématique, le supérieur pourra renseigner le subordonné à ce sujet afin d'éviter les prochaines erreurs. Tous ces exemples démontrent que l'action du supérieur pourra faire augmenter le niveau de socialisation que cela soit une meilleure connaissance des buts et valeurs de l'organisation, de ses tâches, de l'organisation elle-même, du secteur, etc.

En se basant sur les résultats de la recherche de Taormina (2008) que nous avons abordés précédemment les styles moniteur et coordonnateur regroupent plusieurs caractéristiques semblables au leadership transactionnel. Le supérieur décide des tâches, gère la performance, surveille les travaux. Ces deux styles du modèle de Quinn (1988) sont positivement corrélés avec le niveau de socialisation.

Suite à la présentation des relations entre le style de leadership transactionnel et le niveau de socialisation, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2.2 : Le niveau de leadership transactionnel du gérant (supérieur) sera positivement corrélé avec le niveau de socialisation du superviseur (subordonné).

3.2.1.3 Le leadership passif/évitement et la socialisation

Le troisième style de leadership associé à la théorie du *Full Range Leadership Model* est le style passif/évitement. Tout comme avec les autres styles précédents, nous aborderons les liens de ce style avec le niveau de socialisation du subordonné.

Comme traité précédemment au début de cette section, le style évitement/passif fait en sorte que le supérieur intervient seulement quand la situation est vraiment sérieuse ou il

peut même éviter complètement d'être partie prenante lorsqu'il y a des situations problématiques. Il semble logique de penser que ce style affectera négativement le niveau de socialisation du subordonné. Lorsqu'un subordonné travaille pour un supérieur qui ne donne pas de directives quant aux objectifs et attentes, il sera difficile pour cet employé de savoir ce que l'organisation attend de lui. Cela affectera son niveau de socialisation, car il ne sera pas guidé pour atteindre les buts et valeurs de l'organisation et du groupe de travail. En voyant que le patron ne semble pas accorder d'importance aux objectifs, le subordonné ne sera pas motivé à y adhérer. De plus, si le supérieur décèle des faiblesses concernant le niveau de socialisation, il ne tentera pas d'y remédier. Par exemple, si un de ses employés a de la difficulté à s'intégrer dans le groupe, il ne tentera pas de favoriser les relations interpersonnelles. La même situation se produira s'il s'aperçoit que son subordonné a d'autres lacunes, que ce soit, pour la compréhension des valeurs et objectifs, du langage, de la connaissance de l'organisation ou des compétences et connaissances pour faire son travail, etc. Le subordonné n'obtiendra pas de support de son patron.

Ces arguments permettent d'élaborer l'hypothèse suivante :

H2.3 : Le niveau de leadership évitement/passif du gérant (supérieur) sera négativement corrélé avec le niveau de socialisation du superviseur (subordonné).

3.3 Le rôle de médiateur du niveau de socialisation

Cette étude cherchera aussi à savoir si le niveau de la socialisation aura un effet médiateur sur la relation entre le style de leadership du gérant et la qualité relationnelle.

Tout d'abord, il faut expliquer le concept de médiation. Il y a médiation lorsque nous ajoutons une nouvelle variable (M) dans une relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y) et que cette nouvelle variable fait en sorte que le lien qui liait X et Y devient indirect. En effet, la variable médiatrice agit directement sur la variable dépendante. S'il y a médiation, il devient alors nécessaire d'inclure M pour expliquer la relation entre X et Y.

En appliquant la relation de médiation à notre étude, la relation directe entre le style de leadership et la qualité relationnelle ne devra plus exister et devra être expliquée par la relation suivante : Style de leadership → Niveau de socialisation → Qualité relationnelle.

La relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle supérieur-subordonné a déjà été étudiée. En effet certains styles de leadership seraient positivement corrélés avec la qualité relationnelle (Setley, 2005). Tandis que d'autres styles ne le sont pas (Setley, 2005). Une recherche parue dans un périodique consacré au commerce de détail a prouvé que le style de leadership transformationnel favorisait de meilleures relations entre un subordonné et son patron (Bettencourt, 2004). D'autres chercheurs ont démontré qu'il existait des corrélations entre des comportements relatifs au leadership transformationnel.

Sur cette base, nous croyons que dans le contexte du commerce de détail et dans le contexte d'une relation entre gérant et superviseur, ce n'est pas tant le style de leadership du gérant qui aura un impact sur la perception de la qualité relationnelle, mais plutôt le niveau de socialisation qui expliquerait cette perception de qualité relationnelle. En nous concentrant sur le développement d'une relation de haute qualité, nous pouvons penser que le niveau de socialisation aurait un rôle important à jouer. Si le gérant constate que le superviseur est bien socialisé, c'est-à-dire qu'il connaît l'histoire, le langage et le niveau politique, qu'il incarne les buts et valeurs, qu'il a de bonnes relations interpersonnelles avec l'équipe et qu'il connaît son travail, la qualité relationnelle sera bonifiée. Le gérant aura tendance à être satisfait de son superviseur, à le supporter et à le tirer d'affaires dans des situations problématiques, à avoir confiance en lui et à voir d'un bon œil leur relation. Le superviseur est en quelque sorte une extension du gérant. C'est lui qui transmet les objectifs du gérant au personnel de vente. En voyant que le superviseur est socialisé, le gérant aura alors un partenaire pour faire passer son message. Ces éléments sont à la base d'une bonne qualité relationnelle. La relation inverse pourrait exister. Si le superviseur n'a pas un bon niveau de socialisation, nous pensons que la qualité de la relation sera faible, car la confiance ne pourra pas être au même niveau. D'autres parts, le niveau de socialisation du superviseur s'expliquerait par le style de leadership du gérant. Nous en avons fait la démonstration lors de la

présentation de notre hypothèse 2. En effet, certains facteurs des styles de leadership affecteraient négativement le niveau de socialisation tandis que d'autres l'affecteraient positivement. De plus, l'étude de Taormina (2008) démontre l'existence d'une relation entre le style de leadership et le niveau de socialisation.

Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante :

H3 : Le niveau de la socialisation aura un effet médiateur sur la relation entre le style de leadership du gérant et la qualité relationnelle gérant-superviseur.

3.4 Conclusion

Après vous avoir présenté le modèle que nous utiliserons pour cette recherche, nous sommes en mesure de vous présenter une figure illustrant notre cadre d'analyse. En effet, la Figure 3.3 résume notre cadre conceptuel et présente nos différentes hypothèses.

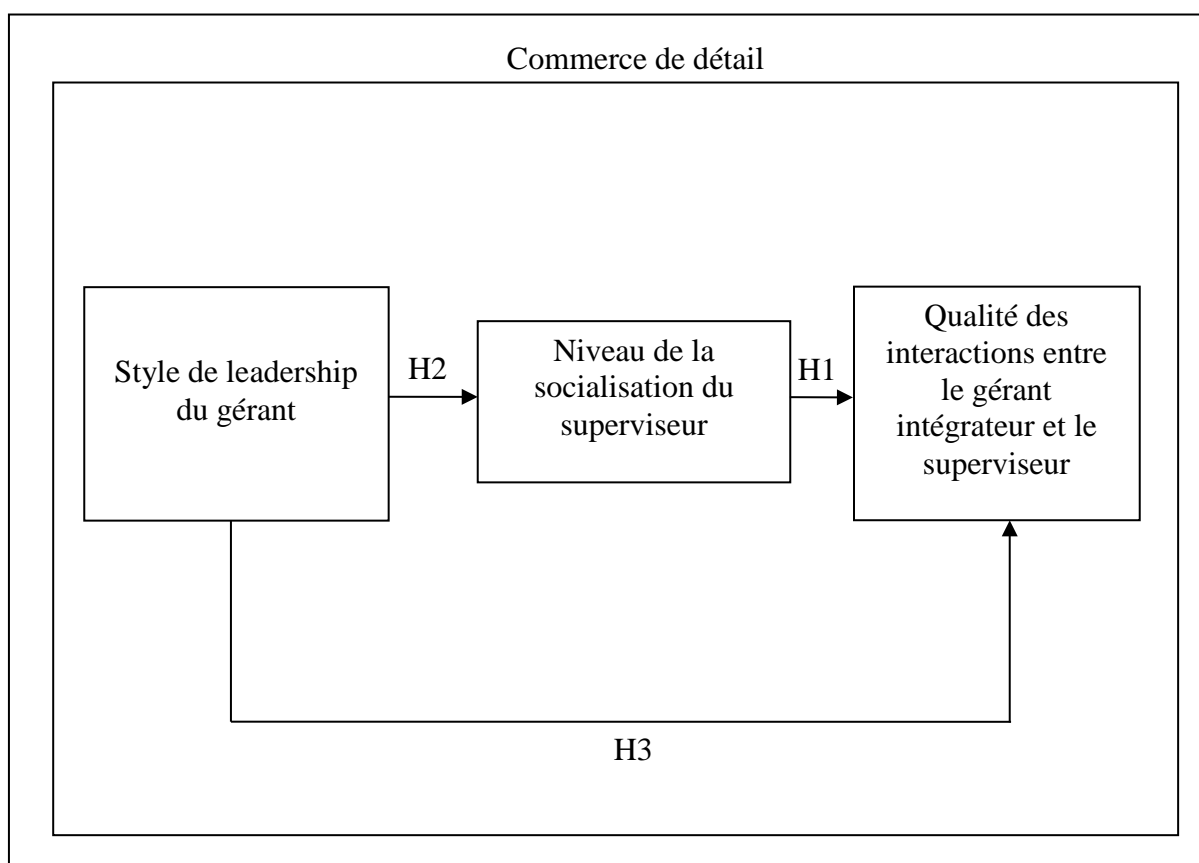


Figure 3.3 - Cadre théorique

Dans le prochain chapitre, nous expliquerons en détail les outils qui nous serviront à mesurer les différents liens entre les variables. Aussi, nous vous renseignerons davantage sur notre échantillon et nos moyens de collecte de données.

4. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre servira à présenter et à justifier nos différents choix méthodologiques. Tout d'abord, nous présenterons notre stratégie de recherche. Par la suite, nous décrirons notre unité d'analyse. Nous poursuivrons avec la présentation de la méthode et des différents outils de mesure utilisés lors de notre étude. Nous présenterons brièvement l'étude exploratoire ainsi que le prétest que nous avons effectués. Nous vous ferons part des diverses considérations éthiques applicables à ce mémoire. Nous terminerons en exposant l'approche que nous avons choisie pour analyser les données obtenues.

4.1 Stratégie de recherche et unité d'analyse

L'objectif principal de ce mémoire est de tester la relation existant entre le style de leadership d'un gestionnaire et le niveau de socialisation de son subordonné. De plus, nous souhaitons savoir si le niveau de socialisation du superviseur a un impact sur la qualité de la relation gérant-superviseur. Bref, il s'agit d'une étude corrélacionnelle où nous cherchons à évaluer la force de la relation qui existe entre les différentes variables du modèle que nous avons présenté dans le chapitre précédent.

Afin d'accroître la validité interne de notre étude, nous avons choisi de cibler un sous-secteur en particulier dans le commerce de détail. Ainsi, cette étude porte sur les relations entre les gérants et les superviseurs des commerces de matériaux et des fournitures de construction. Le questionnaire a été conçu de façon à ce que seulement le subordonné, le superviseur dans notre cas, réponde au questionnaire. Les répondants de cette étude devaient donc occuper un poste de gestion dans un centre de rénovation et ils devaient avoir un patron. Il pouvait donc s'agir d'individu occupant un poste se nommant assistant gérant, gérant de département, assistant directeur, responsable de département, etc.

Le choix de ce type de commerces a été fait puisque ce sous-secteur figure parmi les plus importants dans le commerce de détail au pays. Il y a environ 4 494 établissements

du genre seulement au Québec qui renferme un nombre important de superviseurs dans leurs rangs.

Afin de trouver un terrain d'étude, nous avons contacté le département de l'éducation aux marchands d'une importante bannière de quincailleries et de centres de rénovation présente au Canada. Ce département vient en aide à la direction des marchands de la bannière en leur fournissant différents outils de gestion (articles, formations, conseils, etc.). Nous leur avons présenté notre projet et ils ont accepté d'y participer.

La collecte de données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire Web en anglais de 84 items. Ainsi, par l'entremise du service de l'éducation de la bannière, une invitation a été envoyée par courriel à 865 personnes. Ce courriel présentait sommairement le projet et invitait les répondants à se diriger vers le lien URL de notre questionnaire. Afin d'augmenter le taux de réponse, les répondants étaient invités à participer au tirage de 5 cartes-cadeaux de la Boutique Apple d'une valeur de 50\$ parmi les répondants qui auront bien voulu nous laisser leur adresse courriel. 97 personnes ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 11%.

4.2 Outils de mesures

Dans cette section, nous présenterons les outils de mesures qui ont été utilisés pour recueillir les données nécessaires pour les fins de cette étude.

4.2.1 *Style de leadership*

Pour déterminer le style de leadership du gérant, nous nous sommes servis du questionnaire MLQ (5x) version courte qui comporte 45 items (Avolio et Bass, 2004). Nous avons choisi cet outil de mesure, car il a été utilisé à maintes reprises dans divers secteurs et il a évolué à travers les années. De plus, Avolio et Bass (2004) mentionnent que cet outil est le plus utilisé lorsque les chercheurs traitent de leadership transformationnel.

Le Tableau 4.1 présente les différents items. Une échelle Likert à cinq points allant de pas du tout à souvent a été utilisée. Il est important de noter que le MLQ sépare le

facteur du charisme en 2 facteurs : les qualités idéalisées et les comportements idéalisés. Il y a donc 5 facteurs relatifs au leadership transformationnel.

Tableau 4.1 –Exemples d’items du MLQ

My superior ...

Items	Facteurs
<i>Instills pride in me for being associated with him/her.</i>	Qualités idéalisées (Charisme)
<i>Talks about his/her most important values and beliefs.</i>	Comportements idéalisés (charisme)
<i>Talks optimistically about the future.</i>	Motivation stimulante
<i>Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.</i>	Stimulation intellectuelle
<i>Spends time teaching and coaching.</i>	Considération individualisée
<i>Provides me with assistance in exchange for my efforts.</i>	Récompense contingente
<i>Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.</i>	Management par l’exception actif
<i>Avoids getting involved when important issues arise.</i>	Laissez-faire

Adapté de Avolio et Bass (2004)

4.2.2 *Qualité relationnelle*

Le questionnaire LMX 7 a été utilisé dans cette étude. Il s’agit d’un outil de mesure fiable et valide (Graen et Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2007). Ce questionnaire peut aussi bien être répondu par le superviseur ou son supérieur. Notre répondant est le superviseur, il est le seul qui a qualifié la relation avec son supérieur. Il a été démontré que le supérieur pouvait répondre avec un biais. En effet, le supérieur a tendance à embellir la situation pour bien paraître (Graen et Scandura, 1987).

Ce questionnaire permet de mesurer le niveau de qualité relationnelle entre deux personnes, un leader et un subordonné : le respect, la confiance et l’obligation. Il permet

de mesurer la force de la relation. Comme le mentionne son nom, il comporte sept items. Chacun comporte cinq choix de réponses portant des numéros allant d'un à cinq. Ceux qui auront les meilleures relations auront des réponses se rapprochant de cinq. Il s'agit de sa forme la plus courante pour ce questionnaire.

Tableau 4.2 - Items pour mesurer la qualité de la relation

<i>Do you usually know how satisfied your leader is with what you do?</i>
<i>How well does your leader understand your job problems and needs?</i>
<i>How well does your leader recognize your potential?</i>
<i>Regardless of how much formal authority he built into his position, what are the chances that your leader would use his power to help you solve problems in your work?</i>
<i>Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he would "bail you out" at his expense?</i>
<i>I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his decision if he were not present to do so.</i>
<i>How would you characterize your working relationship with your leader?</i>

4.2.3 Le niveau de socialisation

L'outil de mesure développé par Chao et al. (1994) a été utilisé pour mesurer le niveau de socialisation. Il s'agit d'un questionnaire composé de 34 items divisés en six dimensions : l'histoire, le langage, le niveau politique, les relations interpersonnelles, les valeurs et objectifs de l'organisation et la performance professionnelle. Dans les prochains tableaux (Tableau 4.3 à

Tableau 4.8), nous vous présenterons les différents items utilisés. Une échelle de Likert à cinq points allant de totalement en désaccord à totalement en accord a été utilisée pour mesurer cet indicateur (Chao et al. 1994). Les items suivis d'un « i » sont inversés. Nous avons sélectionné cet outil, car il est reconnu pour avoir une bonne validité, être fiable et faisable (Delobbe, 2005).

Tableau 4.3 - Items relatifs à l'histoire de l'organisation

Items
<i>I know very little about the history behind my work group/department. (i)</i>
<i>I am not familiar with the organization's customs, rituals, ceremonies, and celebration. (i)</i>
<i>I know the organization's long-held traditions.</i>
<i>I would be a good resource in describing the background of my work group.</i>
<i>I am familiar with the history of my organization.</i>

Tableau 4.4 - Items relatifs au langage

Items
<i>I have not mastered the specialized terminology and vocabulary of my profession. (i)</i>
<i>I have not mastered this organization's slang and special jargon. (i)</i>
<i>I do not always understand what the organization's abbreviations and acronyms mean. (i)</i>
<i>I understand the specific meanings of words and jargon in my profession.</i>
<i>I understand what most of the acronyms and abbreviations of my profession mean.</i>

Tableau 4.5 - Items relatifs au niveau politique

Items
<i>I have learned how things "really work" on the inside of this organization.</i>
<i>I know who the most influential people are in my organization.</i>
<i>I do not have a good understanding of the politics in my organization. (i)</i>
<i>I am not always sure what needs to be done in order to get the most desirable work assignments in my area. (i)</i>
<i>I have a good understanding of the motives behind the actions of other people in the organization.</i>
<i>I can identify the people in this organization who are most important in getting the work done.</i>

Tableau 4.6 - Items relatifs aux relations interpersonnelles

Items
<i>I do not consider any of my coworkers as my friend. (i)</i>
<i>I am usually excluded in social get-togethers given by other people in the organization.(i)</i>
<i>Within my work group, I would be easily identified as "one of the gang".</i>
<i>I am usually excluded in informal networks or gatherings of people within this organization. (i)</i>
<i>I am pretty popular in the organization.</i>
<i>I believe most of my coworkers like me.</i>

Tableau 4.7 - Items relatifs aux valeurs et objectifs de l'organisation

Items
<i>I would be a good representative of my organization.</i>
<i>The goals of my organization are also my goals.</i>
<i>I believe that I fit in well with my organization.</i>
<i>I do not always believe in the values set by my organization. (i)</i>
<i>I understand the goals of my organization.</i>
<i>I would be a good example of an employee who represents my organization's values.</i>
<i>I support the goals that are set by my organization.</i>

Tableau 4.8 - Items relatifs à la performance professionnelle

Items
<i>I have not yet learned "the ropes" of my job. (i)</i>
<i>I have learned how to successfully perform my job in an efficient manner.</i>
<i>I have mastered the required tasks of my jobs.</i>
<i>I have not fully developed the appropriate skills and abilities to successfully perform my job. (i)</i>
<i>I understand what all the duties of job entail.</i>

4.2.4 Variables de contrôle

Sur la base des recherches antérieures portant sur la socialisation, des données relatives à des variables de contrôle ont également été collectées. Ainsi, le sexe du répondant, son âge, son ancienneté, son niveau d'expérience dans l'industrie, le nombre d'employés et la taille de l'entreprise sont celles qui ont été retenues (Cable et Parsons, 2001; Rollag, 2004; Tae-Yeol, Cable et Sang-Pyo, 2005).

4.3 Étude exploratoire

Nous avons effectué une étude exploratoire qui était, de prime abord, notre étude principale. Toutefois, nous avons été forcés d'effectuer une deuxième étude, car nous avons connu d'importants problèmes lors de la collecte de données. Nous jugeons important de vous en faire part, car elle justifie certains de nos choix méthodologiques (voir détails Annexe A, Annexe B et Annexe C).

La différence la plus importante entre l'étude exploratoire et l'étude principale est l'abandon d'une mesure dyadique. Nous avons tenté d'effectuer une étude en considérant le point de vue du gérant et du superviseur sur le style de leadership du gérant et le niveau de socialisation du superviseur. Toutefois, nous n'avons pas obtenu suffisamment de répondants pour prétendre avoir des résultats fiables. Il nous a été très difficile d'obtenir des dyades. Malgré nos nombreux efforts, nous n'en avons obtenu que quelques-unes. Les gestionnaires dans ce secteur étant très occupés et une certaine méfiance pourraient être les causes de cet échec. C'est pour ces raisons que nous avons abandonné les dyades lors de la réalisation finale de cette étude. Cependant, cette première tentative n'a pas été faite en vain. Elle nous a permis de réaliser en quelque sorte une étude exploratoire préliminaire. Malgré le faible nombre de répondants, elle nous a permis de réaliser que notre modèle de leadership n'était pas le plus adapté à notre recherche. Les résultats partiels n'étaient pas des plus concluants. Cela nous a permis d'approfondir notre réflexion et de développer un cadre conceptuel reposant sur un autre modèle de leadership: *Full Range Leadership Model*.

4.4 Les prétests

Afin de nous assurer de la clarté de notre questionnaire, nous l'avons prétesté. Nous avons ainsi demandé à quatre étudiants au niveau de la maîtrise et à cinq gestionnaires dans le commerce de détail de répondre à ces questionnaires et de nous fournir des commentaires. Nous voulions nous assurer que les items étaient tous clairement énoncés et pertinents dans le contexte. Même si nous les avons utilisés dans leur langue originale, l'anglais, nous souhaitons tester l'ensemble du questionnaire pour avoir une impression générale. Suite à cette démarche, nous avons modifié quelques items et clarifié une des

échelles. De plus, nous avons adapté la mise en page de notre questionnaire afin qu'il soit plus facile d'y répondre.

4.5 Considérations éthiques

Plusieurs précautions ont été prises pour s'assurer que le questionnaire et la collecte de données respectent l'éthique.

Tout d'abord, nous avons reçu un certificat de conformité du Comité d'Éthique à la Recherche de HEC Montréal. De plus, nous avons agi de façon éthique à toutes les étapes de la recherche, que ce soit lors de la complétion des questionnaires et lors de la conception de notre questionnaire Web.

5. RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats de notre étude. Premièrement, nous présenterons les détails de notre échantillon. Deuxièmement, nous exposerons les différentes statistiques descriptives relatives aux différents construits. Troisièmement, nous vérifierons les propriétés psychométriques de nos mesures. Finalement, nous testerons toutes nos hypothèses.

Pour traiter nos données, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Dans un premier temps, nous avons produit les statistiques descriptives de notre échantillon. Cette démarche nous a permis d'obtenir différentes statistiques qui concernent chacun des construits. La moyenne, la médiane, l'écart-type, les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement ont été calculés. De plus, la matrice de corrélation a été présentée.

Par la suite, nous avons cherché à savoir si nos mesures étaient fidèles. Pour ce faire, nous avons mesuré les alphas de Cronbach (α) de chaque construit. S'il était supérieur ou égal à 0,6, nous pouvions conserver le construit tel quel et affirmer qu'il était fidèle (Hair *et al.*, 1998). Nous avons aussi analysé les autres propriétés psychométriques de notre questionnaire : la validité et le *variance influence factor* (VIF).

Pour terminer l'analyse de données, nous avons vérifié nos différentes hypothèses. Pour ce faire, nous avons utilisé des modèles de régression linéaire pour les hypothèses qui traitent de corrélation entre les variables. Finalement, pour tester la relation de la médiation, nous avons utilisé le test suggéré par Kenny (2012).

5.1 L'échantillon

Le Tableau 5.1 présente les détails de notre échantillon.

Tableau 5.1 - Présentation de l'échantillon

Nombre de répondant (n)	97
Homme	60%
Femme	40%
Âge moyen	39 ans
Ancienneté moyenne	112 mois
Expérience dans le commerce de détail en moyenne	22 ans
Nombre d'employés dirigés en moyenne	17 personnes

Suite à la lecture du Tableau 5.1, nous pouvons constater que nous avons obtenu 97 répondants (n=97). En effet, avec les 898 sollicitations, notre taux de réponse se situe autour de 11%. En ce qui concerne la répartition des sexes, la majorité des répondants sont des hommes. Il est intéressant de constater que notre échantillon est composé de personnes ayant une grande ancienneté (plus de 112 mois). De plus, nos répondants ont une grande expérience moyenne dans le commerce de détail.

5.2 Statistiques descriptives

Dans cette section, nous vous présenterons la matrice de corrélation de notre étude ainsi que les statistiques descriptives pertinentes de nos différents construits. Les corrélations, les moyennes, les médianes, les écarts-types, les indices de *Skewness* ainsi que les indices de *Kurtosis* seront présentés dans le Tableau 5.2 et dans le Tableau 5.3.

Il est important de noter que nous avons séparé tous les facteurs des trois styles de leadership du *Full Range Leadership Model*. Nous retrouverons donc les qualités idéalisées, les comportements idéalisés, la motivation stimulante, la stimulation

intellectuelle et la considération individualisée pour le style transformationnel. Le management par exception passif et la récompense contingente seront associés au leadership transactionnel. Finalement, le management par exception passif et le laissez-faire seront les deux facteurs du style passif/évitement.

Tableau 5.2 - La table de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. HOMME	1										
2. Âge	-0,119	1									
3. Ancienneté	-0,012	0,367****	1								
4. Ancienneté détail	-0,099	0,417****	0,457****	1							
5. Nb Employés entreprise	0,132	-0,379****	-0,330***	-0,242*	1						
6. Nb personnes dirigées	0,212**	0,032	0,178**	0,070	0,479****	1					
7. Qualités idéalisées	0,178*	-0,097	0,131	0,038	0,074	0,091	1				
8. Comportements idéalisés	0,126	0,014	0,082	0,113	0,074	0,047	0,848****	1			
9. Motivation stimulante	0,110	-0,050	0,117	0,129	0,089	0,067	0,881****	0,871****	1		
10. Stimulation intellectuelle	0,227**	-0,026	0,019	0,136	0,073	0,096	0,804****	0,781****	0,751****	1	
11. Considération individualisée	0,088	-0,038	0,167	0,126	0,155	0,160	0,830****	0,815****	0,749****	0,755****	1
12. Management exception actif	0,032	0,021	0,038	0,033	-0,084	-0,119	0,156	0,104	0,183*	0,144	0,138
13. Récompense contingente	0,019	-0,041	0,066	0,119	0,159	0,119	0,750****	0,813****	0,785****	0,717****	0,764****
14. Management exception passif	-0,153	0,013	-0,049	-0,018	-0,043	-0,114	-0,680****	-0,688****	-0,647****	-0,639****	-0,581****
15. Laissez-faire	-0,085	-0,060	-0,155	-0,126	0,003	-0,083	-0,692****	-0,684****	-0,637****	-0,580****	-0,678****
16. Histoire	0,035	0,044	0,276**	0,265***	-0,148	-0,043	0,312***	0,259**	0,330***	0,282***	0,290***
17. Langage	0,105	0,014	0,200**	0,111**	-0,087	-0,069	0,333***	0,339***	0,343***	0,279***	0,292***
18. Politique	0,026	0,035	0,251	0,249**	-0,055	0,012	0,405****	0,354****	0,405****	0,333***	0,375****
19. Relations interpersonnelles	-0,018	0,025	0,199**	0,180	-0,124	0,003	0,330***	0,393****	0,406****	0,208***	0,397****
20. Buts et valeurs	-0,022	0,010	0,225*	0,254	-0,118	0,012	0,568****	0,555****	0,592****	0,508****	0,505****
21. Performance professionnelle	0,046	0,120	0,158	0,155	-0,184*	-0,164	0,142	0,287****	0,256**	0,046	0,169**
22. LMX	0,048	0,001	0,256	0,201	-0,135	0,130	0,756****	0,664****	0,684****	0,673****	0,704****

*p<0,05, *** p<0,01, **** p<0,001

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. HOMME											
2. Âge											
3. Ancienneté											
4. Ancienneté détail											
5. Nb Employés entreprise											
6. Nb personnes dirigées											
7. Qualités idéalisées											
8. Comportements idéalisés											
9. Motivation stimulante											
10. Stimulation intellectuelle											
11. Considération individualisée											
12. Management exception actif	1										
13. Récompense contingente	-0,128	1									
14. Management exception passif	0,179*	-0,589****	1								
15. Laissez-faire	0,146	-0,625****	0,757****	1							
16. Histoire	-0,261**	0,184*	-0,261**	-0,275***	1						
17. Langage	-0,356****	0,232**	-0,262**	-0,305***	0,724****	1					
18. Politique	-0,368****	0,273***	-0,374****	-0,353****	0,673****	0,730****	1				
19. Relations interpersonnelles	-0,290***	0,348****	-0,403****	-0,442****	0,405****	0,385****	0,522****	1			
20. Buts et valeurs	-0,408****	0,487****	-0,511****	-0,439****	0,730****	0,704****	0,728****	0,559****	1		
21. Performance professionnelle	-0,261**	0,177*	-0,155**	-0,185*	0,429****	0,612****	0,630****	0,517****	0,496****	1	
22. LMX	-0,287***	0,648****	-0,611****	-0,594****	0,418****	0,402****	0,509****	0,481****	0,736****	0,298***	1

* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01, **** p<0,001

Tableau 5.3 - Statistiques descriptives de chaque construit

Construits	Moyenne	Médiane	Écart-type	Skewness	Kurtosis
Facteurs des styles de leadership					
Qualités idéalisées	3,849	4,000	0,933	-1,127	0,822
Comportements idéalisés	3,595	3,750	0,914	-0,394	-0,406
Motivation Stimulante	3,822	4,000	1,021	-0,756	-0,161
Stimulation intellectuelle	3,474	3,500	0,956	-0,425	-0,643
Considération individualisée	3,566	3,750	0,920	-0,636	-0,240
Récompense contingente	3,522	3,750	0,989	-0,537	-0,230
Management exception actif	3,324	3,500	0,794	-0,106	-0,320
Management exception passif	2,388	2,250	0,903	0,536	-0,130
Laissez-faire	2,028	1,750	0,908	0,716	-0,510
Niveau de socialisation					
Histoire	4,106	4,200	0,687	-0,856	0,332
Langage	4,104	4,000	0,640	-0,614	0,634
Politique	4,169	4,167	0,552	-0,892	1,063
Relations interpersonnelles	3,888	4,000	0,646	-0,883	0,860
Buts et valeurs	4,189	4,286	0,615	-0,695	0,313
Performance professionnelle	4,203	4,200	0,646	-0,460	-0,456
Qualité relationnelle					
LMX	3,908	4,000	0,794	-0,985	1,068

Le Tableau 5.2 présente les corrélations de Pearson entre les variables à l'étude. Pour que la relation entre deux variables soit significative, p doit être $<0,05$. Plusieurs facteurs associés aux styles de leadership à l'étude semblent liés aux différentes dimensions de la socialisation. Il est intéressant de noter que toutes les dimensions de la socialisation sont liées positivement avec la qualité relationnelle.

En ce qui concerne les variables de contrôle, il faudra porter une attention particulière à l'ancienneté, l'ancienneté dans le secteur ainsi qu'au nombre d'employés dirigés. Elles semblent liées à certaines variables dépendantes.

Les indices de *Skewness* et de *Kurtosis* présentés dans le Tableau 5.3 sont particulièrement importants. Ils ont été calculés, car notre échantillon n'est pas très grand ($n=97$). L'indice de *Skewness* nous permet de déterminer si la distribution de notre échantillon est symétrique. Si cet indice est compris dans cet intervalle $-1 < x < 1$, la distribution est considérée comme normale. Presque tous les construits ont obtenu de bons résultats, c'est-à-dire, qu'ils sont compris dans l'intervalle accepté. Cependant, le *Skewness* pour les qualités idéalisées est supérieur à 1. En effet, il est de 1,1. Cela pourrait être expliqué par le fait que les subordonnés idéalisent beaucoup leur supérieur. La qualité relationnelle est tout juste au-dessous du seuil maximal acceptable (*Skewness* = -0,985). L'indice de *Kurtosis* est le coefficient d'aplatissement de la distribution. Pour qu'une distribution soit normale, cet indice doit être compris dans l'intervalle $-2 < x < 2$. S'il excède ces bornes, cela signifie que la distribution est très plate ou très pointue. En consultant le Tableau 5.3, nous pouvons constater que tous les construits ont un aplatissement qui est associé à une distribution normale.

D'autres observations intéressantes peuvent être soulevées lorsque nous nous référons aux différentes moyennes présentées dans le Tableau 5.3. En effet, la moyenne pour le facteur de leadership laissez-faire (2,208) est très faible. C'est donc dire que peu de supérieurs adoptent des comportements qui se rapportent à ce facteur. Les moyennes pour les construits de la socialisation sont très élevées (4,106 - 4,104 - 4,169 - 3,888 - 4,189 - 4,203). Cela signifie que les répondants perçoivent qu'ils sont relativement bien socialisés. Finalement, la qualité relationnelle a obtenu une moyenne relativement forte (3,908 sur 5). Les superviseurs semblent donc trouver que leur qualité relationnelle avec leur supérieur est bonne.

5.3 Propriétés psychométriques

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous mesurerons les propriétés psychométriques des construits à l'étude.

Tout d'abord, nous testerons la fidélité des construits. Pour ce faire, nous avons calculé les alphas de Cronbach (α). Pour qu'un construit ait une fidélité considérée acceptable, il doit obtenir un $\alpha > 0,6$. Le Tableau 5.4 présente les alphas de Cronbach pour tous les construits utilisés dans notre étude.

Tableau 5.4 - Les alphas de Cronbach

Construits	Alpha de Cronbach (α)
Facteurs des styles de leadership	
Qualités idéalisées	0,854
Comportements idéalisés	0,799
Motivation stimulante	0,939
Stimulation intellectuelle	0,812
Considération individualisée	0,789
Récompense contingente	0,900
Management exception actif	0,660
Management exception passif	0,753
Laissez-faire	0,800
Niveau de socialisation	
Histoire	0,774
Langage	0,803
Politique	0,776
Relations interpersonnelles	0,842
Buts et valeurs	0,888
Performance professionnelle	0,806
Qualité relationnelle	
LMX	0,901

Suite à la lecture du Tableau 5.4, nous pouvons affirmer que tous nos construits répondent à la condition de la fidélité minimale. Toutefois, le management par exception actif est tout prêt du seuil acceptable. 10 des 16 α mesurés sont supérieurs à 0,8 et 5 des

16 α sont supérieurs à 0,7 ce qui est considéré respectivement comme étant excellent et satisfaisant (Hair *et al.*, 1998).

En ce qui concerne la validité, nous avons utilisé des outils de mesures qui ont été utilisés à maintes reprises dans le passé. Ils ont déjà été reconnus comme étant valides. Toutefois, nous n'avons pu les tester dans notre étude, car notre échantillon est trop petit.

Finalement, considérant la matrice de corrélation et le nombre important de fortes corrélations entre les variables, nous avons aussi évalué le *variance influence factor* (VIF) pour toutes les relations à l'étude afin de vérifier les effets de multicolinéarité. Nos résultats indiquent que tous les VIF obtenus se situent sous le seuil d'acceptabilité de 10, donc la multi colinéarité ne cause pas de problème (Hair *et al.*, 1998).

5.4 Vérification des hypothèses

Cette section a pour objectif de vérifier toutes les hypothèses que nous avons proposées dans notre cadre conceptuel. Pour ce faire, nous avons utilisé la régression linéaire, car nous voulons mesurer le lien entre deux variables. Nous débuterons avec l'hypothèse concernant la relation entre le niveau de socialisation et la qualité relationnelle (H1). Ensuite, nous présenterons les résultats relatifs au lien entre le style de leadership et le niveau de socialisation (H2). Nous terminerons en traitant l'hypothèse relative au rôle médiateur du niveau de socialisation dans la relation style de leadership → qualité relationnelle (H3). Pour qu'une relation soit significative, elle devra avoir un $p < 0,05$ (Hair *et al.*, 1998).

5.4.1 *Le niveau de socialisation et la qualité relationnelle*

L'hypothèse 1 stipulait que le niveau de socialisation était positivement corrélé avec la qualité de la relation gérant-superviseur. Pour vérifier notre hypothèse, nous avons effectué une régression linéaire avec chacune des dimensions de la socialisation et la qualité relationnelle comme variables. De plus, nous avons isolé les variables de contrôle afin de mesurer leur impact sur la relation testée.

Tableau 5.5 - Régression : le niveau de socialisation et la qualité relationnelle

Variable dépendante: qualité relationnelle						
	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	p
(Constante)		3,600	0,000		0,743	0,230
Homme	0,024	0,229	0,410	0,070	0,981	0,165
Âge	-0,189	-1,587	0,058	-0,060	-0,736	0,232
Ancienneté	0,173	1,381	0,085	0,086	0,976	0,166
Expérience détail	0,141	1,202	0,116	-0,028	-0,337	0,368
Nb employés entreprise	-0,204	-1,453	0,075	-0,143	-1,475	0,072
Nb de personnes dirigées	0,181	1,388	0,084	0,128	1,412	0,081
Niveau de socialisation						
Histoire				-0,231	-2,042	0,022
Langage				-0,147	-1,164	0,124
Politique				0,085	0,703	0,242
Relations interpersonnelles				0,091	1,027	0,154
Buts et valeurs				0,894	7,323	0,000
Performance professionnelle				-0,060	-0,590	0,278

R ²	0,1230	0,6256
R ² AJUSTÉ	0,0638	0,5715
P- VALUE	0,0630	0,0000
Delta R ²	0,1230	0,5027
P	0,0634	0,0000

Nous pouvons constater à la lecture du Tableau 5.5 qu'aucune variable de contrôle n'est significativement reliée à la qualité relationnelle (Modèle 1). De plus, nous observons que 2 des 6 dimensions de la socialisation sont significativement liées à la qualité relationnelle (Modèle 2). En effet, nous observons que les buts et valeurs et que l'histoire ont un impact significatif. Étonnamment, la connaissance de l'histoire est reliée négativement à qualité relationnelle. Seulement 1 des 6 dimensions, la dimension des buts et valeurs, affecte positivement la qualité relationnelle. Par conséquent, **nous concluons que l'hypothèse 1 est partiellement supportée**. De plus, nous observons que le niveau de socialisation du superviseur explique 50,27% de la variance.

5.4.2 Les styles de leadership et le niveau de socialisation

Afin d'analyser l'impact des trois styles de leadership du *Full Range Leadership Model* sur le niveau de socialisation du superviseur, nous avons effectué des régressions linéaires. Pour mesurer l'impact du leadership sur les dimensions de la socialisation, nous avons isolé les variables de contrôle afin de mesurer leur impact sur la relation testée (Modèle 1). Nous avons testé la relation entre chaque facteur des styles de leadership à l'étude et chacune des six dimensions de la socialisation de Chao et al. (1994). Il s'agit du Modèle 2.

La présentation des résultats de cette hypothèse sera faite en 2 temps. Premièrement, nous présenterons la relation entre les 8 facteurs du *Full Range Leadership Model* et chacune des dimensions du niveau de socialisation. Les résultats seront affichés dimension par dimension. Il y aura donc 6 tableaux, un pour chaque dimension (Tableaux 5.6 à 5.11). Cela nous permettra de savoir quel est l'impact global des trois styles de leadership sur le niveau de socialisation.

Dans un deuxième temps, nous ferons une analyse plus approfondie en fonction des hypothèses 2.1, 2.2 et 2.3. C'est-à-dire que la relation entre chaque style de leadership et le niveau de socialisation sera évaluée.

5.4.2.1 Impact du style de leadership sur la dimension de l'histoire

Tableau 5.6 - Régression: Le style leadership et la dimension de l'histoire

Variable dépendante: histoire

	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	p
(Constante)	0,060	3,319	0,001		2,353	0,011
Homme	-0,099	0,587	0,279	-0,012	-0,117	0,453
Âge	0,276	-0,834	0,203	-0,078	-0,664	0,254
Ancienneté	0,199	2,219	0,015	0,224	1,733	0,044
Expérience détail	0,017	1,705	0,046	0,157	1,310	0,097
Nb employés entreprise	-0,138	0,120	0,452	-0,008	-0,056	0,478
Nb de personnes dirigées		-1,069	0,144	-0,104	-0,814	0,209
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				-0,049	-0,177	0,430
Comportements idéalisés				-0,064	-0,245	0,404
Motivation stimulante				0,295	1,179	0,121
Stimulation intellectuelle				0,098	0,517	0,303
Considération individualisée				0,141	0,656	0,257
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,183	-1,826	0,036
Récompense contingente				-0,239	-1,292	0,100
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				-0,090	-0,539	0,296
Laissez-faire				-0,019	-0,111	0,456

R²	0,1358	0,2767
R² AJUSTÉ	0,0776	0,1411
P- VALUE	0,0390	0,0220
Delta R²	0,1358	0,1409
P	0,0388	0,0954

Tel que présenté au Tableau 5.6, nos résultats indiquent que 2 variables de contrôle sont significativement reliées à la dimension de la socialisation de l'histoire (Modèle 1). L'ancienneté et l'expérience dans le commerce de détail sont corrélées positivement avec la dimension de l'histoire. Le facteur du management par exception actif est le seul qui influence la dimension de l'histoire et il le fait négativement (Modèle 2).

5.4.2.2 Impact du style de leadership sur la dimension du langage

Tableau 5.7 - Régression: Le style de leadership et la dimension du langage

Variable dépendante: langage

	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	P
(Constante)		3,179	0,001		1,960	0,027
Homme	0,130	1,240	0,109	0,049	0,467	0,321
Âge	-0,038	-0,312	0,378	-0,052	-0,448	0,328
Ancienneté	0,269	2,100	0,019	0,234	1,822	0,036
Expérience détail	0,050	0,417	0,339	0,000	0,002	0,499
Nb employés entreprise	0,081	0,562	0,288	0,055	0,398	0,346
Nb de personnes dirigées	-0,196	-1,469	0,073	-0,114	-0,896	0,186
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				-0,027	-0,097	0,461
Comportements idéalisés				0,400	1,551	0,062
Motivation stimulante				0,062	0,248	0,402
Stimulation intellectuelle				0,029	0,155	0,439
Considération individualisée				-0,065	-0,304	0,381
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,318	-3,195	0,001
Récompense contingente				-0,167	-0,912	0,182
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				0,081	0,485	0,315
Laissez-faire				-0,121	-0,714	0,239

R ²	0,0832	0,2877
R ² AJUSTÉ	0,0214	0,1541
P- VALUE	0,2460	0,0150
Delta R ²	0,0832	0,2045
P	0,2456	0,0124

Tel que présenté au Tableau 5.7, nos résultats indiquent que, globalement, les variables de contrôle ne sont pas significativement reliées avec la dimension du langage (Modèle 1). Le management actif par exception est le seul facteur significativement associé au langage (Modèle 2). La corrélation est négative. Les styles de leadership expliquent 20,45 % de la variance.

5.4.2.3 Impact du style de leadership sur la dimension politique

Tableau 5.8 - Régression: Le style de leadership et la dimension politique

Variable dépendante: politique

	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	T	p	Bêta	t	p
(Constante)		3,713	0,000		2,649	0,005
Homme	0,039	0,382	0,352	-0,049	-0,496	0,311
Âge	-0,079	-0,655	0,257	-0,052	-0,475	0,318
Ancienneté	0,261	2,066	0,021	0,182	1,504	0,068
Expérience détail	0,200	1,686	0,048	0,185	1,645	0,052
Nb employés entreprise	0,104	0,735	0,232	0,083	0,633	0,264
Nb de personnes dirigées	-0,115	-0,879	0,191	-0,070	-0,587	0,279
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				0,143	0,555	0,290
Comportements idéalisés				0,055	0,224	0,412
Motivation stimulante				0,131	0,556	0,290
Stimulation intellectuelle				-0,030	-0,169	0,433
Considération individualisée				0,113	0,562	0,288
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,296	-3,140	0,001
Récompense contingente				-0,216	-1,244	0,108
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				-0,199	-1,262	0,105
Laissez-faire				0,028	0,176	0,430

R ²	0,1105	0,3644
R ² AJUSTÉ	0,0505	0,2452
P- VALUE	0,1000	0,0010
Delta R ²	0,1105	0,2539
P	0,0505	0,0009

Les résultats de la régression entre les styles de leadership du *Full Range Leadership Model* sont présentés dans le Tableau 5.8. En effet, nos résultats indiquent que l'ancienneté et l'expérience dans le commerce de détail affectent positivement la dimension du niveau politique (Modèle 1). Les styles de leadership expliquent 25,39 % de la variance. Le facteur du management par exception actif est le seul qui est corrélé. Il affecte négativement la dimension du niveau politique (Modèle 2).

5.4.2.4 Impact du style de leadership sur la dimension des relations interpersonnelles

Tableau 5.9 - Régression: Le style de leadership et la dimension des relations interpersonnelles

Variable dépendante: relations interpersonnelles						
	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	p
(Constante)		3,818	0,000		4,254	0,000
Homme	-0,006	-0,058	0,477	0,015	0,161	0,436
Âge	-0,132	-1,072	0,143	-0,137	-1,285	0,101
Ancienneté	0,133	1,029	0,153	0,009	0,075	0,470
Expérience détail	0,145	1,194	0,118	0,104	0,956	0,171
Nb employés entreprise	-0,110	-0,759	0,225	-0,223	-1,771	0,040
Nb de personnes dirigées	0,031	0,230	0,409	0,071	0,610	0,272
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				-0,427	-1,709	0,046
Comportements idéalisés				0,124	0,528	0,300
Motivation stimulante				0,400	1,765	0,041
Stimulation intellectuelle				-0,434	-2,530	0,007
Considération individualisée				0,422	2,172	0,002
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,200	-2,202	0,002
Récompense contingente				-0,008	-0,045	0,482
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				-0,232	-1,530	0,065
Laissez-faire				-0,150	-0,972	0,167

R²	0,0636	0,4078
R² AJUSTÉ	0,0005	0,2968
P- VALUE	0,4260	0,0000
Delta R²	0,0636	0,3442
P	0,4258	0,0000

Tel que présenté dans le Tableau 5.9, nos résultats indiquent qu'aucune variable de contrôle n'est significativement reliée à la dimension des relations interpersonnelles (Modèle 1). Les styles de leadership expliquent 34,42% de la variance. Plus spécifiquement, les facteurs des qualités idéalisées, de la stimulation intellectuelle et du management par exception actif sont négativement et significativement en relation avec la dimension des relations interpersonnelles (Modèle 1). Tandis que la motivation

stimulante et la considération individualisée sont positivement et significativement liées à la dimension des relations interpersonnelles.

5.4.2.5 Impact du style de leadership sur la dimension des buts et valeurs

Tableau 5.10 - Régression: Le style de leadership et la dimension des buts et valeurs

Variable dépendante: buts et valeurs						
	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	p
(Constante)		4,208	0,000		2,951	0,002
Homme	-0,017	-0,164	0,435	-0,131	-1,599	0,057
Âge	-0,153	-1,272	0,103	-0,118	-1,292	0,100
Ancienneté	0,182	1,437	0,077	0,120	1,194	0,118
Expérience détail	0,222	1,865	0,033	0,158	1,699	0,047
Nb employés entreprise	-0,051	-0,363	0,359	-0,109	-1,004	0,159
Nb de personnes dirigées	-0,013	-0,095	0,462	0,044	0,441	0,330
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				0,104	0,483	0,315
Comportements idéalisés				0,254	1,257	0,106
Motivation stimulante				0,156	0,799	0,213
Stimulation intellectuelle				0,022	0,148	0,441
Considération individualisée				0,008	0,051	0,480
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,319	-4,083	0,000
Récompense contingente				-0,025	-0,173	0,432
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				-0,232	-1,777	0,040
Laissez-faire				0,161	1,216	0,114

R²	0,1035	0,5626
R² AJUSTÉ	0,0430	0,4806
P- VALUE	0,1270	0,0000
Delta R²	0,1035	0,4591
P	0,1274	0,0000

Tel que présenté dans le Tableau 5.10, la variable de contrôle se nommant expérience dans le commerce de détail affecte significativement la dimension des buts et valeurs (Modèle 1). Les facteurs du management par exception actif et passif sont les facteurs négativement et significativement corrélés avec cette dimension (Modèle 2). Le leadership explique 45,91% de la variance.

5.4.2.6 Impact du style de leadership sur la dimension de la performance professionnelle

Tableau 5.11 - Régression: le style de leadership et la performance professionnelle

Variable dépendante: performance professionnelle

	Modèle 1			Modèle 2		
	Bêta	t	p	Bêta	t	p
(Constante)		3,343	0,001		2,683	0,004
Homme	0,014	0,137	0,446	0,028	0,265	0,396
Âge	0,022	0,177	0,430	-0,014	-0,123	0,451
Ancienneté	0,116	0,897	0,186	0,065	0,507	0,307
Expérience détail	0,098	0,808	0,210	0,063	0,535	0,297
Nb employés entreprise	-0,035	-0,240	0,405	-0,114	-0,830	0,204
Nb de personnes dirigées	-0,173	-1,290	0,100	-0,086	-0,680	0,249
Leadership transformationnel						
Qualités idéalisées				-0,391	-1,435	0,078
Comportements idéalisés				0,636	2,478	0,008
Motivation stimulante				0,288	1,163	0,124
Stimulation intellectuelle				-0,419	-2,233	0,014
Considération individualisée				0,101	0,475	0,318
Leadership transactionnel						
Management par exception actif				-0,233	-2,342	0,011
Récompense contingente				-0,071	-0,388	0,350
Leadership évitement/passif						
Management par exception passif				-0,013	-0,075	0,470
Laissez-faire				0,001	0,005	0,498

R²	0,0677	0,2930
R² AJUSTÉ	0,0049	0,1604
P- VALUE	0,3820	0,0120
Delta R²	0,0677	0,2252
P	0,3819	0,0061

Finalement, le Tableau 5.11 présente les résultats de la régression entre les facteurs des styles de leadership du *Full Range Leadership Model* et la dimension de la performance professionnelle. Nos résultats indiquent qu'aucune variable de contrôle n'est significativement en relation avec cette dimension (Modèle 1). Cependant, les facteurs des comportements idéalisés, de la stimulation intellectuelle et du management par exception actif sont corrélés avec cette dimension (Modèle 2). Les comportements idéalisés est le seul facteur affectant positivement la dimension de la performance

professionnelle tandis que la stimulation intellectuelle et le management par exception actif l'affectent négativement. Le leadership explique 22,52% de la variance.

Tel que mentionné précédemment, les prochaines sous-sections (5.4.2.7, 5.4.2.8 et 5.4.2.9) seront dédiées au traitement des 3 hypothèses relatives aux styles de leadership du *Full Range Leadership Model* (Hypothèses 2.1, 2.2 et 2.3). Les tableaux 5.6 à 5.11 seront utilisés pour tester nos hypothèses.

5.4.2.7 Le style de leadership transformationnel et le niveau de socialisation

Tout d'abord, nous souhaitons tester l'hypothèse 2.1. Cette dernière prétend que le style de leadership transformationnel du gérant sera positivement corrélé avec le niveau de socialisation du superviseur. Tel que démontré précédemment, nous avons utilisé un modèle de régression linéaire. Nous avons analysé chaque facteur du leadership de façon individuelle avec chacune des dimensions de la socialisation.

Aucun des 5 facteurs du leadership transformationnel ne présente une relation significative avec les dimensions de la socialisation suivantes : l'histoire, le langage, la politique et les buts et valeurs. Tel que présenté précédemment, nous constatons que 4 des 5 facteurs du leadership transformationnel obtiennent un p significatif lorsqu'on analyse leur relation avec les relations interpersonnelles. En effet, les qualités idéalisées, la motivation stimulante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée constituent ces quatre facteurs. La motivation stimulante et la considération individualisée font augmenter cette dimension de la socialisation. Toutefois, les qualités idéalisées et la stimulation intellectuelle font diminuer la dimension des relations interpersonnelles. De son côté, la dimension de la performance professionnelle est significativement en relation avec les comportements idéalisés et la motivation stimulante. Les comportements idéalisés affectent de façon positive la performance, tandis que la motivation stimulante le fait négativement.

En résumé, seulement 3 relations sur une possibilité de 30 sont positives et significatives (6 dimensions de la socialisation et 5 facteurs de leadership transformationnel). Nous pensons que le style de leadership transformationnel aurait un effet positif sur le niveau

de socialisation. Par conséquent, **nous sommes donc dans l'obligation de conclure que l'hypothèse 2.1 est partiellement supportée.**

5.4.2.8 Le style de leadership transactionnel et le niveau de socialisation

Afin de tester notre hypothèse 2.2, nous avons procédé comme nous l'avons fait avec l'hypothèse 2.1. L'hypothèse 2.2 propose que le style transactionnel influence positivement le niveau de socialisation. Il fallait donc tester les liens qui unissent les deux facteurs du leadership transactionnel avec les six dimensions de la socialisation.

Suite à la lecture des tableaux 5.6 à 5.11, nous constatons qu'aucune des relations entre le facteur de la récompense contingente et les dimensions de la socialisation n'est significative. **Notre hypothèse 2 est donc rejetée en ce qui concerne le facteur de la récompense contingente.**

Cependant, les 6 dimensions de la socialisation ont une relation significative avec le management par exception actif (histoire, langage, politique, relations interpersonnelles, buts et valeurs et la performance professionnelle). Dans ces cas, le style transactionnel fait en sorte d'influencer négativement le niveau de socialisation. Cette portion de l'hypothèse est aussi rejetée.

Ainsi, malgré que **notre hypothèse soit également rejetée pour le facteur du management par exception actif, nous avons pu démontrer l'existence d'une relation négative et significative entre le leadership transactionnel et le niveau de socialisation.** Voici les relations significatives entre les facteurs du leadership transactionnel et les dimensions de la socialisation :

Management par exception actif (+) → Histoire (-)

Management par exception actif (+) → Langage (-)

Management par exception actif (+) → Politique (-)

Management par exception actif (+) → Relations interpersonnelles (-)

Management par exception actif (+) → Buts et valeurs (-)

Management par exception actif (+) → Performance professionnelle (-)

5.4.2.9 Le style de leadership évitement/passif et le niveau de socialisation

Pour vérifier l'hypothèse 2.3, nous avons effectué une régression linéaire entre les deux facteurs du style de leadership passif/évitement et chacune des 6 dimensions de socialisation. Cette hypothèse proposait que le style passif/évitement influence négativement le niveau de socialisation.

Il y avait 12 relations à tester (6 dimensions de socialisation et 2 facteurs de leadership). Tel que nous avons pu le constater à la lecture des Tableaux 5.6 à 5.11, une seule des 12 relations possibles est significative. Ainsi, nous constatons que le management par exception passif affecte négativement et significativement la dimension buts et valeurs. Les autres relations sont toutes non significatives. **Nous sommes en mesure d'affirmer que l'hypothèse 2.3 est rejetée.**

5.4.3 Test de la relation de médiation

Afin de déterminer si le niveau de socialisation a un effet médiateur la relation entre le style de leadership et la qualité de la relation gérant-superviseur, nous avons dû utiliser le test de Baron (2012). Malgré le fait que nos hypothèses ne soient pas complètement supportées, il demeure intéressant de tester la relation de médiation puisque nous avons découvert plusieurs relations significatives qui justifient la poursuite de nos analyses. En effet, nos résultats ont démontré que deux facteurs du leadership transformationnel (qualités idéalisées et stimulation intellectuelle) affectent négativement le niveau de socialisation. De plus, malgré que nous ne nous attendions pas à ce que le leadership transactionnel soit négativement corrélé avec le niveau de socialisation, il existe quand même une relation significative. Par conséquent, nous souhaitons tester si cette relation de médiation existe même si quelques relations vont dans le sens inverse des hypothèses 2.1 et 2.2. Il s'agirait d'une découverte pertinente.

La figure 5.1 nous servira de référence afin d'expliquer les différentes étapes du test de médiation. Elle présente une relation sans médiation et une avec médiation. De plus, nous y avons ajouté nos variables afin de faciliter la présentation.

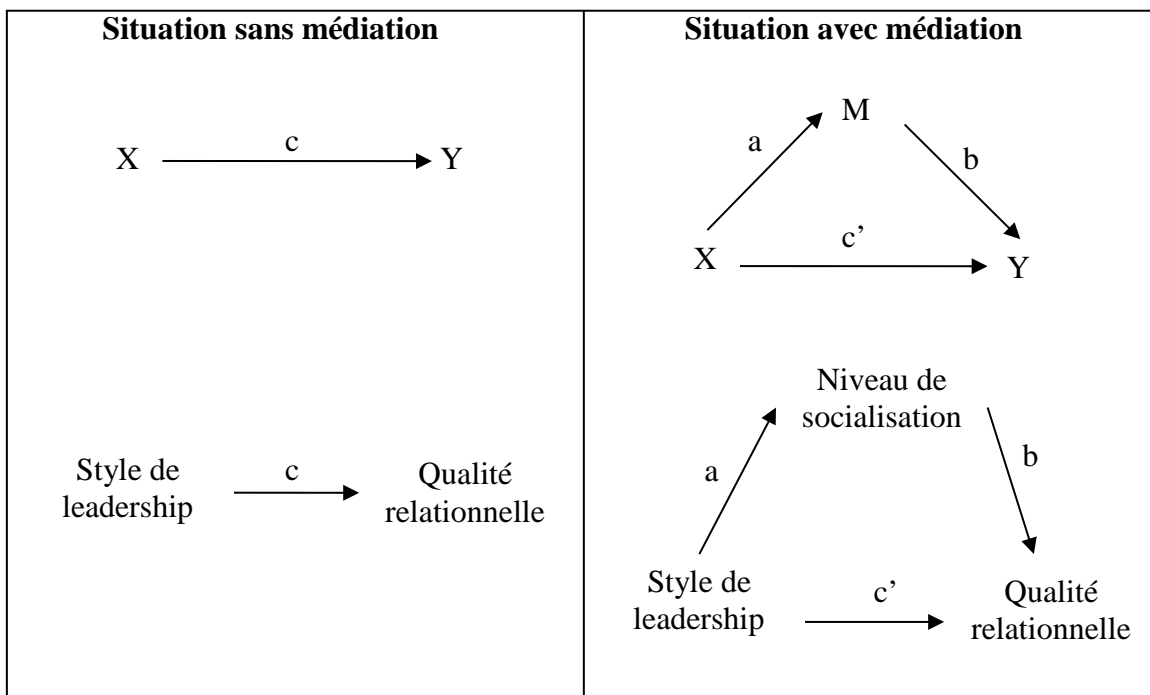


Figure 5.1- La médiation

Tout d'abord, il est important de bien comprendre le concept de médiation. Dans la situation sans médiation de la Figure 5.1, nous pouvons voir qu'il y a une relation entre X et Y. Ces variables sont liées par c. Il y a situation de médiation lorsqu'une nouvelle variable M est introduite et qu'elle annule le lien c'. C'est-à-dire que les liens a et b explique maintenant la relation entre X et Y. Dans notre cas, s'il y a médiation, la relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle n'existera plus directement lorsque le niveau de socialisation sera ajouté à la situation. La relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle sera expliquée par la relation entre le style de leadership et le niveau de socialisation et celle entre ce dernier et la qualité relationnelle.

La première étape consiste à vérifier la relation entre les styles de leadership et la qualité relationnelle. Pour ce faire, nous avons dû effectuer une régression. Pour être acceptable, la relation entre le facteur du leadership et la qualité relationnelle doit être significative. Le Tableau 5.12 présente les différents coefficients de la régression.

Tableau 5.12 Conditions 1,2 et 3

Condition 1 Variable dépendante : LMX				Répondent à la Condition 2				Répondent à la Condition 3			
	Bêta	t	p		Bêta	t	p		Bêta	t	p
(Constante)		2,727	0,004	Relations entre nb employé et variables et dimensions de la socialisation				Relations entre la qualité relationnelle et le niveau de socialisation			
Homme	-0,088	-1,366	0,088								
Âge	-0,110	-1,528	0,065	Relations interpersonnelles	-0,223	-1,771	0,040	Histoire	-0,231	-2,042	0,022
Ancienneté	0,045	0,571	0,285	Relations entre qualités idéalisées et dimensions de la socialisation				Buts et valeurs	0,894	7,323	0,000
Expérience détail	0,073	0,999	0,161								
Nb employés entreprise	-0,303	-3,561	0,001	Relations interpersonnelles	-0,427	-1,709	0,046				
Nb de personnes dirigées	0,194	2,489	0,075	Relations entre management par exception actif et dimensions de la socialisation							
Leadership transformationnel				Histoire	-0,183	-1,826	0,036				
Qualités idéalisées	0,408	2,422	0,009	Langage	-0,318	-3,195	0,001				
Comportements idéalisés	-0,061	-0,388	0,300	Politique	-0,296	-3,140	0,001				
Motivation stimulante	-0,039	-0,253	0,401	Relations interpersonnelles	-0,200	-2,202	0,002				
Stimulation intellectuelle	0,082	0,705	0,242	Buts et valeurs	-0,319	-4,083	0,000				
Considération individualisée	0,201	1,535	0,065	Performance professionnelle	-0,233	-2,342	0,011				
Leadership transactionnel											
Management par exception actif	-0,161	-2,628	0,005								
Récompense contingente	0,153	1,355	0,090								
Leadership évitement/passif											
Management par exception passif	-0,165	-1,616	0,055								
Laissez-faire	0,070	0,671	0,252								
R ²			0,731								
R ² AJUSTÉ			0,680								
P- VALUE			0,000								

Après avoir consulté le Tableau 5.12, nous pouvons constater que les deux seuls facteurs des styles de leadership qui sont significatifs sont les qualités idéalisées ainsi que le management par exception actif. Les autres facteurs ont tous des valeurs supérieures à 0,05. De plus, une variable de contrôle, le nombre d'employés dans l'entreprise affecte négativement la qualité relationnelle.

La deuxième condition consiste à vérifier si la relation entre les facteurs des styles de leadership et le niveau de socialisation est significative. En termes généraux, il faut tester le lien a qui uni X et M . Il s'agit de la même relation que nous avons vérifiée dans les hypothèses 2.1, 2.2 et 2.3. Suite à la condition 1, nous savons déjà que seulement deux facteurs des styles de leadership devront être vérifiés : les qualités idéalisées et le management par exception actif. La variable de contrôle du nombre d'employés dans l'entreprise pourra être considérée. En utilisant les résultats de l'hypothèse 2, nous pouvons constater qu'il reste 8 relations significatives qui répondent aux 2 premières conditions. Les 6 dimensions de la socialisation sont significativement associées au facteur du management par exception actif et le facteur des qualités idéalisées et la variable de contrôle du nombre d'employés dans l'entreprise sont significativement en relation avec la dimension des relations interpersonnelles.

Afin de tester la troisième condition, il faut déterminer si la relation entre M , le niveau de socialisation et Y , la qualité relationnelle, est significative. Nous avons déjà effectué la régression pour vérifier notre hypothèse 1. En se référant aux résultats de l'hypothèse 1, les dimensions de la socialisation qui agissent significativement sur la qualité relationnelle sont l'histoire et les buts et valeurs. Il reste donc 2 relations qui passent les trois conditions : Management par exception actif → Histoire

Management par exception actif → Buts et valeurs.

Finalement, pour tester la quatrième condition, il faut mesurer le lien c' . Si c' est non significatif, il y a médiation pure et si c' est significatif et plus petit que c , il y a médiation partielle. Nous n'avons qu'à mesurer c' pour les variables qui ont passé les trois premiers tests. Il ne resterait donc qu'à vérifier le lien c' pour le management par exception actif. Le c' de ce facteur de leadership est de 0,538. Il est donc non significatif. Nous nous retrouvons donc dans une situation de médiation totale.

Il faut donc conclure que deux dimensions de la socialisation, l'histoire et les buts et valeurs sont médiatrices seulement lorsque le leader adopte le facteur de leadership par exception actif. Notre hypothèse de départ stipulait que le niveau de socialisation agirait à titre de médiateur dans la relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle.

Concrètement, nous pensions que l'ajout du niveau de socialisation aurait fait tomber la relation suivante : Style de leadership → Qualité relationnelle

Pour devenir : Style de leadership → Niveau de socialisation → Qualité relationnelle.

Cependant, cette situation ne se produit que dans 2 situations sur 54 (6 dimensions et 9 facteurs de leadership). **Notre hypothèse H3 n'est donc que partiellement supportée.**

5.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous vous avons présenté les résultats de ce mémoire. Nous avons procédé à différentes analyses. Ces dernières nous amènent à conclure que le niveau de socialisation a une certaine influence sur la qualité de la relation entre un gérant et un superviseur. La dimension de l'histoire affecte négativement la qualité relationnelle gérant-superviseur tandis que la dimension des buts et valeurs l'affecte positivement. De plus, le style de leadership du gérant peut avoir un impact significatif positif ou négatif ou non significatif sur le niveau de socialisation d'un superviseur. Tout dépend du style favorisé. Les facteurs du leadership transformationnel ont différents impacts sur les dimensions de la socialisation. Les facteurs des qualités idéalisées et des considérations individualisées affectent négativement la dimension des relations interpersonnelles. Le facteur des comportements idéalisés favorise la performance professionnelle. Le facteur de la stimulation intellectuelle influence négativement les dimensions des relations interpersonnelles et de la performance professionnelle. Tandis que le facteur du management par exception actif, se rapportant au leadership transactionnel influence négativement les 6 dimensions de la socialisation. Seulement le facteur management par exception passif du style évitement/passif est négativement corrélé aux buts et valeurs. Finalement, le niveau de socialisation ne joue le rôle de médiateur que dans certaines situations dans la relation entre le style de leadership du gérant et la qualité relationnelle gérant-superviseur. Il y a médiation lorsque qu'il s'agit des deux relations suivantes :

Management par exception actif → Histoire → Qualité relationnelle

Management par exception actif → Buts et valeurs → Qualité relationnelle

Dans le prochain chapitre, nous présenterons une discussion à propos de ces résultats et nous y ajouterons la conclusion de ce mémoire.

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre question de recherche était la suivante : « Quelle est la relation entre le style de leadership d'un gérant dans le secteur du commerce de détail et le niveau de socialisation de son subordonné? ». De plus, nous souhaitions vérifier deux autres relations : la relation entre le niveau de socialisation et la qualité relationnelle et si le niveau de socialisation a un effet médiateur dans la relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle. En cherchant à répondre à ces questions, nous voulions développer les connaissances relatives à la socialisation organisationnelle afin que les entreprises fassent les bons choix en embauchant les gérants ou en les formant mieux afin qu'ils puissent faire augmenter le niveau de socialisation des superviseurs. De plus, nous voulions démontrer que le niveau de socialisation du superviseur avait un impact significatif sur la qualité de la relation gérant-superviseur afin de conscientiser la direction sur l'importance de la socialisation. Finalement, dans une optique plus théorique, nous avons voulu tester le rôle de médiateur du niveau de socialisation dans la relation style de leadership → qualité relationnelle.

Pour arriver à l'atteinte de nos objectifs, nous avons conçu un questionnaire Web qui a été transmis à 898 personnes. 97 personnes ont participé à la démarche. Après avoir compilé les résultats, nous avons analysé les différentes statistiques et nous avons effectué des régressions linéaires afin de tester nos hypothèses. Cette étude nous a permis de développer des connaissances relatives à la socialisation organisationnelle dans un contexte particulier, le commerce de détail. Dans ce chapitre, premièrement, nous discuterons des résultats obtenus. Deuxièmement, nous présenterons les contributions pratiques ainsi que théoriques de ce mémoire. Troisièmement, nous nous attarderons aux différentes limites de la recherche. Quatrièmement, nous terminerons en proposant quelques pistes de recherches futures.

Nous avons beaucoup à discuter à propos des résultats obtenus dans cette étude. La prochaine section présentera une discussion et une conclusion sur nos résultats.

6.1 Réflexions et conclusions

6.1.1 *Le niveau de socialisation et la qualité relationnelle*

Nous voulions mesurer l'impact du niveau de socialisation sur la qualité relationnelle. À l'origine, nous pensions que le niveau de socialisation favoriserait une meilleure qualité relationnelle. Nous avons eu quelques résultats inattendus. Seulement deux dimensions influencent significativement la qualité relationnelle. La dimension de l'histoire fait diminuer la qualité relationnelle. Cela s'avère un résultat quelque peu surprenant. Selon ce résultat, nous pourrions être portés à penser que plus le superviseur connaît l'histoire de l'entreprise, moins il a besoin de parler à son supérieur ce qui fait que la qualité relationnelle est plus faible. Les discussions portent donc plus sur la tâche à accomplir et sont plus contractuelles. En ce qui concerne le lien positif entre les buts et les valeurs, nous sommes peu surpris, car il est évident que si le superviseur incarne les buts et valeurs de son entreprise il aura une meilleure relation avec son supérieur. Le gérant accordera sa confiance au superviseur et le gérant sera encouragé à confier des tâches importantes au superviseur. Ce dernier comprenant et incarnant les buts et valeurs de l'entreprise travaillera en fonction de les promouvoir. De cette façon, la relation de haute qualité pourra continuer de se développer. Concernant les quatre dimensions qui n'influencent pas significativement la qualité relationnelle (langage, politique, relations interpersonnelles, performance professionnelle), nous pourrions être portés à croire que des caractéristiques propres à notre échantillon expliquent le phénomène. Les résultats obtenus en ce qui concerne la qualité relationnelle sont déjà très forts (moyenne de 3,908 sur 5). Le niveau de socialisation est aussi assez élevé. Les employés sont très expérimentés et sont dans la même entreprise depuis longtemps. Il est donc très difficile de faire augmenter la qualité relationnelle, car elle est presque au maximum. Les personnes développent une relation depuis des années. Dans les premières années, le niveau de socialisation aurait sûrement pu affecter davantage la qualité relationnelle, car la relation n'était pas à maturité. Maintenant, il semble difficile de l'affecter, car elle semble avoir atteint une certaine stabilité.

6.1.2 Le leadership et le niveau de socialisation

Suite à l'obtention de nos résultats, nous pouvons affirmer qu'il existe une certaine relation entre le style de leadership du gérant et le niveau de socialisation du superviseur. Toutefois, la relation est assez complexe à qualifier, car il y a plusieurs variables à l'étude. Elle est cependant moins forte qu'on l'anticipait. Nous discuterons de ces résultats style par style. De plus, pour bien saisir l'apport de chaque facteur de chaque style de leadership, nous avons produit les résultats pour chaque style. Cela nous permettra de faire des conclusions plus précises.

6.1.2.1 Le leadership transformationnel et le niveau de socialisation

À l'origine, nous croyions que le style transformationnel serait corrélé positivement avec le niveau de socialisation. Cependant, nous avons été forcés de constater que 4 des 6 dimensions de la socialisation ne sont pas significativement influencées par le style de leadership transformationnel. En effet l'histoire, le langage, le niveau politique et les buts et valeurs ne sont pas influencés significativement par le style transformationnel. Ce résultat quelque peu inattendu pourrait découler du fait que le leadership transformationnel amène le subordonné à un niveau supérieur et que l'histoire, le langage et le niveau politique sont plutôt des connaissances à acquérir. Nous pourrions penser que ces trois dimensions seraient plus influencées par des comportements proactifs du subordonné ou différentes pratiques et tactiques de socialisation que par le leadership subi. Nous pourrions poser le même constat pour les buts et valeurs, cependant cette dimension comprend la compréhension et l'incarnation des buts et valeurs. Nous étions donc persuadés que le leadership transformationnel aurait bonifié cette dimension, cependant nos résultats ne supportent pas cette appréhension. Toutefois, lorsque nous ne nous concentrons que sur notre échantillon, nous pouvons observer une médiane et une moyenne très haute pour la dimension des buts et valeurs. Nous pourrions penser que les résultats plafonnent pour cette dimension et qu'il est maintenant très difficile de les faire augmenter. En effet, les superviseurs de notre étude comprennent et incarnent fortement les buts et valeurs de l'organisation (4,286/5). Nous sommes portés à croire que même si le gérant tente de faire augmenter cette dimension de la socialisation en utilisant le leadership transformationnel, il ne pourra le faire. Cela

pourrait être différent si notre échantillon était composé de personnes moins socialisées et avec moins d'ancienneté par exemple.

Fait intéressant, la dimension des relations interpersonnelles est celle qui est le plus significativement influencée par le style transformationnel (4 facteurs sur 5). Cependant deux facteurs vont dans le sens contraire de notre hypothèse. En effet, les facteurs du leadership transformationnel se nommant qualités idéalisées et stimulation intellectuelle font diminuer la dimension des relations interpersonnelles. Rappelons qu'un superviseur qui est socialisé en ce qui concerne la dimension des relations interpersonnelles démontre les caractéristiques suivantes : il considère ses collègues comme des amis, il est inclus dans les activités sociales, il est considéré comme un membre du groupe, il est populaire dans l'organisation et il fait confiance à ses collègues (Chao *et al.*, 1994). Ces relations englobent les relations avec tous les membres de l'organisation. En analysant plus longuement ces relations, nous pouvons poser certains constats. Il ne faut pas perdre de vue que notre répondant est le superviseur et ce dernier occupe un poste de cadre intermédiaire. Le fait qu'il idéalise son patron, le gérant, pourrait nuire à ses relations avec les autres membres de son équipe comme ses subordonnés. Si les gens sous sa direction s'aperçoivent que leur supérieur immédiat ne jure que par son supérieur, cela pourrait être mal perçu. Il peut être mal vu de la part des collègues et des subordonnés que le superviseur soit « extension » de la haute direction. Les collègues pourraient avoir une certaine méfiance. Le superviseur aura certainement de bonnes relations avec son supérieur, mais cela risque de ne pas être le cas avec ses subordonnés. En effet, il sera moins considéré comme un membre du groupe et aura peut-être moins la confiance de ses employés et collègues ce qui affectera la dimension des relations interpersonnelles. Nous pourrions aussi expliquer le fait que le facteur de la stimulation intellectuelle fasse diminuer la qualité des relations interpersonnelles. En effet, ce facteur du leadership suppose que le gérant challenge continuellement les valeurs et croyances du superviseur, qu'il lui propose de nouvelles méthodes et qu'il repousse le statu quo. Si le gérant subit des actions de la sorte, il pourrait diriger différemment ses employés et pourrait être forcé de les challenger lui aussi. Cela pourrait affecter ses relations interpersonnelles avec ses subordonnés, car il bouleverserait leur travail quotidien. De plus, le sous-secteur des centres de rénovation et quincailleries est conservateur. En plus d'effectuer

ses nombreuses tâches, le superviseur pourrait être stressé face à cette stimulation intellectuelle et il serait possible que ce stress se fasse sentir chez ses subordonnés, collègues et patrons. En ce qui concerne la motivation stimulante et la considération individualisée, elles vont dans le sens de notre hypothèse. Un gérant qui voit l'avenir avec confiance, qui est optimiste envers les possibilités d'attendre les objectifs, qui met l'emphase sur l'esprit d'équipe, qui enseigne individuellement à ses subordonnés et qui les traite comme des individus uniques ne peut que faire croître la dimension des relations interpersonnelles. Le superviseur aura une bonne entente avec son supérieur, avec ses collègues et même avec ses subordonnés. Il sera porté à reproduire ses comportements avec ses employés.

En nous concentrant sur la performance professionnelle, nous constatons que 2 des 5 facteurs sont significativement en relation. Les comportements idéalisés sont positivement associés à la performance professionnelle. C'est donc dire qu'un gérant qui parle des valeurs et croyances du subordonné, qui met l'emphase sur le sens de la mission collective et qui considère les conséquences de ses actions fait en sorte que le superviseur a une meilleure performance professionnelle. En effet, il se sert de son supérieur comme exemple et peut mieux exécuter ses tâches et comprendre son emploi, car il a une tâche comparable à celle de son patron. De son côté, le facteur de la stimulation intellectuelle a l'effet contraire. Il fait diminuer la dimension de la performance professionnelle. Comme nous l'avons mentionné précédemment, un gérant qui adopterait ce style ne se contenterait pas du statu quo. Il favorise l'innovation, cherche des nouvelles méthodes et challenge les valeurs et croyances de ses subordonnés. Un superviseur qui a un rôle assez complexe pourrait moins bien performer s'il est appelé à changer continuellement ses façons de faire. Les superviseurs arrivent à peine à faire tout ce qu'ils doivent au quotidien, les pousser à innover pourrait faire en sorte qu'ils ne maîtrisent plus aussi bien leurs tâches. Le fait que les superviseurs de notre étude aient une ancienneté moyenne élevée semble faire en sorte qu'ils sont moins ouverts aux changements des façons de faire.

6.1.2.2 Le leadership transactionnel et le niveau de socialisation

Suite à la formulation de nos hypothèses, nous pensions que le leadership transactionnel influencerait positivement le niveau de socialisation. Suite à l'analyse des résultats, nous constatons que n'est pas le cas.

Tout d'abord, un des deux facteurs du style transactionnel n'est pas significativement corrélé avec aucune des dimensions de la socialisation. En effet, la récompense contingente n'influence pas significativement le niveau de socialisation. À prime à bord, cela nous semble surprenant, car si le supérieur fixe des récompenses en fonction du niveau de socialisation, cela pourrait être favorable. Nous pensions que l'attrait de la récompense aurait favorisé les différentes dimensions. Nous sommes donc portés à croire que ce style de leadership pourrait être efficace pour des objectifs plus concrets que pour augmenter un niveau de socialisation. Par exemple, le leadership transactionnel pourrait être efficace si le supérieur fixe des objectifs de vente, un nombre de transactions à effectuer, un nombre de rangées à réorganiser, etc. Ceux relatifs à la socialisation sont peut-être trop complexes à fixer et à mesurer. Cela pourrait expliquer les relations non significatives. De plus, le style transactionnel est reconnu pour être approprié pour des niveaux de performances moins élevés (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Tandis que dans notre étude, les superviseurs ont déjà des niveaux de socialisation relativement élevés.

Les 6 dimensions de la socialisation (l'histoire, le langage, la politique, les relations interpersonnelles, les buts et valeurs et la performance professionnelle) sont affectées significativement et négativement par le management par exception actif. Lorsque les superviseurs subissent le management actif par exception, leur niveau de socialisation a tendance à diminuer. Nous ne nous attendions pas à cette relation. Nous pensions que le fait d'effectuer un suivi serré aurait permis aux superviseurs de se diriger vers un meilleur niveau de socialisation. Cependant, nos résultats vont dans le sens inverse. S'ils se font corriger régulièrement lorsqu'ils sont dans l'erreur, leur niveau de socialisation baisse. Il est possible de chercher une explication. Si nous nous concentrons sur les répondants de notre étude, nous savons qu'ils occupent un poste de direction dans un centre de rénovation et qu'ils ont une grande ancienneté. Nous pensons que le fait que le

gérant les suit de façon serrée pourrait les faire réagir négativement. Avec leur grande ancienneté, ils peuvent penser qu'ils connaissent relativement tout de l'entreprise et qu'ils sont parfaitement socialisés et qu'ils sont de bons employés. Se faire remettre à l'ordre les dérangerait et affecterait négativement leur niveau de socialisation. Le secteur des quincailleries et centres de rénovation pourrait aussi avoir eu un rôle à jouer. Il s'agit d'un secteur particulier dans lequel les cadres aiment avoir une certaine marge de manœuvre. Nous pouvons penser qu'ils aimeraient bénéficier d'un suivi moins rigoureux.

Suite à cette discussion, nous pouvons donc conclure que le management par exception actif est à proscrire lorsque le gérant vise à augmenter le niveau de socialisation de son superviseur, car il a tendance à le faire diminuer. Le management par exception actif n'est donc pas efficace pour faire augmenter le niveau de socialisation dans tous les contextes. De son côté, la récompense contingente n'affecte pas significativement le niveau de socialisation. Il y a donc démonstration que la récompense contingente n'est pas efficace dans tous les domaines et avec tous les types d'objectifs à atteindre. Du moins, pour le niveau de socialisation, ce n'est pas concluant.

6.1.2.3 Le leadership passif/évitement et le niveau de socialisation

Seulement une relation sur une possibilité de 12 supporte notre hypothèse de départ qui stipulait que le style de leadership évitement/passif ferait diminuer les différentes dimensions de la socialisation. En effet, le management par exception passif influence négativement la dimension des buts et valeurs. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le gérant n'intervient que quand la situation est rendue sérieuse et cela nécessite un ajustement majeur. Si par exemple le superviseur pose des actions qui ne sont pas alignées avec les buts et valeurs et qu'il ne se fait ramener à l'ordre que plusieurs semaines après, cela affectera évidemment cette dimension. Les autres relations sont toutes non significatives. Ce résultat semble étonnant, car dans la littérature, ce style de leadership favorise de mauvais résultats pratiquement à tous les points de vue (Avolio et Bass, 2004). Certaines pistes propres à notre recherche pourraient nous permettre d'expliquer ces surprenants résultats. En effet, les superviseurs de notre échantillon sont relativement bien socialisés. Ils ont obtenu des résultats autour de 4 sur 5 pour les 6

dimensions de la socialisation. De plus, ils ont une grande ancienneté et une grande expérience dans le secteur du commerce de détail. Nous pourrions penser que si le superviseur maîtrise, par exemple la dimension de l'histoire, il ne sera pas affecté par le style évitement/passif adopté par le gérant. Il maîtrise déjà cette dimension, et ce depuis longtemps, donc rien de changera. Il pourrait aussi se produire le même phénomène avec la performance professionnelle. Si le superviseur connaît bien son travail et maîtrise ses tâches, il continuera de connaître son travail et de maîtriser ses tâches même si son supérieur ne l'encadre pas. Ce superviseur fait son travail depuis des années. Nous pourrions utiliser le même raisonnement pour les dimensions du langage, de la politique et des relations interpersonnelles. Ce qui est maîtrisé le demeure et ce qui reste à améliorer reste tout autant stable.

6.1.3 Le rôle de médiateur du niveau de socialisation sur la relation entre le style de leadership et la qualité relationnelle

La dernière relation que nous avons tenté de tester stipulait que le niveau de socialisation agirait comme médiateur dans la relation style de leadership-qualité relationnelle. Il s'agissait d'une hypothèse exploratoire qui a été partiellement supportée. Néanmoins, elle a permis de faire ressortir deux situations de médiation totale. L'histoire et les buts et valeurs sont les deux dimensions qui sont médiateurs lorsqu'ils sont soumis au leadership par exception actif. Les deux relations sont les suivantes :

Management par exception actif → Histoire → qualité relationnelle

Management par exception actif → Buts et valeurs → qualité relationnelle

Il faut donc comprendre que lorsque le facteur du leadership transactionnel se nommant le management par exception actif est mis en relation avec la qualité relationnelle, 2 des 6 dimensions de la socialisation jouent le rôle de médiateur. Dans ces cas, ces dimensions expliquent la relation entre le management par exception actif et la qualité relationnelle et font tomber la relation directe entre le management par exception actif et la qualité relationnelle. Dans tous les autres cas, la relation de médiation n'existe pas.

Il faut aussi noter que nous avons obtenu des résultats quelque peu surprenants lors du test de la condition 1. Seulement un facteur (qualités idéalisées) sur 5 du leadership transformationnel est positivement corrélé avec la qualité relationnelle. Les 4 autres ne sont pas significativement reliés. Nous nous serions attendus à ce qu'il y ait plus de corrélation positive étant donné que dans la littérature, le leadership transformationnel affecte positivement la qualité relationnelle. Cela pourrait être dû au fait que lorsque la relation atteint la maturité avec un échantillon très expérimenté et relativement âgé, la relation est difficile à améliorer. Le seul autre facteur qui est corrélé directement avec la qualité relationnelle est le management par exception actif. Il l'affecte négativement. Nous pourrions penser que les superviseurs de ce domaine n'aiment pas se faire suivre étroitement par leur supérieur. Lorsque leur superviseur le fait, cela détériore la qualité de leur relation. Il est évident qu'avec seulement 2 facteurs sur 8 qui ont répondu à la première condition, nous n'allions pas avoir plusieurs situations de médiation.

6.2 Contributions pratiques

Cette étude a d'abord été faite dans l'optique de servir les entreprises et les gestionnaires dans le commerce de détail. À la lumière des résultats obtenus, deux éléments majeurs doivent être désormais considérés. Il faut accorder une certaine importance au style de leadership du gérant afin de ne pas nuire à la socialisation du superviseur et il faut bien comprendre l'importance de la socialisation sur la qualité relationnelle.

6.2.1.1 Adopter le bon style de leadership

Dans un premier temps, notre étude donne un guide aux gérants de commerces de détail. Il propose des styles de leadership à adopter ou à ne pas adopter selon les objectifs de socialisation poursuivis. De plus, en présentant les résultats en séparant les facteurs de chaque style de leadership, le gérant peut saisir plus précisément quelles actions font en sorte de faire progresser ou diminuer une des six dimensions de la socialisation proposées par Chao et al. (1994). Les facteurs de leadership à adopter pour favoriser l'augmentation du niveau de socialisation sont les suivants : la motivation stimulante, la considération individualisée et les comportements idéalisés. Tandis que les facteurs de leadership à proscrire sont les suivants : les qualités idéalisées, la stimulation

intellectuelle, le management par exception actif et passif. Par exemple si un gérant constate que son superviseur aurait avantage à augmenter la dimension de la performance professionnelle, il pourrait adopter des comportements se rapportant au facteur des comportements idéalisés en mettant l'emphase sur le sens de la mission collective, en parlant des valeurs et croyances les plus importantes de son subordonné, etc. Au contraire, si le superviseur a un niveau de socialisation acceptable dans une dimension x et que le gérant sait que s'il utilise un style de leadership y cela aura pour conséquence de le faire diminuer, il pourra tenter d'éviter ce style.

Notre recherche pourrait aussi aider la haute direction à bien choisir leur gérant. Si la direction décèle une certaine faiblesse du niveau de socialisation de ses superviseurs, elle pourrait vouloir un gérant qui aurait la capacité de faire augmenter ce niveau. Pour ce faire, elle pourrait tester à quel niveau chacun des styles de leadership est développé chez le candidat. Ensuite, elle pourrait en choisir un chez qui les styles favorisant la hausse du niveau de socialisation du superviseur sont bien développés. De cette façon, les superviseurs pourraient avoir un meilleur niveau de socialisation.

6.3 Contributions théoriques

Ce mémoire apporte de nouvelles connaissances relatives à la socialisation organisationnelle. Bien que le sujet ait souvent été traité, nous l'avons abordé d'un angle différent. En effet, notre étude apporte une meilleure compréhension de l'impact du leadership sur le niveau de socialisation du superviseur.

Dans un premier temps, nous avons dressé un portrait de la situation dans le commerce de détail. Nous avons pu y faire ressortir les enjeux et problématiques du secteur. Cette introduction a permis de faire une mise à jour sur l'environnement dans le commerce de détail et d'en connaître plus sur un secteur commercial majeur au pays. De plus, nous avons pu comprendre qu'il était nécessaire de bien socialiser les superviseurs et que cela représentait un enjeu crucial.

Par la suite, notre revue de la littérature a fait le tour des études importantes traitant de la socialisation organisationnelle. Cette revue a permis d'identifier tous les aspects de la

socialisation qui ont été traités au cours des années. Nous avons pu mettre à jour les connaissances relatives à ce sujet. Toutefois, l'apport le plus considérable de ce recensement des connaissances est d'avoir soulevé l'absence d'étude traitant sur l'influence du leadership sur le niveau de socialisation. Nous avons donc décidé de se concentrer sur cette brèche dans la littérature.

Notre cadre conceptuel était innovateur. En effet, il nous présente des hypothèses sur des relations peu étudiées. Il pourra être réutilisé dans des recherches futures. Les chercheurs pourront le réutiliser avec différents construits de leadership et mesurer cet impact sur le niveau de socialisation.

Les résultats de l'étude ainsi que les analyses de ces derniers nous permettent de répondre à certaines questions. Ainsi, nous avons pu découvrir que le leadership est lié au niveau de socialisation, mais pas tout à fait comme nous le pensions à l'origine. Toutefois, cela nous a permis de faire certaines découvertes. En effet, le style transformationnel peut affecter positivement ou négativement le niveau de socialisation dépendant des facteurs de leadership qui se manifestent. Aussi, dans notre étude, le style de leadership transactionnel a un effet négatif sur le niveau de socialisation du subordonné. Le style évitement/passif a un impact négatif sur seulement une des 6 dimensions de la socialisation. De plus, nous avons pu prouver qu'il existe une certaine relation entre le niveau de socialisation du superviseur et la qualité de la relation gérant-superviseur. Cela démontre à nouveau que la socialisation est un concept important. Nous avons aussi apporté une nouveauté en testant le rôle de médiateur du niveau de socialisation dans la relation style de leadership → qualité relationnelle et nous y avons découvert 2 relations de médiation totale.

6.4 Limites de la recherche

Comme toute étude, ce mémoire a également des limites. Ces dernières proviennent des différents choix que nous avons faits. Dans cette section, nous vous les présenterons et elles donneront naissance à des suggestions de recherches futures que nous proposerons dans la section suivante.

Tout d'abord, la première limite de notre étude concerne le fait que nous ne pouvons pas généraliser nos résultats. Il nous est impossible de comprendre le phénomène en général, car nous avons mené notre étude auprès de seulement un poste précis dans un sous-secteur du commerce de détail, les superviseurs dans les quincailleries et centres de rénovation. Notre échantillon n'est pas représentatif de tous les travailleurs soumis au leadership d'un supérieur. Cependant, nous voulions avoir un échantillon le plus homogène possible afin de bien comprendre les relations de notre étude sans qu'elles soient influencées par d'autres facteurs comme le secteur ou le poste par exemple. Il serait possible que les résultats de notre étude aient été différents si nous avions choisi un terrain différent. De plus, si nous avions choisi des employés au bas de la hiérarchie nous aurions fort probablement obtenu des résultats autres que ceux que nous avons présentés. Nous avons aussi fait le choix de ce terrain, car il en était un de convenance et nous avons une plus grande facilité à obtenir des contacts pour solliciter des répondants potentiels. Également, nous ne pouvons généraliser, car le nombre de répondants $n=97$. Ce nombre de répondants correspond à un taux de réponses de 11%, Nous ne sommes donc pas dans la mesure d'affirmer que notre étude représente l'ensemble de la population visée. La taille de cet échantillon s'explique. Comme mentionné précédemment, nous nous sommes concentrés sur seulement un sous-secteur du commerce de détail et sur un type de poste en particulier. À cause du petit échantillon, il nous a été impossible de révéifier la validité des instruments de mesure. Bien que nous ayons pris des outils déjà validés, nous aurions souhaité le faire.

La deuxième limite de notre étude concerne l'auto-administration du questionnaire. Le fait que le superviseur réponde aux questions le concernant peut affecter la qualité des réponses fournies (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000). Le superviseur pourrait avoir été porté à surestimer son niveau de socialisation pour bien paraître. Un employé pourrait craindre d'inscrire au questionnaire qu'il ne connaît pas certains aspects de son travail ou de l'entreprise ou qu'il n'adhère pas aux valeurs. Il pourrait aussi avoir été tenté d'embellir sa relation avec son superviseur ou de ne pas répondre exactement aux questions portant sur le style de leadership de son patron par peur de représailles. Même si nous avons assuré la confidentialité et encouragé les superviseurs à répondre avec leur première impression, ce biais reste tout de même une limite potentielle.

La troisième limite que nous avons soulevée se rapporte à l'outil de mesure utilisé pour mesurer la socialisation. La plupart des dimensions proposées par Chao et al. (1994) sont corrélées entre eux. Ce fait constitue une limite à l'étude puisque cela signifie que chaque dimension n'est pas totalement indépendante.

La quatrième limite de notre étude concerne l'ancienneté de notre échantillon. En effet, l'ancienneté moyenne est de 112 mois. Même si le niveau de socialisation évolue tout au long d'une carrière, il aurait été intéressant d'avoir plus de répondants avec moins d'ancienneté étant donné que les premiers moments au sein d'une nouvelle organisation sont les plus intenses.

Malgré ces limites, nous pouvons tenir compte des relations démontrées dans ce mémoire. Elles devront être prises en compte lors de l'interprétation des résultats, mais elles ne constituent pas des limites majeures.

6.5 Avenues de recherches futures

Plusieurs avenues de recherches se présentent suite à ce mémoire. Tout d'abord, nos limites nous ont inspiré les premières pistes. Une autre étude avec un échantillon plus représentatif serait appropriée. L'étude pourrait être sensiblement la même. Cependant, il faudrait choisir des répondants dans divers secteurs et de divers postes. La taille de l'échantillon devrait être plus grande. Cela permettrait de supporter ou réfuter les résultats obtenus dans ce mémoire et il serait possible de les généraliser.

Il pourrait être intéressant d'effectuer le même type d'étude en ajoutant l'apport de la dyade comme nous l'avons proposé dans notre étude exploratoire. Cela permettrait de comparer les réponses du gérant et du superviseur. Le biais perceptif et la désirabilité sociale pourraient être réduits. Toutefois, cela amène un effort supplémentaire. Recueillir des dyades n'est pas un processus très facile. Toutefois, avec plus de temps et plus de moyens que nous avons eus, il serait possible de le faire.

Comme nous l'avons mentionné dans la section relative aux apports théoriques, il serait intéressant de réutiliser le même cadre théorique avec d'autres outils de mesure. Par exemple, les chercheurs pourraient tester la relation avec un outil différent pour mesurer

la socialisation. Ils pourraient même aller jusqu'à changer le modèle de leadership utilisé. Par exemple, tout en vérifiant les mêmes relations, ils pourraient décider de mesurer l'impact des styles de leadership de la théorie « path-goal » et avec l'outil de mesure des dimensions de la socialisation de Taormina (1994). En effet, une multitude de combinaisons est possible à partir de ce modèle.

Il serait aussi pertinent d'effectuer une étude qualitative sur le même sujet. En effet, il serait intéressant d'interroger des gérants et des superviseurs afin qu'ils racontent ce qui se passe réellement lors de l'arrivée de nouveaux superviseurs ou lorsqu'ils sont en poste depuis longtemps. Nous aurions pu déceler certains styles de leadership différents que ceux que nous avons présentés. Il n'y aurait alors aucun modèle restreignant les choix de réponses.

6.6 Conclusion

Les superviseurs de premier niveau sont des acteurs clés dans le secteur du commerce de détail. Ils ont une influence directe sur les résultats de l'entreprise. Maximiser le niveau de socialisation de ces derniers pourrait être bénéfique pour les organisations. Suite à la revue de la littérature, nous avons pu découvrir que plusieurs études se sont concentrées sur la socialisation organisationnelle. Toutefois, il nous a été possible de déceler une brèche dans la littérature. En effet, peu d'études abordent l'influence du style de leadership d'un supérieur sur le niveau de socialisation de son subordonné. Après avoir bâti un cadre conceptuel qui intégrait l'impact du style de leadership sur le niveau de socialisation ainsi que la relation entre le niveau de socialisation du gérant sur la qualité relationnelle gérant-superviseur, il a été possible de recueillir d'intéressants résultats. En effet, certains styles de leadership influencent positivement le niveau de socialisation du superviseur tandis que d'autre le font diminuer. De plus, le niveau de socialisation du superviseur influence quelques dimensions de la socialisation. Ces résultats nous ont permis de poser certaines réflexions. Cette étude apporte d'intéressants éléments aux recherches en socialisation organisationnelle. De plus, les praticiens pourront utiliser certains éléments de cette recherche. Il est à souhaiter que cette étude serve de fondations pour d'éventuelles recherches concernant le leadership et la socialisation

organisationnelle. Nous pouvons aussi espérer que cette étude facilitera quelque peu le travail des gérants dans le commerce de détail.

ANNEXES

ANNEXE A : DÉTAILS SUR L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

Le cadre conceptuel de notre étude exploratoire était pratiquement le même. Toutefois, nous souhaitons introduire l'analyse de dyades, car cette particularité amenait une vision plus objective de la situation. Nous cherchions à savoir si la perception qu'a le superviseur du style de leadership de son gérant se rapproche que celle que son gérant a de lui-même. Nous voulions analyser les impacts que cette différence a sur la qualité de la relation ainsi que sur le niveau de socialisation.

Nous avons décidé d'avoir ces deux types de répondants, car ils se trouvent dans une position stratégique de l'entreprise. Nous nous concentrerons donc sur ces personnes et sur la relation qui les lie.

Pour bâtir nos outils de collecte de données, nous avons développé deux questionnaires en prenant des construits utilisés précédemment dans la littérature et nous les avons adaptés à notre recherche.

Afin de solliciter les répondants potentiels, nous avons utilisé plusieurs tactiques. Premièrement, le directeur-général d'un organisme qui regroupe pratiquement tous les quincailleries et centres de rénovation de la province a accepté de nous aider dans notre démarche. Il a fait paraître une annonce présentant notre projet dans une lettre de communication bihebdomadaire que l'organisme envoie à des centaines de gestionnaires du sous-secteur. Deuxièmement, le directeur des opérations de détail pour le Québec d'un grand regroupement de quincailleries et de centres de rénovation canadien nous a laissé faire une présentation de notre projet lors de la réunion biannuelle des marchands de son groupement. Troisièmement, nous avons contacté des gestionnaires que nous connaissions personnellement ou par intermédiaire. Quatrièmement, nous avons envoyé des courriels aléatoirement à plusieurs magasins du sous-secteur pour solliciter leur participation.

Une fois que les gérants intéressés se sont manifestés, nous avons pris un rendez-vous avec eux et nous leur avons fait remplir notre questionnaire. Il est important de noter que nous avons deux types de questionnaires, un pour les gérants et un pour les superviseurs. Celui des gérants était en format papier tandis que celui des superviseurs était sur le Web. Nous souhaitions rencontrer les gérants pour qu'ils nous permettent d'entrer en contact directement avec leurs différents superviseurs de premier niveau. Quand cela n'était pas possible lors de la rencontre, nous demandions accès au pigeonier ou au bureau de ces derniers pour y déposer un document qui présentait notre étude, le lien Internet ainsi que le code de jumelage pour pouvoir travailler avec les dyades. Pour remplir le questionnaire, les superviseurs n'avaient qu'à aller sur le lien et le questionnaire y était.

Du côté des outils méthodologiques, il s'agit pratiquement des mêmes que nous avons utilisés pour notre étude principale. La seule variante est l'outil qui mesure le style de leadership.

Le Tableau A1 présente les différents construits dans les deux types de questionnaires.

Tableau A1 - Les construits des questionnaires

Questionnaire des gérants	Questionnaires des superviseurs
Son style de leadership.	Le style de leadership de son gérant.
Variables de contrôle	Mesure du niveau de socialisation du superviseur.
	Mesure de la qualité de la relation gérant-superviseur.
	Variables de contrôle

Nous nous intéressons à la dynamique entre le superviseur et son patron. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la théorie « Path-goal ». Ce modèle permet de comprendre comment différents styles de leadership peuvent avoir des répercussions sur la satisfaction des subordonnés et sur la performance au travail (Northouse, 2007)

Nous avons choisi ce modèle, car il s'intéresse au leadership du supérieur sur son subordonné. Il se concentre sur les effets ressentis par les subordonnés créés par le style de leur supérieur (House, 1996). Il peut permettre à un supérieur d'adopter un style de leadership qui convient le mieux à son subordonné selon la situation (Northouse, 2007).

Le fonctionnement global de la théorie « path-goal » est relativement simple. Le leader doit choisir un style qui permet de motiver ses subordonnés à atteindre les buts fixés par l'organisation. Il doit prendre en considération les caractéristiques des membres de son groupe ainsi que les caractéristiques de la tâche. Quatre styles de leadership composent ce modèle. Le tableau A2 démontrera comment fonctionne cette théorie.

Tableau A 2 - Comment fonctionne la théorie "Path-Goal"

Style de leadership	Caractéristiques des membres du groupe	Caractéristiques de la tâche
Style directif Est un guide et fournit une structure psychologique	Dogmatique Partisan de l'autorité	Ambigüe Règles ne sont pas claires Complexe
Style de support Tendance à la sympathie	Insatisfait Besoin d'affiliation Besoin de contact humain	Répétitive Sans challenge Banal et mécanique
Style participatif Favorise l'implication	Autonome Besoin de contrôle Besoin de clarté	Ambigüe Pas claire Sans structure
Style orienté sur les accomplissements Favorise les défis	Attentes élevées Besoin d'excellence	Ambigüe Stimulante Complexe

Adapté de Northouse (2007)

Le style de leadership directif est adopté lorsqu'un leader qui donne toutes les informations à ses subordonnés pour que le travail soit fait selon ce qu'il attend. Il les renseigne sur la tâche à exécuter, comment le faire, les échéanciers, les règlements et les attentes du groupe de travail. Le style de support vise à répondre aux besoins des subordonnés en rendant le travail agréable. Le leader entretient une relation amicale avec

ces derniers et les traite comme s'ils étaient sur le même niveau hiérarchique. De son côté, le style participatif consiste à impliquer les subordonnés dans la prise de décision. Ils donnent leurs idées, opinions et suggestions à propos du fonctionnement du groupe et de l'organisation. Finalement, le style orienté sur les accomplissements est celui qui force le subordonné à performer au plus haut niveau possible. Le leader vise l'amélioration continue et établit de hauts standards. Il laisse beaucoup de latitude aux subordonnés dans l'établissement de leurs buts, car il croit que ces employés sont capables de formuler de hautes attentes (Northouse, 2007).

Le but de cette théorie de continuellement rappeler aux leaders de rechercher le style de leadership qui motivera le plus les subordonnés afin de maintenir leur satisfaction et leur performance à un haut niveau (Northouse, 2007).

Si un leader adopte un style de leadership, cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas en adopter un autre simultanément et qu'il n'en adoptera jamais un autre. Le leader doit adopter sont styles aux personnes, aux tâches et aux situations.

Dans les deux types de questionnaires, le type de leadership du gérant ou propriétaire a été abordé. Dans le cas du questionnaire du superviseur, il a qualifié le style de leadership de son supérieur. Tandis que son supérieur a répondu à des questions qui se rattachent à son propre style de leadership. L'outil utilisé pour les questionnaires était le « path-goal questionnaire » (Northouse, 2007). Il est composé de 20 items et nous avons utilisé une échelle de Likert à 7 points comme cela est fait le plus régulièrement dans la littérature. Le 1 représentant jamais et le 7 toujours. Ce questionnaire permet d'identifier lequel des cinq types de leadership proposés par la théorie path-goal est dominant.

Il est important de noter que cette section du questionnaire est pratiquement la même dans le questionnaire du superviseur sauf que nous l'avons adapté de façon à ce que le superviseur réponde en qualifiant le style de leadership de son supérieur.

Ex : Prenons en exemple l'item 1 :

Gérant/propriétaire : Je laisse savoir à mes superviseurs ce que j'attends d'eux.

Superviseur : Je sais ce que mon supérieur attend de moi.

Les A4 à A7 présentent les items du « path-goal questionnaire » regroupées en fonction du style de leadership qu'elles influencent.

Tableau A4 - Items relatifs au style de leadership directif

Items
Je laisse savoir à mes superviseurs ce que j'attends d'eux.
J'informe mes superviseurs à propos de ce qu'ils doivent faire et comment le faire.
Je demande à mes superviseurs de suivre des règles et des règlements standards.
J'explique le niveau de performance auquel je m'attends de la part de mes superviseurs.
Je donne des explications vagues sur ce que j'attends de mes superviseurs au travail.

Tableau A5 - Items relatifs au style de leadership de support

Items
Je maintiens une relation de travail amicale avec mes superviseurs.
Je fais les petites choses afin qu'il soit plaisant d'être un membre du groupe.
Je dis des choses qui blessent les sentiments personnels de mes superviseurs. (i)
J'aide mes superviseurs à résoudre des problèmes qui peuvent les empêcher de faire leur travail.
Je me comporte de façon à tenir compte des besoins personnels de mes superviseurs.

Tableau A6 - Items relatifs au style de leadership participatif.

Items
Je consulte mes superviseurs quand je fais face à un problème.
J'écoute respectueusement les idées et les suggestions de mes superviseurs.
J'agis sans consulter mes superviseurs. (i)
Je demande des suggestions à mes superviseurs concernant l'exécution des tâches.
Je demande à mes superviseurs des suggestions à propos de quels travaux devraient être faits.

Tableau A7 - Items relatifs au style de leadership orienté sur les accomplissements.

Items
Je dis à mes superviseurs ce que j'attends d'eux afin qu'il performe à un haut niveau.
J'établis des buts qui sont stimulants pour la performance des superviseurs.
J'encourage l'amélioration continue dans la performance de mes superviseurs.
Je démontre que j'ai des doutes face aux capacités de mes superviseurs à rencontrer leurs objectifs. (i)
J'établis constamment des buts motivants à atteindre pour mes superviseurs.

Il est important de prendre note qu'il faut inverser le pointage des items 7, 11, 16 et 18 (i). Ensuite, il faut additionner les résultats de toutes les questions.

Dans cette étude exploratoire, nous avons tenté de trouver le style le plus performant dans le contexte du commerce de détail. Nous cherchions à comprendre quel type de leadership favorise un haut niveau de socialisation chez un superviseur.

ANNEXE B: QUESTIONNAIRE ÉTUDE EXPLORATOIRE (GÉRANT)

Section 1

Select the number corresponding to your situation.

	Never	Hardly ever	Seldom	Occasionally	Often	Usually	Always
1. I let supervisors know what is expected from them.							
2. I maintain a friendly working relationship with supervisors.							
3. I consult with supervisors when facing a problem.							
4. I listen receptively to supervisors' ideas and suggestions.							
5. I inform supervisors about what needs to be done and how it needs to be done.							
6. I let supervisors know what I expect from them to perform at their highest level.							
7. I act without consulting my supervisors.							
8. I do little things to make it pleasant to be a member of the group.							
9. I ask supervisors to follow standard rules and regulations.							
10. I set goals for supervisors' performance that are quite challenging.							

11. I say things that hurt supervisors' personal feelings.							
12. I ask for suggestions from supervisors concerning how to carry out assignment.							
13. I encourage continual improvement in supervisors' performance.							
14. I explain the level of performance that is expected of supervisors.							
15. I help supervisors to overcome problems that stop them from carrying out their tasks.							
16. I show doubt about supervisors' ability to meet most objectives.							
17. I ask supervisors for suggestions on what assignments should be made.							
18. I give vague explanations of what is expected from supervisors on the job.							
19. I consistently set challenging goals for supervisors to attain.							
20. I behave in a manner that is thoughtful of supervisors' personal needs.							

21. I believe that my supervisors are very happy with my leadership style.							
22. I believe my leadership style has been very effective in motivating my supervisors.							
23. I believe my leadership style has been very effective in getting the job done.							

Section 3

Your gender.

Man

Woman

How old are you?

How long have you been working in this organization?

How long have you been working in the retail industry?

How many people are under your charge?

Thank you for your participation

ANNEXE C: QUESTIONNAIRE ÉTUDE EXPLORATOIRE (SUPERVISEUR)

Section 1

Select the answer which best represents your situation in your company.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1. I have learned how things "really work" on the inside of this organization					
2. I know very little about the history behind my work group/department.					
3. I would be a good representative of my organization.					
4. I do not consider any of my coworkers as my friend.					
5. I have not yet learned "the ropes" of my job.					
6. I have not mastered the specialized terminology and vocabulary of my profession.					
7. I know who the most influential people are in my organization.					
8. I have learned how to successfully perform my job in an efficient manner.					
9. I am not familiar with the organization's customs, rituals, ceremonies, and celebration.					
10. I am usually excluded in social get-togethers given by other people in the organization.					
11. The goals of my organization are also my goals.					
12. I have not mastered this organization's slang and special jargon.					
13. Within my work group, I would be easily identified as "one of the gang".					
14. I know the organization's long-held traditions.					
15. I do not always understand what the organization's abbreviations and acronyms mean.					
16. I believe that I fit in well with my organization					
17. I do not always believe in the values set by my organization.					

18. I understand the specific meanings of words and jargon in my profession.					
19. I have mastered the required tasks of my jobs.					
20. I understand the goals of my organization.					
21. I would be a good resource in describing the background of my work group.					
22. I have not fully developed the appropriate skills and abilities to successfully perform my job.					
23. I do not have a good understanding of the politics in my organization					
24. I understand what all the duties of job entail.					
25. I would be a good example of an employee who represents my organization's values.					
26. I am not always sure what need to be done in order to get the most desirable work assignments in my area.					
27. I am usually excluded in informal networks or gatherings of people within this organization.					
28. I have a good understanding of the motives behind the actions of other people in the organization.					
29. I am familiar with the history of my organization.					
30. I understand what most of the acronyms and abbreviations of my profession mean.					
31. I am pretty popular in the organization.					
32. I can identify the people in this organization who are most important in getting the work done.					
33. I believe most of my coworkers like me.					
34. I support the goals that are set by my organization					

Section 2

Select the answer which best represents your situation in your company.

Do you usually know how satisfied your leader is with what you do?

- Rarely Occasionally Sometimes Fairly often Very often

How well does your leader understand your job problems and needs?

- Not a bit A little A fair amount Quite a bit A great deal

How well does your leader recognize your potential?

- Not at all A little Moderately Mostly Fully

Regardless of how much formal authority he built into his position, what are the chances that your leader would use his power to help you solve problems in your work?

- None Small Moderate High Very high

Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he would "bail you out" at his expense?

- None Small Moderate High Very high

I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his decision if he were not present to do so.

- Strongly disagree Disagree Neutral Agree Strongly agree

How would you characterize your working relationship with your leader?

- Extremely ineffective Worse than average Average Better than average Extremely effective

Section 3

Select the number corresponding to your situation.

	Never	Hardly ever	Seldom	Occasionally	Often	Usually	Always
1. My manager lets me know what is expected from me							
2. My manager maintains a friendly working relationship with me.							
3. My manager consults me when facing a problem.							
4. My manager listens receptively to my ideas and my suggestions.							
5. My manager informs me about what needs to be done and how it needs to be done.							
6. My manager lets me know that I am expected to perform at my highest level.							
7. My manager acts without consulting me.							
8. My manager does little things to make it pleasant to be a member of the group.							
9. My manager asks me to follow standard rules and regulations.							
10. My manager sets goals for my performance that are quite challenging.							
11. My manager says things that hurt my personal feelings.							
12. My manager asks me suggestions concerning how to carry out assignment.							
13. My manager encourages continual improvement in my performance.							
14. My manager explains the level of performance that is expected from me.							

15. My manager helps me to overcome problems that stop me from carrying out my tasks.							
16. My manager shows doubt about my ability to meet most objectives.							
17. My manager asks me for suggestions on what assignment should be made.							
18. My leader gives vague explanations of what is expected from me on the job.							
19. My manager consistently sets me challenging goals to attain.							
20. My manager behaves in a manner that is thoughtful of my personal needs.							
21. I am very happy with my manger's leadership style.							
22. My manager's leadership style is been very effective un motivating me to do my job.							
23. My manager's leadership style is been very effective in getting the job done.							

Section 6**Your gender.**Man
Woman
How old are you?**How long have you been working in this organization?****For how long have you been working in the retail industry?****How many people are under your charge?****Thank you for your participation**

ANNEXE D: QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE PRINCIPALE

DIRECTIVES

By filling this questionnaire, you could win one of the five Apple Store's 50\$ gift cards !!!

In the next pages, you will find an anonymous questionnaire which we would like you to fill in.

This questionnaire was developed as part of a master's research project at HEC Montréal on the following topic supervisor's socialization in the retail industry.

Please answer the questions included in this questionnaire without any hesitation, because generally, your first impressions best reflect your true opinions. There is no time limit for completing the questionnaire, although we have estimated it has a 10 minutes length.

The information gathered here is anonymous and shall remain strictly confidential. It will only be used only to advance knowledge and for the dissemination of the overall results for academic purposes or professional forums.

You are completely free to refuse to participate in this project and you may decide to stop answering the questions at any time. Completing this questionnaire will be considered as your consent to participate in our research project.

If you have any questions about this research, please contact the senior researcher, Mr. Marc-Olivier Lane at the telephone number or email address indicated below.

The research ethics committee of HEC Montréal has determined that the collection of data linked to the present study meets the ethics standards for research involving human subjects. If you have any questions related to ethics, please contact the committee secretary at 514-340-7182 or at cer@hec.ca

Thank you very much for your participation! Best regards,

Marc-Olivier Lane
M. Sc. Student HEC
Montréal
514-826-4802

Marc-olivier.lane@hec.ca

Éric Brunelle
Assistant Professor
HEC Montréal
514-340-7316
eric.brunelle@hec.ca

Section 1

Select the answer which best represents your situation in your company.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1. I have learned how things "really work" on the inside of this organization					
2. I know very little about the history behind my work group/department.					
3. I would be a good representative of my organization.					
4. I do not consider any of my coworkers as my friend.					
5. I have not yet learned "the ropes" of my job.					
6. I have not mastered the specialized terminology and vocabulary of my profession.					
7. I know who the most influential people are in my organization.					
8. I have learned how to successfully perform my job in an efficient manner.					
9. I am not familiar with the organization's customs, rituals, ceremonies, and celebration.					
10. I am usually excluded in social get-togethers given by other people in the organization.					
11. The goals of my organization are also my goals.					
12. I have not mastered this organization's slang and special jargon.					
13. Within my work group, I would be easily identified as "one of the gang".					
14. I know the organization's long-held traditions.					
15. I do not always understand what the organization's abbreviations and acronyms mean.					
16. I believe that I fit in well with my organization					
17. I do not always believe in the values set by my organization.					
18. I understand the specific meanings of words and jargon in my profession.					
19. I have mastered the required tasks of my jobs.					
20. I understand the goals of my organization.					

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
22. I have not fully developed the appropriate skills and abilities to successfully perform my job.					
23. I do not have a good understanding of the politics in my organization					
24. I understand what all the duties of job entail.					
25. I would be a good example of an employee who represents my organization's values.					
26. I am not always sure what needs to be done in order to get the most desirable work assignments in my area.					
27. I am usually excluded in informal networks or gatherings of people within this organization.					
28. I have a good understanding of the motives behind the actions of other people in the organization.					
29. I am familiar with the history of my organization.					
30. I understand what most of the acronyms and abbreviations of my profession mean.					
31. I am pretty popular in the organization.					
32. I can identify the people in this organization who are most important in getting the work done.					
33. I believe most of my coworkers like me.					
34. I support the goals that are set by my organization					

Section 2

Select the answer which best represents your situation in your company.

Do you usually know how satisfied your leader is with what you do?

- Rarely Occasionally Sometimes Fairly often Very often
-

How well does your leader understand your job problems and needs?

- Not a bit A little A fair amount Quite a bit A great deal
-

How well does your leader recognize your potential?

- Not at all A little Moderately Mostly Fully
-

Regardless of how much formal authority he built into his position, what are the chances that your leader would use his power to help you solve problems in your work?

- None Small Moderate High Very high
-

Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he would "bail you out" at his expense?

- None Small Moderate High Very high
-

I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his decision if he were not present to do so.

- Strongly disagree Disagree Neutral Agree Strongly agree
-

How would you characterize your working relationship with your leader?

- Extremely ineffective Worse than average Average Better than average Extremely effective
-

Section 3

Select the number corresponding to your situation.

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently if not often
2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.					
4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.					
5. Avoids getting involved when important issues arise.					
6. Talks about his/her most important values and beliefs.					
9. Talks optimistically about the future.					
10. Instills pride in me for being associated with him/her.					
15. Spends time teaching and coaching.					

Section 6

Your gender.

Man

Woman

How old are you?

How long have you been working in this organization (in months)?

For how long have you been working in the retail industry?

How many people are working for your organization?

How many people are under your charge?

Click on the link and you could win one a of the five Apple Store's 50\$ gift card!: [Draw](#)

Thank you for your participation!

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, David G. (2006). « Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? », vol. 32, p. 237-256.
- Anakwe, Uzoamaka P. et Jeffrey H. Greenhaus (1999). « Effective socialization of employees: Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, no 3, p. 315-329.
- Arnold, Todd, Robert Palmatier, Dhruv Grewal et Arun Sharma (2009). « Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services », *Journal of retailing*, vol. 85, no 2, p. 129-144.
- Ashforth, Blake E. et Alan M. Saks (1996). « Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 1, p. 149-178.
- Ashforth, Blake E., David M. Sluss et Alan M. Saks (2007). « Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models* », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, no 3, p. 447-462.
- Avolio, Bruce J. et Bernard M. Bass (dir.) (2004). *Multifactor leadership questionnaire*, Mind Garden, 114p. p.
- Bauer, Talya N. et Stephen G. Green (1994). « Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 2, p. 211-211.
- Bauer, Talya Niehaus, Elizabeth Wolfe Morrison et Ronda Roberts Callister (1998). « Organizational socialization: A review and directions for future research », dans *Research in personnel and human resources management, Vol. 16.*, vol 16, US, Elsevier Science/JAI Press, p. 149-214.
- Bettencourt, Lance A (2004). « Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation », *Journal of retailing*, vol. 80, no 3, p. 165-180.
- Blau, Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, Joshn Wiley & Sons.

- Brunet, Maude (2004). *Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation?* , Montréal, HEC Montréal, 123 p.
- Bush, Robert P., Alan J. Bush, David J. Ortinau et Joseph F. Hair Jr (1990). « Developing a Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance » [Article], *Journal of retailing*, vol. 66, no 1, p. 119.
- Cable, Daniel M. et Charles K. Parsons (2001). « Socialization tactics and person-organization fit », *Personnel Psychology*, vol. 54, no 1, p. 1-22.
- Chao, Georgia T., Anne M. O Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein et Philip D. Gardner (1994). « Organizational socialization: Its content and consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 5, p. 730-743.
- Chao, Georgia T., Pat M. Walz et Philip D. Gardner (1992). « Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts », *Personnel Psychology*, vol. 45, no 3, p. 619-636.
- D'Avanzo, Chiara (2004). *Le niveau de socialisation intervient-il dans la relation entre le statut d'emploi et les résultats RH?* , Montréal, HEC Montréal.
- Delobbe, Nathalie (dir.) (2005). *Comportement organisationnel*, vol. 1, Bruxelles, coll. Méthodes et recherches, 414 p.
- Détail Québec (2007). *Superviseuse et superviseur commerce de détail: Rapport d'analyse de la profession*, Détail Québec, 66 p.
- Détail Québec (2008). *Diagnostic sectoriel de la main d'oeuvre du commerce de détail*, Montréal, Détail Québec, 35 p. Récupéré de http://www.detailquebec.com/nosproduits/diagnostic/DIAG2008_sommaire_recommandations.pdf
- Ducharme, Dominique (2003). *Les effets des pratiques de la socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur* , Montréal, HEC Montréal, 138 p.
- Duchesne, Christine (2002). *Pratiques de socialisation et rétention du personnel: une étude des professionnels des technologies de l'information et des communications*, Montréal, HEC Montréal, 109 p.

- Duckett, Hilary et Elspeth Macfarlane (2003). « Emotional intelligence and transformational leadership in retailing », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, no 5/6, p. 309-317.
- Fisher, C.D. (1986). « Organisational socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources*, vol. 4, p. 101-145.
- Gouvernement du Canada (2007). *Définition: Commerce de détail* Industrie Canada. Récupéré le 10 mai 2010 <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDF/cis-sic44-45deff.html>
- Gouvernement du Canada (2011a). *Emploi, commerce de détail et de gros*, Statistique Canada. Récupéré le 10 décembre 2011 <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/retail-detail/tbl-fra.htm>
- Gouvernement du Canada (2011b). *Rapport travailler au Canada*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 10 décembre 2011 <http://www.travailleraucanada.gc.ca/rapport-fra.do?action=final>
- Gouvernement du Canada (2011c). *Ventes au détail, par industrie, 2006 à 2010*, Statistique Canada. Récupéré le 10 décembre 2011 <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/retail-detail/tbl/tbl07-fra.htm>
- Gouvernement du Canada (2011d). *Ventes au détail, par province et territoire, 2006 à 2010*, Statistiques Canada. Récupéré le 10 décembre 2011 <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/retail-detail/tbl/tbl08-fra.htm>
- Gouvernement du Québec (2010). *Rémunération hebdomadaire moyenne, par industrie du secteur des services, Québec, 2000-2009*, Institut de la statistique Québec. Récupéré le 10 décembre 2011 http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/ind_services/remuneration_moyenne.htm
- Gouvernement du Québec (2011). *Nombre de personnes ayant un emploi, par industrie du secteur des services, Québec, 1998-2010*, Institut de la statistique Québec. Récupéré le 10 décembre 2011 http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/ind_services/emploi_industrie.htm
- Graen, George B., Chun Hiu et Elizabeth A. Taylo (2006). « Experience-Based Learning About LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional

Approach », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 5, no 4, p. 448-459.

Graen, George B. et Terri. A. Scandura (1987). « Toward a psychology of dyadic organizing », *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, p. 175-208.

Graen, George B. et Mary Uhl-Bien (1995). « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective », *Leadership Quarterly*, vol. 6, no 2, p. 219-247.

Gruman, Jamie A. et Alan M. Saks (2011). « Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 2, p. 419-427.

Gruman, Jamie A., Alan M. Saks et David I. Zweig (réal.) (2006). *Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study*.

Gush, Jacqui (1996). « Graduates into the retail industry: an assessment of the nature and causes of mismatches between the needs and expectations of the retail industry and its graduate employees », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 24, no 9, p. 5-5.

Hair, J.F, R.E. Anderson, R.L. Tatham et W.C. Black (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River

Prentice Hall, coll. Fifth edition.

Haueter, J.A., T.H. Macan et J Winter (2003). « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no 1, p. 20-39.

House, Robert J. (1996). « Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no 3, p. 323-352.

Jones, Gareth R. (1986). « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 2, p. 262-279.

Klein, Howard J. et Natasha A. Weaver (2000). « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », *Personnel Psychology*, vol. 53, no 1, p. 47-66.

- Koene, Bas A. S., Ad L. W. Vogelaar et Joseph L. Soeters (2002). « Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations », *Leadership Quarterly*, vol. 13, no 3, p. 193-215.
- Lacaze, Delphine (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration: Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 56, p. 19-35.
- Lin, Lin-Chin (2004). *The relationship between managers' leadership style and employee job satisfaction in Taiwan fashion retail department stores* [University of the Incarnate Word
Ph.D.], United States -- Texas, University of the Incarnate Word.
- Louis, Meryl R. (1980). « Career transitions: Variations and Commonalities », *Academy of Management Review*, vol. 5, p. 329-340.
- Louis, Meryl R., Barry Z. Posner et Gary N. Powell (1983). « The Availability and Helpfulness of Socialization Practices », *Personnel Psychology*, vol. 36, no 4, p. 857-866.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck et Nagaraj Sivasubramaniam (1996). « Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no 3, p. 385-425.
- Lusch, Robert F. et Ray R. Serpkenci (1990). « Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, And Store », *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1, p. 85-101.
- Netemeyer, Richard G. et James G. Maxham (2007). « Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. », *Journal of retailing*, vol. 83, no 1, p. 131-145.
- Northouse, Peter G. (2007). *Leadership: Theory and practice*, 4e^e éd., Thousand Oaks, 398 p.
- Ostroff, Cheri et Steve W. J. Kozlowski (1992). « Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition », *Personnel Psychology*, vol. 45, no 4, p. 849-849.
- Pearson, Bill (1994). « Holding onto employees ... alternatives to the revolving door », *Stores*, vol. 76, no 6, p. 53.

- Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn et Albert J. Taylor (2000). « Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment » [Article], *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 20, no 2, p. 77-80.
- Quinn, Robert E. (1988). *Beyond Rational Management*, San Francisco, Jossey-Bass, 199 p.
- Rhoads, Gary K., William R. Swinyard, Michael D. Geurts et William D. Price (2002). « Retailing as a career: A comparative study of marketers », *Journal of retailing*, vol. 78, no 1, p. 71-76.
- Rollag, Keith (2004). « The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 853-872.
- Rupe, Robert Matthew (2007). *A retail bookstore chain: An examination of managers' leadership styles and subordinates' job satisfaction levels* [School of Education Ph.D.], United States -- Minnesota, School of Education.
- Saks, Alan M. (1995). « Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 2, p. 211-225.
- Saks, Alan M., Neal W. Schmitt et Richard J. Klimoski (2000). *Research, Measurement and Evaluation of Human Resources*, Scarborough, Nelson Thomson Learning, 411 p.
- Schein, Edgar H. (1968). « Organizational Socialization And The Profession Of Management », *Industrial Management Review*, vol. 9, no 1, p. 1-16.
- Setley, David (2005). *A study of the relationships between leader-member exchange and subordinate goal commitment as moderated by various leadership styles* [Nova Southeastern University D.B.A.], United States -- Florida, Nova Southeastern University, 156 p. p.
- Tannenbaum, Scott I., John E. Mathieu, Eduardo Salas et Janis A. Cannon-Bowers (1991). « Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 759-759.

- Taormina, R.J. (2004). « Convergent validation of two measures of organizational socialization », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no 1, p. 76-94.
- Thompson, Tracy, Jill Purdy et Donald Summers (2008). « A Five Factor Framework for Coaching Middle Managers », vol. 26, no 3, p. 63-71.
- Van Maanen, John (1978). « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, vol. 7, no 1, p. 18-36.
- Van Maanen, John (1975). « Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 2, p. 207-228.
- Van Maanen, John et Edgar H. Schein (1979). « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in organisational behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore et Robert C. Linden (1997). « Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 82-111.
- Weiss, Howard M. (1977). « SUBORDINATE IMITATION OF SUPERVISOR BEHAVIOR - THE ROLE OF MODELING IN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, no 1, p. 89-89.
- Xirasagar, Sudha (2008). « Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives », *Journal of Health Organization and Management*, vol. 22, no 6, p. 599-613.
- Yammarino, Francis J. et Alan J. Dubinsky (1990). « Salesperson Performance and Managerially Controllable Factors: An Investigation of Individual and Work Group Effects » [Article], *Journal of Management*, vol. 16, no 1, p. 87-106.