HEC MONTRÉAL

L'influence du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance en entreprise : une approche dyadique employé-gestionnaire

par

Marianne Gélinas

Bruno Lussier

HEC Montréal

Directeur de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation Marketing)

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

Décembre 2020

© Marianne Gélinas, 2020

Sommaire

Dans un contexte d'entreprise, cette étude vise à mieux comprendre les antécédents de la performance d'un employé, particulièrement les conséquences du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance, telle qu'évaluée par son gestionnaire.

Plus précisément, en se basant sur un échantillon final de 151 dyades d'employés et de gestionnaires ainsi que sur les théories du marketing relationnel et de la concordance personne-supérieur, l'étude confirme l'importance de considérer les caractéristiques personnelles de l'employé pour qualifier sa performance. Les résultats indiquent que la confiance de l'employé envers son gestionnaire a un effet de médiation complète entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance telle qu'évaluée par le gestionnaire. De plus, l'étude met de l'avant le rôle de modérateur que joue la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire quant à la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la confiance qu'il accorde à son gestionnaire; cette variable modératrice permet de renverser l'effet négatif du sexisme sur la confiance.

Enfin, les contributions managériales de l'étude reposent principalement sur l'importance de considérer les caractéristiques personnelles de l'employé, et non uniquement ses habiletés techniques, en plus de s'assurer de lui offrir un environnement avec lequel il partage des similarités, afin d'optimiser sa performance. L'importance pour le gestionnaire de prendre conscience de la présence de sexisme en entreprise et de ses effets négatifs est également soulevée, de même que le besoin d'encadrer et de sensibiliser les employés aux effets négatifs sur leur performance auxquels ils s'exposent en évoluant dans une organisation qu'ils perçoivent comme étant sexiste.

Mots clés : sexisme moderne; confiance; performance; similarité; dyade employé-gestionnaire; théorie du marketing relationnel; théorie de la concordance personne-supérieur

Table des matières

Sommaire ..... **v**
Table des matières ..... **vi**
Liste des tableaux ..... **viii**
Liste des figures ..... **ix**
Remerciements ..... **xi**
Introduction **13**
Chapitre 1 : Revue de la littérature **15**
Introduction 15
1.1. Les deux catégories de sexisme 16
1.2. Les trois types de sexisme 16
1.3. Les trois formes d'expression du sexisme 18
2. La similarité 20
3. La confiance 22
4. L'importance de la dyade employé-gestionnaire : la performance perçue par le gestionnaire 22
Conclusion 24
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche **26**
Introduction 26
1. La problématique et les objectifs de recherche 26
1.1. La problématique de recherche 27
1.2. Les objectifs de la recherche 28
2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche 31
2.1. Le modèle conceptuel de la recherche 31
2.2. Les hypothèses de la recherche 33
3. Les variables de contrôle 38
3.1. L'âge 38
3.2. Le sexe 39
Conclusion 40

Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche 40
Introduction 41
1. La présentation de la méthode..... 41
1.1. La dyade à coupe instantanée 42
1.2. Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée 42
1.3. Le questionnaire..... 44
1.4. Le prétest du questionnaire 47
1.5. La méthode d'administration du questionnaire 47
1.6. La méthode de modélisation par les équations structurelles..... 49
2. Le choix des instruments de mesure 50
Conclusion..... 53
Chapitre 4 : Les résultats 54
Introduction 54
1. Les analyses préliminaires 54
1.1. La qualité des données..... 55
1.2. La qualité des instruments de mesure 57
2. Le test des hypothèses de la recherche..... 63
2.1. Les effets directs 64
2.2. L'effet médiateur de la confiance 65
2.3. L'effet modérateur de la similarité 65
2.4. Les effets des variables de contrôle 67
Conclusion..... 67
Chapitre 5 : Discussion 69
Introduction 69
1. La discussion..... 69
2. Les contributions de la recherche..... 71
2.1. Les contributions théoriques..... 72
2.2. Les contributions managériales 75
3. Les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures..... 78
Conclusion..... 82
Conclusion générale 84

Bibliographie **86**
Annexes ..... **i**
Annexe 1 : Le questionnaire de l'employé..... i
Annexe 2 : Le questionnaire du gestionnaire xxii
Annexe 3 : Données sociodémographiques de l'échantillon xxxiv
Annexe 4 : La fidélité des échelles de mesure xxxv
Annexe 5 : Validité convergente xxxvi
Annexe 6 : Validité discriminante (méthode HTMT)..... xxxvii
Annexe 7 : Validité discriminante (critère de Fornell-Larcker)..... xxxviii
Annexe 8 : La colinéarité (facteurs d'inflation de la variance VIF) xxxix
Annexe 9 : Les effets du modèle (la méthode *bootstrap*) xl
Annexe 10 : Les coefficients de détermination R^2..... xli

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différences fondamentales entre les trois types de sexisme 18
Tableau 2 : Sommaire des hypothèses de recherche 38
Tableau 3 : Sections du questionnaire de l'employé 45
Tableau 4 : Sections du questionnaire du gestionnaire 46
Tableau 5 : L'échelle du sexisme moderne 51
Tableau 6 : L'échelle de la confiance 51
Tableau 7 : L'échelle de la similarité 52
Tableau 8 : L'échelle de la performance perçue 52
Tableau 9 : La fidélité des échelles de mesure 58
Tableau 10 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE 60
Tableau 11 : La validité discriminante (méthode HTMT) 61
Tableau 12 : La validité discriminante (critère de Fornell-Larcker) 61
Tableau 13 : La colinéarité (facteur d'inflation de la variance VIF) 62
Tableau 14 : Les effets du modèle (la méthode *bootstrap*) 63

Liste des figures

Figure 1 : Déconstruction du concept de sexisme 20
Figure 2 : Le modèle conceptuel 31
Figure 3 : Interaction de la similarité et du sexisme sur la confiance 66

Remerciements

Rédiger un mémoire n'est pas une mince tâche et bénéficier d'un soutien émotionnel permet de contrebalancer les interminables heures en solitaire passées devant son ordinateur à se creuser les méninges. J'ai eu la chance de pouvoir compter sur monsieur Bruno Lussier, un directeur de mémoire dévoué qui encadre non seulement ses étudiants, mais également les individus que nous sommes. Au cours de mes innombrables conversations enrichissantes avec lui, nous avons bien sûr discuté de mon mémoire, mais aussi du monde du marketing, et les précieux conseils et témoignages de son expérience qu'il m'a transmis font de moi une jeune professionnelle mieux outillée pour intégrer le marché du travail ainsi qu'une personne détenant une pensée critique plus robuste. Je me sens réellement choyée d'avoir pu travailler avec un professeur qui s'investit autant auprès de ses étudiants.

Ma rédaction s'est faite alors que la pandémie de COVID-19 déferlait sur le monde, provoquant une vague d'incertitude et d'anxiété sur le Québec et sur le monde. J'ai eu la chance de compter sur la présence réconfortante de ma jumelle au quotidien; elle m'a permis de me ressourcer et de trouver les mots justes pour ma rédaction dans une ambiance positive et sereine. Pour son soutien émotionnel et ses encouragements répétés, je lui suis très reconnaissante.

Je suis également reconnaissante à mes parents, qui m'ont inculqué la valeur de l'éducation et m'ont toujours encouragée à pousser mes ambitions intellectuelles aussi loin que je voudrais les mener – *age quod agis*. Merci pour les conseils fournis, les mots de motivation et surtout l'oreille attentive sur laquelle je peux toujours compter. Merci de m'accompagner dans mes petites comme dans mes grandes victoires.

La rédaction de ce mémoire aurait été impossible sans la participation des employés et des gestionnaires de 28 entreprises qui ont si gentiment accepté de participer à l'étude. Un merci bien spécial à Line Majeau pour la révision de cet ouvrage.

Introduction

Au moment de rédiger ce mémoire, la pandémie de la COVID-19 perturbait le monde, et avec cette crise, le sexisme présent dans les entreprises canadiennes se faisait ressentir plus vivement. Le sexisme s'exprime par une perception ou une attitude à l'égard des femmes qui ne leur permet pas d'avoir les mêmes chances que les hommes (Cortina, 2008; Duehr et Bono, 2006; Glick et Fiske, 1997; Jackson, Esses et Burris, 2001; Sattari *et al.*, 2020; Shaffer, Sattari et Pollack, 2020; Swim, Mallett et Stangor, 2004). La crise sanitaire a mis en lumière des barrières qui freinent la carrière des femmes et qui mènent les entreprises à sous-utiliser, puis à perdre, ses talents féminins (Ammerman et Groysberg, 2020). Vraisemblablement, les stéréotypes négatifs émis à l'égard des femmes persistent, insinuant que les femmes sont moins compétentes et moins crédibles que leurs collègues masculins au travail (Duehr et Bono, 2006; Heilman, 2001; Lyness et Heilman, 2006).

En dehors de la crise de la COVID-19, l'effet du sexisme peut être constaté à travers la représentation non paritaire des femmes en position de pouvoir dans les entreprises, par exemple selon les sièges aux conseils d'administration ou même selon la proportion de gestionnaires par genre. Le sexisme s'illustre également par la différence de rémunération entre les hommes et les femmes. Par exemple, seuls 22,6 % des sièges de conseils d'administration sont occupés par des femmes, selon le Conseil canadien pour la diversité administrative (Luca, 2018). La proportion de gestionnaires est également non paritaire, avec 34,6 % de gestionnaires féminines (Hébert, 2018). En ce qui a trait à la rémunération, en 2014, le salaire horaire moyen des femmes était de 25,38 $, alors qu'il était de 28,92 $ pour les hommes. Le salaire horaire des femmes était donc de 12,24 % inférieur à celui des hommes – autrement dit, pour chaque dollar gagné par un homme, une femme ne gagnait que 0,88 $ (Moyser, 2017).

Comme indiqué ci-dessus, les exemples sont nombreux pour illustrer la représentativité non paritaire des genres en entreprise. C'est d'ailleurs de cette absence de parité que découle le sexisme et ses diverses conséquences. Les études révèlent que 73 % des femmes sont victimes de microagressions, des affronts quotidiens basés sur des biais, par rapport à 59 % des hommes. Elles sont également deux fois plus susceptibles que les

hommes d'être victimes de plus de quatre types de microagressions[1] (McKinsey & Company, 2019). Bien qu'elles constituent de petites actions lorsqu'isolées, les microagressions cumulées peuvent avoir de sérieux effets négatifs sur les femmes qui en sont victimes (McKinsey & Company, 2019).

La COVID-19 a également mis en relief l'importance pour les gestionnaires et leurs employés de partager une relation de confiance, considérant le changement soudain de la notion de contrôle due à l'explosion du télétravail (Frankiewicz et Chamorro-Premuzic, 2020; Zheng, 2020). Dans un milieu de travail, la confiance entre l'employé et son gestionnaire est centrale. Il existe d'ailleurs un lien positif direct entre la confiance et la performance; en effet, plus un employé a confiance en son gestionnaire, plus performant il sera dans l'exercice de ses fonctions (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Palmatier *et al.*, 2008).

Notre étude sera centrée sur l'influence du sexisme dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance en entreprise. Nous évaluerons notamment le lien de confiance entre l'employé et son gestionnaire, de même que la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire. Le premier chapitre permettra de définir les concepts à l'étude ainsi que les fondements théoriques de notre mémoire. Dans le chapitre 2, nous présenterons le cadre conceptuel et les hypothèses de la recherche. Suivront, au chapitre 3, la présentation de la méthodologie utilisée et, au chapitre 4, la présentation des résultats de nos analyses et leur interprétation. Le chapitre 5 conclura ce mémoire en présentant un résumé de notre étude, ses contributions théoriques et managériales ainsi que ses limites et des propositions de recherches futures.

[1] Il existe huit types de microagressions, regroupées en trois catégories : voir ses compétences remises en question; se faire prendre de haut; se faire manquer de respect (McKinsey & Company, 2019).

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Introduction

Ce premier chapitre introduit les concepts qui seront étudiés dans ce mémoire et s'attarde à quelques-uns des travaux réalisés sur des thèmes d'intérêt commun. Quatre thèmes majeurs seront explorés dans la revue de littérature, soit le sexisme, la similarité, la confiance et la performance perçue par le gestionnaire.

Dans le cas du sexisme, nous présenterons les deux catégories de sexisme, ses trois types et ses trois formes d'expression.

Quatre formes de similarité se référant à la concordance entre un individu et un élément de son environnement de travail seront présentées. Un lien avec la théorie du marketing relationnel (*relational marketing theory*) sera établi pour justifier la pertinence de la similarité et de la sélection de la théorie de la concordance personne-supérieur (*person-supervisor fit theory*) dans notre étude.

La confiance et son rôle de médiateur relationnel clé seront introduits, de même que la justification d'étudier la confiance dans une étude se basant sur la théorie du marketing relationnel.

En dernier lieu, le concept de performance subjective sera développé. Des facteurs déterminants de la performance seront présentés, dans le contexte de la théorie du marketing relationnel.

1. Le sexisme

Le sexisme se définit comme le fait d'entretenir des pensées ou des propos préconçus ou discriminants à l'égard des femmes[2], basés sur le stéréotype traditionnel de la dominance

[2] Dans ce mémoire, le sexisme dont il sera question sera envers la femme. Les autres directions de sexisme ne seront pas abordées.

masculine, où l'homme est le pourvoyeur dont la femme dépend (Glick et Fiske, 1996; Sattari *et al.*, 2020; Shaffer, Sattari et Pollack, 2020; Swim *et al.*, 1995; Swim, Mallett et Stangor, 2004). Il existe deux catégories de sexisme et chacune peut s'exprimer de trois manières.

1.1. Les deux catégories de sexisme

Il existe deux catégories de sexisme, selon la nature des préjugés ou de la discrimination mis de l'avant. Le sexisme peut être de nature traditionnelle (*old-fashioned sexism*) ou moderne (*modern sexism*).

Le sexisme traditionnel se définit par l'acceptation des rôles traditionnels liés au genre, par un traitement différent des hommes et des femmes, et par l'adhésion au stéréotype d'une plus faible compétence chez la femme que chez l'homme (Cortina, 2008; Duehr et Bono, 2006; Heilman, 2001; Lyness et Heilman, 2006; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995).

Le sexisme moderne, pour sa part, se définit par le déni d'une discrimination continue subie par les femmes, par un antagonisme à l'égard des demandes de parité des femmes, et par un manque de soutien par rapport aux politiques destinées à aider les femmes (par exemple des politiques pour stimuler l'éducation des femmes ou pour les aider à progresser dans le milieu du travail) (Benokraitis et Feagin, 1999; Cortina, 2008; Jackson, Esses et Burris, 2001; Swim *et al.*, 1995).

Le sexisme moderne sera le concept auquel nous nous intéresserons, puisqu'une baisse du sexisme traditionnel est observée (Brief *et al.*, 1997; Swim *et al.*, 1995).

1.2. Les trois types de sexisme

Les genres de pensées ou de comportements empreints de préjugés ou discriminants indiquent à quel type de sexisme un comportement pourra être associé.

Le sexisme manifeste (*blatant sexism*) se caractérise par un traitement inégal et injuste accordé aux femmes par rapport aux hommes, adopté intentionnellement dans le but de blesser la femme (King *et al.*, 2012; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995). Le sexisme manifeste s'exprime notamment par l'utilisation d'un vocabulaire sexiste, qui témoigne généralement d'une préférence pour les rôles traditionnels des genres (par exemple, l'idée selon laquelle « la place de la femme est derrière les fourneaux, et non au bureau ») (Glick et Fiske, 1996).

Le sexisme secret (*covert sexism*) est un traitement inégal et injuste accordé aux femmes, adopté intentionnellement dans le but de les blesser. L'auteur de sexisme de type secret essaie toutefois d'édulcorer ou de cacher son sexisme en public. Un individu faisant preuve de sexisme secret entretiendra donc des préjugés à l'égard des femmes, mais tentera de ne pas les exprimer. Ses comportements et attitudes en seront néanmoins teintés au quotidien (Cortina, 2008; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995). Pour illustrer ce type de sexisme, imaginons une employée qui demande à son patron l'autorisation de mettre sur pied un comité sur le leadership féminin dans son département. Le gestionnaire qui, dans son for intérieur, réfute l'existence d'une discrimination subie par les femmes (une des caractéristiques du sexisme moderne) ne voit pas la pertinence d'un tel comité. Pour cacher son sexisme, il pourra tout de même permettre sa formation, mais il véhiculera une vision négative relativement à sa pertinence.

Le sexisme subtil (*subtle sexism*) se caractérise par un traitement inégal et injuste de la femme, à l'insu toutefois de son auteur, qui n'a pas l'objectif de lui nuire ou de la blesser (Cortina, 2008; Sattari *et al.*, 2020). Ce comportement est un type de sexisme rarement identifié, car il est perçu comme un comportement normatif et donc commun (Greenwald et Banaji, 1995; Swim *et al.*, 1995). Une méthode pour contrer le sexisme subtil est d'utiliser un vocabulaire épicène, qu'on qualifie de formulation neutre (ou non sexiste), puisqu'elle est exempte « de tout stéréotype et de toute allusion à connotation sexuelle, raciale ou ethnique » (Ville de Gatineau, 2020) (Office québécois de la langue française, 2019; Swim, Mallett et Stangor, 2004). Par exemple, en rédaction épicène, le masculin « les clients » sera remplacé par « la clientèle », qui est neutre (Ville de Gatineau, 2020).

Ainsi, à la fois dans le cas du sexisme manifeste et du sexisme secret, l'auteur est conscient d'adopter un comportement sexiste. L'auteur de sexisme manifeste exprime ouvertement son sexisme, alors que l'auteur de sexisme secret cache ce comportement. Le sexisme subtil, quant à lui, est adopté par son auteur à son insu, car il est perçu comme une norme par la société. À l'instar du sexisme secret, le sexisme subtil est caché, mais à son opposé, il n'est pas adopté intentionnellement (Benokraitis et Feagin, 1999). Le tableau 1 présente les différences fondamentales entre les trois types de sexisme présentés.

Tableau 1 : Les différences fondamentales entre les trois types de sexisme

Type de sexisme	Comportement adopté intentionnellement	Comportement caché
Manifeste	Oui	Non
Secret	Oui	Oui
Subtil	Non	Oui

Dans ce mémoire, nous étudierons le sexisme moderne dans l'organisation, sans faire de distinction entre le type de sexisme que l'employé perçoit. Les trois types (manifeste, secret et subtil) sont inclus dans l'étude.

1.3. Les trois formes d'expression du sexisme

Le sexisme ne s'exprime pas toujours de manière antagoniste à l'égard de la femme. Il peut parfois sembler être un commentaire positif émis à l'endroit d'une femme, mais il n'en est rien. Comme nous le verrons ci-dessous, toute forme d'expression de sexisme, qu'elle soit hostile, bienveillante ou ambivalente, est négative pour la femme.

Le sexisme hostile (*hostile sexism*) est l'archétype du sexisme « négatif ». Il s'agit d'une expression de sexisme à travers laquelle la femme est présentée comme étant inférieure à l'homme (Glick et Fiske, 1996, 1997; King *et al.*, 2012). Par exemple, la phrase sexiste présentée plus haut, « la place de la femme est derrière les fourneaux, pas au bureau », est un sexisme de type manifeste, qui prend une forme hostile.

Le sexisme bienveillant (*benevolent sexism*), quant à lui, peut être présenté comme du sexisme « positif », bien que ses effets ne soient d'aucune manière bénéfiques à la femme qui en est victime. C'est une expression de sexisme qui reflète des croyances selon lesquelles la femme est perçue comme étant un objet, une possession à protéger et à vénérer, d'où ses implications négatives pour la femme (Glick et Fiske, 1996, 1997; King *et al.*, 2012). En quelque sorte, ce sont des préjugés « positifs » qui sont exprimés à l'égard de la femme, mais puisque les personnes adoptant ces pensées ont tendance à vouloir protéger la femme de tout (y compris d'un avancement de carrière), ces préjugés peuvent la freiner et lui nuire. Le sexisme bienveillant est donc, comme toutes les autres formes d'expression de sexisme, considéré comme une forme négative de sexisme (King *et al.*, 2012; Sattari *et al.*, 2020). En effet, les individus qui voient les femmes comme des êtres purs, dotés d'une sensibilité morale et devant être protégés sont plus prompts à leur retirer des tâches qui risqueraient de les placer dans une situation de stress, une situation difficile ou d'incertitude – conséquemment, ces individus freinent la femme dans ses possibilités d'avancement de carrière (Duehr et Bono, 2006; Heilman, 2001; Lyness et Heilman, 2006). Pour donner un exemple de sexisme bienveillant, pensons au vendeur qui remplace sa collègue féminine auprès d'un client, car celui-ci est difficile et susceptible de lui parler de manière rude et grossière. En ne laissant pas la femme être confrontée à des clients difficiles, elle risque d'être moins prête que ses collègues masculins pour une éventuelle promotion.

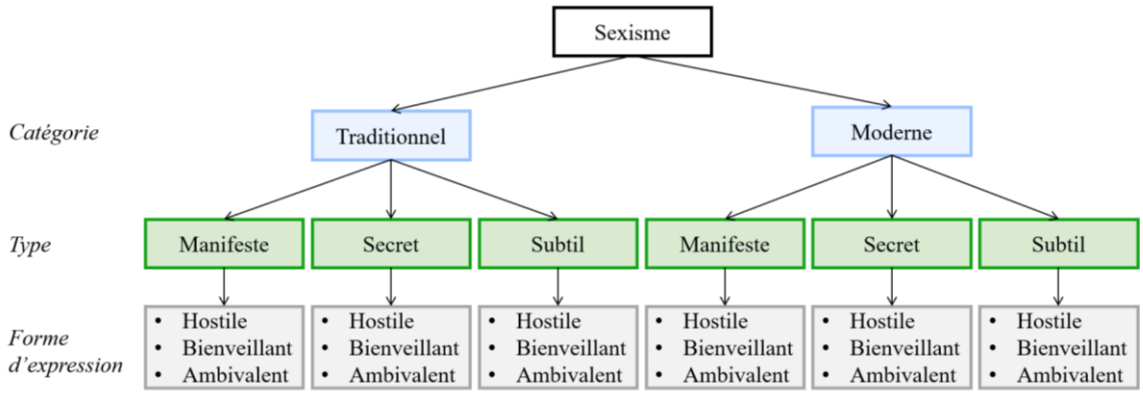
Le sexisme ambivalent (*ambivalent sexism*) présente des traits d'hostilité et de bienveillance à la fois. Des perceptions de la femme diamétralement opposées se chevauchent dans cette forme de sexisme (Glick et Fiske, 1996; Hebl *et al.*, 2007; King *et al.*, 2012; King *et al.*, 2010; Martell, Lane et Emrich, 1996). Il s'agit donc d'un type de sexisme qui peut autant aller dans le sens négatif que positif.

Dans le cadre de ce mémoire, lorsque nous aborderons la notion de sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé, nous étudierons les comportements associés sans distinction aux trois types et aux trois formes d'expression. Nous avons fait ce choix puisqu'une segmentation avait été effectuée au niveau de la catégorie de sexisme, et que

nous désirions explorer une catégorie dans son entièreté plutôt que des fragments de celle-ci.

Dans cette section, nous avons introduit les composantes du sexisme, soit ses deux catégories, ses trois types et ses trois formes d'expression. La figure 1 ci-dessous illustre les liens existant entre chacun des construits du sexisme.

Figure 1 : Déconstruction du concept de sexisme



Le sexisme ayant indéniablement une présence fort marquée en entreprise, la pertinence de traiter de ce sujet dans ce mémoire est manifeste. La littérature nous éclaire sur la conception du sexisme et de ses effets négatifs sur les personnes qui en sont victimes. Toutefois, à notre connaissance, les effets négatifs d'un environnement de travail perçu comme étant sexiste par un employé n'ont pas encore été examinés. C'est cet angle que nous aborderons dans ce mémoire.

2. La similarité

La similarité se définit comme des traits similaires entre deux individus relativement à l'apparence physique, au style de vie, au statut, aux valeurs ou aux buts (Palmatier *et al.*, 2006).

Dans un contexte de travail, il existe quatre relations intéressantes à étudier sur le plan de la concordance (*fit*) : personne-supérieur (*person-supervisor*), personne-groupe (*person-group*), personne-emploi (*person-job*), et personne-organisation (*person-organization*). Dans ces quatre cas, il a été démontré que la similarité reliant l'individu à son environnement (soit son gestionnaire, son groupe, son emploi ou son organisation) influence son attitude, ses décisions et ses comportements en milieu de travail (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005).

La théorie de la concordance personne-supérieur se réfère à la similarité perçue entre l'employé et son supérieur en termes de valeurs, de personnalité ou de comportement (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; van Vianen, Shen et Chuang, 2011).

La concordance personne-emploi se rapporte à la relation entre les caractéristiques personnelles de l'individu et celles du travail ou des tâches accomplies au travail (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Sylva *et al.*, 2019).

La concordance personne-organisation réfère à la compatibilité existant entre un individu et les caractéristiques de l'organisation pour laquelle il travaille, par exemple les valeurs prônées par celle-ci (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Verquer, Beehr et Wagner, 2003).

La quatrième notion de similarité entre un individu et son environnement est celle de la concordance personne-groupe. Il s'agit de la compatibilité interpersonnelle entre l'individu et les membres de ses groupes de travail, qu'il s'agisse de son équipe directe ou non (Judge et Ferris, 1992; Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Werbel et Gilliland, 1999).

La théorie du marketing relationnel indique qu'un individu qui en perçoit un autre comme lui étant similaire sera plus prompt à lui faire confiance, car il percevra un partage de

valeurs et de comportements entre eux, en plus de se sentir davantage en mesure de prédire les comportements futurs de son interlocuteur (Doney et Cannon, 1997). En effet, la similarité est un antécédent de la confiance, et son effet sur cette dernière est positif (Doney et Cannon, 1997; Palmatier *et al.*, 2006). Deux personnes similaires partageront une relation de meilleure qualité que celles ne présentant pas de points de similarité (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Morgan et Hunt, 1994).

Ce mémoire permettra d'étudier les effets de la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire, soit la concordance personne-supérieur. Deux raisons motivent notre choix. Non seulement la dyade employé-gestionnaire est d'une importance capitale sur le travail effectué par un employé (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000), mais la similarité entre deux individus est également abordée dans plusieurs études portant sur la théorie du marketing relationnel, qui est le pilier théorique fondamental de notre étude.

3. La confiance

La confiance se définit comme une perception de fiabilité et d'intégrité à l'égard d'un partenaire d'échange (Doney et Cannon, 1997; Morgan et Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002).

Dans la littérature sur le marketing relationnel, un lien direct entre la confiance et la performance est établi (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Palmatier *et al.*, 2008). La confiance est également positionnée comme un des médiateurs relationnels clés (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Samaha, Beck et Palmatier, 2014), et Berry (1996) la considère même comme l'outil de marketing relationnel le plus puissant à la disposition d'une entreprise.

Dans cette étude, nous étudierons la confiance comme médiateur d'une relation sur la performance. Le lien théorique entre la confiance et la performance existe et, à l'instar de Palmatier *et al.* (2006) et de Doney et Cannon (1997), nous lui attribuerons le rôle de médiateur.

4. L'importance de la dyade employé-gestionnaire : la performance perçue par le gestionnaire

La performance évaluée par le gestionnaire n'est pas la performance objective, mais une évaluation subjective de la performance de l'employé. La performance objective d'un employé est sa performance actuelle, mesurée à l'aide d'indicateurs numériques (Palmatier *et al.*, 2006).

Brown et Peterson (1994) et Katsikeas *et al.* (2018) ont démontré que la performance d'un employé évaluée par son gestionnaire reflète généralement de manière exacte la performance objective de l'employé. Dans cette étude, nous mesurerons la performance de l'employé évaluée par le gestionnaire plutôt que la performance objective.

Les déterminants de la performance sont fréquemment étudiés en marketing (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Bolander *et al.*, 2015; Brown et Peterson, 1994; Doney et Cannon, 1997; Lussier, Hartmann et Bolander, 2019; Palmatier *et al.*, 2006). Ces recherches ont mené à des explications variées et limitées par rapport à la variance de la performance des employés, notamment des vendeurs.

La théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Hoppner, Griffith et White, 2015; Palmatier *et al.*, 2006) se réfère aux activités marketing orientées dans le but d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange réussies (Morgan et Hunt, 1994). Considérant notre ancrage dans la théorie du marketing relationnel, il allait de soi de procéder à l'étude avec une dyade, soit à l'analyse de deux acteurs partageant une relation. C'est la dyade employé-gestionnaire qui a été retenue, puisque c'est l'externalité au sein de l'entreprise (soit la performance subjective de l'employé) et non à l'extérieur de celle-ci (par exemple la qualité de la relation entre le vendeur et le client) qui est étudiée.

Par exemple, Doney et Cannon (1997) peaufinent la théorie du marketing relationnel en étudiant la dyade vendeur-fournisseur, et permettent d'anticiper les futures interactions du fournisseur avec le vendeur. Pour leur part, Palmatier *et al.* (2006) étudient la dyade client-vendeur pour analyser des effets liés à la performance objective (numérique) du

vendeur et aux comportements qu'adoptera le client. Dans ces deux études, la confiance est une variable centrale du modèle.

Plusieurs autres facteurs déterminants de la performance sont à évaluer et à analyser; c'est ce que notre étude a comme objectif d'accomplir, avec comme point focal le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé. Nous croyons que l'exploration de la performance subjective et non objective, à travers l'étude de la dyade employé-gestionnaire, permettra de déceler des recommandations managériales qui résonneront davantage aux oreilles des professionnels.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons introduit les quatre concepts centraux de notre étude, de même que la théorie de base et la théorie complémentaire autour desquelles notre recherche orbite.

Le sexisme, ses catégories, ses types et ses formes d'expression ont été introduits. Il a également été souligné qu'au sein de ce mémoire, le sexisme moderne sera la catégorie de sexisme étudiée, et qu'aucune distinction ne sera établie entre les trois types et les trois formes d'expression de sexisme. Autrement dit, le sexisme moderne sera à l'étude, peu importe son type ou sa forme d'expression. La pertinence d'étudier le sexisme dans un contexte d'entreprise a également été démontrée.

Nous avons par la suite présenté la similarité et la théorie de la concordance personne-supérieur. Il a été démontré que la similarité a un lien avec la confiance qui sera accordée à autrui.

Cela nous a menés à la présentation du troisième concept, soit la confiance perçue. La confiance a été présentée comme étant le médiateur par excellence utilisé dans la théorie du marketing relationnel.

Finalement, nous avons présenté le concept de la performance subjective, en précisant qu'elle est habituellement similaire à la performance objective. Nous avons par la suite

justifié la pertinence d'une collecte de données dyadique (employé-gestionnaire), qui est en adéquation avec la théorie sur laquelle ce mémoire est fondé, soit la théorie du marketing relationnel.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

Introduction

Le premier chapitre a mis en lumière les principaux concepts étudiés au sein de ce mémoire, soit le sexisme moderne, la confiance de l'employé envers son gestionnaire, la perception de similarité d'un employé entre lui et son gestionnaire, et la performance d'un employé, telle que perçue par son gestionnaire. Ce chapitre présentera la problématique et les objectifs de recherche, de même que le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. C'est donc l'élaboration des liens existants entre les concepts présentés au chapitre précédent qui sera abordée dans les prochaines sections.

Nous présenterons dans ce chapitre les quatre effets qui seront testés dans l'étude. Deux de ces effets seront directs, soit l'effet du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance envers son gestionnaire, et l'effet de cette confiance sur sa performance perçue par son gestionnaire. Un effet de médiation sera présenté, soit le rôle de médiateur de la confiance entre le sexisme moderne et la performance. Finalement, le rôle de modérateur de la similarité perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance sera présenté.

1. La problématique et les objectifs de recherche

Dans cette section, nous détaillerons la problématique ainsi que les deux objectifs de la recherche. En découlera la conception du cadre théorique sur lequel cette recherche est basée, en lien avec la revue de littérature présentée dans le chapitre précédent.

1.1. La problématique de recherche

Comme indiqué en introduction, nous nous intéressons, avec cette étude, aux potentiels effets négatifs affectant un employé percevant du sexisme moderne dans son organisation, notamment une éventuelle influence sur sa performance perçue par son gestionnaire. Nous étudierons les effets du sexisme par l'entremise d'une collecte de données dyadique, une méthodologie qui ajoute une robustesse aux informations détenues sur l'employé. En effet, ce type de collecte permet de jumeler à son autoévaluation une évaluation de la part de son gestionnaire, comme nous l'aborderons en détail au chapitre 3 portant sur la méthodologie. C'est donc le pairage de données d'autoévaluation de l'employé (évaluation par l'employé de ses propres attitudes et comportement) et de données perçues de l'employé (évaluation par le gestionnaire de la performance de l'employé) qui nous permettra de déceler les potentiels effets négatifs du sexisme.

Nous nous pencherons également sur la confiance de l'employé envers son gestionnaire, comme étant dans un premier temps affectée par le sexisme, pour à son tour avoir un effet sur la performance : c'est ce qu'on appelle une relation de médiation.

Un intérêt est également porté à la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire, qui permettrait d'atténuer l'effet négatif que peut provoquer le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance à l'égard de son gestionnaire – et donc agir à titre de modérateur de la relation entre le sexisme moderne et la confiance.

La problématique de recherche peut être énoncée de la sorte :

*Quel est l'effet du **sexisme moderne** dans l'organisation perçu par l'employé sur sa **confiance** perçue envers son gestionnaire ainsi que sur sa **performance** telle que perçue par son gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la **similarité** perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance?*

Une démarche hypothético-déductive sera utilisée dans ce mémoire. Cette méthode, dans un premier temps, vise à formuler des hypothèses en se basant sur la littérature, puis à les tester par le biais d'analyses, pour les confronter à la réalité (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Le test d'hypothèse vise à vérifier si une relation décelée dans les données peut être transposable à la population, et repose donc sur la notion de distribution d'échantillonnage (d'Astous, 2015).

Notre recherche propose d'analyser l'effet du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance, telle que perçue par son gestionnaire. De plus, nous évaluerons le rôle de médiateur que joue la confiance de l'employé envers son gestionnaire entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance, perçue par son gestionnaire. Finalement, nous explorerons le rôle que joue la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance.

Nous présenterons donc quatre hypothèses : une relative à l'effet direct du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance envers son gestionnaire; une concernant l'effet direct de la confiance de l'employé envers son gestionnaire sur sa performance perçue par son gestionnaire; une explorant l'effet indirect du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance perçue par son gestionnaire (par le biais de la médiation de la confiance); et finalement une quatrième hypothèse analysant l'effet de la similarité perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance envers son gestionnaire.

1.2. Les objectifs de la recherche

Deux types d'objectifs de recherche encadrent cette étude : l'objectif principal et les objectifs opérationnels. L'objectif principal (ou général) touche la contribution que nous souhaitons apporter à la littérature en marketing alors que les objectifs opérationnels se rapportent aux activités à réaliser afin d'atteindre cet objectif principal.

L'objectif principal est d'affiner deux théories, soit la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Hoppner, Griffith et White, 2015; Palmatier *et al.*, 2006) et la théorie de la concordance personne-supérieur (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; van Vianen, Shen et Chuang, 2011), à l'aide d'une perspective dyadique employé-gestionnaire. Les deux théories sont présentées plus en profondeur au chapitre 1 portant sur la revue de littérature.

Relativement à la théorie du marketing relationnel, l'objectif est de confirmer les effets négatifs que peut avoir le sexisme moderne dans l'organisation perçu par un employé sur sa performance perçue par son gestionnaire, en passant par le niveau de confiance perçu par l'employé envers son gestionnaire.

De plus, nous souhaitons explorer la possibilité que la similarité entre l'employé et son gestionnaire puisse modérer la relation entre le sexisme moderne et la confiance de l'employé envers son gestionnaire, afin d'affiner la théorie de la concordance personne-supérieur.

De cet objectif général d'affinement de deux théories découlent quatre objectifs opérationnels :

1) Explorer la littérature sur le marketing relationnel, notamment approfondir l'analyse des caractéristiques internes de l'employé (dans notre cas, la perception du sexisme moderne dans l'organisation) influençant une relation d'échange réussie (la confiance de l'employé envers son gestionnaire et la performance de l'employé);

2) Explorer la littérature sur la théorie de la concordance personne-supérieur dans le but de comprendre le rôle de la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance, qui est étudiée dans le cadre de la théorie du marketing relationnel;

3) Tester empiriquement les variables retenues afin de confirmer l'effet du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance perçue envers son gestionnaire, pour ultimement étudier son effet sur sa performance (effet

médiateur de la confiance), tout en vérifiant l'effet de modération de la similarité perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance;

4) Contribuer aux apports théoriques et managériaux dans les domaines du marketing relationnel et de la concordance personne-supérieur, tout en indiquant les limites et de futures avenues de recherche.

Les deux premiers objectifs, visant l'exploration de la littérature, ont été atteints dans le premier chapitre portant sur la revue de littérature. Le chapitre 4 présentant les résultats permettra de répondre au troisième objectif, alors que le chapitre 5 présentant la discussion du mémoire répondra au quatrième objectif opérationnel.

Pour répondre à la problématique de recherche présentée à la section 1.1., nous présenterons dans la prochaine section les variables retenues dans le modèle, lesquelles ont été expliquées au chapitre 1 portant sur la revue de littérature, de même que le modèle conceptuel de notre recherche et les différentes hypothèses à tester.

Les variables retenues sont les suivantes :

- Variable indépendante : le sexisme moderne dans l'organisation, évalué par l'employé;
- Variable dépendante : la performance de l'employé, évaluée par le gestionnaire;
- Variable médiatrice : la confiance de l'employé envers son gestionnaire, évaluée par l'employé;
- Variable modératrice : la similarité entre l'employé et son gestionnaire, évaluée par l'employé;
- Variables de contrôle : l'âge et le sexe de l'employé, évalués par l'employé.

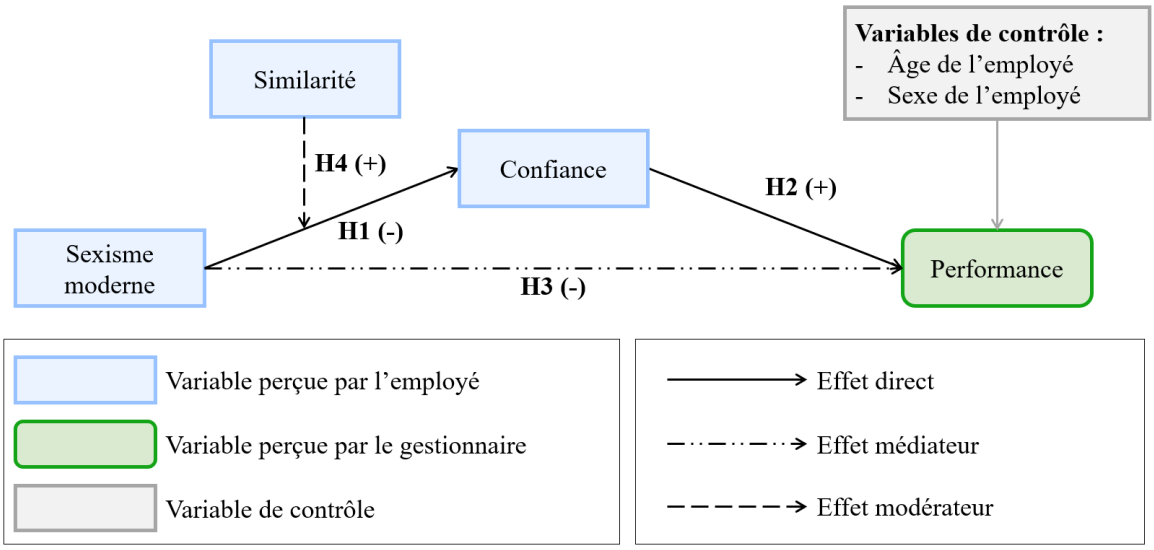
2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

La problématique de recherche présentée plus haut, de même que les quatre objectifs en découlant et les construits retenus pour l'étude, permettront l'élaboration de quatre hypothèses de recherche.

L'objectif central de cette recherche est de tester l'effet du sexisme dans l'organisation sur la performance de l'employé. Par notre approche hypothético-déductive, nous nous sommes basés sur la littérature présentée au chapitre 1 pour proposer un modèle conceptuel au sein duquel quatre hypothèses sont à tester (Figure 2). Ce modèle inclut les variables présentées à la section précédente.

2.1. Le modèle conceptuel de la recherche

Figure 2 : Le modèle conceptuel



Le modèle conceptuel de cette recherche nous permettra de tester trois types d'effets.

1) Effet direct

Le premier effet direct à mesurer est l'influence du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé (variable explicative) sur son niveau de confiance perçue envers son gestionnaire (variable à expliquer).

Le second effet direct est l'influence de la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire (variable explicative) sur sa performance perçue par son gestionnaire (variable à expliquer).

2) Effet médiateur

Le rôle de la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire (variable médiatrice) sera exploré à titre de médiateur de la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé (antécédent) et sa performance perçue par son gestionnaire (variable à expliquer).

3) Effet modérateur

L'influence de la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire (variable modératrice) sera explorée à titre de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son gestionnaire.

Pour tester le modèle, nous mesurerons empiriquement l'influence d'une caractéristique de l'employé (sexisme moderne) et de sa relation avec son gestionnaire (similarité et confiance) sur sa performance, dans le cadre d'une coupe instantanée (voir le chapitre 3).

Le modèle développé se base sur les travaux de Doney et Cannon (1997) et de Palmatier *et al.* (2006) à propos de la théorie du marketing relationnel. Nous y ajoutons toutefois le sexisme perçu dans l'organisation comme caractéristique de l'employé, et orientons les variables de la confiance et de la performance comme se rapportant à un individu plutôt

qu'à une organisation. Nous nous sommes également basés sur la théorie de la concordance personne-supérieur pour intégrer au modèle la similarité comme variable modératrice.

2.2. Les hypothèses de la recherche

Le modèle sera testé par le biais de quatre hypothèses. Une première hypothèse explore l'effet du sexisme moderne sur la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire (H1); une seconde hypothèse se penche sur l'influence de cette confiance sur la performance de l'employé perçue par son gestionnaire (H2); une troisième hypothèse étudie le rôle de médiateur de la confiance entre le sexisme moderne et la performance perçue de l'employé (H3); et la quatrième hypothèse examine le rôle de modérateur de la similarité sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance (H4).

Finalement, l'effet des variables de contrôle ne nécessite pas l'élaboration d'hypothèses en soi, mais nous explorerons tout de même l'effet de l'âge de l'employé et de son sexe sur la performance perçue de l'employé. Ces variables seront incluses dans le modèle lors de tous les tests d'hypothèses.

2.2.1. L'effet direct du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance perçue envers son gestionnaire

La première hypothèse de recherche se justifie principalement par les études de Doney et Cannon (1997) et de Palmatier *et al.* (2006) portant sur la théorie du marketing relationnel. Ces études mettent en lumière la relation qui existe entre les caractéristiques des vendeurs – telles que l'expertise, le pouvoir ou le temps investi dans la relation – et la confiance; le lien positif existant entre l'expertise et la confiance est soutenu (Palmatier *et al.*, 2006). Dans le même ordre d'idées, nous intégrons le sexisme dans l'organisation perçu par l'employé (qui est également une caractéristique personnelle) et prévoyons une relation négative entre ce construit et la confiance, de par la nature du sexisme. La relation

entre une caractéristique personnelle et la confiance dans notre modèle suit donc la structure établie par Doney et Cannon (1997) et Palmatier *et al.* (2006).

Considérant les effets néfastes du sexisme sur un individu qui en est victime (Duehr et Bono, 2006; Glick et Fiske, 1996; Hebl *et al.*, 2007; Heilman, 2001; King *et al.*, 2012; King *et al.*, 2010; Lyness et Heilman, 2006; McKinsey & Company, 2019; Sattari *et al.*, 2020; Shaffer, Sattari et Pollack, 2020), nous prévoyons un effet direct négatif entre le sexisme et la confiance. En effet, nous conceptualisons que faire preuve de sexisme a des implications négatives sur la capacité d'un individu à être ouvert à autrui. Par exemple, dans le cas du sexisme de type secret, l'individu sexiste tentera de cacher son comportement à autrui, car il n'aura pas confiance en son interlocuteur pour respecter son opinion (Cortina, 2008; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995). Puisque l'acteur de sexisme accorde un traitement inégal et injuste aux femmes par rapport aux hommes, il fait preuve d'un manque de confiance à l'égard de la gent féminine vis-à-vis de ses valeurs de revendication, par exemple (Benokraitis et Feagin, 1999; Cortina, 2008; Jackson, Esses et Burris, 2001; Swim *et al.*, 1995). Le sexisme semble donc influencer négativement la qualité de la relation entretenue entre deux acteurs, que nous mesurons ici à l'aide de la confiance.

Hypothèse 1	Plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins grande sera sa confiance perçue envers son gestionnaire.

2.2.2. L'effet direct entre la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire et sa performance perçue par son gestionnaire

Dans la littérature, un lien direct entre la confiance et la performance est établi (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006), lien que nous avons tenu à explorer dans notre étude. Puisque nous tentons de fournir un réel apport managérial par notre recherche, tracer des liens avec la performance nous semble de mise.

Nous prévoyons un effet direct positif entre la confiance et la performance. Palmatier *et al.* (2008) indiquent qu'en améliorant la relation, la confiance entre les acteurs s'améliore également. Puisque la confiance est définie comme étant l'outil de marketing relationnel le plus puissant à la disposition d'une entreprise (Berry, 1996), il s'agit du construit que nous avons sélectionné pour mesurer la qualité de la relation dans la dyade employé-gestionnaire. Dans l'étude menée par Agnihotri et Krush (2015), le lien direct entre la confiance envers le gestionnaire et la performance n'a pas été testé; l'étude présente toutefois une corrélation entre les deux construits. Il s'agissait également d'une collecte dyadique (vendeur-gestionnaire), ce qui laisse présager qu'une telle relation pourrait exister dans nos données. Ainsi, en nous basant sur la théorie du marketing relationnel, nous anticipons qu'une augmentation de la confiance dans la relation mènera à une augmentation de la performance.

Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire est élevée (versus faible), plus grande sera sa performance perçue par son gestionnaire.

2.2.3. L'effet médiateur de la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance perçue par son gestionnaire

Palmatier *et al.* (2006) présentent la confiance comme étant un médiateur de l'effet d'une caractéristique personnelle de l'individu sur sa performance. Plusieurs études attribuent d'ailleurs à la confiance le rôle du médiateur critique de relation (Berry, 1996; Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Samaha, Beck et Palmatier, 2014). C'est ainsi que nous allons la positionner dans le modèle, mais en plaçant le sexisme comme son antécédent.

Notre modèle prévoit que le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé a un effet négatif sur sa confiance perçue envers son gestionnaire, et que cet effet sera ultimement négatif sur la performance de l'employé perçue par son gestionnaire. Cet effet

indirect du sexisme moderne sur la performance, en passant par la confiance perçue, illustre l'importance de la qualité d'une relation dans un contexte d'entreprise, ce qui nous permettra de peaufiner la théorie du marketing relationnel.

Nous avons présenté plus haut le lien direct négatif que nous conceptualisons entre le sexisme et la confiance, puisque le fait de faire preuve de sexisme a des implications négatives sur l'ouverture à autrui (Cortina, 2008; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995). Un manque de confiance sera exprimé par l'individu sexiste à l'endroit des revendications des femmes (Benokraitis et Feagin, 1999); nous envisageons que ce manque de confiance pourra s'extrapoler en un manque de confiance envers le gestionnaire. La littérature l'a montré, un lien direct positif existe entre la confiance et la performance (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Palmatier *et al.*, 2008). Nous croyons que c'est par une diminution de la confiance de l'employé envers son gestionnaire que les effets négatifs du sexisme se feront sentir sur la performance.

Hypothèse 3	La confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la performance de l'employé perçue par son gestionnaire.

2.2.4. L'effet modérateur de la similarité perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son gestionnaire

Dans les études de Doney et Cannon (1997) et de Palmatier *et al.* (2006), la similarité entre l'employé et le gestionnaire est placée comme antécédent à la confiance, et influence de manière positive cette dernière. Considérant que Kristof-Brown, Zommerman et Johnson (2005) complètent la théorie de la concordance personne-supérieur en indiquant que des analyses modératrices permettent de plus grands constats que des études ne se penchant que sur des effets directs, la similarité, dans notre modèle, a été placée comme

variable modératrice. La question se pose quant à son effet sur la confiance, une fois considéré l'effet du sexisme sur la confiance.

Nous conceptualisons que faire preuve de sexisme a des implications négatives sur la capacité d'un individu à être ouvert à autrui, et que le sexisme est donc lié négativement à la confiance, puisque la qualité de la relation en est diminuée. Parallèlement, la théorie du marketing relationnel indique qu'un individu qui en perçoit un autre comme lui étant similaire sera plus prompt à lui faire confiance, car il percevra un partage de valeurs et de comportements entre eux, en plus de se sentir davantage en mesure de prédire les comportements futurs de son interlocuteur (Doney et Cannon, 1997). Selon la littérature, l'effet de la similarité sur la confiance (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006) et sur la qualité de la relation (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Doney et Cannon, 1997; Palmatier *et al.*, 2006) est positif. Ainsi, nous croyons que la similarité sera apte à contrebalancer les effets négatifs du sexisme sur la confiance, en raison de la puissance de l'effet positif de la similarité dans une relation (Judge et Ferris, 1992; Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Sylva *et al.*, 2019; van Vianen, Shen et Chuang, 2011; Verquer, Beehr et Wagner, 2003).

Hypothèse 4	La similarité perçue par l'employé a un rôle de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire.

2.2.5. Synthèse des hypothèses de la recherche

À titre de conclusion des hypothèses, voici un tableau récapitulatif des hypothèses de la recherche qui seront testées dans ce mémoire.

Tableau 2 : Sommaire des hypothèses de recherche

Hypothèse 1	Plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins grande sera sa confiance perçue envers son gestionnaire.
Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire est élevée (versus faible), plus grande sera sa performance perçue par son gestionnaire.
Hypothèse 3	La confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la performance de l'employé perçue par son gestionnaire.
Hypothèse 4	La similarité perçue par l'employé a un rôle de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire.

3. Les variables de contrôle

Plusieurs facteurs sont à considérer lorsque nous mesurons la performance d'un employé, notamment son âge et son sexe. Ces deux variables agiront à titre de variables de contrôle lors du test des hypothèses. Cette section présentera notre motivation à inclure ces deux variables de contrôle dans l'étude, selon la littérature et nos connaissances personnelles.

3.1. L'âge

L'âge est souvent lié à une variation de comportements et de performance, notamment dans le domaine de la vente (Levy et Sharma, 1994). Nous croyons également que la

génération à laquelle nous appartenons a des répercussions réelles sur nos croyances, par exemple quant à la place des femmes dans la société. En effet, l'opinion sur les femmes a grandement évolué au cours du siècle dernier, ce qui peut être illustré par exemple par l'obtention du droit de vote des femmes au Canada en 1918 ou bien par l'entrée des femmes sur le marché du travail après la Seconde Guerre mondiale.

Toutefois, peu importe la discipline et le sujet, ce n'est pas chaque individu qui voit sa pensée évoluer au même rythme, certaines personnes étant plus réfractaires au changement que d'autres (King *et al.*, 2019). La perception de l'égalité des sexes n'y fait pas exception. Une personne davantage réfractaire au changement et étant d'une génération plus âgée aura, selon nous, un peu moins intégré la parité des femmes dans sa conscience et risquera de faire preuve d'un niveau de sexisme plus élevé. Nous avons donc inclus l'âge de l'employé comme variable de contrôle de ce modèle, afin de confirmer ou d'infirmer notre pensée.

3.2. Le sexe

Le sexe, tout comme l'âge, influence la performance. Par exemple, dans le domaine de la vente, les femmes sont généralement plus empathiques que les hommes envers leurs clients et développent avec eux de meilleures relations. Toutefois, ce développement de relation prend du temps, ce qui explique qu'il leur faille plus de temps pour conclure une vente (Levy et Sharma, 1994). Cet exemple illustre les différences qui peuvent exister au niveau de la performance des hommes et des femmes, ce qui explique notre motivation à inclure le sexe de l'employé comme variable de contrôle du modèle de recherche.

Ces différences de personnalité peuvent avoir des effets sur la relation entre les acteurs (donc sur la confiance) de même que sur la performance au travail (Costa, Terracciano et McCrae, 2001; Jarrett, 2016). Nous avons donc tenu à ajouter le sexe de l'employé comme variable de contrôle dans notre modèle conceptuel.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'introduire notre problématique de recherche, que revoici :

*Quel est l'effet du **sexisme moderne** dans l'organisation perçu par l'employé sur sa **confiance** perçue envers son gestionnaire ainsi que sur sa **performance** telle que perçue par son gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la **similarité** perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance?*

De cette problématique, quatre objectifs opérationnels ont été énoncés. Nous avons par la suite présenté le modèle conceptuel et ses variables, soit le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé comme variable indépendante; la performance de l'employé perçue par son gestionnaire comme variable dépendante; la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire comme variable médiatrice entre le sexisme et la performance; et la similarité perçue par l'employé comme variable modératrice de la relation entre le sexisme et la confiance. Finalement, deux variables de contrôle ont été présentées, soit l'âge et le sexe de l'employé.

À la suite de la présentation des construits inclus dans le modèle, nous avons présenté nos quatre hypothèses de recherche et les fondements de la littérature sur lesquels nous nous sommes basés pour émettre de telles hypothèses, notamment relatifs à la théorie du marketing relationnel et à la théorie de la concordance personne-supérieur.

Dans le prochain chapitre, nous nous pencherons sur la méthodologie retenue afin de tester nos hypothèses.

Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche

Introduction

L'objectif du présent chapitre est d'exposer la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Nos données ont été collectées sous forme de dyades employé-gestionnaire selon une coupe instantanée. L'objectif de la recherche est d'affiner deux théories : celle du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Hoppner, Griffith et White, 2015; Palmatier *et al.*, 2006), qui se réfère aux activités marketing orientées dans le but d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange réussies (Morgan et Hunt, 1994), de même que la théorie de la concordance personne-supérieur, qui se réfère à la similarité perçue entre l'employé et son supérieur en termes de valeurs, de personnalité ou de comportement (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; van Vianen, Shen et Chuang, 2011). Notre démarche permet d'affiner ces deux théories grâce à notre collecte de type dyadique – nous avons donc obtenu de l'information à la fois du gestionnaire et de l'employé.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons la méthode utilisée; suivront le choix des instruments de mesure et leur présentation.

1. La présentation de la méthode

Cette première section vise à présenter la méthode utilisée pour répondre à nos objectifs de recherche. Nous présenterons le choix du type de donnée collecté, soit de la donnée dyadique, de même que le terrain d'enquête et toutes les phases relatives à la préparation et à l'administration du questionnaire.

1.1. La dyade à coupe instantanée

Une coupe instantanée (aussi appelée coupe transversale, donnée transverse ou observation statique) se définit comme étant l'examen d'un phénomène à un instant précis. En marketing relationnel, l'étude des données en coupe instantanée est courante et reconnue dans les études de relations dyadiques (Agnihotri et Krush, 2015; Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Lussier et Hall, 2018). Les relations dyadiques en marketing permettent de réduire un biais lié à la méthode commune, puisque deux sources d'informations sont jumelées dans les réponses (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mené une étude sur des dyades employé-gestionnaire avec une coupe instantanée comme moyen d'observation. Cette mesure d'observation permettra de connaître le point de vue de l'employé et de son gestionnaire à un moment ponctuel.

1.2. Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée

Dans notre recherche, pour réellement comprendre les effets du sexisme moderne sur la performance, il était essentiel d'obtenir de l'information relative à l'évaluation d'un employé, pour comprendre les effets du sexisme moderne de l'organisation sur sa performance (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). L'effet du sexisme moderne a été étudié à travers la dyade employé-gestionnaire, une dyade centrale peu importe le contexte d'entreprise, le secteur ou l'industrie. Il est important de noter que l'est du Canada est notre terrain d'enquête pour cette étude (soit le Québec et l'Ontario).

Notre choix s'est arrêté sur un terrain d'enquête auprès des employés et des gestionnaires venant de divers secteurs d'activité, industries et contextes d'entreprise. Nous avons ainsi

obtenu des répondants provenant de plus de sept industries[3], de trois secteurs d'activité[4] et de tous les contextes d'entreprise[5]. Au total, 28 entreprises ont participé à cette étude.

Pour ce mémoire, nous avons choisi d'étudier l'effet du sexisme moderne dans un contexte professionnel, de manière générale, et non dans un contexte précis. Ce choix a été fait puisque les études abordant les effets potentiels du sexisme sur la performance sont peu nombreuses.

Le choix d'une relation dyadique a été motivé par deux raisons. Premièrement, il y a un manque général de recherches quantitatives sur des dyades employé-gestionnaire. Ce manque peut s'expliquer par le fait que la dyade représente un terrain de recherche exigeant pour ce qui est de la collecte d'information. En effet, les gestionnaires ont généralement peu de temps à consacrer à un sondage, et ils perçoivent comme chronophage l'évaluation individuelle de chacun des employés se rapportant directement à eux. De plus, la confidentialité de l'information est un enjeu de taille dans une recherche dyadique, puisque l'employé, le gestionnaire et l'organisation en général peuvent être réfractaires à ce qu'une évaluation des divers agents ait lieu; le non-respect de la confidentialité provoquerait une crise interne. En effet, des questions se posent : le questionnaire de l'employé sera-t-il consulté par son gestionnaire et vice-versa? En quoi la participation à cette étude vaut-elle le temps investi à y participer? La seconde raison justifiant le choix d'une étude dyadique est celle de dégager des implications managériales plus pertinentes et crédibles : puisque nous bénéficions de données où le gestionnaire évalue le sujet principal (l'employé), cela permet de bonifier l'étude en y ajoutant une robustesse et une profondeur (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018).

La collecte de données dyadique a suivi plusieurs étapes. De prime abord, nous avons contacté par courriel des membres de nos réseaux personnel et professionnel, peu importe qu'ils soient employé ou gestionnaire, pour les inviter à participer à l'étude. Les employés

---

[3] Les sept industries retenues sont : administration publique; aliments et boissons; arts, divertissement et loisirs; financier, bancaire et assurance; industriel, manufacturier et emballage; information et industrie culturelle; technologie; et autre.
[4] Les trois secteurs d'activité retenus sont : secondaire, tertiaire et quaternaire.
[5] Les trois contextes d'entreprise sont : contexte interentreprise (B2B); contexte entreprise-consommateur (B2C); contexte entreprise-gouvernement (B2G).

étaient encouragés à nous mettre en contact avec leur gestionnaire. Chaque personne contactée était également encouragée à nous mettre en contact avec des membres de son réseau. L'échantillonnage peut donc être décrit comme un échantillon de convenance qui a pris la forme d'un échantillon boule de neige (Caumont, 2016). La collecte de données s'est échelonnée sur environ trois mois, soit entre mai et août 2020.

Sur 172 dyades employé-gestionnaire récoltées, nous avons obtenu un échantillon final et exploitable de 151 dyades, ce qui équivaut à un taux de réponse de 87,79 %. Le retrait des 21 répondants était dû à une qualité insatisfaisante de leurs réponses (constaté par le biais de la question d'attention ou du délai de réponse), comme discuté dans le chapitre 4 portant sur les résultats.

De ces 151 employés, 64,90 % (n = 98) sont des femmes, l'âge moyen est de 36,88 ans et la majorité des répondants sont bacheliers (37,09 %, n = 56). En moyenne, les employés travaillaient sous la supervision de leur gestionnaire actuel depuis 2,97 ans.

Pour ce qui est des gestionnaires, 57 gestionnaires ont répondu au questionnaire, chacun évaluant en moyenne 3,49 employés, et gérant en moyenne 6,92 employés et 1,83 équipe. 59,65 % de ces gestionnaires sont des femmes (n = 34). L'âge moyen des gestionnaires est de 44,14 ans; ils comptent en moyenne 10,44 années d'expérience en gestion et 6,88 années en tant que gestionnaire de leur équipe actuelle. Le diplôme détenu le plus commun est un baccalauréat (n = 21) et la majorité reçoit un salaire variant entre 90 000 $ et 99 999 $ (n = 10) ou entre 120 000 $ et 129 999 $ (n = 10). L'annexe 3 présente de manière plus détaillée les données sociodémographiques des deux groupes.

1.3. Le questionnaire

Dans le processus d'élaboration du questionnaire, cinq entrevues individuelles semi-dirigées ont été menées auprès d'employés de cinq industries différentes (un consultant en technologies de l'information, une spécialiste des communications, un chercheur du domaine culturel, une linguiste et une pharmacienne). Il s'agissait d'une démarche exploratoire afin de guider le choix des construits et de peaufiner le modèle conceptuel.

En nous basant sur nos discussions et notre revue de littérature, nous avons par la suite élaboré deux questionnaires distincts : le premier, destiné aux employés, et le second, destiné aux gestionnaires.

Chaque instrument de mesure a été sélectionné pour ses qualités psychométriques et selon les objectifs de la recherche. Les échelles de mesure originales étaient des échelles anglophones; nous avons bénéficié des services d'une traductrice professionnelle pour traduire les échelles de l'anglais au français, afin d'assurer une équivalence optimale. Une fois toutes les échelles traduites en français, nous avons fait un travail de « rétro-traduction », pour s'assurer une deuxième fois de l'équivalence parfaite des construits mesurés. Dans le cadre de notre étude, il était important d'offrir les questionnaires dans les deux langues, puisque nous voulions optimiser le taux de réponse, peu importe l'industrie ou l'entreprise contactée, et que l'est du Canada est le terrain d'enquête.

Considérant la perspective dyadique de cette étude, deux questionnaires ont été élaborés : un premier destiné aux employés (Annexe 1) et un second aux gestionnaires (Annexe 2). Les tableaux 3 et 4 donnent un aperçu de la division des deux questionnaires.

Tableau 3 : Sections du questionnaire de l'employé

Partie 1 : Autoévaluation	
Section 1	Diversité sociale (sexisme, racisme et âgisme)
Section 2	Similarité
Section 3	Inventaire d'habiletés politiques
Section 4	Soumission à l'autorité organisationnelle
Section 5	Attitude envers l'emploi
Partie 2 : Évaluation du gestionnaire	
Section 6	Durée de la relation
Section 7	Soutien perçu du gestionnaire
Section 8	Contrôle des tâches
Section 9	Charisme
Section 10	La confiance et ses antécédents
Section 11	Qualité de la relation

Section 12	Qualités du gestionnaire
Section 13	Empathie du gestionnaire
Partie 3 : Données personnelles	
Section 14	Questions sociodémographiques et questions relatives au contexte d'entreprise

Tableau 4 : Sections du questionnaire du gestionnaire

Partie 1 : Autoévaluation	
Section 1	Microagressions
Section 2	Personnalité (*big five inventory*)
Section 3	Efficacité personnelle (*self efficacy*)
Section 4	Expérience personnelle et qualification de l'équipe
Partie 2 : Évaluation des employés	
Section 5	Rendement subjectif
Section 6	Coopération perçue
Section 7	Satisfaction du travail
Section 8	Classement
Partie 3 : Données personnelles	
Section 9	Questions sociodémographiques

La majorité des échelles sélectionnées était de type Likert à 7 points (en français : 1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord). La signification des paliers de réponse était indiquée à chaque question pour faciliter la lecture du questionnaire et aider les individus moins habitués à remplir des sondages – cela touche donc le biais d'anxiété (Rosenberg, 1965). De plus, une échelle à 7 points permet à un répondant indifférent d'indiquer une neutralité de réponse (la valeur 4) et évite de biaiser les réponses par un négativisme ou un positivisme artificiel (Nowlis, Kahn et Dhar, 2002). En effet, Olivier (1980, 1993) a démontré qu'en l'absence de point neutre, un biais de complaisance était induit lorsqu'un résultat artificiel était généré, puisqu'une barrière psychologique à juger négativement est érigée – les résultats sont donc teintés d'un trop fort positivisme, non représentatif de la réalité.

Les deux questionnaires, une fois construits et épurés, ont été soumis à la phase du prétest, détaillée à la prochaine section.

1.4. Le prétest du questionnaire

La phase du prétest est cruciale, car elle permet de mettre en lumière des problèmes de structure, de compréhension ou d'orthographe, pour ensuite avoir en main un questionnaire optimisé, selon les commentaires émis par quelques individus sélectionnés de la population de référence (Jolibert et Jourdan, 2006). Hulland, Baumgartner et Smith (2018) encouragent d'ailleurs tous les chercheurs à d'abord utiliser un prétest pour s'assurer d'une qualité optimale de sondage.

Dans un premier temps, nous avons présenté notre questionnaire à une experte de la linguistique et à deux employés d'industries différentes (un chercheur du domaine culturel et une spécialiste des communications). À la suite de l'adoption de leurs recommandations – quelques erreurs langagières et coquilles, mais aucun changement de structure –, nous avons soumis le questionnaire à deux experts de recherche quantitative en marketing, dont un professeur. Les quelques recommandations émises concernaient notamment la vulgarisation et l'explication de certains concepts, pour s'assurer de la compréhension des futurs répondants, non experts du domaine du marketing. Ce processus en deux phases a été suivi pour les questionnaires de l'employé et du gestionnaire, en anglais et en français. Ce sont donc quatre questionnaires qui ont été soumis à une phase de prétest. Selon le retour des prétests finaux, le temps requis pour remplir le questionnaire de l'employé était d'environ 13 minutes, et celui du gestionnaire, d'environ 11 minutes.

1.5. La méthode d'administration du questionnaire

Avant de procéder à notre collecte, puisqu'elle concerne des sujets humains, nous avons exposé notre méthodologie de recherche au Comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal et avons obtenu les approbations nécessaires à la poursuite de l'étude. Puisque

le thème central de l'étude – le sexisme – est un sujet sensible et qu'il était présenté aux professionnels contactés, nombreux sont les gestionnaires à nous avoir demandé une attestation de confidentialité et d'éthique de notre recherche. Dans ces cas, l'approbation remise par le CER leur était transmise. Tous les gestionnaires ayant demandé une telle documentation ont par la suite accepté de prendre part à l'étude de concert avec quelques employés de leur équipe.

Plusieurs méthodes d'administration du questionnaire ont été envisagées, par exemple par voie postale, par téléphone, en personne ou par Internet. Cependant, puisque notre collecte a été menée dans le contexte de la COVID-19, plusieurs options, nécessitant un contact physique, n'étaient plus envisageables. Nous avons donc opté pour une soumission par Internet, par le biais de la plateforme de sondage Qualtrics. Cette méthode permet une comptabilisation des résultats plus rapide et précise et permet à des répondants distribués géographiquement d'y répondre; dans notre cas, nous avons recueilli des répondants du Québec et de l'Ontario, soit de Montréal, de Québec, de Laval, de Gatineau et d'Ottawa, entre autres. Une soumission via Qualtrics assure aussi de recueillir des questionnaires complets; en effet, nous avons exigé une réponse à chaque question du questionnaire afin de pouvoir passer à la question suivante. La confidentialité est par ailleurs beaucoup plus simple à assurer, car il n'y a réellement que les chercheurs qui peuvent avoir accès à la base de données où sont enregistrées les réponses, ce qui est rassurant pour chaque partie prenante de cette étude. Nous avons suivi les recommandations de Schneider et Johnson (1995) en indiquant le nom de l'université au moment de contacter les professionnels au sujet de notre étude; les auteurs soulignent que cette tactique augmente de manière significative le taux de réponse pour les enquêtes auprès des professionnels.

Pour solliciter des répondants, un courriel d'approche, indiquant brièvement les grandes lignes de l'étude et demandant si l'entreprise était ouverte à y participer, a été envoyé à des membres de notre réseau personnel et professionnel. Si le professionnel contacté démontrait de l'intérêt, des liens personnalisés (par entreprise) lui étaient envoyés. Puisque les paires employé-gestionnaire devaient être regroupées par les chercheurs, les questionnaires devaient être identifiés. Chaque employé se voyait attribuer un numéro d'identification aléatoire par son gestionnaire (inconnu des chercheurs), numéro que

l'employé indiquait comme identifiant dans son questionnaire, et que le gestionnaire indiquait comme numéro d'employé au moment de procéder à son évaluation. Ce mode d'identification nous a permis de jumeler les bons questionnaires ensemble. Une fois le pairage terminé, les numéros ont été supprimés, pour rendre impossible de retracer d'une quelconque manière le répondant de chaque questionnaire et ainsi associer une réponse avec un individu en particulier. Un anonymat complet des répondants est assuré.

Cette méthode de sollicitation nous a permis de collecter 151 dyades employé-gestionnaire qui seront utilisées pour les analyses.

1.6. La méthode de modélisation par les équations structurelles

La méthode de modélisation par les équations structurelles (*Structural Equation Modeling* [SEM]) est une technique développée pour analyser des relations de causalité multiples (Kaplan, 2009). Deux approches sont possibles pour utiliser les modèles d'équations structurelles : l'analyse des structures de covariance (ASC) et l'analyse de la variance, aussi appelée l'analyse des moindres carrés partiels (*Partial Least Squares modeling* [PLS]). C'est l'approche PLS qui a été utilisée dans ce mémoire pour tester notre modèle de recherche.

Non seulement l'approche PLS est moins exigeante en termes de connaissances techniques de programmation que l'approche ASC, mais elle est également moins restrictive par rapport à la répartition des variables (Crié, 2005). De plus, l'approche PLS cherche à maximiser la variance expliquée par les variables dépendantes, ce qui est aligné avec les objectifs de notre recherche. Il s'agit également d'une méthode fréquemment utilisée dans les recherches quantitatives en marketing (Ahearne *et al.*, 2010; Bolander *et al.*, 2015; Lussier, Hartmann et Bolander, 2019).

Plusieurs logiciels sont disponibles pour effectuer une analyse de modélisation par les équations structurelles. Pour ce mémoire, nous avons utilisé la troisième version du logiciel SmartPLS (Ringle, Wende et Becker, 2015) afin de vérifier les effets directs du sexisme moderne sur la confiance et de la confiance sur la performance, la médiation de

la confiance entre le sexisme moderne et la performance, ainsi que la modération de la similarité sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance. Le rôle des variables de contrôle a également été exploré. Le chapitre 4 détaille les résultats de ces analyses.

Trois conditions sont requises pour procéder à une modélisation par les équations structurelles. La première condition se réfère à la taille de l'échantillon, qui doit être supérieure à 150 observations ou sujets (Gerbing et Anderson, 1985), condition qu'il est nécessaire de respecter pour déceler des constats statistiquement significatifs, assurant de proposer un modèle théorique valide (McQuitty, 2004). La seconde condition est de tenir compte de la relation linéaire entre les variables et la normalité multivariée. La troisième condition se rapporte au contrôle qu'il faut appliquer aux observations externes (*outliers*) dans leur capacité d'influence (Jolibert et Jourdan, 2006). Les trois conditions ayant été respectées dans nos données, nous avons pu utiliser SmartPLS pour nos analyses.

2. Le choix des instruments de mesure

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, notre modèle conceptuel présente une variable indépendante : le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé. La variable modératrice est la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire, alors que la variable médiatrice est la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire. La variable dépendante du modèle est la performance de l'employé telle que perçue par le gestionnaire. Les deux variables de contrôle sont l'âge et le sexe de l'employé.

Cette section détaillera le choix des mesures pour les construits nommés plus haut. Toutes les mesures de construits s'appuient sur des outils existants dans la littérature, des adaptations ou des combinaisons de ceux-ci.

Dans le modèle de ce mémoire, le sexisme moderne est la variable indépendante, ayant une influence sur la performance de l'employé telle que perçue par le gestionnaire (variable dépendante). L'échelle retenue pour mesurer le sexisme moderne est adaptée de Swim *et al.* (1995).

Tableau 5 : L'échelle du sexisme moderne

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.								
		1	2	3	4	5	6	7
1	La discrimination envers les femmes est encore un problème dans mon milieu de travail.							
2	Les femmes passent souvent à côté de bons emplois en raison de la discrimination sexuelle.							
3	Il est fréquent de voir une femme être traitée de manière sexiste dans mon milieu de travail.							
4	En moyenne, les hommes sont traités de manière supérieure aux femmes dans mon milieu de travail.							

La confiance, dans notre modèle, a un rôle de médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la performance de l'employé, évaluée par son gestionnaire. L'échelle sélectionnée est une combinaison des construits de confiance de Doney et Cannon (1997) et de Garbarino et Johnson (1999).

Tableau 6 : L'échelle de la confiance

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.								
		1	2	3	4	5	6	7
1	Mon gestionnaire a toujours été franc avec moi.							
2	Mon gestionnaire est digne de confiance.							
3	Mon gestionnaire agit avec intégrité.							
4	Mon gestionnaire est fiable.							
5	Mon gestionnaire a mes meilleurs intérêts à cœur.							

La similarité joue un rôle de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance. L'échelle de similarité retenue est celle développée par Doney et Cannon (1997).

Tableau 7 : L'échelle de la similarité

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.								
		1	2	3	4	5	6	7
1	Mon gestionnaire partage des intérêts similaires aux miens.							
2	Mon gestionnaire a des valeurs similaires aux miennes.							
3	Mon gestionnaire prend du temps pour mieux me connaître.							

La performance de l'employé perçue par le gestionnaire est la variable dépendante du modèle. L'échelle de performance subjective retenue est proposée par Martin et Bush (2006) et adaptée par Lussier, Hartmann et Bolander (2019).

Tableau 8 : L'échelle de la performance perçue

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.								
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cet employé a une bonne attitude au travail.							
2	Cet employé résout efficacement les problèmes.							
3	Cet employé a un bon rendement au travail.							
4	Cet employé démontre de bonnes capacités de travail.							
5	Cet employé atteint les objectifs généraux de son poste.							

Deux variables de contrôle sont présentes dans le modèle : l'âge et le sexe de l'employé. Pour les évaluer, les deux questions suivantes ont été posées aux employés.

Âge	Veuillez indiquer votre année de naissance.
Sexe	À quel genre vous identifiez-vous? (Homme, Femme, Autre)

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de présenter la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Dans la première section, nous avons identifié l'approche de collecte de données, soit une collecte de la dyade employé-gestionnaire selon une approche de coupe instantanée, dans un terrain d'enquête sans restriction de contexte d'entreprise, d'industrie ou de secteur d'activité.

Nous avons par la suite présenté nos phases d'élaboration du questionnaire, à travers le prétest et la sélection des échelles de mesure de même que leur format (échelles de Likert à 7 points). La méthode d'administration, en ligne via la plateforme Qualtrics, a été présentée, et finalement la sélection de la modélisation par les équations structurelles comme méthode d'analyse pour tester nos hypothèses.

Chapitre 4 : Les résultats

Introduction

Ce chapitre, décliné en deux sections, présentera les résultats de notre recherche.

La première section détaillera les analyses préliminaires, soit l'évaluation de la qualité des données et celle des instruments de mesure. Nous nous assurerons dans un premier temps de la qualité des données en confirmant que l'échantillon retenu ne contient pas de valeurs manquantes ni de valeurs extrêmes et qu'il présente une normalité de la distribution des variables. Par la suite, nous vérifierons la fidélité des instruments de mesure, les validités de contenu, convergente et discriminante, puis la colinéarité.

La seconde section, quant à elle, présentera les tests des hypothèses de recherche par le biais de la modélisation par équations structurelles. L'effet direct du sexisme moderne sur la confiance sera présenté, suivi de l'effet médiateur de la confiance entre le sexisme moderne et la performance, de l'effet modérateur de la similarité sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance, et finalement des effets des variables de contrôle.

1. Les analyses préliminaires

Avant de tester les hypothèses, il faut s'assurer que nos données sont de bonne qualité. Après avoir récolté toutes les réponses aux deux questionnaires sur Qualtrics, nous avons exporté les réponses sur Excel afin de former 151 dyades employé-gestionnaire qualifiées.

Une fois les données pairées, filtrées et anonymisées, nous avons analysé la base de données pour nous assurer qu'aucune valeur n'était manquante, puis nous avons analysé les valeurs extrêmes. Nous avons par la suite considéré la normalité de la distribution des variables, tout en nous assurant que la qualité des réponses était présente – ce qui a été vérifié par le biais de questions d'attention. C'est en procédant à ces manipulations que notre échantillon s'est aminci, passant de 172 dyades à 151 se qualifiant pour l'étude.

Après ce premier passage, nous avons exporté les données vers le logiciel SmartPLS, où nous avons d'abord vérifié la qualité des instruments de mesure. C'est également sur SmartPLS que les tests des hypothèses ont par la suite été réalisés.

1.1. La qualité des données

Dans un premier temps, nous avons avalisé la qualité des données que nous avions recueillies par le biais des questionnaires de l'employé et du gestionnaire. L'échantillon final devait être exempt de valeurs manquantes et de valeurs extrêmes et devait présenter une normalité de la distribution des variables. Nous nous sommes également assurés que les répondants étaient concentrés au moment de répondre, afin d'avoir les réponses les plus justes possibles.

Les valeurs manquantes

Plusieurs causes peuvent expliquer la présence de valeurs manquantes dans une base de données : refus de répondre, oubli de répondre, illisibilité de la réponse, format de la réponse inadéquat. Selon d'Astous (2015), elles ne soulèvent toutefois un problème que si elles comptent pour plus de 5 % des observations pour une ou plusieurs variables, puisqu'elles ne permettent pas de représenter adéquatement les liens existant entre les variables.

Dès l'élaboration de nos questionnaires Qualtrics, nous nous sommes assurés de ne pas être confrontés à des valeurs manquantes, en rendant chaque réponse obligatoire : il était impossible pour un répondant de décider de ne pas répondre à une question et de passer à la question suivante; il était contraint de répondre à chacune des questions. Évidemment, aucun répondant n'était dans l'obligation de remplir le sondage, donc si un répondant n'était pas à l'aise avec une question, il était libre de simplement mettre fin au sondage. Nous nous sommes donc assuré que chaque questionnaire reçu était totalement rempli par des répondants consentants. En somme, notre échantillon ne présentait aucune valeur manquante.

Les valeurs extrêmes

La présence de valeurs extrêmes peut être très nocive sur une base de données, car elles peuvent avoir une influence sur les résultats des analyses. L'exemple où « la majorité des valeurs observées des deux variables sont peu élevées et qu'une observation présente une valeur très grande, l'ordre de grandeur de la corrélation ou du coefficient de régression sera déterminé en grande partie par cette seule observation » est donné par d'Astous (2015). Pour déceler ces valeurs extrêmes, un examen visuel suffit (Jolibert et Jourdan, 2006). Dans notre étude, nous n'avons observé la présence d'aucune valeur extrême.

L'attention des répondants

Dans les deux questionnaires, nous avons posé une question d'attention qui se lisait comme suit : « Il s'agit d'une question d'attention. Veuillez sélectionner « 7 » pour cet item. » Les bonnes pratiques en marketing conseillent d'inclure une telle question dans les questionnaires à chaque tranche de cinquante ou de cent items, pour s'assurer que les répondants lisent correctement les énoncés qui leur sont présentés (Meade et Craig, 2012); nous avons donc inclus une seule question d'attention dans chacun des questionnaires.

Deux employés et quatre gestionnaires ont indiqué une réponse autre que « 7 » à cette question. Dans le cas des gestionnaires, en plus de leur questionnaire personnel, nous avons malheureusement dû rejeter les questionnaires des employés qu'ils avaient évalués. Ce sont donc un total de 17 paires qui ont été retirées de l'analyse en raison de la réponse à la question d'attention.

À partir d'un échantillon initial de 172 dyades, nous avons obtenu un échantillon final de 151 dyades, soit l'équivalent d'un taux de réponse de 87,79 %. En plus des 17 paires rejetées à l'étape précédente, nous avons été contraints de retirer quatre autres paires en raison d'un trop court temps de réponse. Tous les questionnaires répondus en moins de six minutes ont été retirés, puisque répondre au questionnaire de l'employé devait prendre environ 13 minutes et à celui du gestionnaire autour de 11 minutes, selon le prétest que nous avions conduit, comme indiqué au chapitre 3. Un répondant ayant pris la moitié de ce temps pour répondre au questionnaire a été considéré comme n'ayant pas prêté assez

d'attention aux questions, et a donc été retiré de l'échantillon. Nous nous sommes permis de réduire l'échantillon de la sorte, puisque nous bénéficions d'une légère marge de manœuvre grâce à un nombre d'échantillons supérieur au seuil critique de 150 paires (la taille d'échantillonnage optimale); cela nous a permis de renforcer la qualité des résultats étudiés.

La normalité de la distribution des variables

Comme l'indiquent Jolibert et Jourdan (2006 : p. 474), « l'utilisation de données non normales peut biaiser fortement l'écart type des paramètres et se traduire en des valeurs de *t* surestimées ». Pour nous assurer que notre échantillon prenait la forme d'une loi normale, lors de nos analyses sur SmartPLS, nous avons utilisé la méthode *bootstrap* (1 000 échantillons). Cette méthode permet de générer des échantillons supplémentaires, se comportant de manière similaire aux échantillons collectés, ce qui assure une normalité de la distribution d'échantillonnage. Nous avons donc à notre disposition un plus grand échantillon à analyser, soit 1 000 paires plutôt que 151 (Preacher et Hayes, 2004; Preacher et Hayes, 2008).

1.2. La qualité des instruments de mesure

Sachant que les données de notre échantillon étaient de qualité, il s'agissait ensuite de vérifier le caractère adéquat des outils de mesure – à savoir qu'ils mesuraient bel et bien ce que nous souhaitions qu'ils mesurent. Nous nous sommes donc assurés de la fidélité et de la validité des échelles de mesure.

La fidélité

La fidélité d'une échelle est le caractère répétitif et la constance de sa mesure (d'Astous, 2015). La mesure de la fidélité d'une échelle est le coefficient alpha de Cronbach (α), une valeur qui se situe entre 0 (indiquant un manque total d'homogénéité dans les items d'une même échelle, soit une non-fidélité) et 1 (indiquant une fidélité complète). Une échelle

est considérée comme fidèle lorsqu'elle possède un alpha de Cronbach supérieur à 0,7. Comme indiqué dans le tableau 9, les quatre échelles de notre modèle conceptuel peuvent être qualifiées de fidèles, avec des alpha de Cronbach se situant entre 0,868 et 0,936.

Pour pallier les points négatifs de l'alpha de Cronbach, nous avons également mesuré le coefficient de fidélité composite (*composite reliability*), proposé par Raykov (1997). Les seuils sont les mêmes pour cette mesure que pour l'alpha de Cronbach. Le tableau 9 présente les deux mesures de fidélité.

Tableau 9 : La fidélité des échelles de mesure

Construit	Alpha de Cronbach (α)	Fidélité composite
Sexisme moderne	0,887	0,922
Confiance	0,936	0,952
Performance	0,910	0,934
Similarité	0,868	0,919

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 4.

La validité de contenu

La validité est le caractère exact d'une mesure (d'Astous, 2015). Il y a trois types de validité : la validité de contenu, la validité convergente et la validité discriminante.

Pour s'assurer qu'une échelle est valide sur le plan de son contenu, il faut se fier à notre jugement d'expert pour confirmer que toutes les facettes qui définissent un concept soient incluses dans l'échelle de mesure (d'Astous, 2015). Après avoir passé en revue nos échelles de mesure présentées au chapitre 3 selon les éléments mis de l'avant dans la revue de littérature pour chaque construit, nous pouvons affirmer que les échelles retenues sont valides du point de vue de leur contenu.

La validité convergente

La validité convergente peut être vérifiée en observant le comportement des items d'une même échelle les uns avec les autres; c'est ce qu'on appelle les poids factoriels ou *loadings* (d'Astous, 2015). Les items d'une échelle qui présenteront de forts *loadings* seront un indicateur de liens théoriques entre les items d'une même échelle. Le seuil minimal arbitraire retenu pour qualifier que des items atteignent un point de saturation est entre 0,3 et 0,45 (Jolibert et Jourdan, 2006). Un *loading* inférieur à ces valeurs indiquerait que l'item ne contribue pas convenablement à l'émergence du facteur. Les items ayant un *loading* inférieur à 0,7 (Hair *et al.*, 2017) devraient également être supprimés, à la condition que leur suppression provoque une augmentation de la variance moyenne extraite (*average variance extracted*, ou AVE). Une échelle présentant une AVE inférieure à 0,5 indique qu'elle comporte un ou des items ne représentant par le construit, et doit donc être revue ou retirée (Hair *et al.*, 2017).

Le tableau 10 indique que les items saturent fortement par dimension (par échelle dans notre cas, puisque les échelles retenues sont toutes unidimensionnelles), avec des *loadings* supérieurs à 0,7 pour chaque item. De plus, les AVE sont toutes supérieures à 0,5. La validité convergente des quatre échelles de notre modèle est donc respectée.

Tableau 10 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE

Construit	Item	*Loading*	AVE
Sexisme moderne	MODSEX1	0,879	0,747
	MODSEX2	0,781	
	MODSEX3	0,899	
	MODSEX4	0,892	
Confiance	TRUST1	0,854	0,798
	TRUST3	0,933	
	TRUSTY1	0,910	
	TRUSTY2	0,912	
	TRUSTY3	0,853	
Performance	SUBJPERF1	0,730	0,739
	SUBJPERF2	0,811	
	SUBJPERF3	0,915	
	SUBJPERF4	0,911	
	SUBJPERF5	0,917	
Similarité	SIMILAR1	0,910	0,791
	SIMILAR2	0,898	
	SIMILAR3	0,859	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 5.

La validité discriminante

La validité discriminante met en relation deux construits, pour s'assurer que les deux échelles mesurent bel et bien des construits distincts. Nous avons utilisé deux méthodes pour soutenir la validité discriminante de nos échelles : la méthode HTMT et le critère de Fornell-Larcker.

Pour débuter, la méthode HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*) stipule que lorsque la valeur de HTMT est inférieure à 0,85, les deux construits sont distincts et soutiennent la validité discriminante (Hair *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2015; Henseler, Ringle et Sarstedt, 2015). Le tableau 11 met de l'avant les valeurs de HTMT des construits du modèle, qui se situent entre 0,108 et 0,698. Chaque valeur étant inférieure au seuil de 0,85, la validité discriminante des quatre construits centraux de notre modèle est soutenue, selon la méthode HTMT.

Tableau 11 : La validité discriminante (méthode HTMT)

Construit	Sexisme moderne	Confiance	Performance	Similarité
Sexisme moderne				
Confiance	0,490			
Performance	0,108	0,240		
Similarité	0,254	0,698	0,374	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 6.

Par la suite, pour nous assurer du respect de la validité discriminante, nous sommes allés au-delà de la méthode HTMT en évaluant un second critère, soit celui de Fornell et Larcker (1981). Sachant que la variance au sein d'un même construit devrait être supérieure à celle entre les construits, ce critère est respecté lorsque les valeurs de la diagonale sont supérieures aux coefficients interconstruits (donc les coefficients sur la même ligne ou sur la même colonne). Le tableau 12 illustre le respect du critère de Fornell-Larcker, indiquant par le fait même le respect de la validité discriminante des quatre construits centraux de notre modèle.

Tableau 12 : La validité discriminante (critère de Fornell-Larcker)

Construit	Sexisme moderne	Confiance	Performance	Similarité
Sexisme moderne	**0,864**			
Confiance	-0,455	**0,893**		
Performance	-0,020	0,233	**0,860**	
Similarité	-0,224	0,634	0,337	**0,889**

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 7.

La méthode HTMT et le critère de Fornell-Larcker témoignent du respect de la validité discriminante. Nos échelles respectent donc les trois types de validité : de contenu, convergente et discriminante.

Il faut retenir que les outils de mesure utilisés sont fidèles et valides.

La colinéarité

Lorsque deux variables sont colinéaires, elles mesurent la même chose, la même caractéristique. Nous avons donc évalué la colinéarité du modèle par le biais du facteur d'inflation de la variance (*variance inflation factor*, ou VIF). Un VIF inférieur à10 indique qu'il n'y a pas de problème de colinéarité (Hair, 1998; Hair *et al.*, 2017). Le tableau 13 présente les VIF de chaque item; puisqu'aucun ne dépasse le seuil critique, il n'y a pas de problème de colinéarité dans nos résultats.

Tableau 13 : La colinéarité (facteur d'inflation de la variance VIF)

Construit	Item	VIF
Sexisme moderne	MODSEX1	2,696
	MODSEX2	1,973
	MODSEX3	2,999
	MODSEX4	2,781
Confiance	TRUST1	2,984
	TRUST3	5,019
	TRUSTY1	3,867
	TRUSTY2	4,121
	TRUSTY3	2,628
Performance	SUBJPERF1	1,511
	SUBJPERF2	2,282
	SUBJPERF3	4,635
	SUBJPERF4	4,573
	SUBJPERF5	4,064
Similarité	SIMILAR1	2,830
	SIMILAR2	2,355
	SIMILAR3	2,023

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 8.

En somme, les données utilisées sont de qualité; en effet, elles ne présentent ni valeur manquante ni valeur extrême et leur qualité a été vérifiée à l'aide d'une question d'attention. De plus, les quatre échelles de mesure de notre modèle conceptuel sont

considérées comme fidèles et valides (validité de contenu, convergente et divergente) et ne présentent pas de problème de colinéarité. Nous étions prêts à procéder aux tests des hypothèses de la recherche.

2. Le test des hypothèses de la recherche

Le *t* de Student est une statistique qui résulte de la division des différences de moyennes par l'écart type de la distribution d'échantillonnage (d'Astous, 2015). Une hypothèse n'est acceptée que dans le cas où on peut avoir à 95 % confiance que la tendance observée dans l'échantillon est transposable à la population étudiée; le seuil de signification statistique se situe à 5 %. Pour respecter ce seuil et ainsi statuer qu'une hypothèse est acceptée dans le modèle, la valeur du *t* de Student doit être supérieure à 1,96 (d'Astous, 2015).

Le tableau 14 indique chaque relation explorée dans le modèle et le *t* de Student y étant associé, de même que le bêta (β) de la relation. Le bêta est un indicateur du sens et de la force d'une relation. Dans les prochaines sections, les effets directs du sexisme moderne sur la confiance et de la confiance sur la performance seront expliqués, ainsi que l'effet médiateur de la confiance entre le sexisme moderne et la performance, et l'effet modérateur de la similarité sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance. Le tout, se basant sur les données présentées au tableau 14.

Tableau 14 : Les effets du modèle (la méthode *bootstrap*)

Effet	Échantillon original (β)	*t* de Student
Sexisme → Confiance	-0,336***	6,012
Sexisme → Performance	-0,006	0,057
Confiance → Performance	0,284*	2,328
Sexisme*Similarité → Confiance	0,308***	4,373
Âge → Performance	0,013	0,142
Sexe → Performance	0,124	1,367

$^{*}p < 0,05;\ ^{**}p < 0,01;\ ^{***}p < 0,001$

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. Une capture d'écran du logiciel SmartPLS figure à l'annexe 9.

2.1. Les effets directs

Deux hypothèses du modèle présentaient des effets directs, que nous avons testés dans un premier temps.

Hypothèse 1	Plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins grande sera sa confiance perçue envers son gestionnaire.
Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire est élevée (versus faible), plus grande sera sa performance perçue par son gestionnaire.

L'hypothèse 1 explore le lien direct entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son gestionnaire. Il existe une relation négative statistiquement significative entre le sexisme et la confiance ($\beta = -0{,}336^{***}$; $t = 6{,}012$; $p < 0{,}001$); nous pouvons donc accepter l'hypothèse selon laquelle plus le sexisme moderne perçu par l'employé est élevé, moins il aura confiance en son gestionnaire. L'hypothèse 1 est confirmée.

La seconde hypothèse d'effet direct à tester était celle reliant la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire et la performance de l'employé, telle que perçue par son gestionnaire. Nous acceptons l'hypothèse selon laquelle une relation positive unit ces deux variables, car nous observons une relation positive significative entre elles ($\beta = 0{,}284^{*}$; $t = 2{,}328$; $p < 0{,}05$). L'hypothèse 2 est donc également confirmée.

Ainsi, plus l'employé est sexiste, moins il aura confiance en son gestionnaire. Et une faible confiance en son gestionnaire va de pair avec une plus faible performance de l'employé.

Nous allons maintenant voir si la confiance agit réellement comme intermédiaire (ou médiateur) entre le sexisme moderne et la performance.

2.2. L'effet médiateur de la confiance

Hypothèse 3	La confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la performance de l'employé perçue par son gestionnaire.

Pour vérifier si la confiance agit comme médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance, telle que perçue par son gestionnaire, et pour savoir s'il s'agit d'une médiation partielle ou d'une médiation complète, nous nous référons à nouveau au tableau 14. Il nous indique que l'effet direct entre le sexisme moderne (variable indépendante) et la performance (variable dépendante) n'est pas statistiquement significatif ($\beta = -0{,}006$; $t = 0{,}057 < 1{,}96$; $p > 0{,}05$). Puisque l'effet entre le sexisme moderne et la confiance, de même que celui entre la confiance et la performance, est significatif, mais que celui entre le sexisme moderne et la performance ne l'est pas, nous pouvons affirmer être en présence d'une médiation complète. Cela signifie que le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé influence négativement sa performance perçue par son gestionnaire, mais que c'est le manque de confiance envers le gestionnaire qui explique un tel effet.

C'est la confiance qui permet d'expliquer pourquoi le sexisme moderne influence négativement la performance; la plus faible performance d'un employé sexiste s'explique par une plus faible confiance entretenue à l'égard de son gestionnaire. Ainsi, l'hypothèse 3 est confirmée : la confiance possède un rôle de médiateur complet sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance perçue par son gestionnaire.

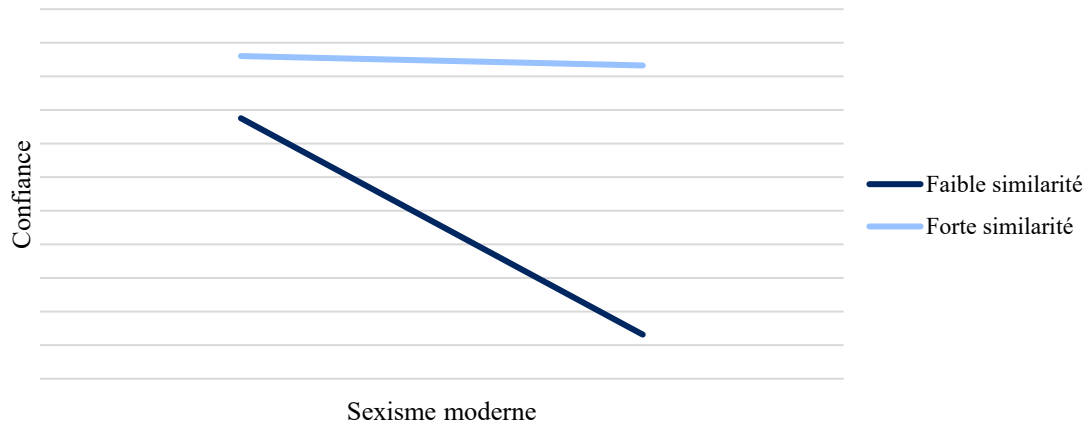
2.3. L'effet modérateur de la similarité

Hypothèse 4	La similarité perçue par l'employé a un rôle de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire.

Nous avons par la suite examiné la similarité que l'employé perçoit entre lui et son gestionnaire. Le but est de savoir si un employé qui perçoit son gestionnaire comme lui étant très similaire verra sa perception du sexisme moderne organisationnel influencer de la même manière la confiance qu'il entretient envers son gestionnaire, qu'un employé qui perçoit une faible similarité avec son gestionnaire.

La figure 3 ci-bas indique que le degré de similarité que l'employé perçoit entre lui et son gestionnaire influence la relation entre le sexisme moderne et la confiance. On observe la présence d'une interaction, qui prend la forme d'un éventail sur le graphique. Une interaction entre deux facteurs signifie que l'effet (sur la confiance) d'un des facteurs (sexisme) n'est pas le même pour tous les niveaux de l'autre facteur (similarité); on dit donc que l'effet d'un facteur est modéré par un autre (d'Astous, 2015). On le constate visuellement, plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé augmente, plus sa confiance diminue; toutefois, cette relation est altérée par le modérateur de la similarité. En effet, on remarque que si la similarité est élevée, la confiance n'est que peu altérée par le sexisme moderne perçu par l'employé. À l'inverse, lorsque le niveau de similarité est faible, la confiance diminue drastiquement lorsque le niveau de sexisme moderne augmente.

Figure 3 : Interaction de la similarité et du sexisme moderne sur la confiance



Le tableau 14 nous indique que la similarité est effectivement un modérateur significatif de la relation entre le sexisme moderne et la confiance ($\beta = 0{,}308^{***}$; $t = 4{,}373$; $p < 0{,}001$). Il semblerait qu'un employé qui se considère comme étant similaire à son gestionnaire en

termes de valeurs verra sa confiance envers celui-ci diminuer de peu, malgré un haut niveau de sexisme moderne perçu dans l'organisation.

2.4. Les effets des variables de contrôle

L'effet des variables de contrôle a été mesuré, et les résultats présentés au tableau 14 indiquent que leur rôle n'est pas significatif dans le modèle. En effet, ni l'âge de l'employé ($\beta = 0{,}013$; $t = 0{,}142 < 1{,}96$; $p > 0{,}05$), ni son sexe ($\beta = 0{,}124$; $t = 1{,}367 < 1{,}96$; $p > 0{,}05$) n'ont d'effet significatif sur sa performance. Cela signifie qu'à elles seules, ces deux variables ne permettent pas d'expliquer la variation de la performance de l'employé.

Conclusion

Dans un premier temps, il importe d'indiquer que la valeur du coefficient de détermination R^2 obtenue pour ce modèle est de 8,1 % (Annexe 10) – notons que le R^2 correspond au pourcentage de variance de la variable dépendante (performance) expliquée par la variable indépendante (sexisme moderne) (d'Astous, 2015 : p.290). Le contexte de recherche indique le seuil d'acceptabilité du coefficient de détermination (Hair *et al.*, 2017); dans le cadre de notre recherche, nous acceptons le R^2, qui illustre un grand degré de dépendance de la performance envers le sexisme, qui n'est pourtant pas un construit central, mais bien périphérique à la performance. Plus concrètement, cela nous indique que la performance de l'employé s'explique à 8,1 % par le sexisme moderne qu'il perçoit dans son organisation. Nous avons été surpris de constater que l'influence du sexisme moderne sur la performance est d'un tel ordre de grandeur, alors que la littérature ne s'est pas encore attardée à cette relation. Nous développerons davantage sur le sujet dans le prochain chapitre.

Dans ce chapitre, nous avons d'abord vérifié que les données recueillies par le biais de nos deux questionnaires étaient de qualité (valeurs manquantes, valeurs extrêmes, normalité de la distribution) et que les instruments utilisés l'étaient également (fidélité et validité des échelles). Nous avons par la suite testé les hypothèses de notre modèle

conceptuel à l'aide de la modélisation par équations structurelles, par le biais du logiciel SmartPLS, pour finalement confirmer chacune des quatre hypothèses de notre modèle.

Chapitre 5 : Discussion

Introduction

Ce dernier chapitre se veut un retour sur le mémoire. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la problématique et sur les quatre objectifs de la recherche, puis sur les résultats.

Par la suite, nous présenterons les contributions théoriques de notre recherche, qui illustrent que le sexisme peut être considéré comme une caractéristique personnelle se comportant comme un antécédent dans la théorie du marketing relationnel. Nous détaillerons également le fort lien qui unit la théorie du marketing relationnel à la théorie de la concordance personne-supérieur. Dans un second temps, nous présenterons les contributions managériales de notre étude; elles mettront en lumière l'importance de considérer les caractéristiques personnelles de l'employé et non uniquement ses compétences techniques, tout comme la pertinence de porter une attention particulière à ce que l'employé et l'environnement dans lequel il évolue partagent des similarités.

Finalement, nous introduirons les cinq limites de cette étude, et nous présenterons des avenues à explorer dans des recherches futures.

1. La discussion

Ce mémoire avait comme objectif de répondre à la problématique de recherche suivante :

*Quel est l'effet du **sexisme moderne** dans l'organisation perçu par l'employé sur sa **confiance** perçue envers son gestionnaire ainsi que sur sa **performance** telle que perçue par son gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la **similarité** perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance?*

Nous avons exploré la littérature portant sur le marketing relationnel pour approfondir l'analyse des caractéristiques internes de l'employé (dans notre cas, la perception de

sexisme moderne) influençant une relation d'échange réussie (la confiance de l'employé envers son gestionnaire et la performance de l'employé). En parallèle, nous avons également exploré la littérature portant sur la théorie de la concordance personne-supérieur dans le but de comprendre le rôle de modérateur de la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance.

Le test des hypothèses nous a permis de confirmer nos quatre hypothèses :

1) Plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins grande sera sa confiance perçue envers son gestionnaire (H1 confirmée);

2) Plus la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire est élevée (versus faible), plus grande sera sa performance perçue par son gestionnaire (H2 confirmée);

3) La confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la performance de l'employé perçue par son gestionnaire (H3 confirmée);

4) La similarité perçue par l'employé a un rôle de modérateur sur la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire (H4 confirmée).

La collecte de 151 dyades employé-gestionnaire exploitables nous a permis de procéder à la validation empirique de chacune des quatre hypothèses. Nous avons dans un premier temps vérifié la qualité des outils de mesure, puis avons procédé à l'analyse des données par le biais de la modélisation par équations structurelles, en utilisant le logiciel SmartPLS.

Le résultat de nos analyses statistiques démontre que le sexisme moderne joue effectivement le rôle d'antécédent de la performance, ce qui peut être expliqué par l'altération de la confiance que l'employé accordera à son gestionnaire. Le modèle étudié

permet d'expliquer 8,1 % de la variance de la performance (coefficient de corrélation $R^2 = 0,081$). Considérant la forte influence du sexisme moderne dans la performance d'un individu, nos analyses nous permettent de bonifier la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Hoppner, Griffith et White, 2015; Palmatier *et al.*, 2006). En effet, nous y proposons un antécédent supplémentaire à prendre en considération pour obtenir une relation d'échange réussie. En plus d'ajouter un antécédent à la théorie, nous avons tracé un lien avec la théorie de la concordance personne-supérieur, ce qui nous permet de souligner l'importance de considérer la similarité dans une étude sur le marketing relationnel.

Ce mémoire avait pour but de cibler l'effet du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et de sa confiance perçue envers son gestionnaire sur sa performance subjective, telle que perçue par le gestionnaire. L'approche dyadique que nous avons utilisée a permis d'ajouter une robustesse aux données, puisque nous avons pu jumeler aux analyses la performance subjective de l'employé qui, rappelons-le, reflète habituellement de manière très exacte sa performance objective (Brown et Peterson, 1994; Katsikeas *et al.*, 2018).

Nos tests d'hypothèses ont permis d'affirmer que plus un employé est sexiste, moins il sera performant, et que cette relation passe par l'altération de la confiance que l'employé ressent envers son gestionnaire. Toutefois, la relation entre le sexisme moderne et la confiance est modérée par la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire : un employé qui se considère comme étant similaire à son gestionnaire en termes de valeurs verra sa confiance envers celui-ci diminuer de peu, malgré un haut niveau de sexisme moderne perçu dans l'organisation.

2. Les contributions de la recherche

Les contributions théoriques et les contributions managériales seront présentées dans cette section. Du côté des contributions théoriques, les quatre hypothèses confirmées seront présentées ainsi que l'interprétation des résultats. Pour ce qui est des contributions

managériales, la valeur ajoutée d'avoir collecté des données dyadiques sera introduite. Suivront des explications à fins managériales relatives à l'implication de nos trouvailles dans le processus de dotation, dans la formation et dans l'attribution des employés aux divers services d'une organisation.

2.1. Les contributions théoriques

Les effets directs

La présente étude a permis de corroborer les deux hypothèses d'effet direct de notre modèle.

Dans un premier temps, nous avons trouvé un lien négatif statistiquement significatif entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance à l'égard de son gestionnaire ($\beta = -0{,}336$; $p < 0{,}001$), confirmant l'hypothèse 1. Ainsi, plus le sexisme moderne perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins il aura confiance en son gestionnaire. Cet effet direct négatif est en adéquation avec les effets explorés dans la littérature (Benokraitis et Feagin, 1999; Cortina, 2008; Jackson, Esses et Burris, 2001; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995).

Nous avons également confirmé l'hypothèse 2 selon laquelle plus la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire est élevée (versus faible), plus sa performance, perçue par son gestionnaire, sera jugée élevée. Un lien positif statistiquement significatif est établi entre les deux variables ($\beta = 0{,}284$; $p < 0{,}05$), ce qui concorde avec la relation entre les deux construits établie dans la littérature (Agnihotri et Krush, 2015; Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Palmatier *et al.*, 2008).

Ces résultats soutiennent l'idée selon laquelle le sexisme est un antécédent qui peut être étudié selon la théorie du marketing relationnel, car il a un effet direct sur la variable médiatrice par excellence d'une relation, la confiance (Berry, 1996; Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Palmatier *et al.*, 2006; Samaha, Beck et Palmatier, 2014).

L'effet médiateur de la confiance

Non seulement avons-nous établi un lien direct entre le sexisme moderne et la confiance, puis entre la confiance et la performance, nos résultats confirment également l'hypothèse 3 selon laquelle la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire agit comme médiateur de la relation entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa performance, telle que perçue par son gestionnaire. Il s'agit d'une médiation complète significative ($\beta = -0{,}006$; $p > 0{,}05$[6]). Palmatier *et al.* (2006) présentaient la confiance comme étant un médiateur de l'effet d'une caractéristique personnelle de l'individu sur sa performance – nous avons donc une confirmation que le sexisme moderne constitue une caractéristique personnelle de l'individu qu'il est valable de considérer comme un antécédent à la performance.

Grâce à la variable de la confiance, nous pouvons expliquer pourquoi le sexisme moderne influence négativement la performance : la plus faible performance d'un employé percevant un haut niveau de sexisme dans son organisation s'explique par une plus faible confiance entretenue à l'égard de son gestionnaire.

Cette étude établit une relation entre le sexisme moderne et la performance, relation qui, à notre connaissance, n'a pas été explorée par le passé.

L'effet modérateur de la similarité

L'étude a permis de corroborer l'hypothèse 4, selon laquelle la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire a un rôle de modérateur entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son gestionnaire ($\beta = 0{,}308$; $p < 0{,}001$).

En d'autres termes, si un employé sexiste perçoit son gestionnaire comme lui étant similaire, sa confiance à l'égard de celui-ci ne sera pas affectée négativement. En

[6] La valeur de p, ici supérieure à 0,05, indique une non-significativité de la relation directe du sexisme moderne sur la performance de l'employé. En effet, cette relation est plutôt indirecte, car médiée complètement par la confiance.

revanche, un employé percevant un haut niveau de sexisme moderne dans son organisation, mais ne s'identifiant pas comme étant similaire à son gestionnaire aura peu confiance en ce dernier. Nos analyses nous ont permis de confirmer notre anticipation théorique voulant que la similarité soit apte à contrebalancer les effets négatifs du sexisme moderne sur la confiance, en raison de la puissance de l'effet positif de la similarité dans une relation (Judge et Ferris, 1992; Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Sylva *et al.*, 2019; van Vianen, Shen et Chuang, 2011; Verquer, Beehr et Wagner, 2003).

Ce résultat permet d'enrichir la théorie de la concordance personne-supérieur. En effet, nous confirmons que la similarité reliant l'individu à son environnement (dans notre cas, à son gestionnaire) influence son attitude, ses décisions et ses comportements, en milieu de travail, soit sa confiance à l'égard de son gestionnaire (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005).

Les effets des variables de contrôle

Deux variables de contrôle ont été étudiées dans notre étude : l'âge et le sexe de l'employé. La littérature indique que ces variables sont souvent liées à une variation de comportements et de performance (Costa, Terracciano et McCrae, 2001; Jarrett, 2016; King *et al.*, 2019; Levy et Sharma, 1994). Les résultats permettent d'affirmer qu'aucune de ces caractéristiques de l'employé n'a d'effet significatif sur sa performance (âge : $\beta = 0{,}013$; $p > 0{,}05$; sexe : $\beta = 0{,}124$; $p > 0{,}05$). Cela indique qu'à elles seules, ces variables ne permettent pas d'expliquer la variance de la performance.

Le modèle global

Le modèle présenté possède un coefficient de détermination (R^2) égal à 0,081, ce qui signifie que le modèle permet d'expliquer 8,1 % de la variance de la performance de l'employé.

Considérant qu'à notre connaissance, le sexisme moderne n'a pas été étudié comme ayant un effet sur la performance, il s'agit d'une trouvaille étonnante qui ajoute un poids à la pertinence de notre recherche, dans le contexte de la théorie du marketing relationnel, jumelée avec la théorie de la concordance personne-supérieur. Cela permet également d'intégrer le sexisme moderne et la similarité comme variables à inclure dans le contexte de la théorie du marketing relationnel, pour ainsi mettre en lumière la pertinence de les considérer dans la littérature.

2.2. Les contributions managériales

L'importance de la dyade employé-gestionnaire

Le fait que notre étude ait été menée auprès d'une dyade employé-gestionnaire implique que les recommandations managériales en découlant ont le potentiel d'être plus complètes, car nous avons intégré à notre réflexion les implications d'un tel comportement de l'employé sur le gestionnaire.

Le choix de sélectionner une relation dyadique a été motivé par deux raisons. Premièrement, il y a un manque général de recherches quantitatives sur des dyades employé-gestionnaire. Ce manque peut s'expliquer par le fait que la dyade représente un terrain de recherche exigeant pour ce qui est de la collecte d'information. De plus, la confidentialité de l'information est un enjeu de taille dans une recherche dyadique, puisque l'employé, le gestionnaire et l'organisation en général peuvent être réfractaires à ce que l'on procède à une évaluation des divers agents.

La seconde raison motivant notre choix de ce type d'étude est de dégager des implications managériales plus pertinentes et crédibles. En effet, puisque nous bénéficions de données où le gestionnaire évalue le sujet principal (l'employé), cela permet de bonifier l'étude en y ajoutant une robustesse et une profondeur (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018).

L'importance de prendre connaissance de la réalité du sexisme organisationnel

Il est essentiel que les gestionnaires réalisent que le sexisme en entreprise est présent, afin de se préparer adéquatement à en contrer les effets négatifs – l'ennemi invisible n'est-il pas le plus redoutable? En prenant connaissance des effets négatifs du sexisme moderne organisationnel perçu par l'employé sur sa performance, le gestionnaire sera plus à même de ne pas s'entourer d'employés sexistes.

Dans un premier temps, cela concerne le processus de recrutement, au cours duquel une phase d'évaluation du sexisme pourrait représenter un ajout intéressant. Dans un second temps, cela concerne les employés actuels, pour les aider à s'outiller afin de réaliser les répercussions négatives d'un comportement ou d'une attitude sexiste sur l'ambiance organisationnelle, et sur la performance de leurs collègues.

L'importance des critères de recrutement inclusifs

Notre étude illustre l'importance des caractéristiques personnelles des employés sur leur performance telle que perçue par leur gestionnaire. En effet, 8,1 % de la variance de la performance est expliquée par notre modèle, alors que nous n'y avons intégré aucune caractéristique de l'employé propre à sa compétence.

Cela révèle l'importance cruciale que représente le « périphérique », alors que les critères d'embauche font de nos jours souvent référence uniquement aux compétences techniques. L'employé qui possède de solides connaissances techniques n'aura pas nécessairement une performance satisfaisante. C'est ce que notre étude tente de démontrer.

Les entreprises ont de plus en plus recours à des tests psychométriques. Pour le moment, environ 18 % des entreprises utilisent de tels tests dans leur processus de dotation; annuellement, ce nombre croît de 10 à 15 % (Dattner, 2013).

Il pourrait être intéressant d'intégrer une portion « sexisme » aux tests psychométriques, par exemple en évaluant le sexisme du candidat par le biais d'une échelle de mesure du sexisme individuel d'un individu.

Il est également important de mesurer la concordance que le candidat perçoit entre lui et son environnement, l'étude ayant montré que la similarité a une grande influence sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance. Dans un test psychométrique, le candidat ne pouvant évaluer sa similarité avec son gestionnaire, puisqu'il n'en connaît alors pas les valeurs, la concordance personne-supérieur pourrait être substituée par un test de la concordance personne-entreprise. Cela serait possible puisque les valeurs de l'entreprise reflètent régulièrement les valeurs des employés, y compris les gestionnaires, qui y travaillent (Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Verquer, Beehr et Wagner, 2003).

L'importance de la sensibilisation

Pour les employés actuels de même que pour les futures recrues, les résultats de la présente étude soulignent l'importance de la sensibilisation des employés, pour les informer des effets négatifs du sexisme. Comprendre les implications réelles de l'adoption d'un tel comportement ou d'une telle attitude permettra à l'employé de réviser ses comportements.

Ainsi, il serait bénéfique que les entreprises mettent de l'avant des formations sur l'utilisation du langage ou sur les comportements à éviter, non seulement dans un souci de faire preuve de davantage de respect envers les femmes, mais surtout avec l'objectif d'optimiser la performance de chaque employé. Les employés seraient davantage outillés pour collaborer et faire confiance aux membres de leur entourage professionnel, ce qui se répercuterait en des conséquences positives sur leur performance personnelle. C'est une situation gagnant-gagnant que de tels ateliers de sensibilisation et de formation permettraient.

Sachant que la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire a un effet majeur sur les répercussions que le sexisme organisationnel aura sur sa performance (c'est-à-dire que la similarité renverse complètement l'effet direct négatif entre le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son

gestionnaire), une attention devrait également être portée à la similarité. Si l'employé est déjà en poste et qu'il ne semble pas percevoir de similarité avec son gestionnaire, cela peut malheureusement influencer la confiance qu'il entretiendra à l'égard de ce dernier, et éventuellement, sa performance. Afin d'optimiser le potentiel de chaque employé en termes de performance, un jumelage adéquat doit être fait entre l'employé et le gestionnaire – pour contrebalancer les effets négatifs émanant de caractéristiques personnelles de l'employé telles que sa perception de sexisme dans l'organisation. Ainsi, la mutation d'employés d'une équipe à une autre au sein d'un même département est à considérer et à favoriser dans une entreprise, afin de jumeler un employé avec le gestionnaire avec lequel il partagera le plus d'affinités.

3. Les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures

Aucune étude ne peut avoir la prétention d'être parfaite. Dans notre cas, nous avons relevé cinq limites de notre étude, et dans chacun des cas, une proposition de recherche future sera développée. Le tout, en se basant sur la revue de littérature introduite au premier chapitre.

Étudier l'effet du sexisme moderne dans l'organisation sur la performance à long terme

Une coupe instantanée nous a révélé que plus le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé est élevé (versus faible), moins grande sera sa performance perçue par son gestionnaire, la relation étant médiée par la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire. Le cadre temporel de notre étude (la coupe instantanée) est une limite de notre recherche.

En effet, Hibbard *et al.* (2001) indiquent qu'avec le temps, le lien unissant les variables relationnelles (spécifiquement la confiance et l'engagement) et la performance devient de moins en moins important. Il serait donc intéressant d'étudier l'effet du sexisme sur la performance par le biais d'une étude longitudinale afin de savoir si le temps aggrave,

minimise ou bien n'influence pas l'effet négatif du sexisme dans l'organisation perçu par l'employé sur sa performance. Cela permettrait de comprendre les enjeux relatifs au sexisme de manière plus complète, en y ajoutant une dimension d'évolution temporelle, afin d'établir un réel lien de causalité. Comprendre les différentes tournures que les effets du sexisme peuvent avoir avec le temps permettrait également d'outiller les gestionnaires de manière plus complète afin d'optimiser la performance de leurs employés.

Étudier l'effet du sexisme dans un contexte d'affaires précis

Pour ce mémoire, nous avons choisi d'étudier l'effet du sexisme dans un contexte de travail. Ce choix a été fait puisque les études abordant le sexisme par rapport à ses effets potentiels sur la performance sont peu nombreuses, voire inexistantes. Notre étude se limite donc à un constat général des effets négatifs du sexisme dans un milieu de travail, mais ne permet pas de mettre en lumière un secteur ou une industrie dont la variance de la performance serait plus, ou moins, influencée par le sexisme moderne organisationnel perçu par l'employé. Par conséquent, notre étude donne le coup d'envoi pour des études ultérieures visant à examiner un effet observé dans la présente étude, mais dans un contexte précis.

La segmentation des secteurs d'activités, contextes et industries a été établie dans cette étude. Étudier les différences de l'influence du sexisme sur la performance selon le segment serait une idée intéressante, puisque nous avons démontré que le sexisme a effectivement un effet sur la performance. Comparer et qualifier cet effet selon le segment semble une avenue de recherche future complètement en adéquation avec nos intentions de recherche.

Étudier les effets des différents types et formes d'expression du sexisme sur la performance

Cette étude démontre qu'un employé percevant son organisation comme faisant preuve de sexisme moderne en voit sa performance négativement affectée. Cependant, tel que présenté au chapitre 1 portant sur la revue de littérature, le sexisme moderne peut être déconstruit en trois types de sexisme (manifeste, secret et subtil) (Benokraitis et Feagin, 1999; Cortina, 2008; Glick et Fiske, 1996; King *et al.*, 2012; Sattari *et al.*, 2020; Swim *et al.*, 1995; Swim, Mallett et Stangor, 2004) et chacun de ces types peut être exprimé sous trois formes (hostile, bienveillant et ambivalent) (Duehr et Bono, 2006; Glick et Fiske, 1996, 1997; Heilman, 2001; King *et al.*, 2012; Lyness et Heilman, 2006; Martell, Lane et Emrich, 1996; Sattari *et al.*, 2020). Dans ce mémoire, nous avons choisi d'étudier les comportements sans distinction par rapport aux trois types et aux trois formes d'expression de sexisme, car nous désirions explorer une catégorie de sexisme, soit l'étude du sexisme moderne plutôt que traditionnel, dans son entièreté plutôt que des fragments de celle-ci.

Dans une recherche future, étudier l'effet individuel des types et formes de sexisme sur la performance nous éclairerait sur ce qui nuit le plus à la performance et révélerait où les efforts devraient être mis si un seul type ou une seule forme de sexisme ne pouvait être géré à la fois.

En effet, le sexisme semble évoluer selon un spectre, qui voit le degré d'implication négative évoluer. Chaque extrémité du spectre est nécessairement négative pour la femme qui en est victime (King *et al.*, 2012; Sattari *et al.*, 2020), toutefois, le degré d'implications négatives n'est pas le même pour chaque type et forme de sexisme. Par exemple, le sexisme manifeste a des conséquences plus négatives que le sexisme subtil, car le sexisme subtil est malheureusement une norme (Greenwald et Banaji, 1995; Swim *et al.*, 1995). Étudier les effets du sexisme par segment sur la performance permettrait de mieux comprendre les actions et comportements à éradiquer dans un premier temps.

Étudier le modérateur de la similarité selon d'autres types de concordance avec l'environnement

Le modérateur employé dans cette étude, soit la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire, se réfère à la théorie de la concordance personne-supérieur. Ce type de concordance est l'un des quatre types de la concordance personne-environnement, les trois autres étant la concordance personne-emploi, la concordance personne-groupe et la concordance personne-organisation (Judge et Ferris, 1992; Kristof-Brown, Zommerman et Johnson, 2005; Sylva *et al.*, 2019; Verquer, Beehr et Wagner, 2003; Werbel et Gilliland, 1999).

Remplacer le modérateur de la présente étude par un modérateur de la même « famille » (soit un autre type de similarité environnementale) permettrait de comprendre comment l'environnement dans lequel l'employé évolue peut avoir une influence sur les effets négatifs du sexisme sur la confiance. Dans ce mémoire, nous avons démontré que si l'employé se perçoit comme étant similaire à son gestionnaire, le sexisme qu'il perçoit dans son organisation n'aura pas d'effet négatif sur la confiance qu'il perçoit envers son gestionnaire. La similarité personne-supérieur est donc importante afin de justifier le rôle que joue le sexisme sur la performance de l'employé.

Il serait intéressant de pousser cette réflexion et d'analyser les effets des autres types de similarité environnementale sur la relation entre le sexisme dans l'organisation perçu par l'employé et sa confiance perçue envers son gestionnaire. Cela permettrait de connaître le type de similarité environnementale complétant le mieux la théorie du marketing relationnel.

Étudier l'effet du sexisme sur des variables autres que la confiance

La présente recherche se fondait sur la théorie du marketing relationnel, où la confiance joue régulièrement le rôle de médiateur (Berry, 1996; Palmatier *et al.*, 2006; Spekman, 1988). Le modèle développé se base sur les travaux de Doney et Cannon (1997) et de Palmatier *et al.* (2006); nous y avons toutefois ajouté la perception de sexisme comme

caractéristique de l'employé. La confiance n'est cependant pas la seule variable relationnelle qui peut être incluse dans une recherche sur la théorie du marketing relationnel, d'autres caractéristiques des individus peuvent s'y substituer – par exemple, la satisfaction de la relation (Palmatier *et al.*, 2006), la qualité de la relation (Palmatier *et al.*, 2006), l'engagement (Palmatier *et al.*, 2006) ou bien la confiance entre des acteurs d'une autre dyade (Doney et Cannon, 1997).

Puisque les recherches sur les effets négatifs du sexisme perçu dans une organisation sont peu nombreuses, il serait intéressant d'étudier les effets d'un tel comportement sur des traits de personnalité, par exemple le charisme ou même la soumission à l'autorité (et donc substituer la confiance par l'un de ces construits). En effet, les effets négatifs du sexisme peuvent se faire ressentir dans les comportements et l'attitude qu'adopte l'individu décelant un tel comportement dans son milieu de travail (par exemple, la confiance) et dans sa manière d'interagir avec les autres. Une telle étude future permettrait de comprendre les effets du sexisme non seulement sur la vie professionnelle des employés, mais également sur leur vie personnelle, puisqu'elle éclairerait les effets de leur sexisme sur leurs attitudes et comportements.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons d'abord fait un retour sur la question de recherche et sur les quatre objectifs de recherche qui avaient été présentés au chapitre 2 portant sur le cadre conceptuel. Nous avons par la suite démontré que notre méthodologie nous avait permis d'atteindre chaque objectif que nous nous étions fixé, et d'ainsi répondre à notre question de recherche. En effet, chaque hypothèse développée a été confirmée, nous permettant d'affirmer que le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé a, par le biais d'une médiation complète de la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire, un effet négatif sur sa performance perçue par son gestionnaire. Toutefois, la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire modère l'effet direct négatif existant entre le sexisme moderne dans l'organisation et la confiance perçue par

l'employé envers son gestionnaire; la similarité a donc ultimement une influence majeure sur la performance de l'employé perçue par son gestionnaire.

Après avoir fait un retour sur les résultats de l'étude, nous avons rappelé la pertinence d'étudier les effets par le biais d'une dyade. Nous avons par la suite présenté des contributions théoriques faisant le pont entre la théorie du marketing relationnel et la théorie de la concordance personne-supérieur, en plus de recommandations managériales, notamment relatives à la dotation, à la formation et à la réallocation du personnel. L'importance de la similarité entre l'employé et son gestionnaire a été martelée, de même que l'importance de considérer les caractéristiques personnelles de l'employé plutôt qu'uniquement ses compétences techniques.

Finalement, nous avons présenté cinq limites à notre étude et avons, pour chacune, proposé des avenues de recherche afin de pallier les limites et de développer plus en profondeur les connaissances liées aux effets du sexisme dans un milieu de travail.

Conclusion générale

Ce mémoire met en lumière les implications négatives affectant l'employé qui adopte un comportement sexiste en entreprise. La problématique de recherche à laquelle nous souhaitions répondre par le biais de la présente étude était la suivante : *Quel est l'effet du **sexisme moderne** dans l'organisation perçu par l'employé sur sa **confiance** perçue envers son gestionnaire ainsi que et sur sa **performance** telle que perçue par son gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la **similarité** perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance?*

La méthodologie utilisée nous a permis de répondre aux quatre objectifs opérationnels que nous nous étions fixés, soit :

1) Explorer la littérature sur le marketing relationnel, notamment approfondir l'analyse des caractéristiques internes de l'employé (dans notre cas, la perception de sexisme moderne) influençant une relation d'échange réussie (la confiance de l'employé envers son gestionnaire et la performance de l'employé);

2) Explorer la littérature sur la théorie de la concordance personne-supérieur dans le but de comprendre le rôle de la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance, qui est étudiée dans le cadre de la théorie du marketing relationnel;

3) Tester empiriquement les variables retenues afin de confirmer l'effet du sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé sur sa confiance perçue envers son gestionnaire, pour ultimement étudier son effet sur sa performance (effet médiateur de la confiance), tout en vérifiant l'effet de modération de la similarité perçue par l'employé sur la relation entre le sexisme moderne et la confiance;

4) Contribuer aux apports théoriques et managériaux dans les domaines du marketing relationnel et de la concordance personne-supérieur, tout en indiquant les limites et de futures avenues de recherche.

Nous avons empiriquement testé quatre hypothèses de recherche, qui ont toutes été confirmées. Nous pouvons donc affirmer que le sexisme moderne dans l'organisation perçu par l'employé a, par le biais d'une médiation complète de la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire, un effet négatif sur sa performance perçue par son gestionnaire. Toutefois, la similarité que perçoit l'employé entre lui et son gestionnaire modère l'effet direct négatif existant entre le sexisme moderne dans l'organisation et la confiance perçue par l'employé envers son gestionnaire; la similarité a donc ultimement une influence majeure sur la performance de l'employé telle que perçue par son gestionnaire. Enfin, les résultats obtenus nous permettent de confirmer chaque hypothèse élaborée dans notre modèle conceptuel.

Cette étude met en lumière le lien théorique entre les théories du marketing relationnel et de la concordance personne-supérieur, et l'importance de considérer la similarité de l'employé avec son environnement pour obtenir une relation d'échange réussie. De surcroît, nous avons présenté l'importance de prendre en compte les caractéristiques personnelles de l'employé dans un processus de dotation et non uniquement ses compétences ou expertises techniques. Nous avons également proposé l'introduction d'un volet portant sur le sexisme dans les tests psychométriques, considérant que le modèle conceptuel que nous avons mis de l'avant permet d'expliquer 8,1 % de la variance de la performance. Les propositions de recherches futures, si mises en application, permettraient de gagner une connaissance encore plus profonde et complète des effets du sexisme en entreprise, et d'ainsi prendre en compte de nouvelles réflexions théoriques et méthodologiques.

Bibliographie

Agnihotri, Raj et Michael T. Krush (2015). « Salesperson Empathy, Ethical Behaviors, and Sales Performance: the Moderating Role of Trust in one's Manager », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 35, no 2, p. 164-174.

Ahearne, Michael, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu et Son K. Lam (2010). « The role of Consensus in Sales Team Performance », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, no 3, p. 458-469.

Ahearne, Michael, John Mathieu et Adam Rapp (2005). « To Empower or not to Empower your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 945-955.

Ammerman, Colleen et Boris Groysberg (2020). « Why the Crisis Is Putting Companies at Risk of Losing Female Talent », *Harvard Business Review*, p. 1-8. Récupéré de https://hbr.org/2020/05/why-the-crisis-is-putting-companies-at-risk-of-losing-female-talent

Benokraitis, Nijole V. et Joe R. Feagin (1999). *Modern Sexism: Blatant, Subtle, and Covert Discrimination*, 2e éd., Englewood Cliffs, 187 p.

Berry, Leonard L. (1996). « Retailers With a Future: Five Benefits Distinguishing Companies that Compete on Value », *Marketing Management*, vol. 5, no 1, p. 38-46.

Bolander, Willy, Cinthia B. Satornino, Douglas E. Hughes et Gerald R. Ferris (2015). « Social Networks within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance », *Journal of Marketing*, vol. 79, no 6, p. 1-16.

Brief, Arthur P., Robert T. Buttram, Robin M. Reizenstein, Douglas S. Pugh, Jodi D. Callahan, Richard L. McCline*, et al.* (1997). « Beyond Good Intentions: The Next Steps toward Racial Equality in the American Workplace », *Academy of Management Executive*, vol. 11, no 4, p. 59-72.

Brown, Steven. P. et Robert A. Peterson (1994). « The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 2, p. 70-80.

Caumont, Daniel (2016). *Les études de marché*, 5e éd., Paris, Dunod, 127 p.

Cortina, Lilia M. (2008). « Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 33, no 1, p. 55-75.

Costa, Paul, Jr., Antonio Terracciano et Robert R. McCrae (2001). « Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, no 2, p. 322-331.

Crié, Dominique (2005). « De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, no 2, p. 5-27.

Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans et Deborah Cowles (1990). « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 54, no 3, p. 68-81.

d'Astous, Alain (2015). *Le projet de recherche en marketing*, 5e éd., Montréal, Chenelière Éducation, 386 p.

Dattner, Ben (2013). « How to Use Psychometric Testing in Hiring », *Harvard Business Review*, p. 1-4. Récupéré de https://hbr.org/2013/09/how-to-use-psychometric-testin

Doney, Patricia M. et Joseph P. Cannon (1997). « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 35-51.

Duehr, Emily E. et Joyce E. Bono (2006). « Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? », *Personnel Psychology*, vol. 59, no 4, p. 815-846.

Fornell, Claes et David F. Larcker (1981). « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.

Frankiewicz, Beckly et Thomas Chamorro-Premuzic (2020). « The Post-Pandemic Rules of Talent Management », *Harvard Business Review*, section 1, p. 1-6. Récupéré de https://hbr.org/2020/10/the-post-pandemic-rules-of-talent-management

Garbarino, Ellen et Mark S. Johnson (1999). « The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship », *Journal of Marketing*, vol. 63, no 2, p. 70-87.

Gavard-Perret, Marie-Laure et Benoit A. Aubert (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2e éd., Montreuil, Pearson, 423 p.

Gerbing, David W. et James C. Anderson (1985). « The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 20, no 3, p. 255-271.

Glick, Peter et Susan T. Fiske (1996). « The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism », *Journal of Personnality and Social Psychology*, vol. 70, no 3, p. 491-512.

Glick, Peter et Susan T. Fiske (1997). « Hostile and Benevolent Sexism: Measuring Ambivalent Sexist Attitudes Toward Women », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 119.

Greenwald, Anthony G. et Mahzarin R. Banaji (1995). « Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes », *Psychological Review*, vol. 102, no 1, p. 4-27.

Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom et Stefan Gaertner (2000). « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium », *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 463-488.

Hair, Joseph F. (1998). *Multivariate data analysis*, 5e éd., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 730 p.

Hair, Joseph F., Carole L. Hollingsworth, Adriane B. Randolph et Alain Yee Loong Chong (2017). « An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no 3, p. 442-458.

Hair, Joseph F., Thomas M. Hult, Christian M. Ringle et Marko Sarstedt (2015). *HTMT - A New Criterion to Assess Discriminant Validity*. Récupéré le 30 septembre 2020 de https://www.smartpls.com/documentation/videos/htmt-a-new-criterion-to-assess-discriminant-validity

Hébert, Claudine (2018, 10 mars). « L'égalité des sexes en entreprise est bénéfique aux femmes... et aux hommes! », *Les Affaires*. Récupéré de https://www.lesaffaires.com/dossier/avancement-des-femmes-en-affaires/legalite-des-sexes-en-entreprise-est-benefique-aux-femmeset-aux-hommes/601065

Hebl, Michelle R., Eden B. King, Peter Glick, Sarah L. Singletary et Stephanie Kazama (2007). « Hostile and Benevolent Reactions Toward Pregnant Women: Complementary Interpersonal Punishments and Rewards That Maintain Traditional Roles », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 6, p. 1499-1511.

Heilman, Madeline E. (2001). « Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, vol. 57, no 4, p. 657-674.

Henseler, Jörg, Christian M. Ringle et Marko Sarstedt (2015). « A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, no 1, p. 115-135.

Hibbard, Jonathan D., Frédéric F. Brunel, Rajiv P. Dant et Dawn Iacobucci (2001). « Does Relationship Marketing Age Well? », *Business Strategy Review*, vol. 12, no 4, p. 29-35.

Hoppner, Jessica J., David A. Griffith et Ryan C. White (2015). « Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance », *Journal of International Marketing*, vol. 23, no 4, p. 64-83.

Hulland, John, Hans Baumgartner et Keith Marion Smith (2018). « Marketing Survey Research Best Practices: Evidence and Recommendations from a Review of JAMS Articles », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 46, no 1, p. 92-108.

Jackson, Lynne M., Victoria M. Esses et Christopher T. Burris (2001). « Contemporary Sexism and Discrimination: The Importance of Respect for Men and Women », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 1, p. 48-61.

Jarrett, Christian (2016). *Do Men and Women Really Have Different Personalities?*, BBC. Récupéré le 28 octobre 2020 de https://www.bbc.com/future/article/20161011-do-men-and-women-really-have-different-personalities

Jolibert, Alain et Philippe Jourdan (2006). *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod, coll. Gestion sup : marketing, communication, 599 p.

Judge, Timothy A. et Gerald R. Ferris (1992). « The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions », *Human Resource Planning*, vol. 15, no 4, p. 47-67.

Kaplan, David (2009). *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, 2e éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., 272 p.

Katsikeas, Constantine S., Seigyoung Auh, Stavroula Spyropoulou et Bulent Menguc (2018). « Unpacking the Relationship between Sales Control and Salesperson Performance: A Regulatory Fit Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 82, no 3, p. 45-69.

King, Eden, Whitney Botsford, Michelle R. Hebl, Stephanie Kazama, Jeremy F. Dawson et Andrew Perkins (2012). « Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in

the Distribution of Challenging Developmental Experiences », *Journal of Management*, vol. 38, no 6, p. 1835-1866.

King, Eden, Lisa Finkelstein, Courtney Thomas et Abby Corrington (2019). « Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior », *Harvard Business Review*, p. 1-5. Récupéré de https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior

King, Eden, Michelle Hebl, Jennifer George et Sharon Matusik (2010). « Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity », *Journal of Management*, vol. 36, no 2, p. 482-510.

Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zommerman et Erin C. Johnson (2005). « Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit », *Personnel Psychology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.

Levy, Michael et Arun Sharma (1994). « Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education », *Journal of Business Research*, vol. 31, p. 39-47.

Luca, Anne-Marie (2018, 13 octobre). « Quelques trucs pour diversifier son CA », *Les Affaires*. Récupéré de https://www.lesaffaires.com/dossier/gouvernance-2018/quelques-trucs-pour-diversifier-son-ca/605583

Lussier, Bruno, Yany Grégoire et Marc-Antoine Vachon (2017). « The Role of Humor Usage on Creativity, Trust and Performance in Business Relationships: An Analysis of the Salesperson-Customer Dyad », *Industrial Marketing Management*, vol. 65, p. 168-181.

Lussier, Bruno et Zachary R. Hall (2018). « Cooperation in B2B Relationships: Factors that Influence Customers' Perceptions of Salesperson Cooperation », *Industrial Marketing Management*, vol. 69, p. 209-220.

Lussier, Bruno, Nathaniel N. Hartmann et Willy Bolander (2019). « Curbing the Undesirable Effects of Emotional Exhaustion on Ethical Behaviors and Performance: A Salesperson–Manager Dyadic Approach », *Journal of Business Ethics*, p. 1-20.

Lyness, Karen S. et Madeline E. Heilman (2006). « When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 4, p. 777-785.

Martell, Richard F., David M. Lane et Cynthia Emrich (1996). « Male-Female Differences: A Computer Simulation », *American Psychologist*, vol. 51, no 2, p. 157-158.

Martin, Craig A. et Alan J. Bush (2006). « Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: an Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no 3, p. 419-438.

McKinsey & Company (2019). *Women in the Workplace*. Récupéré le 25 janvier 2020 de https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

McQuitty, Shaun (2004). « Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research », *Journal of Business Research*, vol. 57, no 2, p. 175-183.

Meade, A. W. et S. B. Craig (2012). « Identifying Careless Responses in Survey Data », *Psychological Methods*, vol. 17, no 3, p. 437-455.

Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.

Moyser, Melissa (2017). *Les femmes et le travail rémunéré (ISSN 1719-4415)*, Statistique Canada. Récupéré le 15 octobre 2020 de https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-503-x/2015001/article/14694-fra.pdf?st=1sK763oQ

Nowlis, Stephen M. , Barbara E. Kahn et Ravi Dhar (2002). « Coping with Ambivalence: The Effects of Removing a Neutral Option on Consumer Attitude and Preference Judgments », *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no 3, p. 319-334.

Office québécois de la langue française (2019). *Principes généraux de la rédaction épicène*. Récupéré le 14 octobre 2020 de http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=3912

Oliver, Richard L. (1980). « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions », *Journal of Marketing Research*, vol. 17, no 4, p. 460-469.

Oliver, Richard L. (1993). « Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response », *Journal of Consumer Research*, vol. 20, no 3, p. 418-430.

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal et Kenneth R. Evans (2006). « Factors Influencing Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 70, p. 136-153.

Palmatier, Robert W., Lisa K. Scheer, Kenneth R. Evans et Todd J. Arnold (2008). « Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 2, p. 174-190.

Preacher, Kristopher J. et Andrew F. Hayes (2004). « SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models », *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, no 4, p. 717-731.

Preacher, Kristopher J. et Andrew Hayes, F. (2008). « Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models », *Behavior Research Methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.

Raykov, Tenko (1997). « Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures », *Applied Psychological Measurement*, vol. 21, no 2, p. 173-184.

Ringle, Christian M. , S. Wende et J.-M. Becker (2015). *SmartPLS 3.*, Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Récupéré le 15 août 2020 de http://www.smartpls.com

Rosenberg, Milton J. (1965). « When Dissonance Fails: on Eliminating Evaluation Apprehension From Attitude Measurement », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 1, no 1, p. 28-42.

Samaha, Stephen A., Joshua T. Beck et Robert W. Palmatier (2014). « The Role of Culture in International Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 78, no 5, p. 78-98.

Sattari, Negin, Emily Shaffer, Sarah DiMuccio et Dnika J. Travis (2020). *Interrompre le sexisme au travail*, Catalyst. Récupéré le 13 juillet 2020 de https://www.catalyst.org/fr/reports/interrompre-sexisme-travail-hommes

Schneider, Kenneth C. et James C. Johnson (1995). « Stimulating Response to Market Surveys of Business Professionals », *Industrial Marketing Management*, vol. 24, no 4, p. 265-276.

Shaffer, Emily, Negin Sattari et Alixandra Pollack (2020). *Interrupting Sexism at Work: How Men Respond in a Climate of Silence*, Catalyst. Récupéré le 14 octobre 2020 de https://www.catalyst.org/research/interrupting-sexism-silence

Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh et Barry Sabol (2002). « Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 1, p. 15-37.

Spekman, Robert E. (1988). « Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships », *Business Horizons*, vol. 31, no 4, p. 75-81.

Swim, Janet K., Kathryn J. Aikin, Wayne S. Hall et Barbara A. Hunter (1995). « Sexism and Racism: Old-Fashioned and Modern Prejudices », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 68, no 2, p. 199-214.

Swim, Janet K., Robyn Mallett et Charles Stangor (2004). « Understanding Subtle Sexism: Detection and Use of Sexist Language », *Sex Roles*, vol. 51, no 3-4, p. 117-128.

Sylva, Hella, Stefan T. Mol, Deanne N. Den Hartog et Luc Dorenbosch (2019). « Person-Job Fit and Proactive Career Behaviour: a Dynamic Approach », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no 5, p. 631-645.

van Vianen, Annelies E. M., Chi-Tai Shen et Aichia Chuang (2011). « Person-Organization and Person-Supervisor Fits: Employee Commitments in a Chinese Context », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no 6, p. 906-926.

Verquer, Michelle L., Terry A. Beehr et Stephen H. Wagner (2003). « A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no 3, p. 473-489.

Ville de Gatineau (2020). *Rédaction épicène*, Guide de rédaction. Récupéré le 14 octobre 2020 de https://www.gatineau.ca/guide_redaction/regles_ecriture/redaction_epicene.aspx

Werbel, James D. et Stephen W. Gilliland (1999). « Person-Environment Fit in the Selection Process », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17, p. 209-244.

Zheng, Wei (2020). « 5 Strategies to Support Your Employees Through a Crisis », *Harvard Business Review*, p. 1-5. Récupéré de https://hbr.org/2020/10/5-strategies-to-support-your-employees-through-a-crisis

Annexes

Annexe 1 : Le questionnaire de l'employé

Début de bloc: Directives

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire à HEC Montréal, nous effectuons une étude sur les caractéristiques individuelles qui favorisent une bonne relation employé-gestionnaire dans un contexte de travail.

Il vous faudra environ **15 minutes** pour répondre à ce questionnaire. Vous devrez **évaluer votre supérieure ou supérieur**. Il est très important de répondre honnêtement aux questions. Ce questionnaire est anonyme et les données seront analysées à HEC Montréal, exclusivement pour mon mémoire. Seuls mon directeur de mémoire, Bruno Lussier, et moi-même aurons accès aux données.

Merci de répondre à **TOUTES** les questions. **Tout questionnaire incomplet sera malheureusement inexploitable.**

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration et de votre participation à l'avancement des connaissances.

Veuillez noter que le genre masculin sera utilisé afin d'alléger le texte.

Marianne GÉLINAS
Étudiante à la M.Sc. Marketing
HEC Montréal

Bruno LUSSIER, Ph.D.
Professeur adjoint
HEC Montréal

Fin de bloc: Directives

Début de bloc: Identification

Veuillez indiquer votre numéro d'employé. Cette information restera confidentielle et seuls les chercheurs y auront accès.

_____

Fin de bloc: Identification

Début de bloc: Sexisme; adapté de Swim et al. (1995)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Les femmes sont généralement aussi brillantes que les hommes.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis tout aussi confortable d'avoir une femme qu'un homme comme patron.	○	○	○	○	○	○	○
Il est important d'encourager les hommes et les femmes à participer au monde du travail.	○	○	○	○	○	○	○
Les femmes sont autant capables que les hommes de penser de manière logique.	○	○	○	○	○	○	○
Quand les deux parents travaillent et que leur enfant est malade à l'école, l'école devrait appeler la mère plutôt que le père.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
La discrimination envers les femmes est encore un problème dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Les femmes passent souvent à côté de bons emplois en raison de la discrimination sexuelle.	○	○	○	○	○	○	○
Il est fréquent de voir une femme être traitée de manière sexiste dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
En moyenne, les hommes sont traités de manière supérieure aux femmes dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Mon milieu de travail a atteint le point où les hommes et les femmes ont des chances égales de réussite.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Sexisme; adapté de Swim et al. (1995)

Début de bloc: Racisme; adapté de Swim et al. (1995)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
La discrimination envers les minorités ethniques est encore un problème dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Les minorités ethniques passent souvent à côté de bons emplois en raison de la discrimination raciale.	○	○	○	○	○	○	○
Il est fréquent de voir une personne appartenant à une minorité ethnique être traitée de manière raciste dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
En moyenne, les Blancs sont traités de manière supérieure aux minorités ethniques dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Mon milieu de travail a atteint le point où les Blancs et les minorités ethniques ont des chances égales de réussite.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Racisme; adapté de Swim et al. (1995)

Début de bloc: Agisme; adaptée de North et Fiske (2013)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon milieu de travail progresserait probablement beaucoup plus rapidement sans les personnes plus âgées opposées à changer les manières de faire.	○	○	○	○	○	○	○
La vieille génération a un pouvoir décisionnel injuste par rapport à la plus jeune génération dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Les personnes plus âgées sont souvent trop entêtées pour réaliser qu'elles sont moins efficaces que par le passé dans mon milieu de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Les personnes plus jeunes sont généralement plus productives que les personnes plus âgées dans l'exercice de leurs fonctions.	○	○	○	○	○	○	○
Les promotions devraient reposer sur la productivité plutôt que sur l'expérience des employés plus âgés.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Agisme; adaptée de North et Fiske (2013)

Début de bloc: Empathie; Agnihotri et Krush (2015); Ahearne, Jelinek et Jones (2007)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je fais toujours preuve d'une attitude bienveillante envers les autres.	○	○	○	○	○	○	○
Je complimente les personnes qui ont fait quelque chose de bien.	○	○	○	○	○	○	○
Lorsqu'une personne rencontre un problème, je veux l'aider.	○	○	○	○	○	○	○
Quand une personne me contrarie, j'essaie habituellement de me mettre à sa place un instant pour la comprendre.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Empathie; Agnihotri et Krush (2015); Ahearne, Jelinek et Jones (2007)

Début de bloc: Inventaire d'habiletés politiques; Bolander et al. (2015)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je suis habile à tisser des liens avec des personnes d'influence au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Je sais bien me servir de mes contacts et réseauter pour faire bouger les choses au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Je passe beaucoup de temps à développer des liens avec les autres au travail.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Inventaire d'habiletés politiques; Bolander et al. (2015)

Début de bloc: Soumission à l'autorité organisationnelle; DeZoort et Roskos-Ewoldsen (1997)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je devrais faire ce que mon patron me demande, même si je n'en comprends pas la raison.	○	○	○	○	○	○	○
Au travail, j'ai le devoir d'exaucer les désirs de mon patron.	○	○	○	○	○	○	○
Il peut être justifié d'aller à l'encontre de ce que mon patron demande au travail.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Me rebeller contre la volonté de mon patron n'a pas sa place au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Il est préférable que j'obéisse à mes supérieurs au travail.	○	○	○	○	○	○	○
La possibilité d'avoir des ennuis au travail pour être allé à l'encontre des désirs de mon supérieur en vaut souvent le coup.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Soumission à l'autorité organisationnelle; DeZoort et Roskos-Ewoldsen (1997)

Début de bloc: Attitude envers l'emploi; Jaramillo et al. (2011)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
En général, j'apprécie mon emploi.	○	○	○	○	○	○	○
Dans l'ensemble, je suis satisfait du travail que j'accomplis.	○	○	○	○	○	○	○
En général, j'apprécie travailler ici.	○	○	○	○	○	○	○
Il s'agit d'une question d'attention. Veuillez sélectionner « 7 » pour cet item.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je suis fier de dire que je fais partie de cette organisation.	○	○	○	○	○	○	○
Je parle positivement de cette entreprise à mes amis comme étant une bonne organisation pour laquelle travailler.	○	○	○	○	○	○	○
Je ressens un sentiment d'appartenance envers cette organisation plutôt que d'en être uniquement un employé.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Attitude envers l'emploi; Jaramillo et al. (2011)

Début de bloc: Préparation évaluation gestionnaire

Dans la prochaine section, vous devrez évaluer votre gestionnaire. Nous vous prions de répondre aux questions de la manière la plus honnête possible. Vos réponses resteront confidentielles, et seuls les chercheurs auront accès à ces informations.

Fin de bloc: Préparation évaluation gestionnaire

Début de bloc: Durée de la relation

Depuis combien d'années travaillez-vous sous la supervision de votre gestionnaire actuel?

○ Menu déroulant : Moins d'un an à Plus de 20 ans

Fin de bloc: Durée de la relation

Début de bloc: Fréquence perçue d'interraction avec le gestionnaire; Brotheridge et Lee (1998)

Veuillez évaluer le nombre moyen d'interactions (virtuelle, téléphonique, en personne, etc.) que vous avez avec votre gestionnaire **dans une semaine**.

0 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 22 24 26 28 30

Veuillez glisser le curseur pour sélectionner le nombre d'interactions approprié.	

Fin de bloc: Fréquence perçue d'interraction avec le gestionnaire; Brotheridge et Lee (1998)

Début de bloc: Soutien perçu du gestionnaire; adapté de Zhou (2003); Lussier et al. (2019)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je trouve très utiles les commentaires de mon gestionnaire sur la façon d'améliorer mon travail.	○	○	○	○	○	○	○
En me faisant part de ses commentaires, mon gestionnaire cherche à m'aider à apprendre et à m'améliorer.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire me fournit des renseignements utiles sur la façon d'améliorer mon rendement au travail.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Soutien perçu du gestionnaire; adapté de Zhou (2003); Lussier et al. (2019)

Début de bloc: Contrôle des tâches; Wang, Dou, et Zhou (2012)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire surveille mes activités professionnelles.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire évalue mes activités professionnelles.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire surveille ma manière de m'acquitter de mes tâches.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Contrôle des tâches; Wang, Dou, et Zhou (2012)

Début de bloc: Charisme; Tskhay, Zhu, Zou et Rule (2018)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire a une forte présence dans une pièce.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a la capacité d'influencer les gens.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire sait comment diriger un groupe.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire rend les gens à l'aise.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire sourit souvent aux gens.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire peut s'entendre avec n'importe qui.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Charisme; Tskhay, Zhu, Zou et Rule (2018)

Début de bloc: La confiance et ses antécédents; adapté de Doney et Cannon (1997)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire a de solides connaissances.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est très compétent.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire connaît très bien son travail.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire est amical.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est toujours gentil avec moi.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est quelqu'un que je suis heureux d'avoir dans mon entourage.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire partage des intérêts similaires aux miens.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a des valeurs similaires aux miennes.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire prend du temps pour mieux me connaître.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire a toujours été franc avec moi.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire ne se préoccupe que de lui-même.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est digne de confiance.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: La confiance et ses antécédents; adapté de Doney et Cannon (1997)

Début de bloc: Qualité de la relation; adapté de Garbarino et Johnson (1999)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je suis très satisfait de la relation que j'entretiens avec mon gestionnaire.	○	○	○	○	○	○	○
Je valorise personnellement la relation que j'entretiens avec mon gestionnaire.	○	○	○	○	○	○	○
La qualité de la relation que j'entretiens avec mon gestionnaire est toujours de haut niveau.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je me soucie du succès à long terme de mon gestionnaire.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis très engagé à contribuer à la réussite de mon gestionnaire.	○	○	○	○	○	○	○
Je me sens très motivé à poursuivre ma relation avec mon gestionnaire.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire agit avec intégrité.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est fiable.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a mes meilleurs intérêts à cœur.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Qualité de la relation; adapté de Garbarino et Johnson (1999)

Début de bloc: Qualités du gestionnaire; Archambault, Tremblay, Bell et Poulin (2016)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire a une bonne capacité à comprendre des situations complexes.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a un bon sens pratique.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a de bonnes capacités d'analyse et de prise de décision.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a une bonne capacité d’influence et un bon sens politique.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire fait preuve de cohérence et de persévérance au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a un bon sens des responsabilités.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est une personne éthique, discrète et intègre.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire est souple et ouvert d'esprit.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire a une bonne capacité à planifier.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a une bonne capacité à organiser.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a une bonne capacité à diriger.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire a une bonne capacité à contrôler.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Qualités du gestionnaire; Archambault, Tremblay, Bell et Poulin (2016)

Début de bloc: Empathie; Agnihotri et Krush (2015); Ahearne, Jelinek et Jones (2007)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire fait toujours preuve d'une attitude bienveillante envers les autres.	○	○	○	○	○	○	○
Mon gestionnaire complimente les personnes qui ont fait quelque chose de bien.	○	○	○	○	○	○	○
Lorsqu'une personne rencontre un problème, mon gestionnaire veut l'aider.	○	○	○	○	○	○	○
Quand mon gestionnaire est contrarié par quelqu'un, il essaie habituellement de se mettre à sa place un instant pour le comprendre.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Empathie; Agnihotri et Krush (2015); Ahearne, Jelinek et Jones (2007)

Début de bloc: Nom de l'entreprise

Veuillez indiquer le nom de votre entreprise.

_____

Fin de bloc: Nom de l'entreprise

Début de bloc: Taille de l'entreprise; Palmatier, Jarvis, Benchkoff et Kardes (2009)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec l'affirmation suivante.
Note : La taille de l'entreprise réfère au nombre d'employés.

	1	2	3	4	5	6	7
Ma firme est une très grande entreprise.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Taille de l'entreprise; Palmatier, Jarvis, Benchkoff et Kardes (2009)

Début de bloc: Secteur

Veuillez indiquer le secteur d'activité de votre entreprise.

- ○ Administration publique
- ○ Aliments et boissons
- ○ Arts, divertissement et loisirs (p. ex. : sports)
- ○ Financier, bancaire et assurance
- ○ Immobilier et location
- ○ Industriel, manufacturier et emballage
- ○ Information et industrie culturelle (p. ex. : radiotélévision, télécommunications)
- ○ Santé (p. ex. : pharmaceutique, biotech, médical, dentisterie)
- ○ Technologie
- ○ Autre

Fin de bloc: Secteur

Début de bloc: Secteur d'activité économique

Veuillez sélectionner le secteur d'activité économique de votre entreprise.

- ◯ Secteur primaire (extraction de ressources naturelles et transformation de matière première)
- ◯ Secteur secondaire (transformation de la matière première et transformation industrielle, p. ex. : construction, manufacture)
- ◯ Secteur tertiaire (offre de biens et services, p. ex. : commerce de détail, tourisme, services financiers, divertissement)
- ◯ Secteur quaternaire (haute technologie, industrie du savoir)

Fin de bloc: Secteur d'activité économique

Début de bloc: Contexte d'entreprise

Comment identifiez-vous votre contexte d'entreprise?

- ◯ Commerce interentreprises (B2B)
- ◯ Commerce entreprise-consommateurs (B2C)
- ◯ Commerce entreprise-gouvernement (B2G)

Fin de bloc: Contexte d'entreprise

Début de bloc: Sociodémographique

À quel genre vous idenfiez-vous?

- ◯ Homme
- ◯ Femme
- ◯ Autre

Veuillez indiquer votre année de naissance.

- ◯ Menu déroulant : 2002 à 1940

Veuillez indiquer votre plus haut diplôme obtenu.

- ◯ Aucun diplôme
- ◯ Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
- ◯ Autre diplôme non universitaire (p. ex. collège communautaire, cégep, institut technique)
- ◯ Baccalauréat (p. ex. B.A., B. Sc.)
- ◯ Certificat universitaire ou diplôme supérieur au baccalauréat (p. ex. certificat ou D.E.S.S.)
- ◯ Maîtrise (p. ex. M. A., M. Sc., M. Ed.)
- ◯ Diplôme en médecine, dentisterie, médecine vétérinaire ou optométrie (p. ex. M.D., D.D.S., D.M.D., D.V.M., O.D.)
- ◯ Doctorat (p. ex. Ph. D., D. Sc., D. Ed.)
- ◯ Autre

Quelle est votre origine ethnique?

- ◯ Origines autochtones nord-américaines
- ◯ Autres origines nord-américaines
- ◯ Origines européennes
- ◯ Origines des Caraïbes
- ◯ Origines de l'Amérique latine, centrale et du Sud
- ◯ Origines africaines
- ◯ Origines asiatiques
- ◯ Origines de l'Océanie

Fin de bloc: Sociodémographique

Annexe 2 : Le questionnaire du gestionnaire

Début de bloc: Directives

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire à HEC Montréal, nous effectuons une étude sur les caractéristiques individuelles qui favorisent une bonne relation employé-gestionnaire dans un contexte de travail.

Il vous faudra environ **15 minutes** pour répondre à ce questionnaire. Vous devrez **évaluer vos employées et employés**. Il est très important de répondre honnêtement aux questions. Ce questionnaire est anonyme et les données seront analysées à HEC Montréal, exclusivement pour mon mémoire. Seuls mon directeur de mémoire, Bruno Lussier, et moi-même aurons accès aux données.

Merci de répondre à **TOUTES** les questions. **Tout questionnaire incomplet sera malheureusement inexploitable.**

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration et de votre participation à l'avancement des connaissances.

Veuillez noter que le genre masculin sera utilisé afin d'alléger le texte.

Marianne GÉLINAS
Étudiante à la M.Sc. Marketing
HEC Montréal

Bruno LUSSIER, Ph.D.
Professeur adjoint
HEC Montréal

Fin de bloc: Directives

Début de bloc: Microagressions; adapté de McKinsey&Company (2019)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mes employés ou mes collègues remettent en question mon jugement dans mon domaine de compétence.	○	○	○	○	○	○	○
Je me fais interrompre ou je suis réduit au silence par mes employés ou mes collègues.	○	○	○	○	○	○	○
Mes employés ou collègues s'attribuent souvent le mérite de mes idées.	○	○	○	○	○	○	○
J'entends parfois des remarques condescendantes à mon égard ou à propos de personnes qui me ressemblent.	○	○	○	○	○	○	○
Les gens sont parfois étonnés de mes compétences.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Microagressions; adapté de McKinsey&Company (2019)

Début de bloc: Big Five Inventory; Laverdière et al. (2013)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je parle à beaucoup de personnes au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Je parle beaucoup.	○	○	○	○	○	○	○
Je reste en retrait.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je sympathise avec mes employés.	○	○	○	○	○	○	○
Je ressens les émotions des gens.	○	○	○	○	○	○	○
Je m’intéresse aux problèmes de mes employés.	○	○	○	○	○	○	○
Je m'intéresse vraiment aux gens.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
J'aime l'ordre.	○	○	○	○	○	○	○
J'accomplis mes tâches sans tarder.	○	○	○	○	○	○	○
Je sème l'ordre.	○	○	○	○	○	○	○
Il s'agit d'une question d'attention. Veuillez sélectionner « 7 » pour cet item.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon humeur varie régulièrement.	○	○	○	○	○	○	○
Je m'énerve facilement.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis tendu la plupart du temps.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai rarement l'air triste.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
J'ai une imagination fertile.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai de la facilité à comprendre les idées abstraites.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai beaucoup d'imagination.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Big Five Inventory; Laverdière et al. (2013)

Début de bloc: Efficacité personnelle; Kidwell et al. (2011)

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Je sais ce qu'il faut faire dans mon travail.	○	○	○	○	○	○	○
De manière générale, j'ai confiance en ma capacité à bien faire mon travail.	○	○	○	○	○	○	○
Je sens que je suis très compétent dans mon travail.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis bon dans mon travail.	○	○	○	○	○	○	○

Fin de bloc: Efficacité personnelle; Kidwell et al. (2011)

Début de bloc: Expérience générale

Combien d'années d’expérience avez-vous en tant que gestionnaire?

◯ Menu déroulant : 1 à 50

Combien d'années d’expérience avez-vous en tant que gestionnaire au sein de cette entreprise?

◯ Menu déroulant : 1 à 50

Fin de bloc: Expérience générale

Début de bloc: Équipes et employés

Combien d'équipes gérez-vous actuellement?

◯ Menu déroulant : 1 à Plus de 10

Combien d'employés gérez-vous directement actuellement?

◯ Menu déroulant : 1 à Plus de 10

Combien d'employés évaluerez-vous dans le cadre de cette recherche?

◯ Menu déroulant : 1 à 10

Fin de bloc: Équipes et employés

Début de bloc: Évaluation de l'employé 1[7]

Indiquez le matricule de l'employé que vous évaluerez dans la section suivante. Le contenu de votre évaluation ne pourra être consulté que par les chercheurs.

_____

Toutes les réponses que vous fournirez dans la prochaine section doivent porter sur l'employé dont vous venez d'indiquer le matricule.

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Cet employé a une bonne attitude au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé résout efficacement les problèmes.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé a un bon rendement au travail.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé démontre de bonnes capacités de travail.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé atteint les objectifs généraux de son poste.	○	○	○	○	○	○	○

[7] Ce bloc se génère autant de fois que le gestionnaire a coché d'employés à la question précédente.

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Cet employé est consciencieux et attentif à maintenir une relation de coopération avec moi.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé est disposé à collaborer avec moi pour entretenir une relation harmonieuse.	○	○	○	○	○	○	○
Cet employé agit toujours de manière à servir nos intérêts communs et dans l'intérêt de notre relation.	○	○	○	○	○	○	○
Il y a un esprit d'équipe dans la relation de travail avec cet employé en ce qui a trait aux problèmes communs.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), veuillez indiquer votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant.

	1	2	3	4	5	6	7
Dans l'ensemble, je suis satisfait du rendement de cet employé.	○	○	○	○	○	○	○

Sur une échelle de 1 à 7 (1 = fortement insatisfait; 7 = fortement satisfait, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Comment évaluez-vous votre satisfaction générale à l'égard de cet employé?	○	○	○	○	○	○	○
Comment évaluez-vous votre satisfaction générale à l'égard de cet employé par rapport aux autres?	○	○	○	○	○	○	○

Veuillez classer cet employé par rapport aux autres employés de votre équipe. (1 = le meilleur; 10 = le pire)

○ Menu déroulant : 1 à 10

Cet employé _____ les attentes.

○ N'atteint pas

○ Atteint

○ Dépasse

Fin de bloc: Évaluation de l'employé 1

Début de bloc: Sociodémographique

À quel genre vous identifiez-vous?

- ◯ Homme
- ◯ Femme
- ◯ Autre

Veuillez indiquer votre année de naissance.

- ◯ Menu déroulant : 2002 à 1940

Veuillez indiquer votre plus haut diplôme obtenu.

- ◯ Aucun diplôme
- ◯ Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
- ◯ Autre diplôme non universitaire (collège communautaire, cégep, institut technique, etc.)
- ◯ Baccalauréat (p. ex. B.A., B. Sc.)
- ◯ Certificat universitaire ou diplôme supérieur au baccalauréat (p. ex. certificat ou D.E.S.S.)
- ◯ Maîtrise (p. ex. M. A., M. Sc., M. Ed.)
- ◯ Diplôme en médecine, dentisterie, médecine vétérinaire ou optométrie (p. ex. M.D., D.D.S., D.M.D., D.V.M., O.D.)
- ◯ Doctorat (p. ex. Ph. D., D. Sc., D. Ed.)
- ◯ Autre

Quelle est votre origine ethnique?

- ◯ Origines autochtones nord-américaines
- ◯ Autres origines nord-américaines
- ◯ Origines européennes
- ◯ Origines des Caraïbes
- ◯ Origines de l'Amérique latine, centrale et du Sud
- ◯ Origines africaines
- ◯ Origines asiatiques
- ◯ Origines de l'Océanie

Quel est votre salaire brut annuel?
Note : Le salaire brut réfère au salaire avant impôts.

- ◯ Menu déroulant : Moins de 30 000 $ à Plus de 200 000 $ (bonds de 10 000 $)

Fin de bloc: Sociodémographique

Annexe 3 : Données sociodémographiques de l'échantillon

	151 employés		57 gestionnaires	
Caractéristique	*Fréquence*	*Pourcentage*	*Fréquence*	*Pourcentage*
Sexe				
Femme	**98**	**64,90**	**34**	**59,65**
Homme	53	35,10	22	38,60
Autre			1	1,75
Plus haut diplôme obtenu				
Aucun diplôme	1	0,66		
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	10	6,62	1	1,75
Autre diplôme non universitaire (collège communautaire, cégep, institut technique, etc.)	21	13,91	3	5,26
Baccalauréat	**56**	**37,09**	**21**	**36,84**
Certificat universitaire ou diplôme supérieur au baccalauréat	17	11,26	10	17,54
Maîtrise	40	26,49	19	33,33
Diplôme en médecine, dentisterie, médecine vétérinaire ou optométrie			1	1,75
Doctorat	4	2,65	2	3,51
Autre	2	1,32		
Salaire				
Moins de 30 000 $	*N/A*		2	3,51
Entre 60 000 et 69 999 $			1	1,75
Entre 70 000 et 79 999 $			2	3,51
Entre 80 000 et 89 999 $			8	14,04
Entre 90 000 et 99 999 $			**10**	**17,54**
Entre 100 000 et 109 999 $			6	10,53
Entre 110 000 et 119 999 $			7	12,28
Entre 120 000 et 129 999 $			**10**	**17,54**
Entre 130 000 et 139 999 $			3	5,26
Entre 140 000 et 149 999 $			1	1,75
Entre 160 000 et 169 999 $			1	1,75
Entre 170 000 et 179 999 $			1	1,75
Entre 190 000 et 199 999 $			1	1,75
Plus de 200 000 $			4	7,02
Âge moyen	36,88 ans		44,14 ans	
Expérience moyenne				
En gestion	*N/A*		10,44 ans	
Dans cette équipe			6,88 ans	
Années sous la supervision du gest.	2,97		*N/A*	
Employés à la charge	*N/A*		6,92	
Équipes à la charge	*N/A*		1,83	

Annexe 4 : La fidélité des échelles de mesure

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AGE	1,000	1,000	1,000	1,000
GENDER	1,000	1,000	1,000	1,000
PERF	0,910	0,924	0,934	0,739
SEX	0,887	0,907	0,922	0,747
SEXxSIM	1,000	1,000	1,000	1,000
SIM	0,868	0,875	0,919	0,791
TRUST	0,936	0,940	0,952	0,798

Annexe 5 : Validité convergente

Outer Loadings

	AGE	GENDER	PERF	SEX	SEXxSIM	SIM	TRUST
AGEEMP	1,000						
GENDEREMP		1,000					
MODSEX1				0,879			
MODSEX2				0,781			
MODSEX3				0,899			
MODSEX4				0,892			
TRUST1							0,854
TRUST3							0,933
SEX * SIM					0,919		
SIMILAR1						0,910	
SIMILAR2						0,898	
SIMILAR3						0,859	
SUBJPERF1			0,730				
SUBJPERF2			0,811				
SUBJPERF3			0,915				
SUBJPERF4			0,911				
SUBJPERF5			0,917				
TRUSTY1							0,910
TRUSTY2							0,912
TRUSTY3							0,853

Annexe 6 : Validité discriminante (méthode HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AGE	GENDER	PERF	SEX	SEXxSIM	SIM	TRUST
AGE							
GENDER	0,016						
PERF	0,051	0,135					
SEX	0,081	0,149	0,108				
SEXxSIM	0,151	0,022	0,093	0,020			
SIM	0,089	0,026	0,374	0,254	0,223		
TRUST	0,195	0,059	0,240	0,490	0,408	0,698	

Annexe 7 : Validité discriminante (critère de Fornell-Larcker)

Fornell-Larcker Criterion

	AGE	GENDER	PERF	SEX	SEXxSIM	SIM	TRUST
AGE	1,000						
GENDER	-0,016	1,000					
PERF	0,035	0,128	0,860				
SEX	-0,053	0,141	-0,020	0,864			
SEXxSIM	0,151	0,022	0,094	0,001	1,000		
SIM	0,082	0,020	0,337	-0,224	0,209	0,889	
TRUST	0,189	-0,058	0,233	-0,455	0,398	0,634	0,893

Annexe 8 : La colinéarité (facteurs d'inflation de la variance VIF)

Outer VIF Values

	VIF
AGEEMP	1,000
GENDEREMP	1,000
MODSEX1	2,696
MODSEX2	1,973
MODSEX3	2,999
MODSEX4	2,781
TRUST1	2,984
TRUST3	5,019
SEX * SIM	1,000
SIMILAR1	2,830
SIMILAR2	2,355
SIMILAR3	2,023
SUBJPERF1	1,511
SUBJPERF2	2,282
SUBJPERF3	4,635
SUBJPERF4	4,573
SUBJPERF5	4,064
TRUSTY1	3,867
TRUSTY2	4,121
TRUSTY3	2,628

Annexe 9 : Les effets du modèle (la méthode *bootstrap*)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
AGE -> PERF	-0,012	-0,019	0,090	0,133	0,894
AGE -> SEX	-0,050	-0,049	0,085	0,590	0,555
AGE -> TRUST	0,088	0,082	0,063	1,391	0,165
GENDER -> PERF	0,132	0,139	0,091	1,444	0,149
GENDER -> SEX	0,140	0,137	0,076	1,849	0,065
GENDER -> TRUST	-0,025	-0,025	0,053	0,484	0,628
SEX -> PERF	0,090	0,097	0,091	0,987	0,324
SEX -> TRUST	-0,336	-0,337	0,056	6,012	0,000
SEXxSIM -> TRUST	0,308	0,301	0,070	4,373	0,000
SIM -> TRUST	0,493	0,497	0,075	6,546	0,000
TRUST -> PERF	0,284	0,279	0,122	2,328	0,020

Annexe 10 : Les coefficients de détermination R^2

R Square

	R Square	R Square Adjusted
PERF	0,081	0,056
SEX	0,022	0,009
TRUST	0,596	0,582