

HEC MONTRÉAL

Les comportements de gestion favorisant une performance durable

Par

Julianna Marcotte

**Sciences de la gestion
Développement Organisationnel**

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

© Julianna Marcotte, 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No certificat : 2287
No projet 1658

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche :

Les comportements des gestionnaires de proximité favorisant une performance durable (performance et épuisement professionnel au travail) des employés

Chercheur principal :

Chercheur : *Julianna Marcotte*

Titre : Étudiant(e) Maîtrise
Service/Option : Gestion des ressources humaines

Co-directeur : *Olivier Doucet*

Titre : Professeur(e) agrégé(e)
Service/Option : Gestion des ressources humaines

Co-directeur : *Michel Cossette*

Titre : Professeur(e) adjoint(e)
Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date d'approbation du projet :

02 juillet 2014

Date de publication du certificat :

02 juillet 2014

Date d'échéance du certificat :

01 juillet 2015



Maurice Lemelin, président
Comité d'éthique de la recherche

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2015-1653, 1658 - 1658

Titre du projet de recherche : Les comportements des gestionnaires de proximité favorisant une performance durable (performance et épuisement professionnel au travail) des employés

Chercheur principal :
Julianna Marcotte, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Olivier Doucet; Michel Cossette
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 02 juillet 2014

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 juillet 2016

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

La gestion de la performance est un enjeu complexe pour les organisations, dans un contexte où la compétition est féroce et où la rareté des ressources qualifiées se fait sentir (Klaner et Raisch, 2013). Celles-ci souhaitent que ses ressources performant, et ce, au-delà du rôle pour lequel elles ont été embauchés, au-delà de ce qui est inscrit dans leur contrat de travail (Tremblay, 2012). Par ailleurs, cet environnement concurrentiel et ces attentes qui augmentent ont un impact sur le bien-être et sur la santé mentale des employés (De Gaulejac, 2005 ; Forest, 2007 ; Truchot, 2004). Lorsque le bien-être et la santé mentale est compromise, plus précisément lorsque les employés s'épuisent, il devient difficile de maintenir cette performance dans le temps. Ainsi, la gestion de la performance durable, soit une performance qui n'est pas épuisante pour les employés, est un défi majeur pour les organisations, lesquelles doivent pouvoir en maîtriser les leviers.

Parmi les leviers critiques de la performance se trouvent les comportements des gestionnaires. En effet, plusieurs études démontrent que ces derniers ont un impact déterminant sur l'augmentation des actions discrétionnaires positives des employés. Il devient nécessaire, considérant le rôle du gestionnaire dans la gestion de la performance, de comprendre quels sont les comportements clés qui ont un impact sur celle-ci (Barrette et Bérard, 2000a).

Pour ce faire, dans le cadre de cette recherche, les nombreux comportements dit critiques dans la littérature ont été identifiés. Ces comportements étant étudiés via plusieurs conceptualisations différentes, il est ardu de concevoir l'ensemble des comportements positifs aisément. En effet, la littérature semble scindée en trois branches ayant évoluées de façon indépendante, soit celles du gestionnaire opérationnel, du leadership et du coaching. Il a donc été nécessaire de bâtir un cadre fédérateur de ces comportements dits performants, qui a résulté en l'agrégat de 20 dimensions comportementales. De ce fait, il paraît irréaliste qu'un gestionnaire soit performant sur toutes ces dimensions. Il a ainsi été pertinent de pouvoir identifier celles qui ont le plus d'influence sur la performance discrétionnaire et sur l'épuisement professionnel des employés.

Afin d'atteindre cet objectif, un sondage par questionnaire a été distribué à 293 employés et à 38 gestionnaires dans deux organisations manufacturières québécoises et parmi ces répondants, les questionnaires de 270 employés et des 38 gestionnaires ont été utilisés pour l'étude. L'adoption des comportements des gestionnaires a été évalué par leurs employés respectifs, la performance des employés a été évaluée par leur gestionnaire et l'épuisement professionnel a été évaluée par les employés.

Suite à des analyses factorielles exploratoires, il a été possible de regrouper la plupart des dimensions comportementales en deux facteurs, intitulés facteurs opérationnel et professionnalisant. Le facteur opérationnel a été créé à partir de dimensions telles que *Planifier* et *Donner des objectifs*, tandis que le facteur professionnalisant a été créé de dimensions telles que *Reconnaître la contribution* et *Habiliter*. De par des analyses de régression 'pas à pas', il a été possible d'identifier le facteur professionnalisant comme ayant une influence sur nos variables dépendantes. Par contre, comme le facteur professionnalisant comporte treize dimensions, il demeurait difficile d'identifier les comportements spécifiques à adopter. D'autres analyses de régression ont alors été effectuées sur les vingt dimensions comportementales et quatre en sont ressorties comme influençant plus que les autres les variables dépendantes : *Soutenir*, *Habiliter*, *Considérer* et *Accepter* et *Reconnaître la contribution*.

En définitive, cette étude a des apports importants sur deux fronts. Le premier consiste à bâtir une synthèse de la littérature sur les comportements de gestion dit importants, qui est éparse et travaillée en trois silos distincts. Le cadre fédérateur créé pourra être réutilisé comme point de départ pour de futures recherches portant sur les comportements de gestion. Un deuxième apport important a été d'observer le lien entre ces dimensions émergentes et nos variables dépendantes, soit la performance extra-rôle et l'épuisement professionnel. D'avoir pu identifier celles ayant le plus d'influence pourra aider le gestionnaire qui souhaite avoir un impact sur ces variables à cibler les comportements à adopter.

Mots clés : Comportements de gestion, Gestionnaire opérationnel, Leadership, Coaching managérial, Performance durable, Performance extra-rôle, Épuisement professionnel, Épuisement émotionnel

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES	7
REMERCIEMENTS	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	10
1.1 Les trois rôles du gestionnaire	15
1.2 Gestionnaire opérationnel	18
1.2.1 Les fonctions du management de Fayol	22
1.3 Gestionnaire leader.....	26
1.3.1 Leadership transactionnel et transformationnel.....	28
1.3.2 Leadership servant	31
1.3.3 Leadership authentique.....	34
1.4 Gestionnaire coach	37
1.4.1 Coaching managérial.....	38
1.4.2 Modèle de Beauchamp.....	39
1.4.3 Modèle de Hagen.....	45
1.5 La performance extra-rôle et l'épuisement professionnel.....	48
1.5.1 La performance extra-rôle	49
1.5.2 L'épuisement professionnel	50
1.6 Les comportements de gestion et la performance extra-rôle.....	52
1.7 Les comportements de gestion et l'épuisement professionnel	55
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL.....	57
2.1 Synthèse des dimensions	57
2.2 Dimensions émergentes.....	60
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE.....	76
3.1 Devis de recherche	76
3.2 Procédure de collecte de données	77
3.3 Terrain de recherche et participants	78
3.4 Instruments de mesure.....	82
3.4.1 Épuisement Professionnel.....	83
3.4.2 Performance extra-rôle	85

3.5 Stratégies d'analyse.....	86
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS.....	88
4.1 Taille de l'échantillon.....	88
4.2 Analyses factorielles exploratoires – Valider les mesures des variables dépendantes	89
4.3 Analyses factorielles exploratoires – Regrouper les dimensions comportementales de gestion	92
4.4 Analyses de corrélation - Facteurs opérationnel et professionnalisant et variables dépendantes	94
4.5 Analyses de régressions linéaires – Impact des facteurs opérationnel et professionnalisant sur les variables dépendantes.....	94
4.6 Analyses de corrélation - 20 dimensions comportementales et variables dépendantes	95
4.7 Analyses de régressions linéaires – Impact des 20 dimensions comportementales sur les variables dépendantes.....	101
CHAPITRE 5 – DISCUSSION ET CONCLUSION	104
5.1 Retour sur les résultats	104
5.1.1 Facteurs créés par les AFE	105
5.1.2 Impact des facteurs opérationnel et professionnalisant sur les variables dépendantes.....	107
5.1.3 Impact des dimensions comportementales de gestion sur les variables dépendantes.....	109
5.2 Contributions théoriques.....	112
5.3 Contributions pratiques	113
5.4 Limites et avenues de recherches futures	116
ANNEXE.....	119
Annexe A – Questionnaire de l'employé.....	119
BIBLIOGRAPHIE.....	133

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Fonctions du management et du leadership de Kotter (1990) adapté par Northouse (2013), traduit librement.....	17
Tableau 1.2 Les rôles du gestionnaire de Mintzberg (1973).....	21
Tableau 3.1 Caractéristiques de l'échantillon de recherche - Employés.....	80
Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon de recherche - Gestionnaires.....	81
Tableau 3.3 Acceptation au pairage	82
Tableau 3.4 Épuisement Professionnel - Exemples d'énoncés par dimension.....	84
Tableau 3.5 Performance Extra-Rôle - Exemples d'énoncés par dimension.....	86
Tableau 4.1 Structure factorielle de l'épuisement professionnel.....	90
Tableau 4.2 Structure factorielle de l'épuisement émotionnel avec énoncés conservés..	91
Tableau 4.3 Structure factorielle de la performance	92
Tableau 4.4 Structure factorielle des dimensions comportementales de gestion.....	93
Tableau 4.5 Matrice de corrélations – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant.....	94
Tableau 4.6 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant.....	95
Tableau 4.7 Matrice de corrélations – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 4.8 Analyse de régression 'pas à pas' – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : épuisement émotionnel.....	101
Tableau 4.9 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : facilitation interpersonnelle...	102
Tableau 4.10 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : dévouement au travail.....	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Fonctions du management de Fayol (1917).....	23
Figure 1.2 Dimensions du leadership authentique.....	35
Figure 1.3 Cadre Conceptuel de Beauchamp – Les 20 responsabilités d’un coach dans la gestion de la performance du personnel.....	40
Figure 1.4 Cadre conceptuel de Hagen basé sur la littérature du coaching managérial - traduction libre.....	46
Figure 2.1 Rapprochement des trois littératures à l'étude.....	57
Figure 5.1 Analyses de régression – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant.....	105
Figure 5.2 Explication possible du lien d’impact entre le facteur professionnalisant et l’épuisement émotionnel, inspiré de la théorie demandes-ressources.....	109
Figure 5.3 Dimensions comportementales ayant un impact sur les variables dépendantes	110
Figure 5.4 Proposition de fiche individuelle du gestionnaire.....	115

REMERCIEMENTS

On peut facilement s'imaginer, lorsqu'on se lance dans la rédaction d'un mémoire, que celui-ci n'est qu'un devoir académique d'une plus grande envergure que ceux précédemment rendus dans le cadre des divers cours du cheminement universitaire. Or, il en est tout autre. Un tel raccourci s'avère peu approprié pour représenter toute la démarche d'une première recherche sérieuse dans la vie d'un étudiant, tout l'apprentissage qu'il y a derrière ce parcours et tous les défis rencontrés.

En fait, rédiger un mémoire fut pour moi l'occasion parfaite de sauter à pieds joints dans le monde de la recherche académique, tout en bénéficiant de l'expertise de professeurs qui ont su m'encadrer et me guider de manière à me donner envie d'en profiter et de me dépasser durant toutes les étapes du projet. Merci infiniment à Michel Cossette et à Olivier Doucet pour leur présence, leur rigueur, leur créativité et leur support. Avoir deux directeurs, c'est déjà mettre la barre plus haute ; avoir deux directeurs aussi généreux de leur temps et de leurs idées, c'est définitivement de créer un contexte des plus favorables pour réussir. J'en suis extrêmement reconnaissante.

J'en profite aussi pour remercier ma famille, mon conjoint et mes proches pour leur appui inconditionnel. Merci d'avoir cru en moi, d'avoir été patients et encourageants dans les moments plus difficiles. Votre support moral m'aura aidé à me rendre jusqu'au bout et m'aura rappelé à quel point je suis bien entourée.

Finalement, je remercie particulièrement mes bons amis Anne-Sophie Pratte et Guillaume Poirier St-Pierre, deux enthousiastes avec qui passer du temps est énergisant. Votre passion est contagieuse, votre désir de performer m'inspire et votre support m'est cher.

Bref, ce mémoire est le fruit du travail et du soutien de plusieurs personnes. Merci mille fois.

INTRODUCTION

Contexte de recherche

La seule chose qui ne change pas, c'est le changement, lit-on aujourd'hui et depuis les vingt dernières années de façon régulière dans les textes professionnels et scientifiques en gestion (Kotter, 1996 ; Bercovitz et Feldman, 2008). La variété et la provenance des sources de transformation se décuplent et les changements organisationnels sont de moins en moins initiés et planifiés par l'interne (Collerette, 2001). En effet, les pressions externes s'accumulent : l'environnement est marqué par la turbulence, le progrès technologique semble aller à une vitesse exponentielle, les ressources se mondialisent et se raréfient et la concurrence est toujours plus féroce (St-Onge et Magnan, 2007 ; Bercovitz et Feldman, 2008).

Dans un tel contexte, l'adaptation de l'organisation est souvent identifiée comme nécessaire pour assurer la performance (Klaner et Raisch, 2013). Cette dernière n'a d'autre solution que de faire plus avec moins et d'avancer continuellement dans l'efficacité et l'efficience (Barrette et Bérard, 2000 ; Cappelli, 2005). La productivité étant au cœur de ses préoccupations, l'organisation veut investir dans l'avantage stratégique le plus sûr à long terme : ses ressources humaines (Barney, 1991). La gestion stratégique et systémique des employés devient un impératif pour pouvoir se démarquer de la compétition (Avedon et Scholes, 2010). On travaille à choisir nos ressources humaines et à les rendre de plus en plus rares, difficiles à imiter et à remplacer. On souhaite que les employés performant au-delà du rôle pour lequel ils ont été embauchés, qu'ils soient mobilisés, qu'ils portent des actions discrétionnaires supplémentaires à ce qui est dans le contrat de travail (Tremblay et Simard, 2012).

Ce défi est d'autant plus grand considérant que ces changements dans le monde du travail ont aussi eu des impacts sur la santé mentale des employés (De Gaulejac, 2005 ; Forest, 2007 ; Truchot, 2004). En effet, la santé mentale au travail est devenue un enjeu et l'épuisement professionnel, considéré par certains comme 'épidémique', est en forte croissance (Forest, 2007 ; Vézina, 2005). La productivité en est affectée et les absences des travailleurs en arrêt font partie des effets négatifs notables pour l'organisation

(Lupien, 2006). Par conséquent, le défi de performance est d'autant plus grand, car pour être durable, cette performance ne doit pas contribuer à cet épuisement. De ce fait, la gestion de la performance, une performance qui n'est pas épuisante pour les employés, devient un enjeu majeur et l'organisation doit pouvoir maîtriser les leviers de cette performance individuelle et collective.

Parmi les leviers critiques de la gestion de la performance, la qualité des gestionnaires intermédiaires a un rôle important à jouer (Barrette et Bérard, 2000). En effet, ils sont proches de l'action et ils ont une influence considérable sur la mobilisation et sur la performance organisationnelle (Tremblay et Chênevert, 2005). Buckingham et Coffman (1999) affirment que le fait d'avoir des supérieurs immédiats de qualité est le facteur de réussite premier dans l'engagement des employés. Similairement, le Corporate Leadership Council a démontré en 2004 que la relation employé-gestionnaire a un impact déterminant sur l'augmentation des actions discrétionnaires positives des employés. En listant les 50 leviers les plus significatifs de l'engagement des employés, 37 d'entre eux sont reliés directement à des caractéristiques du gestionnaire (Schippmann, 2010). En effet, le gestionnaire assure la cohérence entre la stratégie et les opérations. Pour ce faire, il utilise et déploie les pratiques et les processus de l'organisation (Gosselin et Murphy, 1994). Il est souvent considéré comme le carrefour giratoire de l'organisation par sa capacité à amasser et à diffuser les informations nécessaires vers les bonnes personnes, de la bonne façon. Son rôle est intégrateur (Klagge, 1997). Gosselin et Murphy (1994) expliquent la nécessité d'avoir des superviseurs qualifiés au-delà d'avoir des pratiques et processus RH de qualité pour bien gérer la performance : un bon superviseur a la capacité de compenser pour un processus, une pratique RH ou une stratégie mal conçue, mais le contraire ne pourra être attendu. Le gestionnaire fait vivre ou non les outils et les programmes de performance organisationnelle. Il est le canal transmetteur entre la haute direction et les opérations, transcrit les valeurs et les procédures en comportements et guide les employés vers les objectifs de l'organisation de façon concrète (Barrette et Bérard, 2000a).

Il devient essentiel pour le professionnel en gestion des ressources humaines, considérant l'importance du rôle du gestionnaire dans la gestion de la performance, de comprendre

quels sont les comportements clés que ce dernier doit adopter pour atteindre une performance organisationnelle et financière optimale (Barrette et Bérard, 2000a). L'organisation ne doit pas laisser au hasard les comportements des gestionnaires et il est indispensable qu'elle guide ces derniers à adopter les comportements qui influenceront de façon positive le rendement des employés et ceux qui créeront des échanges de qualité avec ses ressources humaines (Latham et Wexley, 1994).

Au début des années 2000, Google a d'ailleurs initié un projet d'envergure, Oxygen, avec comme question de départ « Est-ce que les gestionnaires sont importants ? ». Dans leur démarche, ils ont identifié huit dimensions qui, selon eux, avaient un impact sur la performance. Quelques années plus tard, force a été de constater un lien entre les gestionnaires ayant le mieux acquis les comportements identifiés et une performance supérieure aux autres gestionnaires (Garvin et al., 2013). Si Google a fait l'exercice à l'interne, il paraît pertinent de se demander si de tels résultats peuvent s'appliquer dans de multiples environnements. Il serait aussi intéressant de s'interroger sur l'ancrage théorique de ces comportements et de voir si d'autres modèles pourraient faire ressortir différents comportements.

Problématique de recherche

Dans cette perspective, celle où l'organisation veut savoir comment ses gestionnaires peuvent exploiter l'immense potentiel qu'ils détiennent pour mobiliser et soutenir les employés dans leur performance, il importe d'abord d'identifier ces comportements de gestion dits influents dans la littérature scientifique. Cependant, bien que ces comportements clés soient abordés dans la littérature, ils sont étudiés séparément, par différentes conceptualisations au travers plusieurs champs de recherche, ce qui nous empêche de concevoir l'ensemble des comportements positifs aisément.

Au niveau pratique, le modèle 'manager, coach, leader' est parfois utilisé pour définir l'ensemble des rôles du gestionnaire idéal, mais n'a jamais été validé au niveau empirique. En effet, il est utilisé par des firmes de consultation et certaines publications professionnelles vont en ce sens pour décrire ce qui est attendu du gestionnaire. Cette littérature professionnelle positionne le gestionnaire de qualité comme un bon

gestionnaire opérationnel créant une certaine stabilité, un bon leader inspirant les employés et un bon coach facilitant le développement de ces derniers. Bien que possiblement contestable au niveau théorique, aucune recherche académique n'a à ce jour pris cet angle d'attaque et n'a tenté de réutiliser ce modèle à trois rôles. Ainsi, il sera intéressant de l'utiliser dans le cadre de cette présente recherche et de le valider au niveau empirique.

La littérature sur ces rôles de gestion semble effectivement scindée en des branches de littérature distinctes. Elles ont toutes contribué de façon significative à notre compréhension des comportements de gestion, mais nous observons qu'elles ont évolué de façon si indépendante qu'aucune ne réussit à couvrir en totalité le sujet qui nous intéresse, à savoir les comportements de gestion performants. Elles répondent à des questions similaires utilisant différentes approches, mais s'engagent rarement en discussion entre elles. Observer toute cette littérature sous l'angle du modèle pratique des trois rôles du gestionnaire nous permettra en quelque sorte de l'organiser.

Concernant l'impact des comportements sur la performance, une multitude d'études scientifiques ont notamment été publiées sur l'impact du leadership sur la performance, mais assurément moins sur les deux autres silos de littérature (gestionnaire opérationnel et coach), bien qu'ils permettent aussi d'identifier les comportements performants. De plus, les études qui portent sur l'impact des comportements de gestion sur la performance utilisent des notions de performance différentes, ce qui rend encore une fois la tâche de comparaison difficile. Finalement, concernant l'épuisement professionnel, peu de recherches adressent directement le lien entre les comportements de gestion et l'épuisement professionnel. Par conséquent, dans l'idée d'adresser de façon holistique notre question de recherche, les trois champs de littérature du management opérationnel, du leadership et du coaching doivent d'abord être combinés et synthétisés, pour ensuite pouvoir observer l'impact de ces comportements sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement professionnel.

Concrètement, les objectifs de la présente recherche sont les suivants :

- 1- *Créer un cadre intégrateur des comportements clés de gestion.*
- 2- *Étudier l'impact de ces comportements sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement professionnel.*

Contributions potentielles du mémoire

Ce mémoire de recherche sera contributeur tant d'un point de vue théorique que pratique. Tel que mentionné précédemment, bien que les littératures du gestionnaire opérationnel, du leadership et du coaching font chacune état de comportements clés de gestion, l'absence d'une vision globale fédératrice rend l'étude sur l'ensemble des comportements complexe. D'un point de vue théorique, cette recherche exploratoire constitue donc une avancée, comme il sera question d'oser concevoir ces littératures sous un nouvel œil; un œil intégrateur. Ainsi, un des apports notables de cette recherche sera d'abord de présenter un cadre conceptuel novateur et d'ensuite l'utiliser pour observer les répercussions de ces comportements sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement professionnel.

De surcroît, le mémoire permettra de documenter le lien entre les comportements de gestion et les variables dépendantes à l'étude. Plusieurs recherches portent par exemple sur l'épuisement professionnel, mais peu se penchent sur la dynamique entre les comportements du gestionnaire et l'épuisement professionnel. Il paraît pertinent d'accrocher cet aspect durable à l'étude de la performance extra-rôle, comme il est dans l'avantage de l'organisation d'atteindre une performance qui soit soutenable, c'est-à-dire qui ne mène pas à l'épuisement. Ainsi, cette recherche favorisera notre compréhension de cette dynamique peu étudiée.

D'un point de vue pratique, cette recherche fournira un cadre de référence des comportements dits importants dans la littérature aux organisations qui souhaitent s'y attarder. En outre, comme cette recherche permettra potentiellement de démontrer des liens entre les comportements et les notions de performance et d'épuisement professionnel et d'identifier plus précisément ceux ayant le plus d'impact sur ces

variables, elle pourrait permettre aux organisations d'avoir une meilleure idée des comportements à favoriser. Spécifiquement, considérant qu'il est peu réaliste de s'imaginer un gestionnaire adoptant tous les comportements dits performants dans la littérature, cette étude pourrait constituer un point de départ dans la priorisation des comportements à développer.

Néanmoins, comme cette recherche est exploratoire, il sera nécessaire d'effectuer des recherches supplémentaires autour du cadre conceptuel fédérateur qui sera développé avant de bâtir des processus formels de ressources humaines sur les résultats. Il reste que le professionnel RH peut s'en inspirer et utiliser les comportements clés comme levier dans sa pratique.

Structure du mémoire

Ce mémoire sera divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la recension des écrits autour des comportements de gestion performants. Principalement, il sera question de présenter les différents silos de littérature sur les comportements clés de gestion (les variables indépendantes à l'étude) pour ensuite exposer la littérature sur l'impact de ces comportements sur la performance (les variables dépendantes à l'étude). Ensuite, le deuxième chapitre exposera le cadre conceptuel, soit le travail de synthèse de la littérature sur les comportements de gestion. Quant au troisième chapitre, il présentera la méthodologie de recherche, c'est-à-dire les détails sur la collecte et l'analyse des données recueillies. Le quatrième chapitre fera état des résultats obtenus, qui seront ultérieurement discutés dans le cinquième chapitre. Ce dernier chapitre comprendra aussi les limites de l'étude et des avenues de recherche futures.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le premier chapitre cherche à faire état de la littérature des concepts à l'étude. D'abord, les trois rôles du gestionnaire et leurs différences majeures sont présentés. Ensuite, la littérature sur les différentes théories maitresses découlant des rôles du gestionnaire est exposée, accompagnée de certaines discussions préliminaires par rapport au choix des théories plus tard conservées dans le cadre conceptuel. Finalement, les études portant sur lien entre les comportements de gestion et la performance extra-rôle, ainsi que celles portant sur le lien entre les comportements de gestion et l'épuisement professionnel sont aussi recensées.

1.1 Les trois rôles du gestionnaire

Comme mentionné précédemment, le gestionnaire tient une place importante dans la gestion de la performance et les exigences à son égard sont de plus en plus élevées et diverses. Dans la littérature, on remarque que trois champs de recherche s'intéressent à cette multitude de comportements clés de gestion qui ont un impact, soit ceux du gestionnaire opérationnel, du leadership et du coaching. Bien que les trois champs contribuent à notre compréhension des comportements de gestion à adopter pour assurer cette performance organisationnelle, ils ont évolué de façon significativement indépendante. Dans cette optique, il paraît pertinent de d'abord comprendre les différences importantes qui les définissent et qui expliquent en quelque sorte pourquoi ils ont évolué séparément.

Une des divergences les plus importantes entre les trois champs de littérature réside dans la dichotomie 'gestionnaires - leaders'. Une citation de Bennis et Nanus (1985) illustre d'ailleurs cette distinction populaire des deux termes : « les gestionnaires sont ceux qui font bien les choses et les leaders sont ceux qui font les bonnes choses. » (Traduction libre, Bennis et Namus, 1985 : p.221). Conceptuellement, le modèle de Kotter est bien pertinent pour comprendre rapidement les différences principales entre les rôles du gestionnaire et ceux du leader (Voir tableau 1.1). D'abord, le gestionnaire est défini comme valorisant la stabilité, la planification, l'efficacité. Il est centré vers la performance à court terme et est considéré comme averse au risque. Le leader est plutôt

axé sur les relations avec son équipe, se dédiant à créer un environnement mobilisateur. Ce dernier valorise la flexibilité, l'innovation et l'adaptation et se soucie des employés. Il est moins averse au risque, est plus stratégique et a une perspective à plus long terme par rapport à la performance (Kotter, 1990). Le gestionnaire suit, contrôle l'avancement du travail, gère les écarts et les problèmes et veut amener ses employés à mieux performer, tandis que le leader développe une vision, tente d'aller chercher l'engagement et l'unanimité dans les décisions/actions importantes et gère le changement (Zalesznik, 1977).

Les auteurs s'entendent donc sur les différences majeures entre les deux concepts, mais une continuelle controverse existe à savoir s'il y a chevauchement entre les deux rôles ou s'ils sont mutuellement exclusifs. En d'autres mots, est-ce qu'une seule personne peut s'appropriier les deux rôles ? Certains chercheurs comme Bennis et Nanus (1985) et Zaleznik (1977) affirment qu'ils sont mutuellement exclusifs, tandis que d'autres comme Bass (1990), Hickman (1990), Kotter (1990) ou Mintzberg (1973) continuent de les distinguer, sans pourtant créer cette barrière d'exclusivité.

Il est effectivement possible de voir des gestionnaires seulement gérer des opérations, n'ayant même aucun employé sous leur charge et des leaders influençant des groupes, sans bénéficier d'un poste de gestion formel. Par contre, même si les concepts sont distincts en théorie, il en est autrement en pratique. Effectivement, le gestionnaire doit la plupart du temps incarner les deux rôles simultanément, ou du moins en alternance, et même performer dans ces deux rôles (Kotter, 1990; Kouzes et Posner, 1998). Un équilibre entre les deux doit en effet être maintenu ; trop d'emphase sur le rôle du gestionnaire peut entraîner une bureaucratisation rigide et décourager la prise de risque, tandis que trop d'emphase sur le rôle du leader peut déranger l'ordre et provoquer une instabilité impraticable (Yukl, 2013). Dans tous les cas, même si ces auteurs reconnaissent le besoin pour le gestionnaire de porter les deux chapeaux, aucun n'est passé outre cette dichotomie pour se diriger vers une façon de conceptualiser leur intégration.

Tableau 1.1 Fonctions du management et du leadership de Kotter (1990) adapté par Northouse (2013), traduit librement

Leadership Crée du changement et du mouvement	Management Crée de l'ordre et de la constance
<p>1. Établit une direction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée une vision • Présente et explique le portrait global • Définit les stratégies 	<p>1. Planifie et fait un budget</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développe un plan d'actions • Établit un échéancier • Distribue des ressources
<p>2. Aligne les individus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communique les objectifs • Va chercher l'engagement • Crée des équipes et des alliances 	<p>2. Organise et planifie ses effectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournit une structure • Comble les postes requis • Établit des règles et procédures
<p>3. Motive et inspire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmet de l'énergie • Habilite les collègues et subordonnés • Satisfait les besoins 	<p>3. Contrôle et règle des problèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développe des incitatifs • Génère des solutions créatives • Prend des actions correctives

Un troisième rôle fut subséquemment introduit : le coaching managérial. Popularisé dans les années 80 (Wenzel, 2000) et mis de l'avant comme une stratégie de développement organisationnel pouvant améliorer les relations employés-superviseurs, il favorise le soutien et le développement des employés (McLean et al., 2005 ; Rothwell et al., 1995). Cette littérature, parce que plus récente, est absente de la dichotomie explicitée plus haut. Vu comme un processus facilitateur permettant aux individus et aux groupes d'acquérir de nouvelles habiletés et d'avoir un impact sur la performance de l'organisation et sur le développement individuel (Hamlin et al., 2009), le rôle de coach est venu s'accrocher à celui du gestionnaire idéal.

En somme, il a été démontré que les trois rôles du gestionnaire (gestionnaire opérationnel, leader et coach) ont un impact indirect sur la performance de l'organisation, passant souvent par la performance et le bien-être des employés. Or, il n'existe aucune typologie fédératrice empirique de ces trois rôles de gestion. Ainsi, une approche

intégrative semble essentielle pour étudier les comportements performants des gestionnaires. En d'autres mots, nous plongerons dans les 3 littératures spécialisées, extrairons les comportements démontrés comme nécessaires et/ou performants, pour ensuite proposer une typologie intégrative. Les trois prochaines sections (Gestionnaire opérationnel, Gestionnaire Leader et Gestionnaire Coach) serviront à présenter les comportements clés qui découlent des trois champs de littératures isolément, pour une meilleure compréhension de la littérature entourant les gestionnaires. La synthèse de ces comportements sera opérée au chapitre 2.

1.2 Gestionnaire opérationnel

La littérature sur le travail du gestionnaire est vaste et plutôt descriptive, c'est-à-dire qu'elle se concentre en grande partie sur les activités qu'il a tendance à faire, ou ce qu'il a tendance à être. Plus concrètement, les recherches répondent souvent à la question "Quel est le gestionnaire typique ?" On démontre entre autres que les activités managériales sont plus réactives que proactives, qu'elles sont généralement initiées par des interactions avec les nombreux acteurs qui viennent vers eux pour obtenir de l'information, pour de l'assistance, ou encore pour des autorisations quelconques des employés, des pairs, des supérieurs ou des clients (Yukl, 2013). Les activités réflexives ou autres activités requérant du temps sont plus souvent qu'autrement remplacées par des activités pour éteindre des feux, des activités qui requièrent des interventions immédiates. Il est donc plus enclin à agir quand il reçoit la pression de l'urgence, quand il doit gérer un échéancier serré ou quand une personne importante a des attentes spécifiques envers lui (Yukl, 2013). Peu de temps est donc consacré aux stratégies long terme. Ces recherches descriptives sont intéressantes, parce qu'elles viennent à l'encontre du stéréotype qu'un gestionnaire est nécessairement quelqu'un d'organisé, qui planifie ses activités (McCall et Kaplan, 1985).

Une typologie très connue et souvent reprise par les chercheurs est celle de Mintzberg (1973), présentée au tableau 1.2. Il a observé cinq directeurs généraux au début des années 70 et a repéré dix rôles principaux, qu'il a classés sous trois catégories : rôles interpersonnels, rôles de transmission d'information et rôles décisionnels.

Sous la première catégorie se trouvent les rôles interpersonnels, où le gestionnaire est symbole, leader et agent de liaison. Le gestionnaire est **symbole** parce qu'il remplit certaines tâches symboliques ne nécessitant pas de prise de décision et ne demandant pas au gestionnaire d'avoir des compétences particulières. Par exemple, il appose sa signature sur certains documents pour la forme, préside des rencontres et des événements ou encore accueille des visiteurs dans l'organisation (Mintzberg, 1973). Ces tâches lui sont attribuées pour la seule et unique raison qu'il est le gestionnaire et qu'il doit représenter l'organisation ou son équipe aux yeux de tous. Le gestionnaire est **leader** parce qu'il donne une certaine vision du futur aux subordonnés. Il développe des relations avec eux, les encourage et les critique, pour faire vivre leur fibre motivationnelle (Yukl, 2013). Il répond aux besoins personnels de ses employés, tout en atteignant les objectifs de l'organisation. Bref, il unifie et dirige toutes les parties prenantes vers la réussite de l'entreprise (Mintzberg, 1973). Le dernier rôle interpersonnel est celui d'**agent de liaison**. De par son rôle, le gestionnaire crée des relations avec d'autres individus à l'extérieur de son groupe d'employés, voire à l'extérieur de l'organisation. Il doit chercher à obtenir des informations externes qui pourraient l'aider dans son travail. Il crée des relations d'entraide avec les autres gestionnaires, détient plusieurs contacts stratégiques, de manière à pouvoir compter sur eux quand des difficultés d'envergure se présentent (Mintzberg, 1973).

Les rôles suivants sont des rôles liés à la transmission d'information. Le gestionnaire est d'abord **observateur actif** lorsqu'il recueille de l'information à partir des rapports de l'entreprise, lorsqu'il lit les mémos, lorsqu'il va à des rencontres ou lorsqu'il fait des tournées d'observation (Yukl, 2013). Il analyse les informations et les opportunités qu'il recueille, il fait une bonne lecture de son environnement et est à jour sur ce qui se passe autour de lui, de près ou de loin. Par son rôle de **diffuseur**, il transmettra à ses employés des informations factuelles et des informations sur les valeurs de l'organisation. Il les aide ainsi à mieux performer et à prendre de meilleures décisions dans leur travail, considérant le contexte donné et les informations disponibles (Mintzberg, 2013). Il peut même transmettre de l'information venant d'un employé à d'autres, s'il juge qu'ils pourront en bénéficier à leur tour. Avec l'information collectée dans son équipe, le gestionnaire assure aussi un rôle de **porte-parole** et fait circuler l'information vers le

haut, vers la direction. Il doit, pour permettre à ses supérieurs de prendre de bonnes décisions stratégiques et pour acquérir le respect des autres gestionnaires, être capable de parler aisément de son équipe, de l'organisation et de l'avancement des projets (Yukl, 2013).

Les quatre derniers rôles sont des rôles décisionnels. Premièrement, le gestionnaire est **entrepreneur**. C'est-à-dire qu'il initie et contrôle les changements de l'organisation à partir des informations qu'il a et des opportunités et problèmes auxquels il fait face. Il doit décider des actions à prendre et travailler dans une perspective d'amélioration continue. Il décide quelles responsabilités il délègue et celles qu'il garde, pour que les projets d'amélioration soient optimaux (Mintzberg, 1973). Le gestionnaire est aussi un **régulateur**. Même si on le souhaite proactif et s'il planifie les changements à venir de par son rôle d'entrepreneur, il n'est évidemment pas possible d'éliminer tous les événements fortuits. Le gestionnaire doit donc être capable de réagir aux événements imprévus rapidement, tel un accident, un départ d'employé, un conflit dans l'équipe ou encore la perte d'un client important. Le gestionnaire doit être capable de prendre du recul, de percevoir des solutions et d'amener son équipe vers celle qu'il choisira. Un de ses derniers rôles est celui de **répartiteur de ressources**. Les ressources en question sont vastes : elles passent par le budget, le matériel, le temps des employés, son propre temps ou encore sa réputation. Il doit être capable d'évaluer les priorités et les ressources nécessaires pour que son équipe soit efficiente. Il garde aussi le contrôle sur les projets en faisant un suivi et s'assure que les gens le consulte lorsque des décisions importantes et stratégiques doivent être prises. Finalement, le gestionnaire est **négociateur** et il représente l'organisation devant les syndicats, devant les clients, les fournisseurs, et devant d'autres parties prenantes qui doivent faire affaire avec eux. Ce rôle est plus ponctuel (Mintzberg, 1973).

Tableau 1.2 Les rôles du gestionnaire de Mintzberg (1973)

Rôles interpersonnels
<ul style="list-style-type: none"> • Symbole • Leader • Agent de liaison
Rôles de transmission d'information
<ul style="list-style-type: none"> • Observateur actif • Diffuseur • Porte-Parole
Rôles décisionnels
<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur • Régulateur • Répartiteur de ressources • Négociateur

Il est intéressant de voir que l'étude de Mintzberg démontre que le rôle de leader figure comme partie intégrante du travail du gestionnaire. Même s'il n'est pas explicité suffisamment pour que l'on comprenne clairement en quoi il consiste, Mintzberg affirme que c'est un des rôles les plus significatifs de sa liste ; que le gestionnaire s'y dédie en proportion plus grande que les autres rôles. Cette constatation renforce l'idée que les concepts de gestionnaire opérationnel et de leader doivent être rapprochés à quelque part. Malheureusement, le concept de coaching n'était pas encore popularisé il y a plus de 40 ans. Il paraît clair que le rôle du gestionnaire a évolué avec le temps.

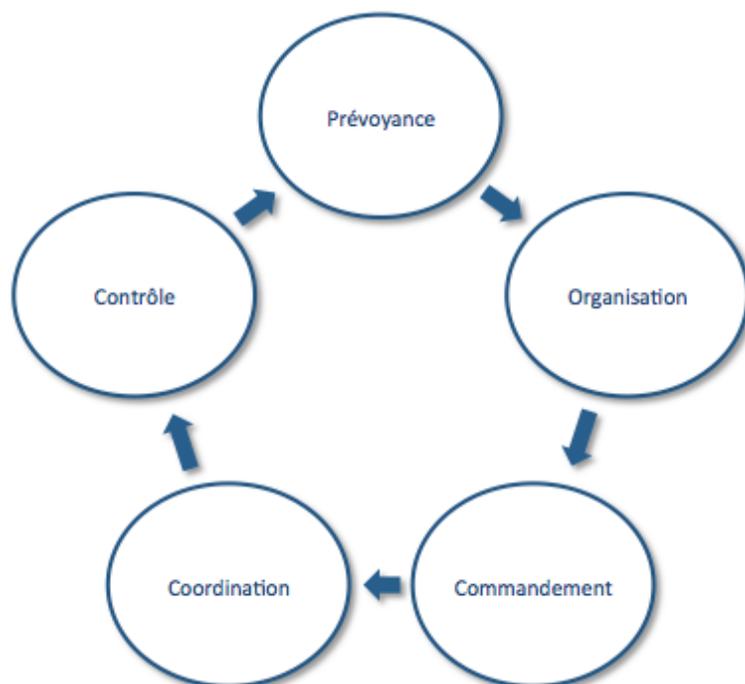
Ceci dit, bien que l'étude sur les rôles du gestionnaire de Mintzberg nous aide à mieux comprendre le travail de celui-ci en identifiant les rôles et les comportements les plus communs observés, comme d'autres études descriptives l'ont fait suite au travail de Mintzberg (Hales, 1993; McCall, 1978), elle n'adresse pas la question à savoir quels sont les comportements de gestion à adopter pour être performant. En d'autres mots, ce n'est

pas parce que les gestionnaires observés adoptent certains comportements que ce sont ceux qui mènent à la performance. Bref, les études descriptives décrivant les activités des gestionnaires ne nous disent pas si ces activités sont essentielles pour avoir un impact sur la performance (Yukl, 2013). Considérant cela, le cadre conceptuel présenté subséquent sera bâti à partir de la conceptualisation d'auteur prescriptif des plus fondamentaux, Henri Fayol, pour guider notre étude.

1.2.1 Les fonctions du management de Fayol

Henri Fayol est considéré comme un pionnier lorsqu'il s'agit de définir le management et de décrire les rôles du gestionnaire (Parker et Ritson, 2005). Au début du vingtième siècle, à la fin de sa carrière d'une trentaine d'années comme ingénieur et directeur général dans le secteur minier (Reid, 1995), il a mis sur papier ses connaissances du domaine de la gestion. Après presque un siècle, il est raisonnable de dire que sa théorie sur les fonctions principales de management a passé le test temporel (Fells, 2000) : dans les écoles de commerce, son modèle est parmi les plus discutés et dans les organisations, il a fait et continue de faire ses preuves (Pryor et Taneja, 2010). En effet, même si son modèle est critiqué par plusieurs et n'est plus complet à ce jour, sa contribution constitue une base nécessaire à tous ceux qui s'intéressent à la gestion (Pryor et Taneja, 2010). C'est aussi dire qu'avant de se tourner vers les nouvelles pratiques de gestion et de réinventer le management, il importe d'abord de se recentrer sur les principes de base d'une saine gestion, des éléments clés de succès qui resteront toujours d'actualité (Birkinshaw, 2012). C'est pourquoi nous choisissons d'utiliser son modèle comme pilier principal de cette section, présenté à la figure 1.3.

Figure 1.1 Fonctions du management de Fayol (1917)



La première fonction de gestion de Fayol est la prévoyance, plus communément appelée la planification. **Planifier** est un processus relativement formel où les objectifs et les stratégies sont mis à plat à court, à moyen et à long terme et à tous les niveaux hiérarchiques (Yukl, 2013). Pour le gestionnaire, c'est une forme de bilan des opérations, fait d'avance, pour réduire l'imprévu (Fayol, 1917). 'Prévoir, c'est déjà agir', disait Fayol (Fayol, 1917). La planification aidera le gestionnaire et ses employés à se mobiliser vers la même direction (Whitehead, 1967). Elle permettra au gestionnaire de mieux diriger sa prise de décisions dans son quotidien. C'est ce qui distinguera entre autres une décision éclairée d'une décision relevant de la chance (Ahuja et al., 2005). Kotter ajoute que le gestionnaire ayant fait sa planification pourra utiliser le plus efficacement possible les rencontres inopinées et les interactions brèves de son quotidien, avec les bonnes personnes. Il identifiera autour de lui les opportunités d'actions liées à ses objectifs plus facilement (Kotter, 1982). De plus, cette planification permettra au gestionnaire de guider son équipe vers des objectifs clairs. Bref, planifier permet de

prendre des décisions plus éclairées, de maximiser les échanges et de mobiliser l'équipe vers des objectifs communs.

La seconde fonction principale de Fayol est l'organisation. **Organiser** signifie établir une structure pour déployer la planification (Kotter, 2001). On doit choisir et utiliser les ressources humaines, financières et matérielles de façon optimale, c'est-à-dire de façon à permettre au plan de se mettre en place (Fayol, 1917). Il est pertinent pour le gestionnaire de se demander si les employés occupent tous une place où ils constituent une valeur ajoutée et si les ressources matérielles nécessaires pour supporter leur travail sont disponibles. Il s'agit donc de donner à l'organisation et aux employés l'opportunité de réussir en créant une structure permettant à l'information nécessaire de circuler et en mettant à disposition les ressources essentielles. (Stonehouse et Pemberton, 1999).

L'activité de gestion suivante est celle de **commander**, soit celle d'indiquer aux employés quels sont les objectifs à atteindre et quelles sont les tâches à accomplir. Pour ce faire, le gestionnaire doit bien connaître son personnel et utiliser au meilleur leurs aptitudes et capacités dans le travail à faire (Fayol, 1917). D'une part, en se rapprochant des gens pour mieux les connaître, le gestionnaire tend à créer un contrat psychologique avec ses employés et à augmenter la mobilisation dans son équipe (Pugh et Hickson, 2007). D'autre part, il a été démontré que le gestionnaire qui définit des objectifs suffisamment difficiles, clairs et réalisables, maximisera la performance de son équipe, en plus de motiver et d'engager ses employés vers des buts communs (Lock et Latham, 1990). Finalement, même si Fayol utilisait le terme commander, il est important d'y voir qu'il suggérait au gestionnaire de prendre ses responsabilités en tant que guide et leader auprès de ses employés, pour qu'ils soient de concert dirigés vers la stratégie et les objectifs communs antérieurement donnés (Yukl et Lespringer, 2005). Dans une optique plus contemporaine et tournée vers le développement organisationnel, la culture de l'organisation guidera entre autres beaucoup le degré de commandement requis et le niveau de participation des employés dans la définition des objectifs, qui peut vraisemblablement se traduire comme étant plus grand que celui pratiqué par Fayol.

Coordonner est également indiqué comme une des cinq fonctions nécessaires. Coordonner consiste à unifier et harmoniser les secteurs et les départements de

l'entreprise, pour qu'ils travaillent de pair et qu'ils évitent surtout de fonctionner en silos (Fayol, 1917). Chaque gestionnaire devrait comprendre les enjeux et objectifs principaux des autres gestionnaires et toujours agir en fonction de l'intérêt général. La communication, étant cruciale pour que l'information circule, se doit d'être formalisée entre les services (Hall et McShane, 2008). Fayol propose par exemple la rencontre de gestion hebdomadaire comme formalité. Dans un premier temps, la rencontre permet de régler des problématiques ou de discuter des opportunités d'amélioration d'ordre général et dans un deuxième temps, d'aider les autres gestionnaires à régler leurs problématiques ou de discuter de leurs opportunités d'amélioration spécifiques (Roman et Raphaelson, 2000). Bref, les gestionnaires doivent communiquer entre eux, avoir une vision globale et s'assurer de créer une synergie de par leurs actions quotidiennes, pour faciliter le fonctionnement et permettre à l'entreprise d'avoir du succès.

La dernière fonction importante de gestion est celle de **contrôler**. Contrôler les choses, les personnes et les actes, selon un échéancier (Hall et McShane, 2008). Il s'agit de vérifier si la réalité se passe comme prévu, tenter de comprendre les écarts avec le plan et porter action pour régler les problématiques ou les erreurs (Pugh et Hickson, 2007). Il faudrait par exemple vérifier si les inventaires sont bien tenus, si les budgets sont respectés, si l'environnement de travail est sécuritaire ou encore si les employés ont toutes les ressources nécessaires pour bien performer (Fayol, 1917). Concernant le contrôle des employés, il ne doit pas être perçu comme un exercice de surveillance, mais plutôt comme un moyen d'améliorer et de soutenir (Grey et Garsten, 2001). Les recherches actuelles en mobilisation des employés sur la confiance sont unanimes : elle paie en performance organisationnelle. Le contrôle, fait dans cet esprit, permet au gestionnaire et à l'employé de s'améliorer et de se développer. Le gestionnaire, en comparant la réalité avec ce qu'il a planifié, voit s'il pourra mieux guider ses employés dans le futur lorsqu'il accomplit ses autres fonctions (Planifier, organiser, commander et coordonner). L'employé pourra aussi être mieux aligné lors du suivi de son gestionnaire par des pratiques formelles, comme l'évaluation de performance, et moins formelles, comme une rétroaction concrète et visée (Hall et McShane, 2008).

Somme toute, il est facile de reconnaître le côté plus technique des cinq fonctions précédemment établies du gestionnaire. Simplement, gérer signifie ni plus ni moins d'accomplir des activités et maîtriser des routines (Bennis et Nanus, 1985). Les gestionnaires qui ont une formation en gestion sont entre autres plus habitués à développer ces compétences 'hard', qui s'acquièrent plus facilement.

1.3 Gestionnaire leader

Comme mentionné précédemment, les gestionnaires ne peuvent plus se contenter d'exceller dans leur rôle opérationnel, vu leur place stratégique. Leur fonction a considérablement changé, les attentes de l'organisation sont plus grandes et les rôles se multiplient (Caldwell, 2003). Ils ont assurément plus de pouvoir et d'autonomie qu'avant, mais ils sont de plus en plus imputables de leur performance (Stoker, 2006). Étant en contact direct avec les employés, on s'attend d'eux qu'ils exploitent cette opportunité de rapprochement pour une performance organisationnelle et financière optimale. Proches de l'action, ils ont effectivement une place de choix pour influencer, donner de la rétroaction et guider ; des comportements qui relèvent de son rôle de leader (Brutus et Gosselin, 2007). En ce sens, la prochaine section s'intéressera à la littérature du leadership.

Avant d'entamer cette section sur le leadership, il est nécessaire de faire le point sur les concepts choisis. En effet, l'objectif est d'utiliser des théories importantes de la littérature du leadership, sans pour autant prétendre en faire le tour. La littérature du leadership, déjà substantielle dans le domaine de la gestion, est aussi celle la plus imposante des trois rôles étudiés dans cette recherche. Les études explosent et de nouvelles théories font régulièrement surface. Il sera ainsi opportun d'en identifier quelques-unes qui semblent pertinentes à explorer dans le cadre de cette étude.

De surcroît, en plus d'être composée d'une multitude de théories, il est pertinent de noter que jusqu'à la fin des années 80, la littérature sur le leadership a évolué de façon discontinue, démontrant un faible niveau d'intégration. Bass et Avolio (1993), témoins de cet éparpillement, avaient d'ailleurs débuté l'exercice d'intégration en rapprochant le leadership transactionnel du leadership transformationnel et en suggérant à la

communauté scientifique de continuer à travailler dans une perspective plus globale. En ce qui concerne la présente étude, comme Bass et Avolio ont développé cette théorie capturant un plus large éventail de comportements de leadership en regroupant les leadership transactionnel et transformationnels et que celle-ci constitue encore à ce jour la typologie dominante, elle sera utilisée comme point de départ.

Bien que cette typologie soit connue, l'emphase déployée dans les dernières années sur les études du leadership s'est nettement déplacé vers des concepts plutôt tournés vers le relationnel, c'est-à-dire où les interactions entre le leader et ses employés sont des éléments clés (Van Dierendonck, 2011). Effectivement, bien que ces types de leadership aient démontré leur performance à plusieurs reprises, certaines recherches se sont concentrées sur les aspects moins rayonnants des leadership transactionnel et transformationnel. Certains leur reprochent d'être trop concentrés sur le leader lui-même, comme si celui-ci était le moteur principal du travail exceptionnel des employés (Jackson, 2001). On oublie l'influence réciproque que les subalternes peuvent avoir sur le leader, qui n'est heureusement pas le seul héros de la performance de son équipe (Northouse, 2013). De plus, le potentiel abusif est grand et les leaders transformationnels pourraient par exemple assez aisément diriger les employés vers une direction qui n'est pas meilleure, ou encore adopter des changements et poser des actions en faveur de leurs intérêts personnels, qui peuvent être néfastes pour l'organisation et/ou pour les individus, à plus ou moins long terme (Conger, 1999). Bref, même si les types de leadership transformationnels et transactionnels peuvent donner des résultats étonnants, des coûts éthiques non-acceptables, psychologiques et moraux, peuvent parfois en découler (Jackson, 2011). Pour contrer ces retombées potentielles indésirables et pour obtenir un éventail plus grand des comportements de leadership recherchés, il sera nécessaire d'ajouter d'autres concepts plus émergents à ceux-ci, moins centrés sur le leader et plus centrés sur sa relation avec les employés. Des concepts qui mettent l'emphase sur des relations basées sur la confiance, le développement personnel des employés et l'impact des actions du leader au-delà de l'organisation, comme ce sont des notions qui intéressent de plus en plus les organisations et les chercheurs. La demande en leaders ayant des valeurs morales ancrées est de plus en plus forte (Van Dierendonck, 2011). Ainsi, considérant le courant éthique important des dernières années, il semble nécessaire

d'intégrer des théories qui vont dans cette direction. Les leadership servant et authentique sont des théories qui gagnent en importance s'inscrivent justement dans cette voie. Elles seront ainsi intégrées à la revue de littérature et à notre cadre conceptuel.

1.3.1 Leadership transactionnel et transformationnel

Depuis les années 80, le concept de leadership transformationnel est de loin celui ayant reçu le plus d'attention dans la littérature sur le leadership (Jackson et Parry, 2011). Une analyse effectuée par Lowe et Gardner (2001) démontrait par exemple que 34% des articles publiés dans le *Leadership Quarterly* entre 1990 et 2000 portaient sur le leadership transformationnel ou charismatique. Tirant ses origines dans les écrits de James MacGregor Burns (1978), le concept a été revisité maintes fois dans les années suivantes. Selon cet auteur, le leader transformationnel possède la capacité d'élever le niveau de motivation et de moralité des individus et de transcender les intérêts individuels vers des intérêts d'ordre supérieur, soit dans le cas qui nous intéresse, organisationnels. À l'opposé, le leader transactionnel utilise des incitatifs spécifiques individuels pour obtenir une performance attendue visée. Il conceptualisait ainsi ces deux styles de leadership comme étant opposés.

Bernard Bass (1985) est allé plus loin en raffinant et en conceptualisant différemment les deux typologies, de façon à ce qu'une majorité des écrits y prennent maintenant racines. Contrairement à Burns (1978), il positionne le leadership transactionnel comme nécessaire, même si non suffisant. Les deux concepts deviennent en quelque sorte complémentaires ; le leader peut et doit les maîtriser et les appliquer pour être performant (Jackson, 2011).

Concernant le leader transactionnel, il exploite un système basé sur l'échange de nature économique entre la performance individuelle et une rétribution que valorise l'employé, tangible ou non (Burns, 1978). Par des incitatifs individuels, un contrat implicite se crée : les employés comprennent qu'ils seront récompensés si les objectifs sont atteints, et dans le cas contraire, sanctionnés (Antonakis et al., 2003). C'est donc un échange entre le leader et l'employé où le leader offre des récompenses en échange de conformité et de performance. Ce processus transactionnel fonctionne si les employés ont la perception

que le leader a effectivement un pouvoir sur les récompenses attendues (Avolio et Bass, 1987).

Le leadership transactionnel se compose de trois dimensions. D'abord, **la reconnaissance contingente**. C'est-à-dire accorder des récompenses ou affliger des sanctions pour encourager ou décourager un type de comportement, qu'elles soient pécuniaires ou non-pécuniaires. Elles peuvent aussi être tangibles, comme recevoir un congé supplémentaire ou choisir ses tâches dans l'équipe, ou intangibles, comme d'obtenir des remerciements et des encouragements (KirkBride, 2006). La récompense contingente permet aux employés de mieux cibler leurs efforts au travail (Bass, 1985), tout en augmentant la performance individuelle, la satisfaction des employés et leur motivation (Tremblay et al., 2005).

Les deux autres dimensions du leadership transactionnel sont la gestion par exception active et la gestion par exception passive. La **gestion par exception active** consiste à exercer un contrôle sur les comportements des employés pour agir sur les écarts de performances ou anticiper les problématiques qui pourraient survenir et prendre action à temps, soit avant que les conséquences néfastes soient irréversibles (Judge et Piccolo, 2004). Ce concept se rapproche d'ailleurs beaucoup de la fonction de contrôle du gestionnaire opérationnel de Fayol. La **gestion par exception passive** consiste de son côté à réagir plutôt qu'à agir de manière proactive et à intervenir seulement lorsqu'un problème survient. Ce concept, souvent utilisé pour décrire un leader plus réactif, ne sera pas retenu dans notre typologie des comportements essentiels. Il a d'ailleurs été démontré qu'il existait une corrélation négative entre le leadership par exception passive et la performance, comprenant notamment la satisfaction de l'employé envers le leader, la motivation de l'employé et la performance du leader (Piccolo et Judge, 2004).

Comme son nom l'indique, le leadership transformationnel, pour sa part, est un processus qui transforme les gens (Northouse, 2013). Proactif, ce type de leader cherche simultanément à améliorer la performance des employés et à développer leur potentiel (Avolio, 1999). Contrairement au leader transactionnel, il se différencie par sa capacité à inciter les employés à transcender leurs intérêts personnels pour que tous s'orientent vers le bénéfice collectif (Antonakis, 2003). Principalement, il incarne un modèle pour les

employés, communique une vision commune, stimule la créativité et leur offre des opportunités d'apprentissage ; telles sont ses 4 caractéristiques distinctives (Bass, 1985).

L'influence idéalisée est la première caractéristique du leadership transformationnel, soit la caractéristique émotionnelle du modèle (Antonakis, 2012). Le leader apparaît comme un exemple à suivre pour les employés. Il démontre qu'il met ses intérêts personnels de côté au bénéfice de la collectivité (Bass et Riggio, 2006). Il réussit à faire vivre les valeurs de l'organisation de par son comportement, ce qui pousse les employés à se sacrifier à leur tour pour le bien-être de l'organisation (Judge et Piccolo, 2004). Apparaissant comme une source d'inspiration à leurs yeux et comprenant comment se concrétisent les valeurs, ils se sentent en confiance et s'inspirent de ses actions (Kouzes et Posner, 2002).

La seconde caractéristique est la **motivation inspirationnelle**. Elle consiste d'abord à articuler, à communiquer et à internaliser la vision de l'organisation par les membres (Bass et Riggio, 2006). Pour ce faire, cette vision du futur doit être attrayante et apporter un sens au travail des employés (Tremblay et Chênevert, 2005). Leur transmettre les facteurs de succès de l'organisation, ses valeurs et ses objectifs est essentiel pour qu'ils saisissent dans quoi s'inscrit leur contribution dans l'entreprise et pour qu'ils se mobilisent dans la même direction (Tremblay et al., 1998). Le leader doit avoir la capacité de donner une direction claire, surtout dans un contexte d'incertitude, pour créer un climat de confiance (Bennis et Nanus, 1985). Finalement, il doit communiquer des standards de performance élevés, liés à la vision, pour mobiliser efficacement ses employés (Northouse, 2013).

La **stimulation intellectuelle** est une particularité du leadership transformationnel qui concerne l'innovation et la participation des employés. Le leader incite les employés à questionner les façons de faire actuelles (Bass et Riggio, 2006) et les invite à approcher des problématiques qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail sous un nouveau jour (Bass et Avolio, 1987). Il encourage la créativité dans les équipes de travail, en assurant un climat de support (Judge et Piccolo, 2004). Il implique les gens dans les processus et projets pour une stimulation intellectuelle maximale, pour le développement des individus et pour que l'organisation progresse (Antonakis et al., 2003).

Le quatrième et dernier élément qui constitue le leadership transformationnel est la **considération individuelle**. Le leader agit comme conseiller ou mentor auprès de ses employés (Judge et Piccolo, 2004). Il pratique l'écoute active, tient compte de leurs différences et besoins individuels quant à leur développement professionnel (Bass et Riggio, 2006) et distribue les tâches en tenant compte des forces et faiblesses de chacun et de leurs objectifs personnels (Kirkbride, 2006). Il délègue, apporte son soutien et met à disposition les outils nécessaires pour qu'ils puissent accomplir leur travail et apprendre de façon efficace (Judge et Piccolo, 2004).

1.3.2 Leadership servant

La demande de leaders au sens moral élevé est de plus en plus grande dans les entreprises (Van Dierendonck, 2011). On cherche de plus en plus un leader qui peut s'éloigner de la vision économique pure, individualiste et opportuniste, pour se rapprocher des gens, être à l'écoute, soutenir et développer l'organisation (Van Dierendonck, 2011). Un leader qui fait la bonne chose, de la bonne façon, pour la bonne raison (Ciulla, 2005) ; c'est ce qu'on attend du gestionnaire pour créer, recréer ou maintenir un climat de confiance et d'intégrité au sein de l'organisation (Garner et al., 2005).

Le leadership servant est un concept émergent de la littérature sur le leadership et un des concepts clés du leadership éthique. En effet, même si le fondateur de la théorie Robert Greenleaf a publié pour la première fois en 1977, l'idée n'a été reprise qu'en 1995 par Larry Spears et par d'autres dans les années suivantes. À première vue, souhaiter le leader servant semble paradoxal, considérant qu'on attend des leaders qu'ils influencent et des servants qu'ils suivent (Northouse, 2013). Il est important de balayer cette idée et de percevoir la servitude d'un œil différent ; il n'est pas dit que le pouvoir soit renversé et donné aux employés, mais que le leader dirige ses efforts à comprendre et à répondre aux besoins des gens (Patterson, 2003). Le leader servant doit agir au-delà de ses propres intérêts ; il doit être au service des autres (Greenleaf, 1977) et placer le développement et le bien-être de ses employés aux devants (Hale et Fields, 2007).

Orienté vers les personnes, il crée des relations solides à l'intérieur de l'organisation. Il encourage les employés à penser par eux-mêmes et travaille à développer leur autonomie

(Bowie, 2000). Il n'utilise pas son pouvoir pour ordonner, mais tente de convaincre et de pousser les gens à se remettre en question (Reinke, 2004). Le leader servant crée ainsi une atmosphère de mobilisation, car en investissant son énergie dans des relations interpersonnelles de qualité, il crée un contrat psychologique avec ses employés (Greenleaf, 1998). Ceux-ci se mobilisent, car ils comprennent que le leader se soucie véritablement d'eux et n'agit pas seulement pour obtenir des résultats financiers (Greenleaf, 1998).

Sa définition se différencie entre autres du leader transformationnel par son orientation. Le leader transformationnel inspire les gens pour en arriver à des résultats organisationnels, tandis que la ligne de mire du leader servant est un peu plus ontologique, prenant ses racines dans la psychologie positive et s'accrochant au courant humaniste (Luthans, 2002; Stone et al., 2004). Il répond au besoin d'augmenter le soutien auprès des employés, d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles dans l'entreprise et de valoriser le sens moral des individus (Van Dierendonck, 2011). Dans sa gestion, il agit pour le bien des individus, de l'organisation et de la société de façon plus large (Avolio, 2009).

Bien que l'on puisse saisir l'essence générale de ce qu'est le leadership servant, il n'y a pas de consensus sur une définition claire ou une conceptualisation unique (Northouse, 2013). Le construit n'ayant pas été validé empiriquement par Greenleaf, les auteurs ont interprétés ses écrits en modèles bien différents, constitués parfois de traits et d'autres fois de comportements (Russell et Stone, 2002). Face à ce constat, Van Dierendonck (2011) a regroupé les modèles théoriques les plus influents pour ensuite présenter une liste de 6 dimensions relativement convergentes, parmi le total des 44 attributs des auteurs.

La première caractéristique qui revient presque systématiquement d'un modèle à l'autre est **l'empowerment et le développement des gens**. Le leader servant aide les gens à se réaliser et à avoir du succès dans leur travail (Greenleaf, 1998). Il leur donne une certaine indépendance dans leurs tâches pour les amener à développer leur potentiel (Northouse, 2013). Le leader partage en quelque sorte son pouvoir avec ses employés et les encourage à être proactifs, pour qu'ils acquièrent motivation, confiance et sentiment

d'efficacité personnelle (Conger, 2000). Les employés se sentent valorisés, car ils savent que leur développement personnel et professionnel est considéré et que leur gestionnaire est prêt à les soutenir dans leur cheminement (Liden et al., 2008).

L'humilité est le deuxième attribut important du leader servant. Cela requiert du leader qu'il sache admettre qu'il peut bénéficier de l'expertise des autres et qu'il reconnaisse la valeur de leur contribution (Dennis et Bocarnea, 2005). Il doit arriver à démontrer de la modestie et à mettre les accomplissements et les talents des autres aux devants. Quand une personne réussit, le leader doit lui donner les mérites qui lui reviennent et doit se ranger derrière quelques instants (Greenleaf, 1996), tel un coach qui applaudit son athlète sur le podium.

Être un leader servant demande aussi de **l'authenticité**. Le leader doit faire preuve d'honnêteté envers soi-même et les autres. Son rôle professionnel devient le prolongement de son identité (Van Dierendonck, 2011), de manière à ce qu'il dit et fait soit en harmonie avec ce qu'il pense et ressent (Van Dierendonck, 2011). Il doit afficher ses intentions de manière transparente, avoir un sens moral fort et démontrer de la vulnérabilité quand nécessaire (Luthan et Avolio, 2003). Le leader servant est intègre et agit comme il demande aux autres d'agir, parce qu'il croit profondément en ce qu'il promet (Luthan et Avolio, 2003).

Pour être au service des autres et leur apporter du support, il faut essentiellement comprendre ce dont ils ont besoin; c'est pourquoi **l'acceptation interpersonnelle** est un des attributs clés de la théorie (Barbuto, 2006). L'acceptation interpersonnelle consiste à être réceptif et disponible émotionnellement, à écouter activement et véritablement les individus en excluant les jugements de valeurs (Northouse, 2013). Elle consiste aussi à ressentir de l'empathie, de la compassion et à avoir la capacité de pardonner lorsque l'employé fait une erreur. Bref, un leader qui accepte est un leader qui est concerné par le bien-être des autres et qui crée une atmosphère de confiance (Ferch, 2005).

Ensuite, le leader servant doit **fournir une direction** à ses employés. Greenleaf (1977) disait qu'un leader ne pouvait pas être efficace s'il n'est pas un excellent prévoyant (Buchans, 2002). En effet, il considérait que de savoir se projeter dans le futur est une

compétence de base pour mieux saisir les opportunités qui se présentent à nous dans le présent (Bennett, 2001). Définir une vision aide les employés à prendre de meilleures décisions et à comprendre ce que l'on attend d'eux (Van Dierendonck, 2011).

Finalement, la dernière caractéristique du modèle intégrateur de Van Dierendonck (2011) est la **responsabilisation**. Le leader doit être capable de prendre une responsabilité plus grande que l'accomplissement de ses tâches directes. Il doit aider les autres et travailler à servir le bien commun (Block, 1993). Il doit voir plus loin que ses propres intérêts, montrer l'exemple dans ses actions pour stimuler les autres à se mettre à leur tour au service de la collectivité (Spears, 1995).

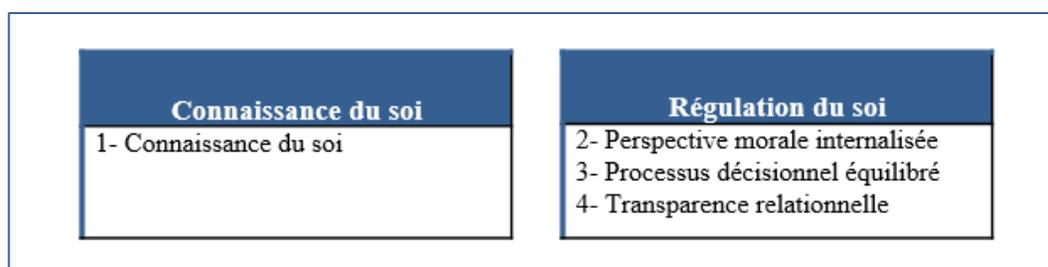
1.3.3 Leadership authentique

Le leadership authentique, construit relativement récent, s'inscrit dans cette même lignée éthique que le leadership servant (Northouse, 2013). Certains événements comme le désastre nucléaire au Japon, le pétrole déversé dans le Golf du Mexique, ou encore les scandales financiers comme Enron ou Lehman Brothers ont rendus certains cyniques face aux leaders qui cachent de l'information, qui ne prennent pas suffisamment leur responsabilité et qui manquent d'intégrité (Peus, 2011). Le leadership authentique constitue en quelque sorte une réponse à la demande de leaders bons et honnêtes, ayant aussi emprunté beaucoup aux valeurs humanistes et à la psychologie positive (Jackson, 2011). Certaines valeurs clés sous-jacentes sont souvent reprises pour expliquer ce que l'authenticité amène de plus au leader. Elles sont entre autres l'honnêteté, l'altruisme, la responsabilité et l'optimisme (Hulk, 2013). Bass et Steidlmeier ont d'ailleurs utilisé l'authenticité pour compléter la théorie du leadership transformationnel en 1999, pour faire une distinction entre les notions de leader pseudo transformationnel et de leader transformationnel authentique. Cette complétion était en quelque sorte un éclaircissement face aux critiques de la théorie initiale, qui permettait aux leaders de n'avoir pas forcément une vision morale élevée et d'avoir un potentiel abusif et narcissique (Northouse, 2013). Cet ajustement a démontré le besoin de donner une place plus grande à la notion d'authenticité dans notre vision du leader idéal, pour créer un climat plus éthique dans les organisations.

Bien que le leadership authentique ait été défini pour la première fois par Handerson et Hoy en 1983, les recherches ont vraiment connu leur essor dans les années 2000 (Gardner et al., 2011). Le texte ayant été le plus souvent considéré comme fondateur du concept est celui des chercheurs Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa en 2005, « Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development ». Les quatre dimensions principales utilisées et explorées ont été reprises de Kernis (2003), et utilisées ensuite pour opérationnaliser le concept et créer le questionnaire ALQ (Walumbwa et al., 2008), un des questionnaires les plus utilisés à ce jour pour mesurer le leadership authentique dans les recherches empiriques (Gardner et al., 2011).

L'authenticité implique principalement de réussir à lier nos agissements à notre identité, c'est-à-dire nos valeurs, nos pensées, nos émotions et nos croyances (Harter, 2002). Il s'agit de promouvoir, d'agir et d'envoyer une image qui correspond à ce que l'on est vraiment (Ladkin et Taylor, 2010). Le concept de leadership authentique tourne autour de deux piliers principaux. La première est la connaissance du soi et la deuxième, la régulation du soi (Gardner et al., 2005a). Le modèle est présenté à la figure 1.2.

Figure 1.2 Dimensions du leadership authentique



La connaissance du soi, considérée comme la première des 4 dimensions du concept de leadership authentique, est construite par l'introspection et par la rétroaction des pairs (Gardner et al., 2005a). C'est la démonstration que l'individu a une vision claire de ce qu'il est profondément (Yukl, 2013), qu'il connaît ses forces et faiblesses et qu'il sait comment elles ont un impact sur les autres (Walumbwa, 2008). Bien se connaître implique de la personne qu'elle se pose régulièrement la question « qui suis-je ? » (Gardner et al., 2005b). Cette habileté permettra au leader de prendre des décisions

éclairées et d'agir conformément à ce qu'il est (Gardner et al., 2005b). Apprendre sur ses forces et faiblesses lui permettra de mieux se réguler, en évaluant l'impact qu'il a sur les autres, en ajustant son comportement et en bâtissant des relations de confiance (Northouse, 2013).

À cet effet, la régulation du soi représente le deuxième pilier central du leadership authentique (Northouse, 2013). C'est un processus durant lequel l'individu n'exagère, ni n'ignore, les évaluations de son identité faites par autrui ou par lui-même (Gardner et al., 2005a). Il considère les informations à sa disposition pour s'évaluer et travailler à son développement personnel.

La perspective morale internalisée, la deuxième dimension, se définit par l'établissement de standards moraux par l'individu, qui sont éthiques et qui le représentent, pour ensuite évaluer l'écart entre ses standards et ses comportements. Face à cet écart, il prendra action de manière proactive, travaillant ainsi à son développement personnel en continu (Stajkovic et Luthans, 1998). Cela implique que la personne prenne conscience des pressions et des influences externes environnantes et qu'elle rejette celles qui l'éloignent de ses standards moraux auparavant établis (Northouse, 2013). Ces pressions externes, parfois contextuelles, peuvent provenir de groupes divers faisant partie ou non de l'organisation (Northouse, 2013). En bref, la perspective morale internalisée fait office de boussole et guide les comportements de l'individu selon ce qu'il considère comme la bonne chose à faire.

La troisième dimension est le **processus décisionnel équilibré**, qui s'explique par la forte capacité d'analyser objectivement les informations pertinentes avant de prendre une décision. Le leader doit être capable de remettre en question ses opinions en sollicitant celles des autres, surtout ceux qui sont divergents (Walumbwa et al., 2008). Il doit démontrer de l'ouverture, éviter le favoritisme, être capable d'envisager différentes perspectives et réellement considérer l'autre dans sa prise de décision (Gardner et al., 2005a ; Northouse, 2013).

La dernière dimension du leadership authentique est la **transparence relationnelle**. Elle consiste à se présenter et à se comporter face à autrui de manière authentique, c'est-à-dire

exposer son identité dans sa complétude, en affichant ses forces et faiblesses (Kernis, 2003). L'ouverture, l'honnêteté et la transparence que cela requiert permettront de construire des relations de confiance avec les employés (Walumbwa et al., 2008). Cette dimension déconstruit en quelque sorte l'idée que le leader doit toujours être et paraître fort; il peut présenter une certaine vulnérabilité en se présentant sous son vrai jour et en interagissant de manière ouverte et transparente (Northouse, 2013).

1.4 Gestionnaire coach

Dans la littérature, le concept du coaching managérial gagne en popularité comme mécanisme d'amélioration de l'engagement et de la performance des employés (Graham, 1994). En effet, l'environnement changeant du marché de l'emploi et la nécessité d'accroître la productivité et de réduire les coûts ont amené les organisations à aplanir les niveaux hiérarchiques et à définir un troisième rôle clé pour leurs gestionnaires : celui de coach (McKenzie, 1990).

Ainsi, depuis les années 80, le gestionnaire est appelé à assumer des responsabilités plus grandes au niveau de l'amélioration de la performance et du développement de ses employés (Diozon et Nizet, 2012). L'organisation compte sur ses gestionnaires pour faire cheminer des subalternes dans leur rôle actuel ou pour les préparer à un poste futur (Lindbom, 2007), en plus d'avoir la responsabilité de les évaluer. La tâche est complexe, car le gestionnaire doit apprendre à jauger le moment où il doit diriger et celui où il doit prendre le temps de d'accompagner et de développer les compétences des gens de son équipe (Ellinger et Bettie, 2010).

Dans un contexte de gestion, le coaching devient une stratégie de développement organisationnel et a pour but d'aider les employés à adresser leurs lacunes, ou de parfaire et de développer au quotidien, leur savoir, savoir-être et savoir-faire (Yu, 2007). L'amélioration des compétences des employés, qu'ils aient des problèmes de performance ou non, est essentielle dans le processus d'amélioration continue d'une organisation (Hagen, 2010). Les avantages de confier cette tâche aux gestionnaires sont multiples selon Gibb (2003) : i) plus d'employés vont bénéficier des efforts de développement de l'organisation ; ii) une culture de développement institutionnel va

s'instaurer à long terme ; iii) la qualité des activités de développement va s'améliorer avec l'implication des gestionnaires dans le processus ; et iv) le coaching des employés va mener ultimement à une performance accrue.

Cela dit, même si ce rôle est décrit comme éleveur de performance (Ladyshevsky, 2010), il n'est pas nécessairement compris par les gestionnaires. Des recherches en psychologie industrielles critiquent d'ailleurs le manque de rétroaction et de conseil envers l'employé et l'absence d'entrevue de développement suite à l'évaluation de performance (Latham et Wexley, 1994). Il est juste de dire que cette pratique d'accompagnement demande une grande maturité émotionnelle, du temps et des compétences multiples qui ne sont pas toujours explicitées clairement, ce qui pousse plus souvent qu'autrement les gestionnaires à remiser leur chapeau de coach (Ellinger et Bettie, 2010). Il sera donc pertinent de plonger dans cette littérature, pour identifier les multiples comportements que le gestionnaire doit adopter dans l'objectif de déployer efficacement son rôle de coach.

1.4.1 Coaching managérial

Même si la définition du coaching managérial a beaucoup évolué à travers les années et tend tranquillement à converger, il reste clair que la notion n'est pas encore utilisée à la même sauce par tous et que les démarches de synthèses conceptuelles ne sont pas très nombreuses (D'abate et al., 2003). Dans les années 80, lorsque le coaching a été popularisé dans les organisations, on faisait communément référence au coaching sportif pour en expliquer les lignes directrices (Wenzel, 2000). Le coach sportif fait un plan de match, donne des objectifs et des rôles clairs à ses joueurs, observe et analyse le jeu de près, donne de la rétroaction sur la performance et encourage. Il ne met jamais les pieds sur le terrain, mais guide plutôt en jonglant avec les forces de chacun pour atteindre une performance d'équipe optimale (Wenzel, 2000). Dans les années 90, on définit plutôt une série d'activités managériales pour décrire le coaching (Hagen, 2010). Le coach doit de moins en moins dicter et bien plus supporter l'employé dans son développement. L'employé a effectivement une place plus grande et son autonomie lui permet de développer ses compétences plus efficacement (Ladyshevsky, 2010). Le coaching est alors beaucoup plus perçu comme un processus d'accompagnement et de soutien (Higy-

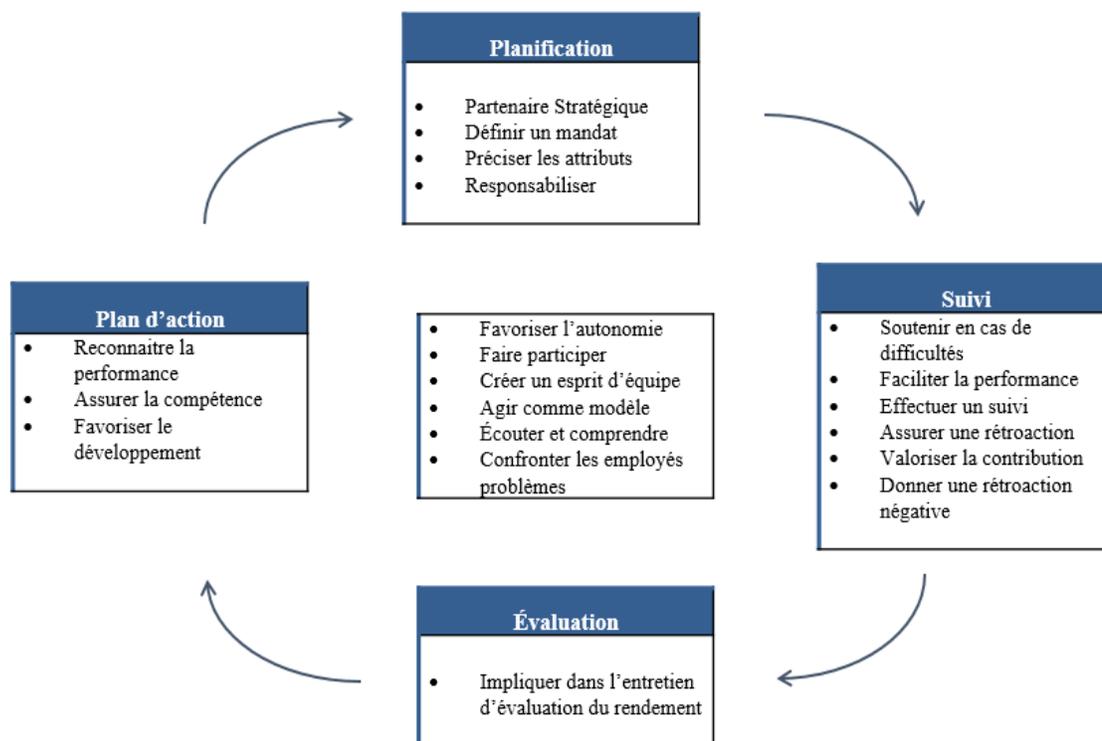
Lang et Gellman, 2000). Suivant cette logique, le coach aide l'employé à prendre du recul sur son travail et à voir comment il pourrait travailler et se comporter différemment, dépasser ses limites personnelles pour se sentir mieux dans son travail et arriver à de meilleurs résultats (Wakefield, 2006). Une définition récente et relativement intégrative est proposée par Hamlin et al. (2009) : « Le coaching managérial est un processus facilitateur qui permet aux individus, aux groupes/équipes et aux organisations d'acquérir de nouvelles compétences et habiletés dans l'optique de créer un impact positif sur leur performance, leur développement et leur croissance personnelle » (Hamlin et al., 2009).

Notons que le coaching exécutif et le mentorat constituent deux concepts distincts du coaching managérial. D'une part, le coaching exécutif réfère au développement individuel – amélioration de la performance et des qualités personnelles – d'un gestionnaire par un coach exécutif professionnel (Joe, 2005). Tant la période sur laquelle doit s'effectuer le coaching que les objectifs de développement sont habituellement définis et le coach exécutif n'est jamais un superviseur, mais généralement un conseiller externe, et plus rarement interne (Joe, 2005). D'autre part, le mentorat diffère du coaching managérial de par l'étendue et la cible de sa démarche ; il vise le développement à long terme de l'individu, tant dans sa carrière que dans les autres sphères de sa vie professionnelle et personnelle (Burdett, 1998).

1.4.2 Modèle de Beauchamp

Une étude a été effectuée par Beauchamp en 1995 sur les comportements de coaching les plus significatifs aux yeux des employés. L'objectif était de faire d'abord un survol de la littérature très éclatée sur le coaching et d'ensuite comprendre de quelles dimensions le coaching se constitue. Elle a été reprise en schéma par Éthier, 1996. Nous utilisons cette étude pour la raison principale qu'elle est l'une des seules faisant une synthèse aussi complète des dimensions de coaching pointés par les auteurs, qui sont au nombre de 20 dans la reprise de Éthier, distribuées sous 5 catégories (Figure 1.3).

Figure 1.3 Cadre Conceptuel de Beauchamp – Les 20 responsabilités d'un coach dans la gestion de la performance du personnel



Les quatre premières dimensions sont des dimensions de la catégorie PLANIFICATION. Le coach doit préparer ses employés au travail à faire de manière à ce qu'ils comprennent ce que le superviseur et l'organisation attendent d'eux et qu'ils puissent bien saisir la portée de leur travail. La première dimension consiste à **faire de son personnel des partenaires stratégiques**. C'est-à-dire transmettre une vision claire des orientations de l'organisation, transmettre la mission et les valeurs et traduire le tout en objectifs organisationnels. Le coach doit intégrer la stratégie de l'organisation et la communiquer efficacement, pour que les employés puissent comprendre la direction de l'organisation et réussissent à arrimer leurs objectifs individuels aux objectifs organisationnels. Bref, transmettre cette direction stratégique donne un sens à leur travail quotidien.

La deuxième dimension est de **définir un mandat spécifique à chacun**. Le coach doit donner des objectifs qui soient assez difficiles, spécifiques, et mesurables, pour motiver ses employés dans leur travail et obtenir leur engagement. Pour que ces objectifs soient adéquats et pour que l'employé se sente responsable, il importe de l'inclure dans cette

démarche. L'employé doit participer à identifier des objectifs et comprendre en quoi ceux-ci sont pertinents. De plus, il prendra le temps de mettre ses objectifs par écrit et de faire un plan sur les moyens et sur le chemin à prendre pour les atteindre.

La troisième dimension est de **préciser les attributs des mandats confiés**. L'idée est de donner des points de repère à l'employé, afin de l'aider à mieux comprendre les attentes de son superviseur (Howell, 1993). Il faut donc discuter des priorités, des délais et des standards de performances avec lui (Graham, 1994).

La dernière dimension servant à planifier le travail est celle de **responsabiliser chacun vis-à-vis le mandat**. Il est nécessaire que l'employé s'engage envers son travail de manière à ce qu'il soit imputable de son travail et de ses résultats. Le coach doit communiquer les enjeux d'atteindre les objectifs ou non du mandat confié. Il faut que l'employé puisse prendre du recul et comprendre que sa contribution individuelle positive ou négative a un impact sur le résultat de l'équipe et de l'organisation.

Les six prochaines dimensions sont des dimensions de la catégorie SUIVI. Une fois le travail planifié, le coach doit permettre à l'employé d'accomplir un travail à la hauteur des attentes, en lui donnant soutien et rétroaction. La première dimension dans la catégorie de suivi est celle de **soutenir son personnel en cas de difficulté**. Le coach doit supporter ses employés lorsque ceux-ci font face à des difficultés dans leur travail. La relation qu'il a bâtie avec eux doit être une relation de qualité permettant aux employés d'envisager leur gestionnaire comme une ressource lorsqu'ils font face à une problématique. Le coach doit pouvoir guider, offrir des alternatives et partager son expérience pour en faire bénéficier ses employés au moment opportun.

Ensuite, le coach doit **faciliter une performance optimale**. Il doit aider les employés à s'aider, en leur donnant des indicateurs de performance, pour qu'ils puissent s'évaluer en cours de travail et réajuster le tir durant l'avancement. Il doit aussi rendre disponibles les ressources et les informations nécessaires pour qu'ils puissent être efficace dans leur travail.

La troisième dimension de ce bloc est **d'effectuer un suivi régulier de la performance de son personnel**. Le coach doit, à certaines étapes cruciales, prendre le temps de regarder l'avancement du travail avec l'employé, pour démontrer son appui et s'assurer que le mandat avance dans la bonne direction. Il revient sur les priorités, les échéances et les standards de performance. Il en profite pour noter les forces et les points à améliorer de l'employé, dans un premier temps pour pouvoir mieux le guider et dans un deuxième temps, d'amasser l'information nécessaire pour bien compléter l'évaluation de rendement officielle.

La quatrième dimension de suivi est celle **d'assurer une rétroaction continue entre lui et son personnel**. Le coach doit créer un dialogue constant et ouvert avec ses employés. Il agit comme un observateur de la performance et donne une rétroaction à l'employé (Rosow et Zager, 1989). Cette rétroaction constitue une ressource importante pour que l'employé puisse s'améliorer. Pour une meilleure efficacité, il faut pouvoir communiquer les observations dans un laps de temps court après l'observation et s'assurer que le supervisé a bien compris la rétroaction donnée. De plus, il importe que l'employé aussi donne une rétroaction au superviseur et partage ses besoins et ses attentes. La communication est ainsi bilatérale et chacun en retire un apprentissage.

La cinquième dimension de suivi consiste à **valoriser la contribution de chacun**. Le superviseur doit renforcer positivement les comportements et les attitudes qui mènent à la performance attendue. Il doit féliciter les améliorations, et même reconnaître publiquement les contributions remarquables. Valoriser le travail bien fait engage l'employé à son travail et l'encourage à continuer dans la bonne direction.

La dernière dimension de suivi est celle de **donner une rétroaction négative sans brimer son personnel**. Cette rétroaction doit être spécifique et porter sur des faits observables, des comportements à changer, et non pas sur la personnalité de l'employé (Howell, 1993). Le coach doit clairement discuter de l'écart entre la performance actuelle et celle qui est attendue. Les commentaires doivent être constructifs et une période doit être accordée pour envisager des solutions d'amélioration suite à la discussion.

La prochaine dimension est la seule dans la catégorie ÉVALUATION: **impliquer son personnel dans l'entretien d'évaluation du rendement**. D'abord, le superviseur et l'employé doivent s'être préparés adéquatement. Il importe que le supervisé participe à son évaluation, parce qu'il est important d'atteindre un consensus sur l'évaluation pour qu'elle soit efficace. En effet, si l'employé n'est pas d'accord avec les points apportés, les chances sont minces qu'il collabore et s'implique dans son plan d'action. Il est donc recommandé que l'employé s'auto-évalue et qu'il ait l'opportunité de donner son opinion sur sa propre performance. Il est important de comparer la performance rendue avec la performance attendue, qui avait déjà été explicitée l'année précédente. Finalement, un plan d'action doit émerger de cet entretien.

Le PLAN D'ACTION, constitue la dernière catégorie dans la roue du coaching. Sa première dimension est de **reconnaître de façon tangible la performance de son personnel**, de façon claire et transparente. Le lien entre sa performance et la reconnaissance doit être clair pour l'employé. Le coach doit utiliser la reconnaissance pour motiver l'employé à continuer dans la bonne direction. Les récompenses doivent avoir un sens pour celui-ci, pour que l'employé se sente réellement apprécié.

La dimension suivante est d'**assurer la compétence de son personnel**. Le coach doit s'assurer que les employés ont les compétences requises pour faire leur travail, qu'ils en développent certaines et/ou en acquièrent de nouvelles. Il doit avoir une équipe toujours plus compétente pour faire face aux nouvelles exigences et rester à l'affût des changements dans l'environnement. Il doit donc définir les besoins des employés avec eux, afin de s'assurer d'offrir la formation adéquate, qu'elle soit formelle ou informelle. Finalement, il doit aussi soutenir l'employé dans le transfert des nouvelles compétences acquises dans l'emploi.

La troisième dimension sous le chapeau du plan d'action est de **faciliter le développement de son personnel**. Il faut créer des opportunités, pour que l'employé puisse rencontrer de nouveaux défis et qu'il puisse avancer dans sa carrière. Faciliter le développement requiert une vision long terme. Le coach facilitateur s'intéresse aux objectifs de l'employé à long terme, aux postes qu'il veut occuper. Il fait avec lui un plan de carrière en tenant compte de ses objectifs et de ceux de l'organisation.

Le dernier regroupement de dimensions n'est pas dans la boucle du coaching, mais au centre. La raison est simple : ce sont des dimensions qui s'appliquent à toutes les phases, c'est-à-dire à tout moment dans la supervision. Ce sont des dimensions transversales. La première est de **favoriser l'autonomie de son personnel**. Le coach doit donc déléguer des responsabilités, transférer de l'autorité et laisser l'employé choisir ses méthodes de travail. Il doit lancer des défis au supervisé en lui donnant de nouvelles responsabilités et en lui donnant une certaine liberté d'action.

Ensuite, le coach doit s'assurer de **faire participer son personnel**. Il doit demander à ce que son personnel participe à la résolution de problèmes, dans le diagnostic, dans l'énumération des solutions potentielles et dans l'établissement des plans d'action.

La prochaine dimension transversale est celle de **créer un esprit d'équipe au sein de son groupe de travail**, car la performance d'équipe doit aussi être gérée. Le coach doit réussir à fixer un objectif rassembleur, à créer un engagement envers un projet commun à l'équipe. Il doit créer et encourager tous les membres à participer et favoriser un climat de confiance et de coopération.

La quatrième dimension du bloc central est **d'agir comme un modèle au sein de son personnel**. Le coach doit se comporter de la même manière qu'il demande aux autres de se comporter, pour assurer sa crédibilité et pour encourager son personnel à le suivre. Le supervisé apprend beaucoup de son superviseur immédiat, et ce même si le coach ne veut pas consciemment influencer ses employés. L'employé observe ce que son gestionnaire fait, en prend exemple et tente d'identifier ses facteurs de succès.

La cinquième dimension consiste à **savoir écouter et comprendre son personnel**. Savoir écouter activement, tenir compte de l'opinion des employés, est nécessaire. Le coach doit démontrer un véritable intérêt envers son personnel, il doit savoir poser les bonnes questions et démontrer de l'empathie, en s'imaginant à la place de son employé, pour comprendre son point de vue. Il doit aussi démontrer sa compréhension en reformulant et en tenant compte des propos véhiculés dans les décisions qui s'ensuivent.

Finalement, la dernière dimension transversale et la dernière du modèle est celle de savoir **confronter certains employés qui posent problème**. Le superviseur doit intervenir rapidement, avant que les conséquences des agissements de l'employé-problème s'aggravent. Il doit rencontrer l'employé, le confronter directement en lui expliquant les agissements qui sont à proscrire et à changer rapidement. Il doit, comme lors de la rétroaction négative, se concentrer sur les faits et les comportements. Finalement, il est important que le superviseur se questionne à savoir quelle part de responsabilité il a dans la situation donnée et ce qu'il pourra faire une prochaine fois pour éviter ou décourager un comportement problématique de la part de ses employés.

1.4.3 Modèle de Hagen

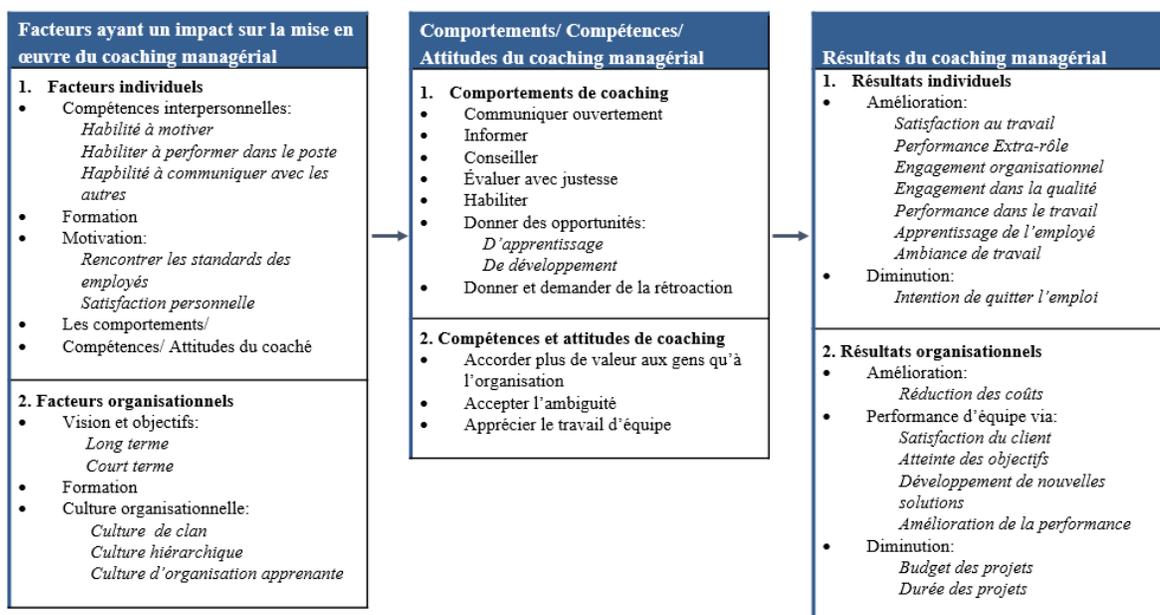
Récemment, Hagen (2010) a publié une revue de littérature sur le coaching managérial (figure 1.4). L'apport est considérable, étant donné la littérature éparse sur le sujet. Dans son processus de conceptualisation, elle a pu recenser les comportements principaux que le coach doit déployer pour être efficace et elle a présenté les liens que ces comportements avaient sur la performance individuelle et organisationnelle.

Le premier comportement du coach est de **communiquer ouvertement** avec ses employés. Il doit réussir à créer une fenêtre de respect et de communication bidirectionnelle entre lui et ses employés. En communiquant franchement et fréquemment, ces derniers comprennent ce qu'on attend d'eux et ont l'impression d'être soutenus dans leur travail. Les échanges créent rapprochements et confiance (Beattie, 2002). D'ailleurs, les objectifs de performance doivent être communiqués clairement et ce, dès le commencement d'un projet. Un suivi actif est aussi porteur de performance, car l'employé a la chance de poser ses questions et de s'assurer que le projet ou les tâches vont dans la bonne direction (Graham, 1994) Laisser l'employé s'exprimer et l'écouter franchement est aussi un indicateur d'un gestionnaire qui sait bien communiquer (Ellinger, 1999).

Le second comportement à adopter pour le coach est celui **d'informer**. Il doit transmettre l'information qui peut aider les employés à mieux comprendre l'organisation dans laquelle ils travaillent, soit principalement la vision, mission et les valeurs de l'entreprise.

Au quotidien, le gestionnaire coach doit pouvoir lier le travail de son équipe ou des individus avec un succès futur défini. Les employés doivent comprendre à quoi sert leur travail et doivent vouloir participer à garantir cette vision gagnante (Burdette, 1998).

Figure 1.4 Cadre conceptuel de Hagen basé sur la littérature du coaching managérial - traduction libre



Le coach a aussi un rôle de conseiller. Il doit guider l'employé lorsqu'il fait face à certains blocages et/ou certaines peurs. Il doit le guider aussi lorsqu'il observe des comportements répétitifs qui freinent la productivité ou encore lorsque l'individu ne voit pas par lui-même les opportunités d'amélioration qui se présentent à lui. L'idée n'est pas de donner des solutions à l'employé, mais plutôt de l'éclairer sur son comportement et sur ses attitudes, pour ensuite le soutenir dans son cheminement personnel. La recherche de solutions peut effectivement émerger d'une telle intervention et à ce moment, le coach travaille de concert avec l'employé pour développer des stratégies d'adaptation et de changement (Beattie, 2002). Parfois, il doit donner ses idées et partager son expérience personnelle au bénéfice de ses employés (Graham, 1994).

Évaluer avec justesse fait aussi partie des comportements clés à adopter. Pour être capable de faire une évaluation de qualité, le gestionnaire doit être capable de prendre du recul et de rendre une image juste à l'employé de son travail (Graham, 1994). Pour ce

faire, le gestionnaire doit être objectif et considérer toutes les informations pertinentes en lien avec les objectifs de performance préalablement établis. L'évaluation doit permettre à l'employé de trouver des opportunités d'amélioration à court et à long terme (Beattie, 2002).

Habiler ses employés est le cinquième comportement attendu du coach. L'habilitation s'explique généralement par la délégation et la confiance. La délégation s'inscrit dans une démarche de partage du pouvoir managérial et consiste à mettre à l'agenda des employés des tâches importantes qui ne lui sont pas familières, pouvant être des tâches que le gestionnaire avait à son propre agenda. Ce comportement rendra l'employé plus autonome et responsable (McClean, 2005). De plus, le coach doit croire aux capacités de ses employés et avoir la conviction que ceux-ci peuvent excéder ses attentes en termes de résultats (Ellinger, 1999). La confiance étant fortement liée à la délégation (Beattie, 2002), un gestionnaire qui fait confiance à son employé lui donnera des tâches significatives qui lui permettent de se développer. Celui-ci se sentira valorisé et sera plus enclin à faire un travail de qualité, encourageant ainsi le gestionnaire à répéter l'expérience.

Sixièmement, le coach doit donner à l'employé des opportunités d'apprentissage et de développement. Développer son potentiel en l'incluant dans des activités nouvelles, en lui donnant des tâches plus difficiles et/ou différentes (Beattie, 2002) qui peuvent être identifiées par le gestionnaire et/ou l'employé. Par exemple, un jeu de rôle où le coach reproduit une situation dans laquelle l'employé en service à la clientèle fait face pour améliorer son approche, pourrait être une idée originale et intéressante (Hagen, 2010). Le coach doit aider l'employé à se remettre en question ; le pousser à se questionner sur ses manières de faire et l'encourager à se poser souvent des questions sur ce qu'il fait ou ce qu'il dégage par ses attitudes. Par des questions ouvertes pertinentes, l'employé sort de sa zone de confort et il avance (Burdett, 1998). Une question intéressante, inspirée de celle d'un gestionnaire dans l'étude de Beattie (2002), peut nous servir d'exemple : « Que pourrait-on faire de plus pour rendre ce projet excellent ? » Cette question pousse l'employé à prendre du recul, à développer une perspective globale et mieux encore, à l'encourager à enclencher un mécanisme régulateur de la qualité de son

travail ou d'un travail auquel il contribue (Beattie, 2002).

Finalement, le dernier comportement important à maîtriser pour le coach est de donner et de demander de la rétroaction. Qu'elle soit formelle ou informelle, l'employé doit recevoir de la rétroaction entre les évaluations de performance. C'est une façon de renforcer ou de corriger un comportement spécifique (Lindbom, 2007) et d'avoir un impact positif sur la productivité. De plus, le coach doit demander de la rétroaction à ses employés, pour lui-même apprendre à être un meilleur coach. Il pourra alors s'ajuster pour lui-même être plus performant et avoir un impact plus important sur les résultats de son équipe (Beattie, 2002).

1.5 La performance extra-rôle et l'épuisement professionnel

La gestion de la performance est un enjeu complexe pour l'organisation dans un contexte où la compétition est féroce et où la rareté des ressources qualifiées se fait sentir. L'organisation souhaite que ses ressources performant, et ce, au-delà du rôle qu'elles jouent dans l'organisation, au-delà de ce qui est inscrit dans leur contrat de travail (Tremblay, 2012). Elle veut faire la différence et souhaite que ses employés soient mobilisés vers l'atteinte des objectifs organisationnels, plutôt qu'exclusivement vers l'atteinte de leurs objectifs individuels (Borman et Motowidlo, 1993, 1997).

Par ailleurs, cet environnement concurrentiel et ces attentes qui augmentent ont un impact sur le bien-être et sur la santé mentale des employés (De Gaulejac, 2005; Forest, 2007 ; Truchot, 2004). Lorsque le bien-être et la santé mentale est compromise, plus précisément lorsque les employés s'épuisent, il devient difficile de maintenir cette performance dans le temps. De ce fait, la section suivante servira d'abord à approfondir les littératures de la performance extra-rôle et de l'épuisement professionnel, pour ensuite dégager les relations entre les comportements du gestionnaire et ces variables. Globalement, les comportements de gestion identifiés comme idéaux ont un impact positif sur la performance extra-rôle et négatif sur l'épuisement professionnel. Les théories centrales supportant ces liaisons sont celles de l'échange social et celles de demandes-ressources.

1.5.1 La performance extra-rôle

La performance extra-rôle, parfois appelée performance contextuelle (Coleman et Borman, 2000), se définit par une série de comportements discrétionnaires allant au-delà de la description de poste formelle, supportant le contexte social dans lequel les tâches sont effectuées. Ces comportements de citoyenneté organisationnelle se traduisent par des comportements de coopération avec les autres, par une démonstration d'efforts supplémentaires ou encore par un respect des règles organisationnelles (Borman et Motowidlo, 1993, 1997). Tandis que la performance dans le poste capture les éléments de la performance qui distinguent un emploi d'un autre, la performance extra-rôle est une performance transversale qui s'applique à tous les types d'emploi (Van Scotter et Motowidlo, 1996).

Plusieurs modèles de performance contextuelle ont été proposées par différents chercheurs (Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; Brief et Motowidlo, 1986; Organ, 1988; Smith et al., 1983). Coleman et Borman (2000) ont d'ailleurs regroupé 27 comportements provenant des différents modèles et en ont bâti un intégrateur. Celui-ci est composé de trois dimensions, soit la performance interpersonnelle, la performance organisationnelle et l'attention portée à la tâche. La performance interpersonnelle consiste en des comportements d'aide, de coopération et d'altruisme (Van Scotter et Motowidlo, 1996; Organ, 1988). La performance organisationnelle se décrit par des comportements qui bénéficient le bon fonctionnement de l'organisation, comme le fait de supporter les objectifs organisationnels, de se soumettre aux valeurs de l'organisation et de suivre les règles et procédures (Borman et Motowidlo, 1993, 1997; Van Dyne et al., 1994). Finalement, la troisième dimension, soit l'attention portée à la tâche, se décrit par le fait de prendre des responsabilités supplémentaires, de démontrer de l'initiative et de donner un effort et une attention supplémentaire dans le travail à accomplir (Borman et Motowidlo, 1993, 1997; Van Dyne et al., 1994; Van Scotter et Motowidlo, 1996).

Parmi tous ces modèles qui ont aidé Coleman et Borman (2000) à faire cette taxonomie, celui de Van Scotter et Motowidlo (1996) est un de ceux les plus utilisés et qui a bien démontré sa validité. Pour cette raison, ce modèle sera utilisé dans le cadre de cette étude. Comparativement à Coleman et Borman (2000), il contient seulement deux

dimensions, intitulées la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. La facilitation interpersonnelle se décrit sensiblement de la même façon que la performance interpersonnelle, comme elle regroupe des comportements de nature altruiste. Elle consiste en des comportements volontaires orientés vers la considération, l'entraide et la reconnaissance de ses pairs. Ces comportements créent un contexte favorable à la performance et contribuent aux objectifs organisationnels. Le dévouement au travail se rapproche de l'attention portée vers la tâche. Cette dimension consiste en des comportements axés sur la persistance, la discipline personnelle, la prise d'initiative et un niveau d'effort supplémentaire dans la tâche. Elle contribue à atteindre des résultats supérieurs et de ce fait, a un impact sur les résultats de l'organisation (Van Scotter et Motowidlo, 1996).

Globalement, les comportements de gestion sont susceptibles d'avoir un impact positif sur cette performance. Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), un équilibre s'installe entre ce que l'employeur et ses représentants fournissent à l'employé et ce que celui-ci donne en retour (Tremblay et Simard, 2012). Plus concrètement, les actions positives de l'organisation et du gestionnaire créeraient un sentiment d'obligation chez l'employé qui le pousserait à faire preuve de réciprocité et à porter des actions discrétionnaires en retour (Ikram et al., 2009). Plus le gestionnaire permet à l'employé de bénéficier de ressources psychologiques en utilisant des leviers divers, comme la démonstration d'un leadership exemplaire, plus l'employé sera porté à contribuer, à performer.

1.5.2 L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un construit qui a été popularisé dans les années 1970. On l'associait d'abord aux professionnels aidants, tels que les intervenants de la santé ou les professeurs, qui travaillaient avec une clientèle ayant besoin d'assistance (Maslach, 1976). En effet, les premiers cas recensés d'épuisement professionnel étaient des travailleurs aidants et subséquemment les premières recherches et le premier instrument de mesure, le Maslach Burnout Inventory (MBI), s'intéressaient à cette population (Shaufeli et Enzmann, 1998). Ce n'est que vers la fin des années 1980 que le construit se généralise à toutes les populations. L'épuisement professionnel se définit alors par un

syndrome de détresse psychologique intense liée au travail et qui comprend les trois manifestations suivantes : une grande fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation prononcée et un sentiment d'accomplissement personnel très bas (Maslach, 1976). C'est en quelque sorte une réponse à une exposition de stressseurs chroniques psychologiques et émotionnels (Maslach et Goldberg, 1998). La première dimension, l'épuisement émotionnel, est un état tel que l'individu a le sentiment de ne plus avoir de ressources émotionnelles, d'être émotionnellement vidé (Maslach et Jackson, 1981). La deuxième dimension, la dépersonnalisation, se caractérise par une distanciation, à un cynisme important face au travail et à l'environnement de travail (Demerouti et al., 2001). Il constitue un mécanisme de défense face à l'épuisement émotionnel (Maslach et al., 2001). La dernière dimension, soit la baisse du sentiment d'accomplissement, se caractérise par le sentiment d'être moins compétent et le sentiment que le travail à faire relève de l'insurmontable. Il s'ensuit alors une diminution importante de la productivité (Maslach et Goldberg, 1998).

Malgré l'adaptation du MBI vers toutes les populations, les énoncés et les termes modifiés, certains considèrent que le construit comporte encore des limites théoriques importantes (Lee et Ashfort, 1996). La plus grande critique est au niveau de la troisième dimension, qui est mise à l'écart lors d'analyses structurelles de certains chercheurs, et qui n'est pas autant corrélée avec les deux autres dimensions (Demerouti et al., 2001 ; Lee et Ashforth, 1996, Schaufeli et Enzmann, 1998). Dans ce contexte, le modèle de Demerouti et al. (2001) paraît constituer une alternative intéressante, comme elle élimine cette dimension problématique. Ainsi, cette conceptualisation sera utilisée dans la présente étude.

De manière générale, il est possible d'émettre l'hypothèse les comportements de gestion contribuent à diminuer cet épuisement professionnel. En effet, selon la théorie demandes-ressources (Bakker et Demerouti (2007), la perception des demandes faites à l'employé doivent être supportées par des ressources. Le gestionnaire génère des demandes, fixe des objectifs élevés, évalue la performance de l'employé, mais doit aussi fournir des ressources pour permettre à l'employé de répondre à ces demandes. Plus l'employé perçoit un déséquilibre, c'est-à-dire plus il voit la demande grande par rapport aux

ressources qu'il détient et reçoit, plus il risque de s'épuiser. Ainsi, les comportements de gestion positifs, considérés comme des ressources pour l'employé, contribueraient à diminuer les risques d'épuisement et à augmenter son bien-être psychologique.

1.6 Les comportements de gestion et la performance extra-rôle

Puisque la présente recherche souhaite étudier les liens entre les comportements de gestion et les variables dépendantes plus tôt présentées, il est approprié d'observer ce qu'il y a sur le sujet dans la littérature existante, au travers des trois champs recensés précédemment. D'abord, la littérature portant sur les liens entre le **gestionnaire opérationnel** et la performance extra-rôle est assez pauvre. Il est plus fréquent de voir des recherches cibler la performance in-role comme variable dépendante. Par exemple, la planification est une activité performante pour le gestionnaire parce qu'elle lui permet d'identifier ses objectifs et d'orienter son agenda vers l'atteinte de ses objectifs, de façon consciente et délibérée (Kotter, 1982). C'est un comportement qui apparaît avoir un impact sur la performance dans la tâche, mais qui n'a pas été étudié sur la performance extra-rôle.

Face à une telle situation, il semble pertinent de faire un parallèle avec un concept qui se rapproche de celui du gestionnaire opérationnel, soit celui du leadership de considération et de structure. C'est un des premiers concepts du leadership, qui n'est pas beaucoup utilisée aujourd'hui. Judge et al. (2004) ont d'ailleurs écrit un article en le décrivant comme une conceptualisation 'oubliée', description qui a été reprise par Gaudet et Tremblay (2012), dans leur étude sur l'impact du leadership de considération et de structure sur la performance extra-rôle. La première dimension, la considération, est relativement bien couverte par d'autres théories du leadership. Elle consiste en des comportements de soutien, où le gestionnaire se préoccupe de ses employés (Yukl, 2010). La dimension structure, de son côté, est une dimension qui représente bien le gestionnaire opérationnel. Elle réfère à des comportements qui sont orientés vers la planification (la prévoyance de Fayol), les objectifs à atteindre (commander de Fayol), l'organisation du travail (organisation de Fayol) et les suivis (contrôler de Fayol) (House, 1971). Bref, la dimension structure est le pendant opérationnel de la théorie. Gaudet et Tremblay (2012) affirment d'ailleurs que ce sont 'principalement les comportements de

structure qui distinguent cette approche comportementale des autres dans le domaine du leadership’.

Via la justice distributive, qui renvoie à la perception d’équité des contributions et rétributions par rapport à d’autres employés dans une situation similaire à la leur, Gaudet et Tremblay (2012) ont démontré l’impact de la dimension structure, soit les comportements de gestion opérationnelle, sur la performance extra-rôle. En effet, de par sa façon de communiquer clairement les attentes et d’établir les moyens d’y parvenir, le gestionnaire a un impact sur la perception de justice distributive des employés (Gaudet et Tremblay, 2012). Il est ainsi possible de considérer que les comportements du gestionnaire opérationnel ont un impact sur la performance extra-rôle.

Concernant l’influence du **leadership** sur la performance discrétionnaire, plusieurs études démontrent ce lien dans la littérature. En effet, comme la littérature du leadership est plus vaste que les deux autres, c’est aussi au travers celle-ci que des liens entre les comportements de gestion et les variables dépendantes de cette recherche sont les plus étudiés.

Les types de leadership transactionnels et transformationnels étant les théories dominantes dans la littérature sur le sujet, il est possible de trouver plusieurs recherches démontrant le lien entre elles et différents types de performance (Judge et Piccolo, 2004). Il est démontré que les deux types de leadership sont associés positivement à la mobilisation des employés (Podsakoff et al., 2000). Judge et Piccolo (2004) ont d’ailleurs réalisé une méta-analyse sur les effets de ces deux types de leadership, à partir de 247 articles et 34 thèses de doctorat identifiés dans plusieurs revues de littérature et méta-analyses. Globalement, cette étude démontre clairement que les deux types de leadership, mis à part les leadership transactionnel par exception passive et laisser-faire, sont corrélés à plusieurs conséquences positives, dont la performance extra-rôle.

Concernant le leadership servant, plusieurs bénéfices sur les employés sont étudiés, dont la croissance personnelle, la performance d’équipe, et la performance discrétionnaire (Greenleaf, 1998; Van Dierendonck, 2011; Northouse, 2013). En effet, comme le gestionnaire déploie des comportements vers la réalisation du potentiel de chaque

individu (dimension empowerment et développement des gens) et que l'actualisation du soi est une motivation importante pour chacun d'eux, le comportement du leader servant répond en quelques sortes aux besoins psychologiques de ses employés (Mayer et al., 2008). Un travail d'équipe efficace est aussi observé, comme les comportements d'entraide et de reconnaissance sont encouragés via l'acceptation interpersonnelle. Il faut aussi noter que le fait de fournir une direction a aussi un impact important sur la performance du groupe, comme cela facilite l'engagement envers celui-ci. Finalement, des comportements discrétionnaires sont aussi notés (Greenleaf, 1998; Van Dierendonck, 2011; Northouse, 2013). En effet, comme ils reçoivent du support et de la considération, ils sont en retour plus susceptibles de redonner au prochain, de traiter les autres de la manière dont ils se font traiter. Une forme de réciprocité se crée : les employés perçoivent que le leader est présent pour les supporter et à l'écoute, ceux-ci, réciproquement, adoptent des comportements discrétionnaires envers les autres et s'appliquent à faire un travail de qualité supérieure (Walumba et al., 2010, Van Dierendonck et Northouse, 2013).

Ensuite, par rapport au leadership authentique, Gardner et al. (2011) l'ont lié avec différentes conséquences positives sur les employés, comme l'identification à l'organisation, une confiance accrue en celle-ci, l'engagement au travail et à la performance extra-rôle (Avolio et al., 2004). D'ailleurs, Walumba et al. (2010) ont démontré la relation avec la performance extra-rôle, avec comme variables médiatrices l'empowerment et l'identification au gestionnaire. En effet, comme le gestionnaire est transparent et prend des décisions éclairées basées sur de hauts standards moraux, les employés veulent s'identifier à celui-ci et au travers cette identification, une certaine forme de réciprocité se crée, comme pour le leadership servant. Pearce et Randel (2004) ont aussi démontré que les employés du leader authentique sont plus enclins à s'entraider. En effet, comme les comportements du leader authentique favorisent l'inclusion, les employés passent ainsi plus de temps à apprendre à se connaître, développent une plus grande proximité et du fait, développent des comportements de facilitation interpersonnelle.

En définitive, le lien entre le **coaching** et la performance discrétionnaire n'a pas beaucoup été observé (Feldman et Lankau, 2005). L'étude de Özduran et Tanova (2017), nous fournit à tout le moins une piste de réponse, en faisant la démonstration que le coaching a un impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, avec comme variable modératrice la justice procédurale. La justice procédurale référant à la perception de justice dans les processus décisionnels ou encore d'une consistance dans la manière de résoudre des conflits ou de la distribution équitable des ressources d'un employé à un autre (Howell et al., 1990, 1986; Greenberg et Colquitt, 2014). Ce qui signifie que la justice procédurale peut agir comme substitut au coaching pour avoir un impact sur les comportements discrétionnaires (Özduran et Tanova, 2017).

1.7 Les comportements de gestion et l'épuisement professionnel

La quantité de recherche sur les comportements de gestion ayant un impact sur l'épuisement professionnel n'est pas très élevée. D'ailleurs, il n'y a pas d'étude qui semble associer directement le lien entre le **gestionnaire opérationnel** et l'épuisement professionnel. Par contre, nous pouvons faire un parallèle avec les études qui s'intéressent au manque de contrôle comme prédicteur du développement de l'épuisement. Effectivement, la difficulté que peut avoir un employé à contrôler les variables qui influencent son travail le rend vulnérable et susceptible de développer de l'épuisement professionnel (Leiter et Maslach, 1999). Spécifiquement, l'ambiguïté de son rôle, qui empêche l'employé de déterminer ce qui est attendu de lui et de se fixer des priorités, peut jouer un rôle important dans ce processus (Lee et Ashfort, 1996; Low et al., 2001). Il est ainsi possible de concevoir que lorsque le gestionnaire transmet des attentes claires et les communique bien, tout en faisant part à l'employé des conséquences liées à l'atteinte ou non des objectifs, l'ambiguïté de rôle est réduite et du fait, l'épuisement professionnel est limité.

Par rapport au **leadership**, quelques études semblent démontrer l'influence de certains types de leadership sur l'épuisement professionnel. D'abord, le lien entre le leadership transformationnel et l'épuisement professionnel a été étudié, mais ne fait pas consensus. Certains disent que la dimension de la stimulation intellectuelle et les attentes élevées inhérentes au leadership transformationnel peuvent résulter en une augmentation de

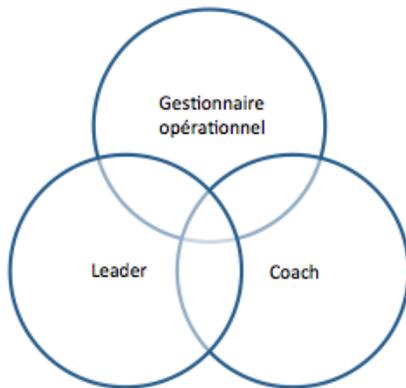
l'épuisement professionnel, tandis que d'autres mettent de l'avant l'écoute et le soutien que le leader transformationnel démontre pour expliquer en quoi il réduit l'épuisement professionnel des employés (Arnold et Connelly, 2013). Hildenbrand et al. (2016) ont d'ailleurs pu démontrer qu'à travers la variable médiatrice de l'épanouissement au travail, le leadership transformationnel avait un impact sur l'épuisement professionnel, dans le cas où les employés possèdent le trait de personnalité d'ouverture à l'expérience. En effet, l'épanouissement au travail se décrivant par les dimensions 'vitalité' et 'apprentissage', le leader transformationnel, en communication sa vision et en inspirant ses employés, devrait avoir un impact positif sur la vitalité. De plus, en encourageant ses employés à prendre des initiatives et à trouver de meilleures options face au statu quo, il peut avoir un impact sur l'apprentissage. De ce fait, comme l'épanouissement au travail est considéré comme une ressource personnelle qui permet à l'employé de mieux gérer les défis qu'il rencontre au travail, il contribue à diminuer l'épuisement professionnel (Spreitzer et al., 2012). Amarjit et al. (2006), de leur côté, ont aussi fait le lien entre le leadership transformationnel et l'épuisement professionnel. En effet, le leadership transformationnel étant associé négativement au stress au travail, cela contribuerait à diminuer l'épuisement professionnel. Enfin, Garner et al. (2005) décrivent aussi l'influence du leadership authentique sur le bien-être au travail. En effet, le bien-être au travail étant décrit comme le fait de pouvoir vivre et agir en concordance avec ce que l'employé est vraiment, travailler avec un leader authentique, qui permet aux autres d'être aussi authentiques, a démontré un impact favorable sur le bien-être des employés.

Concernant le dernier silo de littérature de la présente recherche, peu d'études ont observé le lien entre le **coaching** et l'épuisement professionnel. Par contre, Demerouti et al. (2001) expliquent qu'un bas niveau de ressources a un effet sur les travailleurs, qui à terme, amène au désengagement. Parmi les ressources, il est donné en exemple le support social et la supervision de type coaching. C'est donc de proposer que le coaching constitue une ressource pour les employés et qu'il serait ainsi négativement lié à l'épuisement professionnel.

CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL

Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel de cette recherche. Afin de pouvoir étudier conjointement les comportements clés des différents concepts présentés dans la revue de littérature, l'élaboration d'une typologie intégrative s'avère pertinente. Comme mentionné antérieurement, les littératures observées sont majoritairement spécialisées et développées en silo. Toutefois, le rapprochement de celles-ci permet d'observer l'émergence de comportements récurrents. Ainsi, il apparaît que les littératures, bien que travaillées indépendamment, ne sont pas mutuellement exclusives, comme représenté à la figure 2.1. De ce fait, le travail du deuxième chapitre est de rassembler et synthétiser les dimensions comportementales des littératures pour obtenir un modèle intégrateur. Pour faciliter la compréhension des regroupements, un bref retour sur les connaissances scientifiques est effectué.

Figure 2.1 Rapprochement des trois littératures à l'étude



2.1 Synthèse des dimensions

L'exercice de synthèse demande d'observer les différences et similitudes des dimensions de chaque théorie de la revue de littérature, afin d'en extraire de nouvelles dimensions mieux distinctes les unes des autres. Pour extraire l'essence et les particularités de chaque dimension originale, l'analyse s'est faite sur la base des définitions fournies dans le chapitre précédent. De plus, les outils de mesure existants des différents modèles ont aussi été consultés. Par ailleurs, pour faciliter le développement des dimensions émergentes et favoriser la compréhension des regroupements, le tableau 2.1 a été

développé. Il présente à la première colonne l'ensemble des modèles et des dimensions précédemment discutés dans la revue de littérature et à la première ligne, les nouvelles dimensions qui émergent de la synthèse.

Certains détails sont aussi importants à considérer durant cette manœuvre. D'abord, certaines dimensions sont semblables d'un concept à l'autre et sont parfois partiellement composées de sous-dimensions identiques. On remarque effectivement que plusieurs dimensions venant de différents concepts sont semblables et rejaillissent lorsqu'on balaie le tableau verticalement. Pour éviter qu'il y ait chevauchement, il a fallu discerner les comportements doublons, parfois intitulés différemment, et les regrouper en une seule nouvelle entité.

Ensuite, on peut constater que certaines théories sont bâties sur des dimensions qui sont plus vastes, incluant une multitude de comportements, tandis que d'autres sont plus étroites et comportent un nombre limité de comportements. Les dimensions originales étant toutes de tailles différentes, il a alors fallu considérer sectionner certaines dimensions très vastes et combiner d'autres très étroites. Cette démarche, bien que rigoureuse, demeure exploratoire. Il aurait été possible, par exemple, de présenter la première dimension 'Transmettre la vision, la mission et les valeurs' en plusieurs dimensions. Il aurait été possible de présenter ses trois éléments principaux séparément. Par contre, comme ces segments sont plus souvent qu'autrement présentés ensemble dans la littérature et discutés dans un bloc en organisation, il a été jugé logique et nécessaire d'en faire une seule dimension. En guise de validation, 4 rencontres ont eu lieu avec des experts pour récolter leur avis sur les dimensions créées. Des détails supplémentaires à ce propos seront abordés dans le chapitre sur la méthodologie. Somme toute, l'exercice d'emboîter les théories les unes aux autres requiert une analyse sémantique de chaque dimension et une réflexion sur l'essence des dimensions, afin de bien les intituler. Il est important de noter que cet exercice nous a permis en quelque sorte d'observer les mêmes littératures, mais dorénavant d'un œil intégrateur, pour pouvoir mieux les étudier.

2.2 Dimensions émergentes

Dans cette partie, la liste des dimensions émergentes qui nous servira de cadre d'analyse pour cette recherche est présentée, ainsi qu'une explication de leur provenance théorique. Les similitudes des théories du chapitre premier qui nous pousse à les réunir sont aussi exposées. À noter que l'abréviation D pour dimension est utilisée pour alléger le texte.

D1 – Transmettre la vision, la mission et les valeurs : Le superviseur connaît et transmet bien la vision, les valeurs et les priorités de l'organisation. Il parle du futur de façon positive et il réussit à démontrer le lien entre les objectifs personnels de l'employé et les objectifs de l'organisation.

Cette première dimension émergente provient de quatre différentes conceptualisations. Les différentes dimensions sont essentiellement rattachées par une caractéristique centrale similaire : transmettre de l'information quant à la vision, la mission et les valeurs à long terme aux employés. Le gestionnaire doit s'approprier la vision et en parler de manière positive à son équipe. Par exemple, la dimension *motivation inspirationale* de la théorie du leadership transformationnel comporte des énoncés comme 'J'articule une vision intéressante du futur', ou encore ' Je parle positivement du futur'. En plus de savoir où l'entreprise s'en va, les employés doivent connaître la raison d'être de l'entreprise et les valeurs centrales qui leur servent de cadre comportemental quotidien. La mission et les valeurs permettent à l'employé de mieux s'identifier et d'avoir une idée globale de la culture de l'entreprise dans laquelle il travaille. De plus, au-delà de transmettre la mission, la vision et les valeurs, le gestionnaire doit discuter du contexte et des priorités stratégiques de l'entreprise. Il doit comprendre grossièrement le chemin par lequel l'organisation passe pour se diriger vers la réalisation de la vision à long terme (Hagen, 2010).

Provenance théorique		Dimension 1
Leadership Transformationnel	Motivation inspirationnelle	Transmettre la vision, la mission et les valeurs
Leadership Servant	Fournir une direction	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Partenaire stratégique	
Modèle de Coaching de Hagen	Informer	

D2 – Planifier : Le superviseur accorde une importance à la planification et aux échéanciers. Il planifie à l’avance les objectifs et les façons d’atteindre ceux-ci. Il est organisé et est au courant de ce qui s’en vient.

La deuxième dimension, celle de *Planifier*, est exclusivement opérationnelle. Seul Fayol fait de la planification une dimension essentielle parmi les concepts vus précédemment et nous nous référerons donc à ce qui a été décrit dans le chapitre premier.

Provenance théorique		Dimension 2
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Planifier	Planifier

D3 – Donner des objectifs : Le superviseur communique clairement les objectifs, les priorités et les standards de performance reliés au travail de l’employé et il lui indique aussi les conséquences de leur atteinte ou non.

La dimension suivante, *Donner des objectifs*, comporte cinq dimensions venant du même modèle de Beauchamp. Effectivement, comme les dimensions de ce modèle sont assez étroites, il est possible de les rapprocher. Dans ce cas précis, les dimensions de Beauchamp qui ont été regroupées font référence à des notions toutes liées à l’attribution d’objectifs. Les dimensions *commander*, *définir un mandat*, *préciser les attributs* et *responsabiliser* sont liées au mandat spécifique des employés. En effet, à partir des dimensions *commander*, *définir un mandat* nous entendons que le gestionnaire doit donner à l’employé un mandat et des objectifs clairs à atteindre. Les dimensions *préciser les attributs* et *faciliter la performance*, elles, suggèrent que le gestionnaire donne les standards et les indicateurs de performance par rapport à ces objectifs et qu’il donne

aussi les priorités dans les tâches à accomplir. En connaissant les attentes de son gestionnaire et en ayant les outils nécessaires, l'employé peut auto-contrôler son travail en cours de réalisation. Ensuite, l'apport de la dimension *partenaire stratégique* est au niveau du 'pourquoi' des objectifs donnés. L'employé doit comprendre en quoi son travail a un impact sur l'organisation et quels sont les répercussions d'atteindre ses objectifs ou non. Pour clore la boucle, avec la dimension *responsabiliser*, le gestionnaire va chercher l'engagement de l'employé par rapport aux objectifs donnés. De ce fait, en communiquant les impacts de l'atteinte ou non des objectifs donnés et en le responsabilisant dans le processus, il s'assure que l'employé se sente imputable de son travail. En résumé, le gestionnaire doit donner un mandat et des objectifs clairs, il doit signifier les priorités, donner les standards et les indicateurs de performance et finalement, veiller à ce que l'employé se sente concerné directement par la réussite ou l'échec du mandat confié.

Provenance théorique		Dimension 3
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Commander	Donner des objectifs
Modèle de Coaching de Beauchamp	Partenaire stratégique	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Définir un mandat	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Préciser les attributs	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Responsabiliser	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Faciliter la performance	

D4 – Donner les ressources et les informations : Le superviseur donne à l'employé l'information nécessaire pour qu'il puisse bien faire son travail. Il communique avec transparence et franchise et lui fait part de ce qui se passe dans l'organisation. De plus, il alloue les ressources (temps, matériel, budget) de façon optimale.

La dimension 4 consiste à *Donner les ressources et les informations* aux employés pour améliorer la communication et optimiser leur travail. Les dimensions sources *faciliter la performance* et *organiser* exposent toutes deux la nécessité de rendre les ressources et les informations disponibles aux employés. La dimension *organiser* réfère à l'allocation

de ses ressources humaines de façon optimale, en associant les bons employés aux bons postes. Donner à l'employé un travail qui corresponde à ses compétences est une façon de lui permettre d'utiliser ses propres ressources, c'est-à-dire de mettre à profit ses compétences dans l'exécution de ses tâches pour qu'il puisse bien performer. Ensuite, une partie de *communiquer ouvertement* consiste à échanger avec les employés fréquemment et encore une fois, leur donner l'information dont ils ont besoin pour atteindre des résultats optimaux. Finalement, même si ce n'est pas le noyau de la dimension *empowerment* du leadership servant, un des items de l'échelle de mesure du leadership servant porte sur la transmission par le gestionnaire d'informations nécessaires à l'employé, pour qu'il puisse accomplir efficacement son travail, pour qu'il puisse être suffisamment autonome dans son travail. Finalement, nous ajoutons *communiquer ouvertement*, comme le gestionnaire doit transmettre l'information dont l'employé a besoin pour performer dans son travail.

Provenance théorique		Dimension 4
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Organiser	Donner ressources et informations
Leadership Servant	Empowerment et développement des gens	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Faciliter la performance	
Modèle de Coaching de Hagen	Communiquer ouvertement	

D5 – Suivre les indicateurs et gérer les écarts : Le superviseur fait un suivi régulier sur l'avancement du travail de son employé, considérant les indicateurs clés de performance reliés à son emploi. Il lui indique les écarts de performance et prend action. Il documente ses bons et moins bons coups.

Suivre les indicateurs et gérer les écarts est une dimension créée à partir du regroupement de trois dimensions sources très semblables. On y énumère les mêmes point clés, à savoir : le suivi sur le mandat et sur les indicateurs clés de façon régulière, l'observation des écarts entre les indicateurs et le déroulement réel du mandat et la documentation des réalisations et des incidents. La *gestion par exception active* ajoute à cela la gestion des problèmes, une fois ceux-ci identifiés à l'aide des indicateurs. La

gestion des problèmes sera donc considérée dans cette dimension, mais il faudra garder en tête que de gérer les problèmes n'est pas la seule action à prendre lorsque le gestionnaire fait un suivi des indicateurs et qu'il souhaite gérer ses écarts. Les autres actions à prendre correspondent seulement à d'autres dimensions, comme par exemple *donner de la rétroaction* ou encore *soutenir* l'employé.

Provenance théorique		Dimension 5
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Contrôler	Suivre les indicateurs et gérer les écarts
Leadership Transactionnel	Gestion par exception active	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Effectuer un suivi	

D6 – Donner de la rétroaction : Le superviseur donne régulièrement de la rétroaction sur le travail et les comportements de ses employés, de façon objective. Lorsqu'il lui donne de la rétroaction, il se concentre sur des faits concrets et observables.

La dimension *Donner de la rétroaction* est riche de la fusion de trois théories distinctes, qui amènent chacune une contribution intéressante. Elles se rattachent entre elles par le fait de donner l'heure juste à l'employé quant à sa performance. L'aspect rétroaction de la dimension *contrôler* est directement lié à la dernière dimension émergente de suivre les indicateurs et de gérer les écarts. C'est-à-dire qu'après avoir fait le suivi des indicateurs clés, le gestionnaire utilise ceux-ci comme outil pour transmettre le feedback. Le modèle de Beauchamp, pour sa part, présente en deux dimensions les concepts de rétroaction positive et négative. Ça nous amène à souligner l'importance de se concentrer sur les faits en donnant de la rétroaction négative et nous rappelle qu'il est primordial de ne pas faire atteinte à la personne en critiquant toujours les comportements, et non pas les individus.

Provenance théorique		Dimension 6
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Contrôler	Donner de la rétroaction
Modèle de Coaching de Beauchamp	Assurer une rétroaction	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Donner une rétroaction négative	
Modèle de Coaching de Hagen	Donner et demander de la rétroaction	

D7 – Évaluer : Le superviseur évalue son employé de façon formelle et juste, sur l'ensemble de sa performance, à partir de critères connus. Durant cette évaluation, il lui demande son opinion et se concentre sur les opportunités d'amélioration.

Pour *Évaluer* de façon constructive, les dimensions sources regroupées exposent trois aspects à considérer. D'abord, *impliquer dans l'entretien d'évaluation du rendement* souligne la nécessité d'impliquer l'employé dans la sélection des critères d'évaluation, dans l'évaluation et dans la création du plan d'action. Ensuite, *contrôler* et *évaluer avec justesse* forment l'importance de considérer toutes les informations nécessaires, dont les notes de suivi faites durant l'année, pour que l'évaluation soit juste et que l'employé puisse retirer beaucoup de cette activité. Finalement, *évaluer avec justesse* rappelle l'importance de toujours diriger l'évaluation vers le plan d'action et d'approcher l'évaluation comme une occasion de discuter des opportunités d'amélioration. En résumé, le gestionnaire doit impliquer l'employé dans l'évaluation, il doit considérer toutes les informations nécessaires et rester tourné vers le plan d'action.

Provenance théorique		Dimension 7
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Contrôler	Évaluer
Modèle de Coaching de Beauchamp	Impliquer dans l'entretien d'évaluation du rendement	
Modèle de Coaching de Hagen	Évaluer avec justesse	

D8 – Reconnaître la contribution : Le superviseur démontre de la satisfaction lorsque l'employé rencontre les attentes. Il le félicite lorsqu'il fait un bon coup et reconnaît, de façon tangible ou non, sa performance. Il est juste et transparent dans la reconnaissance et les récompenses qu'il accorde.

Reconnaître la contribution émerge de trois dimensions sources. Les deux premières, *reconnaissance contingente* et *reconnaître la performance*, ont une approche un peu plus macro que *valoriser la contribution*. Elles s’entrecoupent au niveau de reconnaître, de façon tangible ou non, promptement et/ou à l’évaluation formelle, l’employé qui a atteint les objectifs précédemment fixés. En effet, un gestionnaire se doit d’être toujours transparent dans l’octroi de récompenses ou de punitions pour permettre à l’employé de comprendre pourquoi il est reconnu et de savoir quels sont les comportements à adopter pour obtenir les récompenses qu’il recherche de même que ceux à proscrire pour éviter les sanctions. La dimension *valoriser la contribution*, elle, s’applique plutôt de façon continue. Le gestionnaire doit fournir du renforcement positif à son employé lorsqu’il s’améliore et effectue un travail de qualité. Il peut d’ailleurs féliciter publiquement les bons coups, pour encourager les employés à continuer dans la bonne voie.

Provenance théorique		Dimension 8
Leadership Transactionnel	Reconnaissance contingente	Reconnaître la contribution
Modèle de Coaching de Beauchamp	Valoriser la contribution	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Reconnaître la performance	

D9 – Agir en modèle : Le superviseur agit de façon exemplaire et respecte lui-même les règles qu’il met en place pour ses employés. Ses gestes vont de pair avec ses paroles : il démontre les valeurs, les attitudes et les comportements qu’il valorise. Il laisse voir à ses employés comment il planifie et organise son travail.

Certes, être reconnaissant incite l’employé à poursuivre dans la bonne voie, mais d’autres dimensions mènent aussi à ce résultat. *Agir en modèle* est également un bon moyen pour soutenir et transférer les comportements voulus, les comportements exemplaires. *L’influence idéalisée* du leadership transformationnel et *agir comme modèle* de la typologie de Beauchamp exprime l’idée que le gestionnaire doit discuter de ses valeurs et adopter les comportements qu’il prêche, en plus d’agir de façon éthique et professionnelle. Ce qui mènera ses employés à le respecter et à être fiers d’être associés à lui. La dimension de Beauchamp, de son côté, complète la dimension émergente en

décrivant le gestionnaire modèle comme une personne qui cherche à partager ses connaissances et son expérience avec les autres.

Provenance théorique		Dimension 9
Leadership Transformationnel	Influence idéalisée	Agir en modèle
Modèle de Coaching de Beauchamp	Agir comme modèle	

D10 – Agir de façon globale : Le superviseur agit pour le bien-être de l’organisation dans son ensemble, au-delà du bien-être de son équipe. Il communique et coordonne le travail à faire avec les autres départements. De plus, il se soucie de l’impact de ses actions en dehors de l’organisation.

Agir de façon globale est une dimension créée à partir des dimensions sources *Coordonner* de Fayol et *Intendance* du leadership servant. Bien qu’elles n’aient pas exactement la même portée, elles impliquent toutes deux que le gestionnaire agisse pour le bénéfice d’un plus grand nombre de personnes que celui de son équipe de façon isolée. *Coordonner* nous inspire donc la première sous-dimension, soit de réfléchir et d’agir pour le bien de l’organisation dans son ensemble, plutôt que de gérer son département comme une entité à part. Cela implique qu’un gestionnaire puisse parfois consciemment prendre des décisions et agir en faveur de l’organisation, même si ça peut s’avérer moins avantageux pour son équipe. Pour ce faire, Fayol suggère des réunions interdépartementales, afin que les gestionnaires partagent leurs enjeux et les problématiques qu’ils rencontrent, dans le but de faire avancer l’organisation de concert, en s’entraïdant. La deuxième sous-dimension provenant du leadership servant, *l’intendance*, décrit une vision globale encore plus grande, au-delà de celle de l’organisation. Elle entend que gestionnaire est responsable socialement et se soucie de l’impact et des bénéfices de ses actions en dehors de son organisation.

Provenance théorique		Dimension 10
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Coordonner	Agir de façon globale
Leadership Servant	Intendance	

D11 – Habiliter : Le superviseur donne du pouvoir et de l'autonomie à son employé. À l'intérieur de certaines limites, il le laisse choisir comment et quand exécuter ses tâches et le consulte sur les modifications qu'il aimerait apporter à son travail. Il lui délègue des tâches qui lui permettent d'apprendre et d'évoluer. Il l'encourage à participer, à prendre de l'initiative, à innover.

Les dimensions *empowerment et développement des gens* du leadership servant avec *favoriser l'autonomie* de Beauchamp et *habiliter* de Hagen mettent de l'avant les mêmes points clés. Pour habiliter, le gestionnaire doit déléguer des tâches non familières à l'employé, lui donner de l'autonomie dans son travail et le pouvoir décisionnel nécessaire pour qu'il puisse vraiment user d'initiative. L'employé doit sentir qu'il a vraiment l'opportunité de réfléchir et d'amener de nouvelles idées et façons de faire, en ayant l'impression que son supérieur le soutient dans son apprentissage. En plus du concept de déléguer des tâches, la dimension source *faciliter le développement* comprend une notion d'utiliser les erreurs de l'employé comme source d'apprentissage et *donner à l'employé des opportunités d'apprentissage et de développement* de Hagen complète en soulignant l'importance pour le gestionnaire de faire participer l'employé dans des activités nouvelles qui se présentent à lui. Bref, les employés peuvent faire avancer l'organisation avec leurs idées et il est important que le gestionnaire les utilise, car elles sont des ressources fondamentales à l'amélioration continue de l'organisation, en plus de mobiliser les employés et de leur permettre d'apprendre et d'avancer.

Provenance théorique		Dimension 11
Leadership Transformationnel	Stimulation intellectuelle	Habiliter
Leadership Servant	Empowerment et développement des gens	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Faciliter le développement	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Favoriser l'autonomie	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Faire participer	
Modèle de Coaching de Hagen	Habiliter	
Modèle de Coaching de Hagen	Donner à l'employé des opportunités d'apprentissage et de développement	

D12 – Assurer le développement professionnel : Le superviseur s'intéresse au développement professionnel de l'employé et le pousse à se développer pour qu'il puisse atteindre ses objectifs professionnels. Il l'encourage et lui permet de garder ses compétences à jour.

Pour pouvoir soutenir l'employé dans son développement professionnel, il faut d'abord que le gestionnaire considère les différents besoins, les différentes ambitions et habiletés de ses employés. Concrètement, en collaboration avec l'employé, il doit explorer son développement et sa carrière et identifier des sources d'apprentissage pour qu'il puisse avancer dans la direction souhaitée. Il doit aussi réviser annuellement son plan de développement (*Faciliter le développement*). De plus, la dimension source *assurer la compétence* précise l'importance d'encourager la formation continue et d'aider l'employé à identifier ses besoins en formation pour assurer la performance dans le poste et pour éviter l'obsolescence des connaissances actuelles. Bref, le gestionnaire doit s'assurer que les compétences actuelles de ses employés sont maintenues à jour, il doit s'impliquer activement dans son développement professionnel et il doit lui donner des occasions concrètes d'apprendre et d'avancer.

Provenance théorique		Dimension 12
Leadership Transformationnel	Considération individuelle	Développement professionnel
Leadership Servant	Empowerment et développement des gens	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Assurer la compétence	
Modèle de Coaching de Hagen	Donner à l'employé des opportunités d'apprentissage et de développement	

D13 – Démontrer de l'humilité : Le superviseur apprend de la critique et des opinions des autres. Il admet ses erreurs ouvertement. Il s'en remet au groupe pour réussir et ne s'approprie pas les mérites et le succès des autres.

La dimension *Démontrer de l'humilité* est une dimension exclusivement apportée par la théorie du leadership servant. Ainsi, nous nous référerons à la description exposée dans

le chapitre premier, qui met de l'avant des comportements de modestie et qui réfère à l'idée de donner les mérites qui reviennent aux employés qui ont du succès.

Provenance théorique		Dimension 13
Leadership Servant	Humilité	Démontrer de l'humilité

D14 – Considérer et accepter : Le superviseur écoute et considère son employé. Il lui pose des questions ouvertes sur les causes de ses problèmes au travail et accepte que les erreurs puissent parfois arriver. Il démontre de l'empathie. Il est ouvert aux opinions et aux points de vue de l'employé, même lorsque ceux-ci sont différents des siens.

Considérer et accepter est une dimension centrée sur l'écoute active des employés. Les trois dimensions sources expriment l'importance pour le gestionnaire de poser des questions sur les problèmes que peut rencontrer l'employé au travail ou sur son point de vue divergent à propos d'un sujet qui affecte l'employé, par exemple. Le gestionnaire doit écouter l'employé sans l'interrompre, tenter de comprendre réellement et être empathique envers lui. Finalement, *l'acceptation interpersonnelle* ajoute la notion de pardon. Le gestionnaire doit accepter que l'employé fasse des erreurs et doit l'encourager à s'améliorer, plutôt que de revenir constamment sur des situations difficiles ou sur un travail mal effectué. Somme toute, le gestionnaire doit écouter activement, démontrer de l'empathie et pardonner.

Provenance théorique		Dimension 14
Leadership Servant	Acceptation interpersonnelle	Considérer et accepter
Modèle de Coaching de Beauchamp	Écouter et comprendre	
Modèle de Coaching de Hagen	Communiquer ouvertement	

D15 – Se connaître et se réguler : Le superviseur connaît bien ses propres forces et faiblesses et cherche à s'améliorer. Il demande de la rétroaction.

Se connaître et se réguler est une dimension qui prend ses sources majoritairement du leadership authentique, auquel certaines autres dimensions théoriques viennent se rattacher. La première partie de la dimension 15, ‘se connaître’, associe la dimension *connaissance du soi*, une part de la dimension *authenticité* et de *donner et demander de la rétroaction*. Le gestionnaire doit procéder à une introspection, prendre conscience de ses forces et faiblesses par lui-même et par la rétroaction qu’il demande aux autres : c’est par ces mécanismes qu’il apprend à mieux se connaître.

Mieux il se connaît et sait comment les autres le perçoivent, mieux le gestionnaire peut diriger ses actions et ses réflexions pour s’améliorer, se réguler vers ce qu’il pense être idéal. Il peut effectivement évaluer la différence entre son évaluation et ses hauts standards éthiques et agir pour s’améliorer. Cette notion régulatrice vient de la dimension *perspective morale internalisée*. Ensuite, la dimension *transparence relationnelle* souligne l’importance pour les employés que leur gestionnaire soit franc avec eux, qu’il partage ses émotions, qu’il admette ses erreurs et qu’il affiche ses croyances et valeurs. Bref, qu’il soit authentique et que ses messages soient emprunts de vérité rationnelle et émotionnelle.

Provenance théorique		Dimension 15
Leadership Servant	Authenticité	Se connaître et se réguler
Leadership Authentique	Connaissance du soi	
Leadership Authentique	Perspective morale internalisée	
Leadership Authentique	Transparence relationnelle	
Modèle de Coaching de Hagen	Donner et demander de la rétroaction	

D16 – Soutenir : Le superviseur se rend disponible pour encadrer son employé lorsqu’il en a besoin. Il l’encourage lorsqu’il vit des moments plus difficiles et lui fournit des solutions lorsqu’il fait face à un problème d’envergure.

Lorsque l'employé fait face à un blocage dans son travail ou rencontre un problème particulièrement difficile, le gestionnaire doit lui apporter soutien. En effet, les dimensions sources *soutenir en cas de difficulté* de Beauchamp et *conseiller* de Hagen transmettent l'idée que le gestionnaire a un bagage d'expériences qu'il peut partager pour aider ses subalternes. Il peut proposer des pistes de solution, guider la résolution de problème et à certains moments, seulement encourager. Il doit évaluer quel type de soutien l'employé a besoin pour d'une part, trouver une solution et d'une autre part, renforcer la confiance avec celui-ci.

Provenance théorique		Dimension 16
Leadership Transactionnel	Reconnaissance Contingente	Soutenir
Modèle de Coaching de Beauchamp	Soutenir en cas de difficultés	
Modèle de Coaching de Hagen	Conseiller	

D17 – Utiliser les forces : Le superviseur connaît les forces et les faiblesses de l'employé et décide d'exploiter régulièrement ses forces dans la réalisation de son travail. Dans la répartition ses mandats/tâches, il prend en considération les forces de chacun et offre des défis qui lui permettent de bien exploiter les forces de l'employé.

Le gestionnaire doit pouvoir capitaliser sur les forces de ses employés et sur leurs aspirations (*Considération individuelle*). De cette manière, ceux-ci restent motivés dans leur travail et leur sentiment d'efficacité personnelle est nourrit. Il doit donner des opportunités d'apprentissage à ses employés selon leurs forces.

Provenance théorique		Dimension 17
Leadership Transformationnel	Considération individuelle	Utiliser les forces
Modèle de Coaching de Hagen	Donner des opportunités d'apprentissage et de développement	

D18 – Confronter les employés problèmes : Le superviseur confronte rapidement un employé qui, de par son travail ou son comportement, déroge aux règles ou nuit aux

autres ou à l'organisation. Il lui explique les raisons de son intervention, la gravité de la situation et les conséquences qui en découlent.

La dimension *Confronter les employés problèmes* est une dimension exclusivement discutée dans la conceptualisation de Beauchamp. Nous nous référerons donc à la description exposée dans le chapitre premier, qui souligne l'importance d'encadrer rapidement les employés nuisent à l'organisation.

Provenance théorique		Dimension 13
Modèle de Coaching de Beauchamp	Confronter les employés problèmes	Confronter les employés problèmes

D19 – Prendre des décisions éclairées : Le superviseur prend des décisions qui correspondent aux valeurs de l'organisation et qui sont basées sur des hauts standards moraux. Avant de prendre une décision, il analyse toutes les données pertinentes. Lorsque que la décision influence le travail de son employé, il considère son opinion.

Une partie de la dimension *planifier* de Fayol est liée à notre dimension émergente *Prendre des décisions éclairées*, en ce sens que le plan de match et les objectifs de départ constituent un premier guide pour les décisions à prendre. De plus, la théorie de leadership authentique comprend d'ailleurs une dimension complète sur la prise de décisions : celle d'un *processus décisionnel équilibré*. Elle expose la nécessité de faire une bonne analyse des informations pertinentes avant de prendre une décision. Ensuite, la dimension *faire participer* indique qu'il faut impliquer les employés dans la prise de décision et écouter activement leur opinion. Finalement, une autre notion du leadership authentique, celle de la *perspective morale internalisée*, suggère au gestionnaire de prendre des décisions toujours basés sur de hauts standards moraux. En somme, pour prendre une décision éclairée, le gestionnaire doit garder en tête le plan de départ, il doit analyser toutes les informations importantes, demander l'avis des employés et s'assurer de rester éthique et professionnel.

Provenance théorique		Dimension 15
Modèle du gestionnaire opérationnel de Fayol	Planifier	Prendre des décisions éclairées
Leadership Authentique	Perspective morale internalisée	
Leadership Authentique	Processus décisionnel équilibré	
Modèle de Coaching de Beauchamp	Faire Participer	

D20 – Créer un esprit d'équipe : Le superviseur crée un climat favorable d'entraide et de collaboration dans l'équipe, basé sur l'échange d'information et de ressources. Il favorise un climat de respect et de confiance et crée un sentiment d'appartenance dans l'équipe.

La dimension *Créer un esprit d'équipe* est une dimension exclusivement discutée dans la conceptualisation de Beauchamp. Nous nous référerons donc à la description exposée dans le chapitre premier, qui met de l'avant les comportements axés sur la collaboration, la participation et sur la création du sentiment d'appartenance.

Provenance théorique		Dimension 13
Modèle de Coaching de Beauchamp	Créer un esprit d'équipe	Créer un esprit d'équipe

Le tableau 2.1 permet de résumer le travail de synthèse du chapitre 2. Il est à noter qu'il est possible que quelques dimensions sources définissent de manière plus indirecte certaines dimensions émergentes et qu'elles n'aient pas été incluses. En effet, nous nous sommes arrêtés à inclure de ce qui est relativement direct ou très évident, pour éviter de tomber dans le spéculatif. D'ailleurs, pour les types de leadership, nous avons pu utiliser les questionnaires pour nous ramener à l'essentiel de ce qui est vraiment mesuré. Certains textes de la littérature pourraient interpréter une dimension sur un des énoncés d'un questionnaire de manière bien large, mais nous nous en tenons au sens direct de la dimension. Par exemple, nous aurions pu considérer que la dimension 'reconnaissance contingente' du leadership transactionnel comme une des dimensions sources de la dimension émergente *Donner des objectifs*. Effectivement, la dimensions reconnaissance

contingente sous-entend en quelque sorte de donner un objectif, avant d'être reconnu, comme la reconnaissance vient de l'accomplissement d'un travail précis. Par contre, comme l'essence de la dimension est au niveau de la reconnaissance, nous n'avons pas utilisé cette logique d'extension dans la synthèse, par souci de rigueur intellectuelle.

Bref, le travail de synthèse effectué, il sera dorénavant possible d'observer les liens entre les dimensions comportementales et les variables dépendantes à l'étude, soit la performance extra-rôle et l'épuisement professionnel.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Ce prochain chapitre portera sur la méthodologie de recherche. Il couvrira d'abord le devis de recherche et la justification des instruments de mesure. Ensuite, la procédure de collecte de données, le terrain de recherche et les informations sur les participants seront exposés. Finalement, les détails concernant la mesure des variables et les stratégies d'analyse utilisées seront présentées.

3.1 Devis de recherche

D'abord, rappelons que l'objectif du présent mémoire est d'analyser l'impact des dimensions comportementales de gestion sur la performance des employés et l'épuisement professionnel. En raison de l'étendue des recherches relevées dans la recension des écrits, le devis quantitatif apparaît opportun. De plus, comme le cadre conceptuel vise à vérifier des relations entre des variables, le devis quantitatif s'avère d'autant plus pertinent.

En concordance avec ce devis, le questionnaire a été retenu comme outil de collecte de données, comme il permet de tester des relations entre des variances (Van Campenhout et Quivy, 2011). De surcroît, l'outil a l'avantage de rejoindre un grand nombre de répondants, et ce, à bas coûts (Côté et Filion, 2006). Un autre avantage est au niveau de l'uniformisation de la collecte, comme les questions sont les mêmes pour tous les répondants. Par ailleurs, comme la validité d'un questionnaire autoadministré est plus faible qu'un questionnaire d'une source externe (Mace et Pétry, 2000), la présente recherche utilise deux sources de collecte de données, qui sont utilisées de façon croisée. Plus précisément, il est administré aux employés et à leurs superviseurs. L'employé évalue les comportements clés de son gestionnaire et le gestionnaire évalue la performance extra-rôle de ses employés. Il est à noter que des détails à ce sujet seront présentés plus loin.

Concrètement, le questionnaire est composé de 4 différentes sections. La première est construite à partir des dimensions comportementales émergentes bâties et présentées dans le cadre conceptuel. Les deuxième et troisième sections correspondent à

l'évaluation des variables dépendantes par des instruments de mesure existants sur la performance (deuxième section) et sur l'épuisement professionnel (troisième section). La dernière section est une série de questions sociodémographiques.

3.2 Procédure de collecte de données

La collecte de données s'est effectuée entre mai et août 2016 auprès de deux organisations du Québec. La majorité de la collecte a été effectuée via des questionnaires format papier et quelques répondants, soit ceux qui étaient absents ou indisponibles durant leur journée de collecte respective, ont reçu leur questionnaire en format web. Concernant la collecte format papier, elle s'est effectuée durant les heures de travail des employés dans une salle fermée dans les entreprises participantes. Dans un fichier regroupant tous les employés classés par leur ancienneté, ceux de moins de 2 mois dans l'entreprise ont été retirés. Les participants ont été sélectionnés de façon équitable entre les strates d'ancienneté sous chaque gestionnaire, dans la tentative d'avoir une bonne répartition. Les employés concernés par l'étude se sont présentés au local aux heures prédéterminées, mais avaient le choix de participer à l'étude ou non. C'est-à-dire que ceux qui ne voulaient pas participer attendaient une dizaine de minutes avant de quitter la salle, afin de préserver la confidentialité de leur participation, soit un temps raisonnable considérant la durée moyenne de complétion du questionnaire d'environ 15 minutes. Les employés venaient en groupe de 5 à 20 participants à intervalles de 30 minutes, dans l'objectif de rendre le processus de passation des questionnaires efficace, d'éviter les problématiques de logistique qu'auraient pu être engendrées par le croisement entre les groupes entrants et sortants et par le fait même optimiser la concentration des participants en minimisant le bruit des déplacements.

Lors de la distribution des questionnaires par la chercheuse, un code individuel leur était attribué afin de permettre le pairage de leur questionnaire avec le questionnaire de leur gestionnaire respectif. De cette manière, cela nous permettait de comparer d'abord l'évaluation faite par les employés de leur superviseur immédiat à l'autoévaluation faite par ces superviseurs sur les dimensions comportementales. Ensuite, cette façon de faire nous a permis de comparer l'auto-évaluation de la performance des employés à l'évaluation faite par leur superviseur immédiat concernant cette performance. À cet

effet, un consentement au pairage a été demandé dans les questionnaires des employés et celui des gestionnaires. Ceux qui ont refusé ont bien sûr été exclus des analyses dyadiques. Les variables indépendantes, soit les dimensions comportementales, ont été évaluées par deux sources. Les dimensions de la performance des employés ont également été évaluées par deux sources. En ce qui a trait aux dimensions de l'épuisement professionnel, elles ont été évaluées par les employés seulement, comme ce sont des variables qui, par leur nature, ne peuvent seulement s'évaluer que par les individus eux-mêmes.

En ce qui concerne la collecte de données auprès des gestionnaires, la procédure a été sensiblement similaire, à la différence près que les gestionnaires avaient la flexibilité de compléter leur questionnaire à leur bureau, comme la direction souhaitait assurer leur disponibilité en cas d'urgence. De plus, comme nous souhaitions, d'une part, avoir accès à un grand nombre de participants et, d'autre part, pouvoir observer plusieurs niveaux hiérarchiques, les gestionnaires intermédiaires ont aussi été sollicités en tant qu'employés vis-à-vis de leur superviseur immédiat. Concrètement, deux questionnaires étaient remis aux gestionnaires niveau 1 ; un questionnaire d'employé et un questionnaire de gestionnaire. Finalement, il est à noter qu'une fois les questionnaires complétés, les participants, employés et gestionnaires, rendaient directement leur questionnaire à la chercheuse, pour assurer la confidentialité des participants.

Suite à ces journées, la plateforme de sondage en ligne Qualtrics a été utilisée pour envoyer les questionnaires aux participants absents deux semaines après les journées de collecte papier. Les répondants ont eu un délai de 2 semaines pour y répondre et ont été relancés par courriel quelques jours avant la fermeture de la collecte, avec l'approbation des organisations, pour assurer un taux de réponse élevé.

3.3 Terrain de recherche et participants

Les participants de l'étude sont des employés et des gestionnaires de deux entreprises dans le secteur manufacturier au Québec. Ces entreprises ont été sollicitées par des contacts dont l'équipe disposait au moment de la collecte de données et une rencontre informative a eu lieu avec les décideurs pour obtenir leur accord. Comme il est

nécessaire, dans le contexte de cette étude, que les employés soient en mesure d'évaluer leur gestionnaire (et l'inverse), une validation sur le type de lien d'emploi a été effectuée. Les entreprises sont dans un contexte où les emplois sont suffisamment complexes pour qu'il soit impossible d'adopter une stratégie axée principalement sur la main-d'œuvre journalière, employés par des agences. De ce fait, les deux entreprises étaient éligibles à l'étude. Pour la même raison, un critère plancher de deux mois a été établi au niveau du lien de supervision. Comme mentionné précédemment, des employés ont été choisis dans l'optique d'obtenir une représentation de la population répartie sur le critère de l'ancienneté dans l'entreprise, considérant un maximum de dix employés par gestionnaire. En effet, comme ces derniers ont dû répondre à des questions portant sur leur propre performance sur les dimensions comportementales, de la performance de leur propre gestionnaire et de la performance de chacun des employés sélectionnés, ce nombre d'employés a été établi pour assurer un temps maximum de complétion de 45 minutes, temps raisonnable pour que les gestionnaires remplissent sérieusement leur questionnaire avec la concentration requise. De plus, bien que nous ayons un échantillon d'employés et de gestionnaires de deux organisations, nous allons les considérer comme un seul ensemble pour cette étude.

Parmi les 293 employés qui ont participé à l'étude, 270 ont été retenus. Certains participants ont effectivement été retirés en raison de données manquantes, c'est-à-dire lorsque plus de 10% des questions n'avaient pas été répondues, ou incohérentes, lorsque toutes les réponses étaient positionnées aux extrêmes (seulement des 1 ou seulement des 7), même pour les questions inversées de l'outil mesurant l'épuisement professionnel. Par ailleurs, aucun gestionnaire n'a été retiré parmi les 38 ayant participé à l'étude. Les caractéristiques principales de l'échantillon des employés sont présentées au tableau 3.1.

Tableau 3.1 Caractéristiques de l'échantillon de recherche - Employés

Variables socio-démographiques	Fréquence	Pourcentage (%)
Total de participants	270	n/a
Sexe	Homme	71,5
	Femme	27,8
	Information Manquante	0,7
Âge moyen	43.9 ans (É.-T. = 10,9 ans)	
Ancienneté moyenne dans l'entreprise	7 ans et 6 mois (É.-T. = 5 ans et 3 mois)	
Ancienneté moyenne sous le superviseur actuel	2 ans et 10 mois (É.-T. = 2 ans et 7 mois)	
Scolarité	Secondaire	47,4
	Collégial	25,9
	Universitaire	24,1
	Information manquante	2,6

Il est possible d'observer au tableau 3.1 que l'échantillon des employés est majoritairement composé d'hommes (71,5%). Les participants ont en moyenne 43,9 ans, ont en moyenne 7 ans et 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise et 2 ans et 10 mois d'ancienneté sous le superviseur actuel. Environ la moitié des participants ont complété leur diplôme d'études secondaires (47,4%) un quart collégial (25,9%) et un dernier quart universitaire (24,1%).

Les caractéristiques principales de l'échantillon des gestionnaires sont présentées au tableau 3.2.

Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon de recherche - Gestionnaires

Variables socio-démographiques		Fréquence	Pourcentage (%)
Total de participants		38	n/a
Sexe	Homme	33	86,8
	Femme	5	13,2
Âge moyen		44.8 ans (É.-T. = 6,7 ans)	
Ancienneté moyenne dans l'entreprise		8 ans et 9 mois (É.-T. = 5 ans et 6 mois)	
Ancienneté moyenne dans le poste de gestion		4 ans et 7 mois (É.-T. = 3 ans et 6 mois)	
Nombre moyen d'employés par gestionnaire		15 employés (É.-T. = 10)	
Scolarité	Secondaire	9	24,3
	Collégial	12	32,4
	Universitaire	17	45,9

Comme le démontre le tableau 3.2, il est possible de remarquer que l'échantillon est encore plus fortement composé d'hommes (86,8%) que celui des employés et le niveau de scolarité moyen est supérieur. En effet, près de la moitié des (45,9%) possède un diplôme universitaire. Les gestionnaires ont en moyenne 44,8 ans, ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 8 ans et 9 mois et dans leur poste de gestion actuel de 4 ans et 7 mois. De plus, ils ont en moyenne 15 employés directement sous eux.

Finalement, comme expliqué précédemment, les répondants ont été sollicités pour « paier » les questionnaires des employés et de leurs superviseurs. Comme le montre le tableau 3.3, 84,4% des employés ont accepté le pairage de leur questionnaire avec celui de leur superviseur, tandis que tous les gestionnaires ont accepté le pairage de leur questionnaire avec ceux de leurs employés. L'échantillon pour les analyses comparatives des réponses employés/gestionnaires sera alors de 249 paires.

Tableau3.3 Acceptation au pairage

Acceptation pairage	Fréquence	Pourcentage (%)
Employés	249	84,4%
Gestionnaires	38	100%

3.4 Instruments de mesure

D'abord, concernant les instruments de mesure des variables dépendantes, ils ont été validés en français. En effet, l'adaptation québécoise de l'Oldenburg Burnout Inventory a fait l'objet d'une thèse en 2009 par Nicolas Chevrier (Chevrier, 2009), qui a utilisé la méthode du double aveugle adaptée, impliquant un troisième traducteur aveugle pour en augmenter la qualité de la traduction (Werner et Cambell, 1970). En ce qui a trait à l'instrument de Van Scotter et de Motowidlo (1996) sur la performance contextuelle, il a été traduit par Doucet et al. (2015), utilisant l'approche par comité (Brislin, 1980). Un groupe d'experts bilingues en ont fait la traduction et l'instrument a été vérifié par un réviseur professionnel.

De plus, puisque les dimensions comportementales ont été développées par la chercheure de la présente étude, il a paru opportun de valider le questionnaire par des experts en gestion avant de distribuer le questionnaire. De ce fait, en guise de prétest, quatre rencontres ont eu lieu avec des experts : deux avec des consultants d'une firme externe, une avec un consultant interne chez la première organisation participante et une avec un membre de la direction chez la deuxième organisation. L'objectif des rencontres était de recevoir leur avis sur le questionnaire et de récolter les opportunités d'amélioration et les suggestions, tant sur la forme que sur le contenu. Au final, des améliorations mineures ont eu lieu concernant la formulation de certaines dimensions comportementales. Par exemple, l'énoncé « 5-Suivre les indicateurs et gérer les écarts : Mon superviseur fait un suivi régulier sur l'avancement de mon travail, considérant les indicateurs clés de performance reliés à mon emploi. Il m'indique les écarts de performance et prend action. Il documente mes bons et mauvais coups » est devenu « 5-Suivre les indicateurs et gérer les écarts : Mon superviseur fait un suivi régulier sur

l'avancement de mon travail, considérant les indicateurs clés de performance reliés à mon emploi. Il m'indique les écarts de performance et prend action. Il documente mes bons et moins bons coups ».

3.4.1 Épuisement Professionnel

Parmi les instruments de mesure de l'épuisement professionnel, deux sont utilisés par la majorité des chercheurs (Schaufeli et Enzmann, 1998). Une évaluation de leurs forces et limites respectives a été effectuée pour utiliser l'outil le plus approprié à utiliser dans le cadre de cette recherche.

Le « Maslach Burnout Inventory » (MBI) est la première mesure développée de façon inductive en 1980 par Maslach et Jackson (1981) et à ce jour l'outil le plus utilisé. Les dimensions mesurées par le MBI sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse du sentiment d'accomplissement. La première version était développée spécifiquement pour les travailleurs des milieux aidants. Elle a été retravaillée pour être généralisable à tous les milieux de travail, lorsqu'il a été constaté vers la fin des années 80 que l'épuisement professionnel pouvait se développer chez des travailleurs qui ne sont pas des professionnels du milieu de la santé. Par exemple, l'appellation 'patient' est devenue 'client' (Schaufeli et Enzmann, 1998).

Malgré l'utilisation importante du MBI par les chercheurs, la mesure comporte des limites notables. D'abord, des critiques sont souvent rapportées quant à l'unicité du concept et de l'instrument, principalement par rapport à deux des trois dimensions. En effet, lorsque Lee et Ashfort (1996) ont étudié l'influence des antécédents sur le concept, il a été remarqué que celle-ci diffère considérablement d'une dimension à l'autre. Des critiques sont aussi émises face à la dimension du sentiment d'accomplissement. Des études démontrent que le construit a peu de liens avec les deux autres (Lee et Ashfort, 1990, Maslach et Jackson, 1986). Leiter et al. (1994) démontrent de leur côté, qu'en utilisant le MBI-Human Service Survey, la dimension du sentiment d'accomplissement et la dépersonnalisation se fondent en un facteur. Avec de telles constatations, Leiter et al. (1994) proposent que la dimension soit considérée à l'extérieur du modèle, changeant sa nature conceptuelle. Finalement, une limite secondaire est aussi évoquée en lien avec

le sens des items (Demerouti et Nachreiner, 1996). Effectivement, ils sont tous formulés dans la même direction, augmentant la tendance de l'individu à répondre dans la même direction et augmentant par le même fait les indices factoriels (Datsy et Glick, 1998). En bref, l'instrument qui a été développé de façon inductive fait principalement l'objet de critiques sur son construit et parfois sur sa forme.

Face à ces limites, l'Oldenberg Burnout Inventory' (OLBI) est développé par Demerouti et al. (2001), s'inspirant de la théorie des demandes et ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001). La mesure est bâtie pour toutes les populations au travail et mesure quant à elle deux dimensions, soit l'épuisement émotionnel et le désengagement. La dimension du sentiment d'accomplissement est ainsi éliminée. Comme l'instrument est récent (1998), le nombre d'études et de publications est plus limité que celles utilisant le MBI (Chevrier, 2009). Par contre, parmi les études existantes, la fidélité et la validité de l'instrument ont fait leurs preuves (Bakker et al., 2003; Demerouti, 2001). Certains des 16 énoncés sont dirigés positivement et d'autres négativement. Ainsi, comme que le OLBI a été développé considérant les limites du MBI et que le construit semble solide, cet instrument sera utilisé dans le cadre de cette étude. Une échelle de Likert allant de « 1-très en désaccord » à « 7-très en accord » sera utilisée pour évaluer les 16 énoncés, répartis également entre les deux dimensions. Le tableau 3.4 présente des exemples des énoncés de l'instrument par dimension.

Tableau 3.4 Épuisement Professionnel - Exemples d'énoncés par dimension

Dimension	Énoncé
Épuisement Émotionnel	Certains jours, je me sens fatigué (e) avant même d'arriver au travail.
	Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé(e).
Désengagement	Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.
	Certaines personnes avec qui je travaille sont de vrais amis.

3.4.2 *Performance extra-rôle*

Comme plusieurs variantes de la performance contextuelle ont été proposées par les chercheurs au travers les années, les outils de mesure qui en découlent sont aussi nombreux. Van Scotter et Motowidlo (1996) ont proposé une conceptualisation qui a été largement réutilisée puisqu'elle a démontré une bonne validité de construit. La mesure de performance extra-rôle choisie dans le cadre de cette recherche sera la leur. Elle comprend les deux sous-dimensions suivantes : la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. Comme cette étude était d'abord limitée au contexte d'emploi de maintenance dans l'Armée de l'Air, Conway (1999) a élargi sa portée dans un contexte d'emplois de gestionnaires. Les deux dimensions ont été démontrées comme contribuant significativement à une performance globale au-delà de la performance dans le poste (Conway, 1999).

Concrètement, les comportements de facilitation interpersonnelle se définissent par des comportements discrétionnaires orientés vers la considération, l'aide et la coopération. Ces comportements contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels, puisqu'ils permettent de créer un contexte favorable à la performance (Van Scotter et Motowidlo, 1996). En ce qui concerne les comportements de dévouement au travail, ils se décrivent plutôt comme des comportements axés sur le niveau d'efforts déployés, l'auto-discipline et la persistance. Ces comportements, de nature individuelle, contribuent également à atteindre un niveau plus élevé de performance que celle attendue dans le cadre de l'emploi (Van Scotter et Motowidlo, 1996). Pour les deux dimensions, les alphas sont suffisamment élevés, étant respectivement à 0,89 pour la facilitation interpersonnelle et à 0,94 pour le dévouement dans le travail (Van Scotter et Motowidlo, 1996). La première dimension est évaluée à l'aide de 7 énoncés et la seconde est évaluée par 8 énoncés. Une échelle de Likert à 7 points, allant de très en désaccord à très en accord, sera également utilisée pour évaluer ces dimensions. Le tableau 3.5 présente des exemples des énoncés de l'instrument par dimension.

Tableau 3.5 Performance Extra-Rôle - Exemples d'énoncés par dimension

Dimension	Énoncé
Facilitation interpersonnelle	Je considère l'impact de mes gestes sur mes collègues.
	J'aide les autres sans qu'ils me le demandent.
Dévouement dans le travail	Je fournis souvent plus d'efforts que ce qu'on attend de moi.
	Je prends des initiatives pour résoudre les problèmes.

3.5 Stratégies d'analyse

Avant de débiter les analyses de régression, il est nécessaire de préparer la base de données, de valider la qualité des données et la qualité psychométrique des instruments de mesure. La base de données a été transposée sur SPSS Statistics pour toutes les analyses de l'étude. Comme plus tôt mentionné, les participants ayant omis de répondre à plus de 10% des questions ainsi que les participants dont les réponses étaient incohérentes ont été retirés. Ensuite, les quelques valeurs manquantes ont été remplacées par la moyenne des autres répondants et les énoncés inverses de l'instrument de mesure de l'épuisement professionnel ont été inversés. Les variables ont été créées en faisant la moyenne des items retenus. Finalement, des analyses descriptives sur chaque indicateur avec SPSS Statistics ont été effectuées (minimum, maximum, moyenne et écart-type). La seule donnée aberrante identifiée a été corrigée.

La base de données étant ainsi été préparée à l'analyse, des analyse factorielles par vraisemblance maximale avec rotation varimax ont été menées pour valider que les énoncés de chaque dimension représentaient bel et bien les construits mesurés des variables dépendantes de l'étude. Le choix de la rotation varimax a été fait, comme Preacher et MacCallum (2003) affirment qu'elle est de mise lorsque l'indépendance des variables peut être assumée. Ensuite, pour les concepts de l'épuisement professionnel et de la performance extra-rôle, chaque AFE a été forcée à 2 facteurs, puisqu'ils sont chacun constitués de deux dimensions. Nous avons ainsi conservé les énoncés qui représentent les dimensions souhaitées, saturés à plus de 0,4 en composante principale et à moins de 0,3 en composante croisée (Field, 2013). En fonction de ces critères, certains énoncés ont été retirés et seront présentés dans la section des résultats. Avec les énoncés

validés, des variables ont été créées. Pour les dimensions comportementales à l'étude, soit les variables indépendantes, des AFE ont aussi été menées dans l'objectif de faire des regroupements. Par contre, comme c'est un cadre exploratoire, elles n'ont pas été forcées à un nombre de facteurs spécifique.

Une fois les variables dépendantes composées seulement des énoncés validés et des variables indépendantes créées par le regroupement de dimensions comportementales, des analyses de corrélation ont été effectuées. Avec ces analyses, il a été possible d'observer les relations entre les variables. À cet effet, plus le coefficient de corrélation de Pearson se rapproche de ± 1 , moins les variables sont distinctes les unes des autres (Tabachnick et Fidell, 2006).

Suite aux analyses de corrélation, il a été convenu d'effectuer des analyses de régression 'pas à pas', comme c'est la méthode la plus adéquate pour le développement exploratoire d'un modèle (Field, 2013). Elle s'avère d'autant plus appropriée comme l'objectif est de trouver les variables indépendantes qui ont la meilleure prédiction pour les variables dépendantes (Hair et al., 2009). Cette méthode d'analyse sélectionne la variable ayant la plus grande proportion de variable expliquée, et ajoute une à une les autres variables indépendantes. Elle ne garde alors que les variables qui ont une contribution supplémentaire satisfaisante et celles qui ne le sont pas sont écartées du modèle.

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

L'objectif du quatrième chapitre est de présenter les résultats des analyses effectuées. D'abord, plusieurs analyses statistiques préliminaires ont été réalisées afin de vérifier la qualité psychométrique des instruments de mesure de l'épuisement professionnel et de la performance. D'autres ont été réalisées dans l'objectif de créer des groupements parmi les dimensions comportementales développées dans le cadre conceptuel. Ensuite, les analyses de régressions linéaires sont présentées afin de répondre à notre question de recherche, à savoir quelles dimensions comportementales de gestion ont le plus d'impact sur les variables dépendantes de la performance extra-rôle et sur l'épuisement professionnel.

4.1 Taille de l'échantillon

Avant d'entamer les analyses factorielles, il est nécessaire de s'assurer que la taille de l'échantillon est suffisante pour le travail à faire. Plus concrètement, il est essentiel de valider s'il est possible de faire des analyses factorielles et de régression sur notre échantillon de 270 employés, de 38 gestionnaires et de 249 paires. Tabachnick et Fidell (2006) indiquent qu'un nombre minimal de 200 répondants est nécessaire pour effectuer des analyses factorielles exploratoires. En ce qui a trait aux analyses de régression, l'indication des auteurs est d'ajouter 104 au nombre de variables indépendantes, donc 124 dans le cas présent. Il est donc possible de faire toutes les analyses factorielles prévues, considérant que pour plus de validité, les sources inversées sont utilisées, c'est-à-dire que les réponses des employés sont utilisées pour analyser des dimensions comportementales des gestionnaires et que les réponses des gestionnaires sont considérées pour mesurer les variables de la performance des employés. Par contre, ce sont les réponses des employés qui sont considérées pour évaluer leur niveau d'épuisement professionnel, puisque c'est les seuls qui puissent l'évaluer, comme expliqué dans le chapitre Méthodologie. Enfin, concernant les analyses de régression, nous disposons de suffisamment de paires « employés-gestionnaires » pour réaliser les analyses.

4.2 Analyses factorielles exploratoires – Valider les mesures des variables dépendantes

Tel que mentionné, des analyses factorielles exploratoires (AFE) ont été effectuées afin de vérifier la validité de chaque dimension des variables dépendantes, à savoir si elles sont distinctes les unes des autres (validité discriminante) et si les énoncés mesurent bien les dimensions voulues (validité de construit). Des AFE en vraisemblance maximale avec rotation varimax ont été effectuées sur chaque groupe de variables. Pour les concepts de l'épuisement professionnel et de la performance, chaque AFE a été forcée à 2 facteurs, puisqu'ils sont chacun constitués de deux dimensions. De plus, selon les critères d'acceptation discutés dans la méthodologie, nous conserverons les énoncés qui représentent les dimensions souhaitées, saturés à plus de 0,4 en composante principale et à moins de 0,3 en composante croisée (Field, 2013). En fonction de ces critères, les AFE effectuées et les décisions sous-jacentes sont présentées ci-dessous.

La première AFE réalisée est présentée au tableau 4.1 et concerne deux dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement et le désengagement.

Tableau 4.1 Structure factorielle de l'épuisement professionnel

Énoncés (E)	Extraction	Composante	
		1	2
Épuisement E2 : Certains jours, je me sens fatigué(e) avant même d'arriver au travail.	,353	,531	
Épuisement E4 : Après une journée de travail, cela me prend plus de temps que par le passé pour me sentir bien.	,582	,802	
Épuisement E5 (inversé) : Je supporte très bien la pression causée par mon travail.	,132	,264	
Épuisement E8 : Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé(e).	,518	,710	
Épuisement E10 : (inversé) : Après le travail, j'ai encore de l'énergie à consacrer à mes loisirs.	,289	,536	
Épuisement E12 : Après le travail, je me sens généralement vidé(e) et exténué(e).	,610	,834	
Épuisement E14 (inversé) : J'arrive généralement à effectuer l'ensemble de mes tâches.	,139		
Épuisement E16 (inversé) : Lorsque je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie.	,536	,309	,532
Désengagement E1 (inversé) : Encore aujourd'hui, je découvre de nouveaux aspects intéressants de mon travail.	,495		,723
Désengagement E3 : Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.	,418	,370	,382
Désengagement E6 : Dernièrement j'ai tendance à réfléchir de moins en moins à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.	,319	,333	,324
Désengagement E7 (inversé) : Je considère mon travail comme un défi positif.	,603		,772
Désengagement E9 : Avec le temps, il est facile de se détacher de ce type de travail.	,199		,286
Désengagement E11 : Parfois, je me sens mal juste à penser aux tâches qui j'ai à accomplir au travail.	,432	,683	
Désengagement E13 : (Inversé) : Je ne peux m'imaginer faire un autre type de travail.	,122		,380
Désengagement E15 (Inversé) : Je me sens de plus en plus impliqué(e) dans mon travail.	,500		,697

KMO = ,877; $\chi^2_{(df)} = 1523,098$; $p \leq 0,001$

Comme l'indique le tableau 4.1, certains énoncés ne sont pas clairement définis, ni tous suffisamment saturés pour répondre aux normes d'acceptabilité. De ce fait, il y a lieu d'ajuster et de retirer plusieurs énoncés pour les analyses subséquentes. D'abord, les énoncés E5, E14, E3, E6, E9, E13 ont été soustraits parce que leur saturation factorielle était en dessous de 0,4 sur leur composante principale. Ensuite, l'énoncé E16 a été retiré parce que sa saturation factorielle croisée est supérieure à 0,3. Finalement, l'énoncé E11 a été aussi retiré, parce qu'il est corrélé avec la dimension de l'épuisement émotionnel, alors qu'il est censé représenter celle du désengagement. Par rapport aux extractions, il

est possible de remarquer que les énoncés E5, E9, E13, E1 sont au deçà du critère minimum de 0,2, mais ont déjà été mis de côté par les autres critères précédemment décrit. Au final, nous conservons les énoncés E2, E4, E8, E10, E12 pour mesurer l'épuisement émotionnel. Pour mesurer le désengagement, il serait possible conserver les énoncés E1, E7 et E15, mais comme le nombre d'énoncés s'avère restreint pour représenter le construit et que de surcroît, ces trois énoncés sont inversés, la dimension est écartée de l'étude. En effet, il est difficile de prétendre que ces énoncés inversés représentent bien la notion du désengagement, comme le concept du désengagement n'est pas nécessairement équivalent à exclusivement l'inverse de l'engagement. Bref, conserver seulement trois énoncés sur huit qui s'avèrent être tous inversés constituerait une limite trop grande. Dans l'objectif de valider que les énoncés retenus forment bel et bien un tout, une AFE a été réalisée et est présentée au tableau 4.2. Comme il est possible de l'observer, la nouvelle structure factorielle fonctionne adéquatement.

Tableau 4.2 Structure factorielle de l'épuisement émotionnel avec énoncés conservés

Énoncés (E)	Extraction	Composante
Épuisement E2 : Certains jours, je me sens fatigué(e) avant même d'arriver au travail.	,306	,553
Épuisement E4 : Après une journée de travail, cela me prend plus de temps que par le passé pour me sentir bien.	,546	,739
Épuisement E8 : Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé(e).	,500	,707
Épuisement E10 : (inversé) : Après le travail, j'ai encore de l'énergie à consacrer à mes loisirs.	,327	,572
Épuisement E12 : Après le travail, je me sens généralement vidé(e) et exténué(e).	,639	,800

$$KMO = ,832; \chi^2_{(dl)} = 401,285 ; p \leq 0,001$$

La deuxième AFE concerne les dimensions de la performance au travail évaluées par les superviseurs immédiats et est présentée au tableau 4.3.

Tableau 4.3 Structure factorielle de la performance

Énoncés (E)	Extraction	Composante	
		1	2
Facilitation E1 : Il/Elle reconnaît ses collègues lorsqu'ils connaissent du succès.	,530	,627	
Facilitation E2 : Il/Elle est prêt à aider un collègue qu'il a un problème personnel.	,586	,743	
Facilitation E3 : Il/Elle considère l'impact de ses gestes sur ses collègues.	,651	,744	
Facilitation E4 : Il/Elle a à cœur le bien de ses collègues et de l'équipe.	,775	,794	
Facilitation E5 : Il/Elle encourage ses collègues à surmonter leurs différences et à mieux s'entendre.	,662	,705	
Facilitation E6 : Il/Elle traite ses collègues avec respect.	,551	,850	
Facilitation E7 : Il/Elle aide les autres sans qu'ils lui demandent.	,590	,633	
Dévouement E8 : Il/Elle n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour terminer le travail à temps.	,280		,450
Dévouement E9 : Il/Elle porte une attention particulière aux détails.	,494		,611
Dévouement E10 : Il/Elle fournit souvent plus d'efforts que ce qu'il est attendu de lui.	,631		,744
Dévouement E11 : Il/Elle aime avoir des défis dans son travail.	,670		,818
Dévouement E12 : Il/Elle fait preuve de discipline et de contrôle.	,321		,418
Dévouement E13 : Il/Elle prend des initiatives pour résoudre les problèmes.	,818		,998
Dévouement E14 : Il/Elle tente toujours de surmonter les problèmes qui surviennent.	,768		,900
Dévouement E15 : Il/Elle approche les défis dans son travail avec enthousiasme.	,618		,740

KMO = ,890; $\chi^2_{(df)} = 2969,570$; $p \leq 0,001$

Comme l'indique clairement l'AFE du tableau 4.3, les dimensions de facilitation et de dévouement sont bien distinctes. Comme ils sont tous saturés à plus de 0.4 et qu'il n'y a aucune saturation croisée, tous les énoncés seront conservés pour les analyses subséquentes.

4.3 Analyses factorielles exploratoires – Regrouper les dimensions comportementales de gestion

Concernant les dimensions comportementales de gestion, contrairement aux AFE sur les concepts de l'épuisement et de la performance, l'objectif est plutôt de créer des regroupements de ces dimensions. Nous utiliserons donc les critères d'acceptation pour créer ces regroupements. Ainsi, l'AFE qui a trait aux dimensions comportementales des gestionnaires présentées dans le cadre conceptuel, évalués par les employés, est présentée au tableau 4.4.

Tableau 4.4 Structure factorielle des dimensions comportementales de gestion

Dimensions (D)	Extraction	Composante	
		1	2
D1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs	,596		-,659
D2- Planifier	,585		-,753
D3- Donner des objectifs	,654		-,841
D4- Donner des ressources et des informations	,587	,436	-,393
D5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts	,401		-,604
D6- Donner de la rétroaction	,433	,369	-,343
D7- Évaluer	,520	,494	-,281
D8- Reconnaître la contribution	,520	,581	
D9- Agir en modèle	,635	,522	-,337
D10- Agir de façon globale	,516	-,382	-,395
D11- Habilitier	,400	,718	
D12- Assurer le développement professionnel	,505	,709	
D13- Démontrer de l'humilité	,557	,713	
D14- Considérer et accepter	,615	,884	
D15- Se connaître et se réguler	,597	,591	
D16- Soutenir	,558	,658	
D17- Utiliser les forces	,466	,716	
D18- Confronter les employés problèmes	,354	,549	
D19- Prendre des décisions éclairées	,517	,486	,287
D20- Créer un esprit d'équipe	,590	,753	

KMO = ,950; $\chi^2_{(dl)} = 3301$; $p \leq 0,001$

Comme l'objectif de l'AFE au tableau 4.4 est d'indiquer les regroupements à effectuer parmi les vingt dimensions comportementales développées dans le cadre conceptuel, il est possible d'observer l'émergence de 2 composantes. La première regroupe les dimensions D1, D2, D3, D5 et la deuxième regroupe les dimensions D7, D8, D9, D11, D12, D13, D14, D15, D16, D17, D18, D19, D20. Les dimensions D4 et D9 seront étudiées à l'écart de ces regroupements, puisque leur saturation croisée est de plus de 0,3. Les dimensions D10 et D6 seront aussi étudiées séparément, comme leur saturation factorielle n'atteint pas le seuil minimal de 0,4. Pour résumer, nous étudierons les regroupements dimensionnels 1 et 2 et les dimensions orphelines D4, D6, D9 et D10. Le regroupement 1 sera dorénavant appelé « facteur opérationnel » et le regroupement 2 sera appelé « facteur professionnalisant », afin de simplifier la lecture. Il est à noter qu'une explication sera fournie dans le chapitre suivant.

4.4 Analyses de corrélation - Facteurs opérationnel et professionnalisant et variables dépendantes

Afin de de valider s'il y a des liens entre les variables à l'étude, des analyses de corrélation ont été effectuées. Ces analyses constituent un premier pas vers la liaison des variables, avant de procéder aux analyses de régression. La matrice est présentée au tableau 4.5 ci-dessous.

Tableau 4.5 Matrice de corrélations – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant

	Moy.	É.-T.	1	2	3	4	5
1. Facteur Opérationnel	5,10	1,163	,827				
2. Facteur professionnalisant	5,08	1,124	,688*	,931			
3. Dévouement au travail	5,59	1,162	,156*	,332**	,905		
4. Facilitation interpersonnelle	5,54	1,153	,136*	,284**	,625**	,915	
5. Épuisement émotionnel	3,55	1,351	-,092	-,226**	-,120*	-,112	,804

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Comme il est possible d'observer au tableau 4.5, le facteur opérationnel est faiblement corrélé avec les dimensions extra-rôle, soit à 0,156 pour le dévouement au travail et à 0,136 pour la facilitation interpersonnelle, et n'est pas corrélé significativement avec l'épuisement émotionnel. Le deuxième facteur à l'étude, le facteur professionnalisant, est quant à lui corrélé positivement avec les dimensions extra-rôle, soit à 0,332 pour le dévouement au travail et à 0,284 pour la facilitation interpersonnelle. Il est aussi corrélé négativement avec l'épuisement émotionnel, à -0,226. Ensuite, il est intéressant d'observer que les dimensions indépendantes sont fortement corrélées à 0,688.

4.5 Analyses de régressions linéaires – Impact des facteurs opérationnel et professionnalisant sur les variables dépendantes

À partir des regroupements dimensionnels précédemment définis comme facteur opérationnel et facteur professionnalisant par les analyses factorielles, des analyses de régressions linéaires ont été effectuées afin d'observer s'ils ont une influence sur les

variables dépendantes à l'étude, soit l'épuisement émotionnel, la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. Le tableau 4.6 présente les analyses effectuées.

Tableau 4.6 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant

Variable incluse : Facteur professionnalisant	Dévouement au travail	Facilitation interpersonnelle	Épuisement émotionnel
β standardisé	,332	,284	-,226
t	5,768	4,849	-3,804
R ² ajusté	,107	,077	,048
F	33,27	23,52	14,47

Comme démontré dans le tableau 4.6, les analyses de régressions linéaires ont permis de dégager le facteur professionnalisant comme significatif pour les trois variables dépendantes. Le facteur professionnalisant est ressorti comme ayant une influence significative sur l'épuisement professionnel ($\beta = -,226$) et explique 4.8% (R^2) des variations de l'épuisement émotionnel. Le facteur professionnalisant est également apparu comme ayant une influence significative sur la performance extra-rôle ($\beta = ,284$ pour la facilitation interpersonnelle et $\beta = ,332$ pour le dévouement au travail). Précisément, cette variable indépendante explique 7.7% des variations de facilitation interpersonnelle et 10,7% sur le dévouement au travail. Le facteur opérationnel, quant à lui, ne s'est pas avéré comme ayant un impact significatif sur les variables dépendantes.

4.6 Analyses de corrélation - 20 dimensions comportementales et variables dépendantes

Dans la section précédente, il a été question d'utiliser les facteurs « opérationnel » et « professionnalisant » comme variables indépendantes pour valider l'impact sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement émotionnel. Bien qu'il soit intéressant d'observer que le facteur professionnalisant ait un impact sur ces variables dépendantes, il demeure que cet agrégat, comprenant 13 dimensions comportementales, est vaste.

Ainsi, il nous apparaissait pertinent de reprendre les analyses de régression afin de cibler cette fois les dimensions individuelles qui expliquent le mieux les variables dépendantes, plutôt que leur facteur contributeur. Pour ce faire, l'ensemble des vingt dimensions comportementales ont été utilisées pour la prochaine série d'analyses de régressions linéaires et sont présentées aux tableaux 4.8, 4.9 et 4.10. Comme précédemment, les analyses de corrélation seront d'abord présentées au tableau 4.7.

Tableau 4.7 Matrice de corrélations – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales

	Moy.	É.-T.	1	2	3	4	5
1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs	5,11	1,328	1				
2- Planifier	5,12	1,542	,571**	1			
3- Donner des objectifs	5,22	1,461	,647**	,632**	1		
4- Donner des ressources et des informations	5,03	1,479	,573**	,536**	,524**	1	
5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts	4,97	1,394	,442**	,415**	,565**	,496**	1
6- Donner de la rétroaction	4,59	1,384	,478**	,443**	,460**	,576**	,505**
7- Évaluer	5,13	1,606	,528**	,460**	,500**	,584**	,430**
8- Reconnaître la contribution	5,16	1,564	,542**	,433**	,461**	,617**	,378**
9- Agir en modèle	5,09	1,573	,592**	,595**	,531**	,587**	,424**
10- Agir de façon globale	5,19	1,350	,512**	,507**	,492**	,520**	,478**
11- Habilitier	5,64	1,377	,352**	,252**	,347**	,368**	,266**
12- Assurer le développement professionnel	4,80	1,606	,465**	,368**	,433**	,472**	,346**
13- Démontrer de l'humilité	5,02	1,594	,500**	,379**	,397**	,562**	,294**
14- Considérer et accepter	5,36	1,461	,409**	,396**	,375**	,542**	,334**
15- Se connaître et se réguler	4,72	1,463	,543**	,489**	,538**	,567**	,437**
16- Soutenir	5,10	1,520	,478**	,507**	,451**	,549**	,397**
17- Utiliser les forces	5,25	1,407	,386**	,340**	,370**	,477**	,318**
18- Confronter les employés problèmes	4,66	1,627	,359**	,350**	,344**	,389**	,260**
19- Prendre des décisions éclairées	4,96	1,403	,493**	,587**	,461**	,552**	,319**
20- Créer un esprit d'équipe	5,21	1,648	,488**	,426**	,431**	,547**	,377**
21- Dévouement au travail	5,59	1,162	,172**	,107	,129*	,211**	,104
22- Facilitation interpersonnelle	5,54	1,153	,166**	,089	,105	,205**	,086
23- Épuisement émotionnel	3,55	1,351	-,093	-,092	-,051	-,124*	-,064

	6	7	8	9	10	11	12
1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs							
2- Planifier							
3- Donner des objectifs							
4- Donner des ressources et des informations							
5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts							
6- Donner de la rétroaction	1						
7- Évaluer	,513**	1					
8- Reconnaître la contribution	,489**	,638**	1				
9- Agir en modèle	,448**	,571**	,524**	1			
10- Agir de façon globale	,437**	,520**	,442**	,634**	1		
11- Habilitier	,329**	,415**	,406**	,479**	,408**	1	
12- Assurer le développement professionnel	,500**	,531**	,526**	,464**	,434**	,495**	1
13- Démontrer de l'humilité	,415**	,542**	,528**	,631**	,555**	,382**	,541**
14- Considérer et accepter	,449**	,533**	,568**	,562**	,395**	,545**	,544**
15- Se connaître et se réguler	,536**	,479**	,521**	,639**	,532**	,433**	,527**
16- Soutenir	428**	,459**	,472**	,565**	,554**	,471**	,590**
117- Utiliser les forces	,425**	,482**	,504**	,479**	,479**	,515**	,489**
18- Confronter les employés problèmes	,446**	,417**	,478**	,465**	,453**	,358**	,381**
19- Prendre des décisions éclairées	,424**	,484**	,468**	,588**	,624**	,412**	,413**
20- Créer un esprit d'équipe	,469**	,486**	,514**	,634**	,486**	,433**	,565**
21- Dévouement au travail	,202**	,259**	,207**	,222**	,231**	,361**	,264**
22- Facilitation interpersonnelle	,183**	,211**	,157**	,237**	,205**	,286**	253**
23- Épuisement émotionnel	-125*	-,175**	-,266**	-,143*	-,136*	-,191**	-,148

	13	14	15	16	17	18
1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs						
2- Planifier						
3- Donner des objectifs						
4- Donner des ressources et des informations						
5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts						
6- Donner de la rétroaction						
7- Évaluer						
8- Reconnaître la contribution						
9- Agir en modèle						
10- Agir de façon globale						
11- Habilitier						
12- Assurer le développement professionnel						
13- Démontrer de l'humilité	1					
14- Considérer et accepter	,541	1				
15- Se connaître et se réguler	,643	,574**	1			
16- Soutenir	,551**	,601**	,572**	1		
17- Utiliser les forces	,436**	,520**	,517**	,476**	1	
18- Confronter les employés problèmes	,421**	,395**	,478**	,449**	,455**	1
19- Prendre des décisions éclairées	,560**	,507**	,516**	,596**	,472**	,435**
20- Créer un esprit d'équipe	,574**	,620**	,595**	,564**	,516**	,472**
21- Dévouement au travail	,249**	,355**	175**	,304**	,225**	,097
22- Facilitation interpersonnelle	,231**	,274**	,127*	,262**	,171**	,154*
23- Épuisement émotionnel	-,163**	-158**	-,126*	-,133*	-140*	-150*

	19	20	21	22	23
1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs					
2- Planifier					
3- Donner des objectifs					
4- Donner des ressources et des informations					
5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts					
6- Donner de la rétroaction					
7- Évaluer					
8- Reconnaître la contribution					
9- Agir en modèle					
10- Agir de façon globale					
11- Habilitier					
12- Assurer le développement professionnel					
13- Démontrer de l'humilité					
14- Considérer et accepter					
15- Se connaître et se réguler					
16- Soutenir					
17- Utiliser les forces					
18- Confronter les employés problèmes					
19- Prendre des décisions éclairées	1				
20- Créer un esprit d'équipe	,541*	1			
21- Dévouement au travail	,191**	,265**	1		
22- Facilitation interpersonnelle	,152*	,232**	,625**	1	
23- Épuisement émotionnel	-,214**	-,139*	-,120*	-,112	1

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Comme le tableau de corrélation le montre, plusieurs dimensions comportementales sont corrélées au dévouement au travail et à la facilitation interpersonnelle. Les trois dimensions les plus corrélées avec ces deux variables extra-rôle sont '11- Habilitier', '14- Considérer et Accepter' et '16- Soutenir'. En ce qui concerne l'épuisement émotionnel, ce sont les dimensions '8-Reconnaitre la contribution', '11- Habilitier' et '19- Prendre des décisions éclairées'.

4.7 Analyses de régressions linéaires – Impact des 20 dimensions comportementales sur les variables dépendantes

Tableau 4.8 Analyse de régression 'pas à pas' – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : épuisement émotionnel

Variables indépendantes	Variable dépendante : Épuisement émotionnel			
	Bêta standardisé	t	R2 ajusté	F
Variables incluses				
C8 – Reconnaitre la contribution	-,266	-4,525	,067	20,472
Variables exclues	Beta In	t		
D1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs	,072	1,027		
D2- Planifier	,029	,439		
D3- Donner des objectifs	,091	1,374		
D5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts	,043	,670		
D7- Évaluer	-,009	-,120		
D11- Habilitier	-,099	-1,547		
D12- Assurer le développement professionnel	-,012	-,168		
D13- Démontrer de l'humilité	-,031	-,453		
D14- Considérer et accepter	-,010	-,141		
D15- Se connaître et se réguler	,018	,256		
D16- Soutenir	-,010	-,150		
D17- Utiliser les forces	-,008	-,117		
D18- Confronter les employés problèmes	-,029	-,439		
D19- Prendre des décisions éclairées	-,115	-1,738		
D20- Créer un esprit d'équipe	-,004	-,054		

Tableau 4.7 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : facilitation interpersonnelle

Variables indépendantes	Variable dépendante : Facilitation interpersonnelle			
Variables incluses	□ Standardisé	t	R2 ajusté	F
Modèle 1			,078	23,997
D11 - Habilitier	,286	4,899		
Modèle 2			,096	6,251
D11- Habilitier	,209	3,187		
D16- Soutenir	,164	2,500		
Variables exclues	Beta In	t		
D1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs	,019	,281		
D2- Planifier	-,064	-,946		
D3- Donner des objectifs	-,053	-,810		
D5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts	-,041	-,652		
D7- Évaluer	,066	,978		
D8 – Reconnaître la contribution	-,008	-,112		
D12- Assurer le développement professionnel	,089	1,187		
D13- Démontrer de l'humilité	,090	1,275		
D14- Considérer et accepter	,112	1,441		
D15- Se connaître et se réguler	-,090	-1,246		
D17- Utiliser les forces	-,022	-,316		
D18- Confronter les employés problèmes	,008	,118		
D19- Prendre des décisions éclairées	-,051	-,695		
D20- Créer un esprit d'équipe	,076	1,052		

Tableau 4.8 Analyse de régression « pas à pas » – Variables indépendantes : 20 dimensions comportementales et variable dépendante : dévouement au travail

Variables indépendantes	Variable dépendante : Facilitation interpersonnelle			
	Beta In	t	R2 ajusté	F
Variables incluses				
Modèle 1			,127	40,406
D11- Habiliter	,361	6,357		
Modèle 2			,160	11,427
D11- Habiliter	,239	3,592		
D14- Considérer et accepter	,225	3,380		
Variables exclues	Beta In	t		
D1 - Transmettre la vision, la mission et les valeurs	-,006	-,091		
D2- Planifier	-,050	-,825		
D3- Donner des objectifs	-,047	-,760		
D5- Suivre les indicateurs et gérer les écarts	-,040	-,664		
D7- Évaluer	,058	,870		
D8 – Reconnaître la contribution	-,027	-,388		
D12- Assurer le développement professionnel	,036	,523		
D13- Démontrer de l'humilité	,052	,774		
D15- Se connaître et se réguler	-,088	-1,277		
D16- Soutenir	,092	1,296		
D17- Utiliser les forces	,022	-,325		
D18- Confronter les employés problèmes	-,096	-1,550		
D19- Prendre des décisions éclairées	-,030	-,461		
D20- Créer un esprit d'équipe	-,036	-,503		

Tel que démontré par les tableaux 4.8, 4.9 et 4.10, explorer les dimensions comportementales en les considérant toutes de manière individuelle a permis de cibler celles qui expliquent le mieux les variables indépendantes. Les dimensions comportementales 'D8- Reconnaître la contribution', 'D11- Habiliter', 'D16- Soutenir' et 'D14- Considérer et accepter' sont les dimensions qui apparaissent comment ayant une influence plus grande sur nos variables dépendantes. Effectivement, 'D8- Reconnaître la contribution' contribue à diminuer de 6,7% l'épuisement émotionnel. 'D11- Habiliter' a un impact sur les deux dimensions de la performance extra-rôle. Lorsque jumelé avec la dimension 'D16- Soutenir', ils ont un impact de 9,6% sur la facilitation interpersonnelle. Lorsque jumelé avec la dimension 'D14- Considérer et accepter', ils ont un impact de 16% sur le dévouement au travail.

CHAPITRE 5 – DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce dernier chapitre vise à discuter des résultats obtenus lors des analyses statistiques. Les résultats des analyses présentés dans la section précédente seront d'abord interprétés. Ensuite, la contribution des résultats théorique et pratique sera présentée. Pour conclure, les limites de l'étude et les avenues de recherche futures seront exposées.

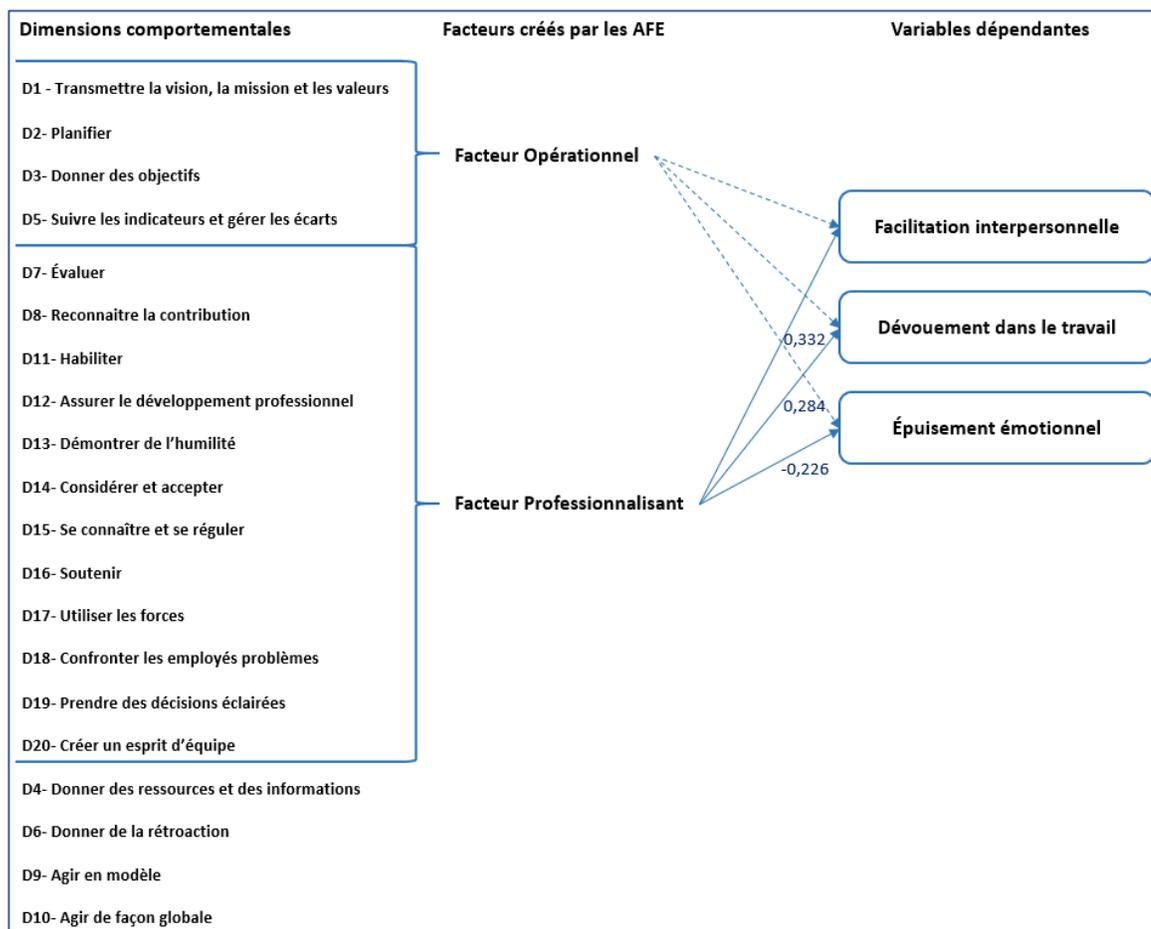
5.1 Retour sur les résultats

Avant d'entamer la discussion, il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche était d'évaluer quelles dimensions comportementales de gestion ont le plus d'influence sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement professionnel. Comme la littérature sur le sujet des comportements de gestion performants est éparse et étudiée en trois silos distincts, soit ceux du gestionnaire opérationnel, du leadership et du coaching, il a été nécessaire de d'abord bâtir une typologie intégrative. Cette typologie composée de 20 dimensions comportementales a été présentée dans le cadre conceptuel et nous a permis de les étudier dans leur ensemble. Du fait que les variables indépendantes ont été ainsi créées, il est opportun de rappeler que cette étude se qualifie d'exploratoire. Dans ce contexte, les résultats obtenus lors des analyses statistiques répondent à l'objectif suivant :

- Évaluer quelles sont les dimensions comportementales de gestion ayant le plus d'impact sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement émotionnel.

Pour atteindre cet objectif de recherche, des analyses de régression 'pas à pas' ont été effectuées sur les 2 regroupements de dimensions comportementales de gestion ayant émergés des AFE sur les 20 dimensions, qui ont été nommés facteurs opérationnel et professionnalisant. Les résultats sont réitérés via le tableau 5.1.

Figure 5.1 Analyses de régression – Variables indépendantes : facteurs opérationnel et professionnalisant



Note : $p < 0,01$; flèches pointillées : relations non-significatives

5.1.1 Facteurs créés par les AFE

Comme il est possible de l'observer au tableau 5.1, les AFE effectuées pour créer des regroupements de dimensions ont résulté en deux facteurs, que nous avons appelés les facteurs opérationnel et professionnalisant. Bien que le facteur opérationnel soit bâti à partir de plusieurs dimensions provenant de diverses théories des trois silos de littérature, il est néanmoins possible d'en remarquer son pan plus opérationnel. En effet, 'planifier', 'donner des objectifs' et 'suivre les indicateurs' sont des dimensions comportementales axées sur l'atteinte des objectifs opérationnels qui proviennent essentiellement des fonctions prévoir, commander et contrôler, de Fayol (1917). Il est possible d'expliquer que 'Transmettre la vision, la mission et les valeurs' ait été joint à ce regroupement en

approfondissant la dernière partie de l'énoncé : ' Mon superviseur connaît et transmet bien la vision, les valeurs et les priorités de l'organisation. Il parle du futur de façon positive et il réussit à démontrer le lien entre mes objectifs personnels et les objectifs de l'organisation.' Nous supposons ainsi que cette dimension ait été rattachée au facteur opérationnel de par son point d'attache vers les objectifs individuels.

Concernant le deuxième facteur, il semble avoir été créé majoritairement à partir des deux autres silos de littérature, soit ceux du leadership et du coaching. En effet, les AFE ont créés un seul facteur avec la plupart des dimensions qui provenaient de ces littératures. Il est possible d'émettre la supposition que ces silos se rejoignent suffisamment, qu'ils pourraient former une seule littérature. En effet, sans reprendre l'entièreté du chapitre du cadre conceptuel, la plupart des dimensions émergentes étaient souvent bâties à partir des deux littératures. Par exemple, dans les deux littératures, la reconnaissance de la contribution de l'employé est mise de l'avant. Dans le leadership transactionnel, on veut lier la reconnaissance au travail fait, aux objectifs atteints, tout comme dans le modèle de Beauchamp (1995), lequel a comme dimension « valoriser la contribution et reconnaître la performance ». La même logique s'applique pour le développement professionnel. Le leader transformationnel, le servant et gestionnaire coach de Beauchamp ont toutes des dimensions tournées vers le développement de ses employés. Bref, des similitudes importantes dans les deux littératures semblent expliquer ce jumelage lors des AFE. Ces deux concepts semblent étroitement liés.

Finalement, parmi les dimensions mises à l'écart, il peut sembler surprenant de retrouver la dimension 'Donner des ressources et des informations'. Bien qu'il aurait semblé logique qu'elle se retrouve partie intégrante du facteur professionnalisant, la dimension n'était probablement pas suffisamment circonscrite pour permettre un classement clair. En effet, lorsqu'on analyse la dimension, il est possible d'observer que la notion du 'pourquoi' derrière la transmission d'information n'est pas clair : '*Mon superviseur me donne l'information nécessaire pour que je puisse bien faire mon travail. Il communique avec transparence et franchise et me fait part de ce qui se passe dans l'organisation. De plus, il alloue les ressources (temps, matériel, budget) de façon optimale*'. D'une part, l'objectif peut sembler de permettre à l'employé de bien faire son travail et d'atteindre les résultats, comme il a l'information et les ressources pour le faire, ce qui le positionnerait

dans le facteur opérationnel. En revanche, il peut s'agir de créer une relation de confiance avec l'employé, en communiquant avec transparence, ce qui le positionnerait alors dans le facteur professionnalisant. La même supposition est faite par rapport à la mise à l'écart de la dimension 'Agir en modèle', qui va comme suit : *'Mon superviseur agit de façon exemplaire et respecte lui-même les règles qu'il met en place pour ses employés. Ses gestes vont de pair avec ses paroles : il démontre les valeurs, les attitudes et les comportements qu'il valorise. Il me laisse voir comment il planifie et organise son travail.'* Effectivement, peut-être que la dernière phrase, où le gestionnaire partage avec l'employé la manière dont il gère les opérations, contribuerait à son classement dans le facteur opérationnel, puisque le reste de la dimension s'inscrit beaucoup plus dans le facteur professionnalisant. Concernant la dimension 'donner de la rétroaction', il peut être aussi difficile de la classer parmi les facteurs créés par les AFE. Le gestionnaire peut donner de la rétroaction dans un contexte de contrôle de ses opérations ou il peut en donner dans l'objectif de permettre à l'employé d'apprendre et d'être reconnu pour le travail fait. Bref, ces trois dimensions comportent des portions qui pourraient être classées dans le premier facteur créé et d'autres portions qui pourraient les classer dans le deuxième, ce qui a probablement résulté en une mise à l'écart de ces dimensions.

Enfin, concernant la dimension 'agir de façon globale, il est assez aisé de comprendre sa mise à l'écart. En effet, c'est une dimension un peu particulière provenant entre autres de la dimension 'responsabilisation' du leadership servant. Elle se distingue en décrivant le gestionnaire comme agissant au-delà de l'organisation, pour avoir un impact positif jusque sur sa société. En effet, c'est la seule dimension parmi les dimensions sources qui propose une certaine responsabilité du gestionnaire hors de l'organisation. C'est un apport considérable de la théorie du leadership servant, qui s'est développé considérant justement le manque de responsabilité des autres leaders sur le bien commun (Spears, 1995).

5.1.2 Impact des facteurs opérationnel et professionnalisant sur les variables dépendantes

Comme les analyses de régression le montrent, le facteur opérationnel n'est pas significatif pour expliquer la performance et l'épuisement. Deux pistes de réflexion pourraient entre autres expliquer ce résultat. La première est que le facteur opérationnel,

bien que n'ayant pas d'impact sur les variables dépendantes à l'étude, aurait plutôt un impact sur la performance opérationnelle, soit la performance in-role, dimension que nous n'avions malheureusement pas évaluée dans cette étude. Nous y reviendrons plus tard, dans les avenues de recherches futures.

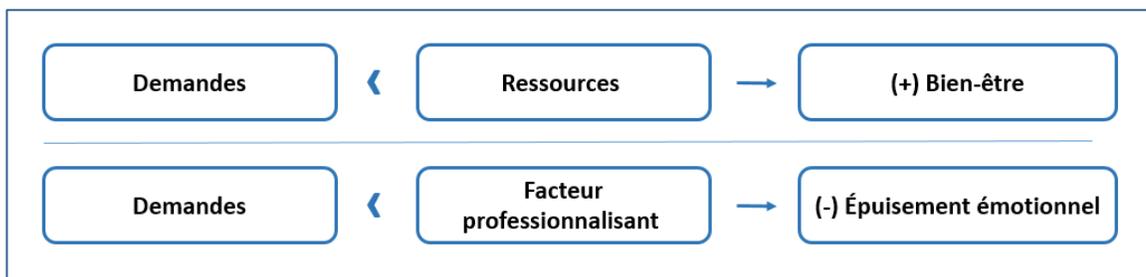
La deuxième piste de réflexion provient du fait que les facteurs opérationnel et professionnalisant, étant fortement corrélés ensemble (0,688), ne soient pas des facteurs mutuellement exclusifs. Ainsi, il serait possible que le facteur professionnel prenne le dessus dans les analyses de régression, comme ils partagent certaines zones de corrélation. Effectivement, dans la méthode 'pas à pas', seule la variable indépendante dont le Beta est le plus élevé, soit celui qui explique le plus fortement la variable dépendante, est conservé à chaque étape (Field, 2013). Dans un tel cas, ça ne veut pas dire que le facteur opérationnel n'a pas d'impact, mais qu'il en aurait moins que le facteur professionnalisant. Bref, il est probable que facteur professionnalisant s'approprie toute l'explication des variables dépendantes et que l'impact du facteur opérationnel soit sous-estimé.

Le facteur professionnalisant, quant à lui, a bel et bien un impact sur toutes les variables dépendantes à l'étude. Effectivement, il explique 10,7% du dévouement au travail, 7,7% de la facilitation interpersonnelle et 4,8% de l'épuisement professionnel. Comme ce facteur est composé de 13 dimensions comportementales, il n'est pas simple d'interpréter cet agrégat, au-delà du fait que les comportements de leadership et de coaching ont de l'influence sur ces variables. Il serait ainsi intéressant de décortiquer l'influence individuelle de chacun de ces comportements.

Pour ce qui est de l'impact négatif du facteur professionnalisant sur l'épuisement émotionnel, il paraît pertinent d'utiliser la théorie de demandes-ressources de Bakker et Demerouti (2007) pour tenter d'en expliquer l'impact. Celle-ci stipule que si la demande perçue par l'individu est élevée par rapport aux ressources qu'il détient au niveau personnel, son bien-être en sera affecté négativement. Nous pouvons prendre en exemple une étude de Jourdain et Chênevert (2010), qui démontre que la pression mise sur les infirmiers à l'étude (demande élevée), venant à surpasser leurs ressources, a un impact positif sur le niveau d'épuisement professionnel. L'inverse est aussi vrai, c'est-à-dire que

si la demande perçue par l'individu est plus faible que les ressources qu'il détient, l'individu sera en mesure de maintenir son bien-être, son équilibre psychologique. Comme le facteur professionnalisant est constitué de dimensions de comportements de gestion qui permettent à l'individu de se développer, d'être reconnu, d'être utilisé pour ses forces et d'être soutenu par son gestionnaire, il est possible d'imaginer que l'employé se sente plus fort de ressources. Ainsi, plus l'employé remarque que le gestionnaire adopte des comportements du facteur professionnalisant, plus il pourra considérer son gestionnaire comme générateur de ressources, et non seulement générateur de demandes. Bref, ces liens entre l'agrégat de dimensions comportementales du facteur professionnalisant et la théorie demandes-ressources pourraient expliquer l'impact négatif sur l'épuisement émotionnel. Le tableau 5.2 permet d'imager les liaisons suggérées.

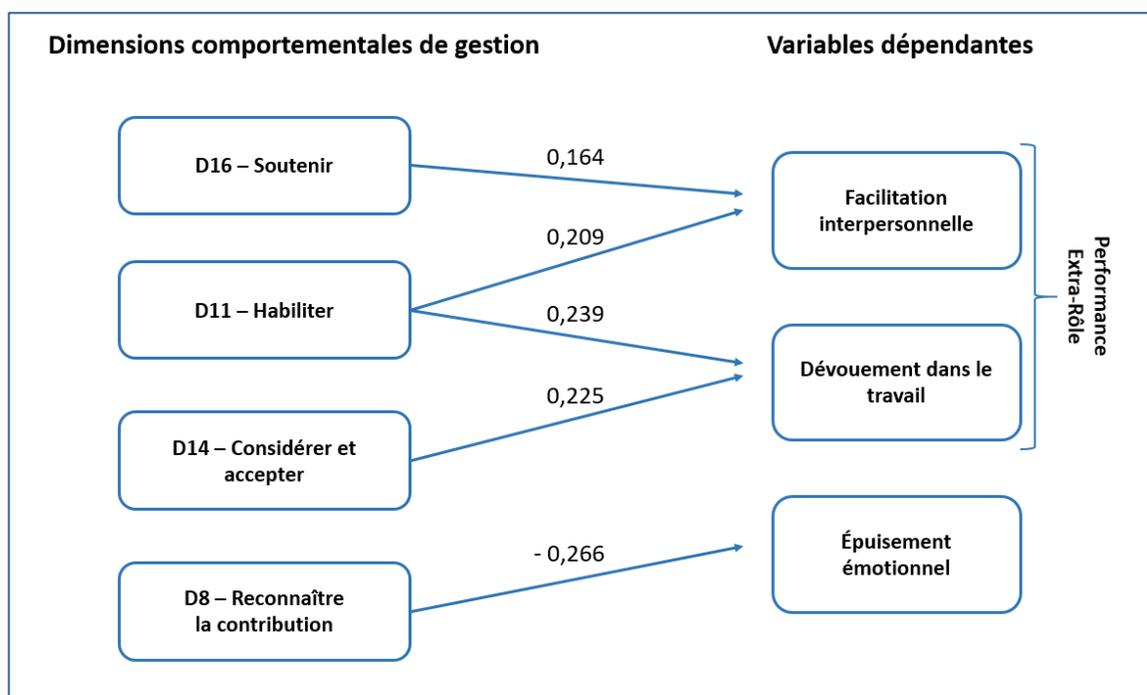
Figure 5.2 Explication possible du lien d'impact entre le facteur professionnalisant et l'épuisement émotionnel, inspiré de la théorie demandes-ressources



5.1.3 Impact des dimensions comportementales de gestion sur les variables dépendantes

Comme il a été expliqué dans la section des résultats, il est intéressant de voir que le facteur professionnalisant a un impact sur les variables dépendantes, mais comme l'objectif principal de cette recherche est d'identifier les dimensions ayant le plus d'impact, il a semblé insuffisant d'identifier un tel agrégat de 13 dimensions comportementales. Le plan de recherche initial a ainsi été bonifié. Dans l'optique d'approfondir et d'enrichir les résultats, des analyses de régressions 'pas à pas' supplémentaires ont été menées sur les 20 dimensions comportementales. Les résultats sont présentés au tableau 5.3.

Figure 5.3 Dimensions comportementales ayant un impact sur les variables dépendantes



Note : $p < 0,01$

Les résultats démontrent que les dimensions ‘D16- Soutenir’ et ‘D11- Habilitier’ expliquent 9,6% de la facilitation interpersonnelle, que les dimensions ‘D11 – Habilitier’ et ‘D4-Considérer et accepter’ expliquent 16% du dévouement au travail et que la dimension ‘D8- Reconnaître la contribution’ explique 6,7% de l’épuisement émotionnel.

D’abord, il est surprenant de voir que les trois analyses de régression ‘pas à pas’ conservent seulement une ou deux dimensions comportementales de gestion pour expliquer chaque variable dépendante. Surtout considérant que lors des analyses de corrélation, 16 dimensions étaient corrélées ($p \leq 0,01$) avec le dévouement, 15 avec la facilitation et 6 avec l’épuisement. Par contre, comme pour les facteurs opérationnel et professionnalisant, les 20 dimensions comportementales sont pour la plupart très corrélées entre elles. En effet, plus de la moitié des corrélations sont à plus de 0,45 ($p \leq 0,01$), ce qui nous pousse à croire que dans ce cas aussi, l’apport des autres dimensions est sous-estimé, comme les dimensions conservées s’accaparent l’impact sur les variables dépendantes.

Concernant les dimensions expliquant le plus les variables dépendantes, il n’est pas évident de justifier pourquoi elles sont ressorties parmi les autres. En effet, cette

recherche étant exploratoire, aucune autre recherche n'a utilisé un cadre conceptuel similaire et encore moins n'a comparé l'impact d'autant de dimensions comportementales de gestion sur les variables dépendantes à l'étude. Il est tout de même possible de faire quelques observations et liens avec la littérature, en gardant une certaine réserve jusqu'à validation supplémentaire de futures études utilisant un cadre conceptuel intégrateur similaire.

Une première observation à noter est par rapport au fait que les quatre dimensions les plus influentes sont issues du facteur professionnalisant. Ces résultats confirment en quelque sorte les résultats des analyses de régression sur les facteurs. Du même coup, ils nous permettent de cibler les dimensions les plus influentes dans le facteur professionnalisant, ce qui nous était impossible de faire dans les analyses de régression sur les facteurs et qui en constituait une limite.

Ensuite, il est possible d'observer que les dimensions *Soutenir*, *Habiliter* et *Considérer et Accepter*, qui influencent la performance extra-rôle, sont des dimensions qui représentent bien l'essence des théories du courant éthique présentées plus tôt, soit les leadership servant et authentique. En effet, l'habilitation permet aux employés de s'épanouir et de s'actualiser au travail et de répondre à leurs besoins psychologiques (Mayer et al., 2008). De plus, en recevant du support et de la considération de la part de leur gestionnaire, une certaine forme de réciprocité se crée et les employés sont encouragés à performer sur le plan extra-rôle. Ils sont plus enclins à aider et soutenir leurs collègues (facilitation interpersonnelle) lorsqu'ils reçoivent eux-mêmes du soutien. Ils sont aussi plus enclins à rendre un travail d'une qualité supérieure et à prendre de l'initiative lorsqu'ils sont considérés, écoutés (Walumba et al., 2010; Van Dierendonck et Northouse, 2013) et qu'ils ont droit à l'erreur. Effectivement, il paraît logique que ce contexte soit favorable au dévouement au travail : Le gestionnaire donne de l'autonomie et soutien son employé dans l'apprentissage. Celui-ci se sent en confiance et ose prendre des initiatives, se sent important dans l'équipe et offre un travail de qualité supérieure. Bref, ces dimensions comportementales représentent bien les leadership « authentique » et « servant », qui sont définitivement plus tournés vers la relation que le gestionnaire établi avec ses employés que les théories du leadership transformationnel et transactionnel et qui visiblement, influencent la performance extra-rôle.

Par ailleurs, il est possible d'observer que la dimension *Reconnaitre la contribution* contribue à diminuer ou à prévenir l'épuisement émotionnel. Il est possible de faire référence à la synthèse des antécédents organisationnels bâtie par Leiter et Maslach (1999), qui les regroupent sous 6 dimensions, pour comprendre ce résultat. À cet effet, deux de celles-ci nous intéressent particulièrement, soit les récompenses et l'équité. D'abord, l'épuisement provient principalement d'une perception d'une charge de travail supplémentaire, soit d'un surplus d'intrants. « L'individu compte donc sur les processus de l'entreprise afin de rétablir la congruence. Les extrants sont directement mesurés par la reconnaissance. » (Chevrier, 2009). Si cette reconnaissance n'est pas présente, l'employé peut devenir frustré et cynique envers l'organisation, comme il a l'impression d'être privé de quelque chose qui lui est dû. Il considère qu'il y a déséquilibre entre ce qui lui est demandé en charge de travail et ce qu'il reçoit en retour (Leiter et Maslach, 1999). Ce qui explique en partie pourquoi la dimension *Reconnaitre la contribution* a émergé comme influençant l'épuisement émotionnel dans le cadre de cette étude, comme elle souligne l'importance de reconnaître, de façon tangible ou non, la performance de l'employé. Ensuite, l'autre antécédent qui est en lien avec la dimension *Reconnaitre la contribution* dans la synthèse de Leiter et Maslach (1999) est l'équité. L'équité dans la gestion, c'est de traiter les employés à partir des mêmes règles claires connues de tous. Cette équité crée un climat de confiance entre l'employé et l'organisation (Leiter et Maslach, 1999). Une partie de la définition de l'énoncé est clairement en lien avec cette notion d'équité : « Le gestionnaire est juste et transparent dans la reconnaissance et les récompenses qu'il accorde ». Quelques études démontrent effectivement l'influence de la perception d'équité sur l'épuisement professionnel. Van Dierendonck et al. (1998) ont par exemple étudié l'impact de la mise en place d'une intervention qui visait à changer les perceptions de l'équité chez des employés qui étaient considérés comme ayant un haut niveau d'épuisement professionnel. Les résultats ont été concluants et ont démontré le lien entre l'équité et l'épuisement professionnel comme important.

5.2 Contributions théoriques

Ce mémoire aura été contributeur sur le plan théorique et pratique. Sur le plan théorique, il aura contribué à générer un cadre conceptuel novateur, bâti à l'aide des littératures du gestionnaire opérationnel, du leadership et du coaching. En effet, comme mentionné dès

le départ, l'absence d'une vision fédératrice rendait complexe l'étude des comportements de gestion dans son ensemble. Certains comportements étaient relatifs à une seule littérature, tandis que d'autres émergeaient de façon similaire. Ainsi, cette recherche exploratoire constitue une avancée, en ce sens qu'elle a contribué à édifier un premier modèle intégrateur provenant des écrits des trois silos de littérature, modèle qui a été utilisé ultérieurement afin de répondre à notre question de recherche.

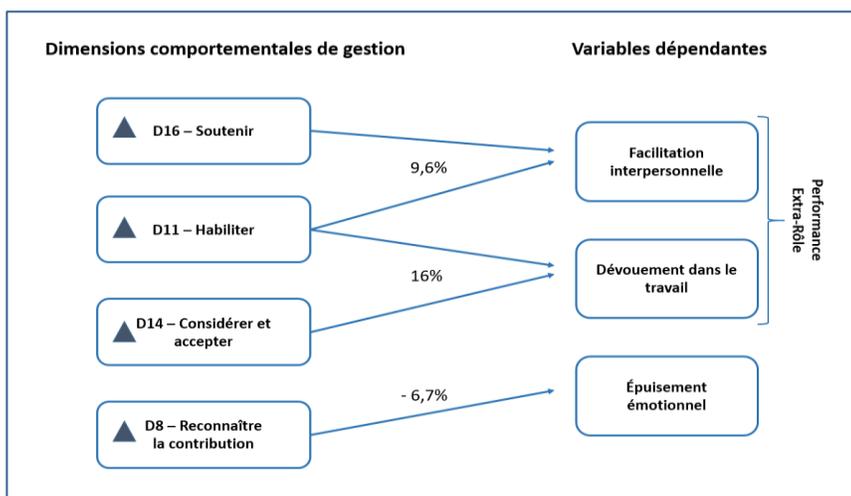
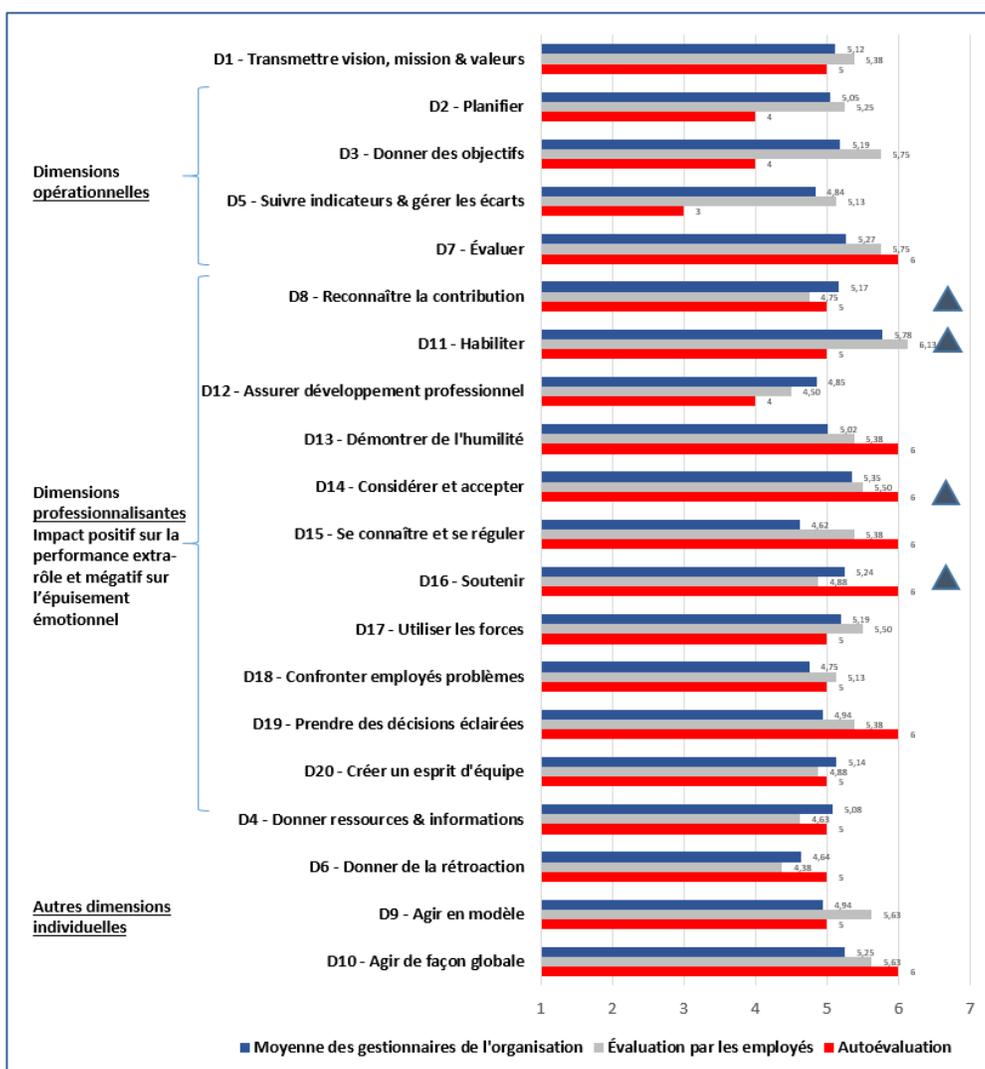
Ce qui nous mène au deuxième apport notable de cette recherche sur le plan théorique, qui a été d'utiliser ce cadre intégrateur pour observer les répercussions des dimensions comportementales sur la performance extra-rôle et sur l'épuisement émotionnel. Ainsi, il a été possible d'observer les dimensions comportementales provenant majoritairement des littératures du leadership et du coaching émerger en un seul facteur lors des AFE. Ces résultats permettent aux chercheurs de se questionner quant à cette division existante dans les écrits scientifiques. Subséquemment, il a été possible d'évaluer les dimensions comportementales de gestion ayant le plus d'impact sur les variables dépendantes à l'étude. Ces résultats ont permis de faire un premier pas vers l'identification des dimensions qui mènent à une performance extra-rôle, sans pour autant contribuer à l'épuisement émotionnel des employés. Bref, cette recherche a favorisé notre compréhension de cette dynamique d'impact entre l'adoption de certains comportements par les gestionnaires et la performance et le bien-être des employés.

5.3 Contributions pratiques

Ce mémoire a aussi été contributeur sur le plan pratique. En effet, le cadre intégrateur des dimensions comportementales de gestion fourni en quelque sorte un point de repère pour l'organisation qui souhaite agir sur ces leviers dans la gestion de la performance. De ce fait, elle aura accès rapidement à un agrégat de comportements dits importants dans la littérature. De plus, comme cette recherche a permis l'identification des facteurs ayant un impact positif sur la performance et négatif sur l'épuisement émotionnel, ainsi que l'identification des dimensions comportementales individuelles ayant un impact sur ces mêmes variables dépendantes, l'organisation aura une meilleure idée des comportements à favoriser.

De plus, comme mentionné au début de ce mémoire, il est peu réaliste pour un gestionnaire d'adopter tous les comportements dits performants. Les résultats permettent de prioriser ceux à adopter ou à développer. Il serait d'ailleurs intéressant de présenter au gestionnaire qui souhaite se développer des résultats sous une forme similaire à ceux présentés au tableau 5.4. Celui-ci pourrait d'abord prendre connaissance de l'évaluation de ses employés sur les dimensions comportementales ayant le plus d'impact sur les variables dépendantes à l'étude. Il pourrait ainsi utiliser ces résultats pour identifier des pistes d'amélioration. Ensuite, il pourrait comparer son auto-évaluation avec celles de ses employés. Si l'évaluation des deux parties diverge, il serait potentiellement intéressant d'engager la discussion avec eux pour mieux comprendre, directement ou via une tierce partie, la source de ces divergences. Finalement, il serait possible pour le gestionnaire de se comparer par rapport au point de référence organisationnel, fait à partir de la moyenne de tous les gestionnaires de l'entreprise. Bref, comme mentionné précédemment, les résultats de cette recherche pourraient constituer un point de départ afin de développer des fiches individuelles pour le gestionnaire souhaitant adapter ses comportements pour avoir plus d'impact sur la performance extra-rôle des employés et sur l'épuisement émotionnel.

Figure 5.4 Proposition de fiche individuelle du gestionnaire



5.4 Limites et avenues de recherches futures

5.4.1 Limites relatives aux variables indépendantes développées et aux variables dépendantes choisies

Bien que la recherche présente des apports notables, il est nécessaire de signaler qu'elle comporte certaines limites. La première est à propos du cadre conceptuel créé à partir de théories ou de cadres conceptuels présentés par d'autres chercheurs provenant de trois champs de littérature. Bien que la revue de littérature soit relativement riche, il a fallu faire certains choix et considérer parfois les théories les plus utilisées, ou encore des cadres conceptuels qui semblaient présenter un ensemble de comportements plus vaste. Bref, il a été nécessaire de délimiter l'exploration dans l'optique de concevoir un cadre intégrateur compréhensif basé sur des comportements clés représentant au mieux chaque silo de littérature. Ceci étant dit, il aurait été possible d'intégrer encore d'autres théories à la recherche actuelle. Prenant seulement un exemple dans la littérature du leadership, comme c'est le silo le plus vaste de trois explorés dans l'étude, il aurait été possible d'inclure le leadership directif. Des chevauchements auraient d'ailleurs sûrement été observés entre les dimensions de cette théorie et les dimensions du gestionnaire opérationnel de Fayol. Bref, il serait intéressant dans le futur de bâtir un cadre intégrateur encore plus vaste et exhaustif.

Encore au niveau du cadre conceptuel, il faut rappeler le travail exploratoire de synthèse des trois silos de littérature. Comme indiqué, les différentes théories comportaient des dimensions comportementales plus vastes, et d'autres, plus étroites. Il a fallu sectionner et combiner des dimensions originales pour créer ce cadre intégrateur. Ce faisant, il a aussi été décidé d'aller vers les dimensions comportementales, c'est-à-dire des méta-items, plutôt que vers les comportements, pour plusieurs raisons. D'abord, dans une logique de développement d'outil, il aurait probablement fallu valider un outil comportant des centaines d'items dans un premier temps de mesure et de l'ajuster, pour recueillir des résultats dans un deuxième temps. Par contre, comme cette démarche demande beaucoup d'investissement en temps et en organisation pour les entreprises participantes et qu'il a déjà été difficile de trouver ces entreprises, nous nous sommes tournés vers un processus simplifié en bâtissant ces méta-items à partir de la littérature. Il était d'ailleurs souhaitable de limiter le nombre d'énoncés au questionnaire, pour s'assurer que le temps requis pour

y répondre était raisonnable. Bref, face à des contraintes organisationnelles et à la difficulté de trouver des terrains de recherche, il a été décidé de procéder à une seule collecte de données et de simplifier les énoncés en créant des dimensions comportementales. Dans les recherches futures, il serait intéressant de s'attarder aux comportements et de valider par des AFE si ceux-ci pourront être regroupés sous les mêmes dimensions que nous avons bâties. De plus, même si le processus aurait considérablement allongé le temps de réponse, ça aurait facilité le travail d'évaluation du répondant. En effet, il serait possible d'imaginer un questionnaire adoptant fortement la première partie d'une dimension comportementale et adoptant moins fortement sa deuxième partie. Finalement, il apparaît clair qu'une des avenues futures de recherche est de continuer à travailler ce premier cadre conceptuel, afin de l'enrichir et de le peaufiner.

Par rapport aux variables dépendantes choisies, il est nécessaire de rappeler qu'il n'a pas été possible d'utiliser les deux dimensions de l'épuisement professionnel. Comme des problématiques de validation de construit ont été rencontrées, il a fallu retirer la dimension du désengagement et 3 des 8 énoncés de la dimension de l'épuisement émotionnel. Il semble que la version française de l'Oldenberg Burnout Inventory' (Demerouti et al., 2001) traduit de l'anglais par Chevrier (2009), n'est peut-être pas encore au point. Dans le cadre de la présente étude, cette situation a empêché de valider l'impact sur le concept de l'épuisement professionnel dans son ensemble, comme il avait été planifié au départ. D'autres études de validation pourraient être entreprises pour valider l'outil francophone.

Ensuite, il paraît important de réitérer le fait que le facteur opérationnel n'ait pas démontré qu'il influençait significativement les variables dépendantes à l'étude. Pourtant, dans la littérature, ces comportements sont considérés comme des comportements positifs à adopter. Dans ce contexte, il aurait été intéressant d'utiliser d'autres variables dépendantes, comme la performance in-rôle, par exemple. Il paraît logique que les comportements opérationnels aient un impact sur les opérations et il serait opportun d'ajouter cette variable dépendante dans une prochaine étude.

Dans cette lancée d'ajouter des variables dépendantes, il sera d'ailleurs intéressant d'amener la notion de performance durable plus loin. En effet, il a été intéressant

d'intégrer la notion d'épuisement professionnel à la performance extra-rôle, dans l'optique de considérer ce fléau social dans l'équation de la performance. Par contre, d'autres concepts pourraient être ajoutés dans l'optique de bonifier ce concept de performance plus durable et saine.

5.3.2 Limites relatives à la collecte de données

Concernant la collecte de données, la taille restreinte de l'échantillon est relativement petite. Le constat s'applique en termes de nombre d'organisations représentées (2), en termes de grandeur des organisations (271 participants), ou encore en termes de secteurs d'activités (les deux entreprises sont manufacturières). Dans un tel contexte, la portée des résultats s'avère restreinte. Une plus grande quantité et une plus grande variété d'observations permettraient de valider les résultats.

Une autre limite relative à la collecte de données est par rapport aux gestionnaires intermédiaires, qui recevaient un questionnaire 'gestionnaire' et un questionnaire 'employé'. Le temps requis pour répondre aux 2 questionnaires, augmentant considérablement, peut possiblement amener un biais, comparativement aux employés et aux gestionnaires qui avaient seulement 1 questionnaire à compléter. Dans un contexte où l'échantillon aurait été plus vaste à la base, nous n'aurions pas à nous préoccuper de faire passer différents questionnaires aux mêmes personnes. Ce serait l'idéal pour contrer ce biais.

5.4.3 Limite relative à l'utilisation de l'étude

Finalement, comme cette recherche est exploratoire, il faut être vigilant par rapport à l'utilisation des résultats. De ce fait, il n'est pas possible de savoir si les dimensions comportementales ayant le plus d'impact dans le contexte de l'étude sont universelles. Il faudra effectuer des recherches supplémentaires avant d'affirmer que ces dimensions sont plus porteuses de performance dans tous les contextes organisationnels ou si certains facteurs peuvent plutôt favoriser l'efficacité de certains comportements par rapport à d'autres. Il faut voir cette recherche comme un point de départ qui pourrait facilement générer un programme de recherche cherchant à consolider celle-ci, à valider les résultats et à poursuivre le travail des comportements de gestion dans une perspective plus globale.

ANNEXE**Annexe A – Questionnaire de l'employé**

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Comportements de gestion des superviseurs

Questionnaire écrit

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

Les énoncés font référence à votre supérieur immédiat. Il s'agit de la personne qui coordonne et supervise le travail quotidien de votre équipe de travail.

Votre performance individuelle fait référence aux comportements orientés vers l'aide et la coopération, ainsi qu'aux comportements de motivation personnelle et de discipline au travail. (Van Scotter et Motowidlo, 1996).

Les comportements de gestion de votre superviseur

	Dans quelle mesure votre superviseur immédiat adopte les comportements suivants :		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent ma performance individuelle : Le comportement favorise _____ ma performance		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent mon bien-être au travail : Le comportement favorise _____ mon bien-être	
	Très en désaccord	Très en Accord	Aucunement	Énormément	Aucunement	Énormément
Évaluez chacun des énoncés suivants :						
1-Transmettre la vision, la mission et les valeurs : Mon superviseur connaît et transmet bien la vision, les valeurs et les priorités de l'organisation. Il parle du futur de façon positive et il réussit à démontrer le lien entre mes objectifs personnels et les objectifs de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
2-Planifier : Mon superviseur accorde une importance à la planification et aux échéanciers. Il planifie à l'avance les objectifs et les façons d'atteindre ceux-ci. Il est organisé et est au courant de ce qui s'en vient.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
3-Donner des objectifs : Mon superviseur communique clairement les objectifs, les priorités et les standards de performance reliés à mon travail et il m'indique aussi les conséquences de leur atteinte ou non.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
4-Donner des ressources et des informations : Mon superviseur me donne l'information nécessaire pour que je puisse bien faire mon travail. Il communique avec transparence et franchise et me fait part de ce qui se passe dans l'organisation. De plus, il alloue les ressources (temps, matériel, budget) de façon optimale.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	

	Dans quelle mesure votre superviseur immédiat adopte les comportements suivants :		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent ma performance individuelle : Le comportement favorise_____ ma performance		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent mon bien-être au travail : Le comportement favorise_____ mon bien-être	
Évaluez chacun des énoncés suivants :	Très en désaccord	Très en Accord	Aucune-ment	Énormément	Aucune-ment	Énormément
5-Suivre les indicateurs et gérer les écarts : Mon superviseur fait un suivi régulier sur l'avancement de mon travail, considérant les indicateurs clés de performance reliés à mon emploi. Il m'indique les écarts de performance et prend action. Il documente mes bons et moins bons coups.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
6-Donner de la rétroaction : Mon superviseur me donne régulièrement de la rétroaction sur mon travail et mes comportements, de façon objective. Lorsqu'il me donne de la rétroaction, il se concentre sur des faits concrets et observables.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
7-Évaluer : Mon superviseur m'évalue de façon formelle et juste, sur l'ensemble de ma performance, à partir de critères connus. Durant cette évaluation, il me demande mon opinion et se concentre sur les opportunités d'amélioration.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
8-Reconnaitre la contribution : Mon superviseur démontre de la satisfaction lorsque je rencontre les attentes. Il me félicite lorsque je fais un bon coup et reconnaît, de façon tangible ou non, ma performance. Il est juste et transparent dans la reconnaissance et les récompenses qu'il accorde.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
9-Agir en modèle : Mon superviseur agit de façon exemplaire et respecte lui-même les règles qu'il met en place pour ses employés. Ses gestes vont de pair avec ses paroles : il démontre les valeurs, les attitudes et les comportements qu'il valorise. Il me laisse voir comment il planifie et organise son travail.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
10-Agir de façon globale : Mon superviseur agit pour le bien-être de l'organisation dans son ensemble, au-delà du bien-être de son équipe. Il communique et coordonne le travail à faire avec les autres départements. De plus, il se soucie des impacts de ses actions en dehors de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	

	Dans quelle mesure votre superviseur immédiat adopte les comportements suivants :		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent ma performance individuelle : Le comportement favorise_____ ma performance		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent mon bien-être au travail : Le comportement favorise_____ mon bien-être	
Évaluez chacun des énoncés suivants :	Très en désaccord	Très en Accord	Aucune-ment	Énormément	Aucune-ment	Énormément
11-Habiliter: Mon superviseur me donne du pouvoir et de l'autonomie. À l'intérieur de certaines limites, il me laisse libre de choisir comment et quand exécuter mes tâches et me consulte sur les modifications que j'aimerais apporter à mon travail. Il me délègue des tâches qui me permettent d'apprendre et d'évoluer. Il m'encourage à participer, à prendre de l'initiative, à innover.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
12-Assurer le développement professionnel: Mon superviseur s'intéresse à mon développement professionnel et me pousse à me développer pour que je puisse atteindre mes objectifs professionnels. Il m'encourage et me permet de garder mes compétences à jour.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
13-Démontrer de l'humilité : Mon superviseur apprend de la critique et des opinions des autres. Il admet ses erreurs ouvertement. Il s'en remet au groupe pour réussir et ne s'approprie pas les mérites et le succès des autres.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
14-Considérer et accepter : Mon superviseur m'écoute et me considère. Il me pose des questions ouvertes sur les causes de mes problèmes au travail et accepte que les erreurs puissent parfois arriver. Il démontre de l'empathie. Il est ouvert à mes opinions et à mes points de vue, même lorsque ceux-ci sont différents des siens.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
15-Se connaître et se réguler : Mon superviseur connaît bien ses propres forces et faiblesses et cherche à s'améliorer. Il demande de la rétroaction.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
16-Soutenir : Mon superviseur se rend disponible pour m'encadrer lorsque j'en ai besoin. Il m'encourage lorsque je vis des moments plus difficiles et me fournit des solutions lorsque je fais face à un problème d'envergure.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	

	Dans quelle mesure votre superviseur immédiat adopte les comportements suivants :		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent ma performance individuelle : Le comportement favorise_____ ma performance		Dans quelle mesure les comportements suivants favorisent mon bien-être au travail : Le comportement favorise_____ mon bien-être	
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en désaccord	Très en Accord	Aucune-ment	Énormément	Aucune-ment	Énormément
17- Utiliser les forces: Mon superviseur connaît mes forces et mes faiblesses et décide d'exploiter régulièrement mes forces dans la réalisation de mon travail. Dans la répartition des mandats/tâches, il prend en considération les forces de chacun et m'offre des défis qui me permettent de bien exploiter mes forces.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
18-Confront er les employés problèmes : Mon superviseur confronte rapidement un employé qui, de par son travail ou son comportement, déroge aux règles ou nuit aux autres ou à l'organisation. Il lui explique les raisons de son intervention, la gravité de la situation et les conséquences qui en découlent.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
19-Prendre des décisions éclairées : Mon superviseur prend des décisions qui correspondent aux valeurs de l'organisation et qui sont basées sur des hauts standards moraux. Avant de prendre une décision, il analyse toutes les données pertinentes. Lorsque que la décision influence mon travail, il considère mon opinion.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	
20-Créer un esprit d'équipe : Mon superviseur crée un climat favorable d'entraide et de collaboration dans l'équipe, basé sur l'échange d'information et de ressources. Il favorise un climat de respect et de confiance et crée un sentiment d'appartenance dans l'équipe.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	

Votre performance individuelle

Comportements de facilitation interpersonnelle	Dans quelle mesure vous adoptez les comportements suivants :	
	Très en désaccord	Très en Accord
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>		
1- Je reconnais mes collègues lorsqu'ils connaissent du succès.	1 2 3 4 5 6 7	
2- Je suis prêt à aider un collègue qui a un problème personnel.	1 2 3 4 5 6 7	
3- Je considère l'impact de mes gestes sur mes collègues.	1 2 3 4 5 6 7	
4- J'ai à cœur le bien de mes collègues et de l'équipe.	1 2 3 4 5 6 7	
5- J'encourage mes collègues à surmonter leurs différences et à mieux s'entendre.	1 2 3 4 5 6 7	
6- Je traite mes collègues avec respect.	1 2 3 4 5 6 7	
7- J'aide les autres sans qu'ils me le demandent.	1 2 3 4 5 6 7	

Comportements de dévouement dans le travail	Dans quelle mesure vous adoptez les comportements suivants :	
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en désaccord	Très en Accord
1- Je n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour terminer le travail à temps.	1 2 3 4 5 6 7	
2- Je porte une attention particulière aux détails.	1 2 3 4 5 6 7	
3- Je fournis souvent plus d'efforts que ce qu'on attend de moi.	1 2 3 4 5 6 7	
4- J'aime avoir des défis dans mon travail.	1 2 3 4 5 6 7	
5- Je fais preuve de discipline et de contrôle.	1 2 3 4 5 6 7	
6- Je prends des initiatives pour résoudre les problèmes.	1 2 3 4 5 6 7	
7- Je tente toujours de surmonter les problèmes qui surviennent.	1 2 3 4 5 6 7	
8- J'approche les défis dans mon travail avec enthousiasme.	1 2 3 4 5 6 7	

Moi et mon travail	
	Dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants :
Évaluez chacun des énoncés suivants :	Très en désaccord Très en Accord
1- Encore aujourd'hui, je découvre de nouveaux aspects intéressants de mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
2- Certains jours, je me sens fatigué (e) avant même d'arriver au travail.	1 2 3 4 5 6 7
3- Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.	1 2 3 4 5 6 7
4- Après une journée de travail, cela me prend plus de temps que par le passé pour me sentir bien.	1 2 3 4 5 6 7
5- Je supporte très bien la pression causée par mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
6- Dernièrement j'ai tendance à réfléchir de moins en moins à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.	1 2 3 4 5 6 7
7- Je considère mon travail comme un défi positif.	1 2 3 4 5 6 7
8- Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé(e).	1 2 3 4 5 6 7
9- Avec le temps, il est facile de se détacher de ce type de travail.	1 2 3 4 5 6 7
10- Après le travail, j'ai encore de l'énergie à consacrer à mes loisirs.	1 2 3 4 5 6 7

	1	2	3	4	5	6	7
11- Parfois, je me sens mal juste à penser aux tâches qui j'ai à accomplir au travail.							
	1	2	3	4	5	6	7
12- Après le travail, je me sens généralement vidé(e) et exténué(e).							
	1	2	3	4	5	6	7
13- Je ne peux m'imaginer faire un autre type de travail.							
	1	2	3	4	5	6	7
14- J'arrive généralement à effectuer l'ensemble de mes tâches.							
	1	2	3	4	5	6	7
15- Je me sens de plus en plus impliqué(e) dans mon travail.							
	1	2	3	4	5	6	7
16- Lorsque je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie.							
	1	2	3	4	5	6	7
17- J'ai de la latitude pour effectuer mon travail à ma façon.							
	1	2	3	4	5	6	7
18- Je me sens forcé(e) de suivre des décisions qui sont prises pour moi.							
	1	2	3	4	5	6	7
19- Je me sens compétent(e) dans ce que je fais au travail.							
	1	2	3	4	5	6	7
20- Parfois, en réaction à certaines choses qui me sont dites, je me sens incompetent(e).							
	1	2	3	4	5	6	7
21- Certaines personnes avec qui je travaille sont de vrais amis.							
	1	2	3	4	5	6	7
22- Mes collègues semblent assez indifférents au fait de ma présence.							
	1	2	3	4	5	6	7

DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE	
1. Quel est votre sexe?	Homme-----1 Femme-----2
2. Quel est votre âge?	_____ ans
3. Quel est votre degré de scolarité ?	Secondaire----- 1 Collégial ----- 2 Universitaire----- 3 Autre, précisez : _____
4. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise? Exemple : 2 ans et 6 mois.	_____
5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce poste? Exemple : Exemple : 2 ans et 6 mois.	_____
6. Depuis combien d'années votre superviseur actuel vous supervise? Exemple : 2 ans et 6 mois.	_____

CONSENTEMENT AU PAIRAGE	
<p><i>Afin de réaliser notre projet de recherche, le questionnaire a été envoyé à votre supérieur immédiat pour qu'il s'évalue sur les dimensions comportementales et qu'il évalue vos comportements de facilitation interpersonnelle et de dévouement dans le travail. Nous avons toutefois besoin de votre autorisation pour nous permettre d'associer <u>confidentiellement</u> vos réponses à celles de votre supérieur et de votre organisation.</i></p> <p><i>Ce pairage ne servira qu'à des fins de recherche. Votre consentement est volontaire et nous vous assurons <u>qu'aucune personne de votre organisation n'aura accès à vos réponses.</u></i></p>	
7. Acceptez-vous le pairage de vos résultats avec ceux de votre supérieur et de votre organisation ?	____ OUI ____ NON
8. Acceptez-vous le pairage de vos résultats avec ceux de vos comportements de facilitation interpersonnelle et de dévouement dans le travail évalués par votre superviseur ?	____ OUI ____ NON

Merci d'avoir complété le questionnaire. Vos commentaires additionnels et confidentiels sont appréciés!

Chevier, N. (2009) Adaptation québécoise del'Oldenberg Burnout Inventory (OLBI), Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, QC

Van Scotter, James R. & Motowidlo, Stephan J. "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance," Journal of Applied Psychology, 81(5), (1996), 525

BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja, Gautam, Russell W. Coff et Peggy M. Lee (2005). « Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs », *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 9, p. 791-808.
- Antonakis, John (2012). « Chapter 8 : Transformational and charismatic leadership », dans Day, David V. et John Antonakis (dir.), *The nature of leadership*, 2e éd., Thousand Oaks, CA, Sage publications Inc., p. 256-288.
- Antonakis, John, Bruce J. Avolio et Nagaraj Sivasubramaniam (2003). « Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 261-295.
- Arnold, Kara A. et Catherine E. Connelly (2013). « Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders », dans Leonard, H. Skipton, Rachel Lewis, Arthur M. Freeman et Jonathan Passmore (dir.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, Chichester, United Kingdom, Wiley-Blackwell, p. 175-194.
- Avedon, Marcia J. et Gillian Scholes (2010). « Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management », dans Silzer, Rob et Ben E. Dowell (dir.), *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, San Francisco, Pfeiffer, p. 73-122.
- Avolio, Bruce (1999). *Full leadership development : Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 248 p.
- Avolio, Bruce, Fred Walumba et Todd J. Weber (2009). « Leadership : Current theories, research, and future directions », *Annual Review of psychology*, vol. 60, p. 421-449.
- Bakker, Arnold B. et Evengelina Demerouti (2007). « The Job Demands-Resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.
- Barbuto, John E. et Daniel W. Wheeler (2006). « Scale development and construct clarification of servant leadership », *Group and Organizational Management*, vol. 31, no 3, p. 300-326.
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.

- Barrette, Jacques et Jocelyn Bérard (2000a). « Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines », *Gestion*, vol. 25, no 1, p. 33-39.
- Barrette, Jacques et Jocelyn Bérard (2000b). « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », *Gestion*, vol. 24, no 4, p. 12-19.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*, New York, Free Press, 256 p.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio et Laurie Goodheim (1987). « Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level », *Journal of Management*, vol. 13, no 1, p. 7-19.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*, 2e éd., New Jersey, Psychology Press, 296 p.
- Beattie, Rona S. (2002). *Developmental managers : Line managers as facilitators of workplace placing in voluntary organizations*, thèse de doctorat, Glasgow, Université de Glasgow.
- Behling, Orlando et Kenneth S. Law (2000). *Translating Questionnaires and other research Instruments: Problems and Solutions*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 80 p.
- Bennett, John L. (2001). « Trainers as leaders of learning », *Training and Development*, vol. 55, no 3, p. 43-47.
- Bennis, Warren G. et Burt Nanus (1985). *Leaders : Strategies for Taking Charge*, New York, NY, Harper Business, 235 p.
- Bercovitz, Janet et Maryann Feldman (2008). « Academic Entrepreneurs : Organizational Change at the Individual Level », *Organization Science*, vol. 19, no 1, p. 69-89.
- Birkinshaw, Julian et Simon Caulkin (2012). « How should managers spend their time?: Finding more time for real management », *Business strategy review*, vol. 23, no 4, p. 62-65.
- Blau, Peter Michael (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley, 352p.
- Block, Peter (1993). *Stewardship : Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, 64 p.
- Borman, Walter C. et Stephan J. Motowidlo (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », dans Schmitt, Neil et Walter C. Borman (dir.), *Personnel selection in organizations*, New York, Wiley, p. 71-98.

- Borman, Walter C. et Stephan J. Motowidlo (1997). « Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 99-109.
- Bowie, Normand E. (2000). « A kantian theory of leadership », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 21, no 4, p. 185-193.
- Brislin, Richard W. (1980). « Translation and content analysis of oral and written material », dans Triandis, Harry Charalambos et John W. Berry (dir.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2, Boston, MA, Allyn and Bacon, p. 389-444.
- Brown, Michael E. et Linda K. Treviño (2006). « Ethical leadership : A review and future directions », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 595-616.
- Brutus, Stéphane et Alain Gosselin (2007). « Le feed-back en milieu de travail », dans Saint-Onge, Sylvie et Victor Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 295-330.
- Buchen, Irving (2002). « The discipline and ritual of forecasting : Greeleaf's vision », *Foresight*, vol. 4, no 2, p. 4-6.
- Buckingham, Marcus et Curt Coffmann (1999). *First, break all the rules : What the world's greatest managers do differently*, New York, NY, Simon and Schuster, 272 p.
- Burdett, John O. (1998). « Forty things managers should know about coaching », *Journal of Management Development*, vol. 17, no 2, p. 142-152.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, New York, NY, Harper and Row, 530 p.
- Caldwell, Raymond (2003). « Change leaders and change managers: Different or complementary? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 24, no 5, p. 285-294.
- Cappelli, Peter (2005). « Will there really be a labor shortage? », *Human Resource Management*, vol. 44, no 2, p. 143-149.
- Chevrier, Nicolas (2009). *Adaptation Québécoise de l'Oldenberg Burnout Inventory (OLBI)*, Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 230 p.
- Ciulla, Joanne B. (2005). « The state of leadership ethics : Mapping the territory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 1, p. 5-28.
- Coleman, V.I. et Walter C. Borman (2000). « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human resource management Review*, vol. 10, no 1, p. 25-44.

- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2001). « La gestion du changement organisationnel. Première partie : Changer dans la turbulence », *ISO Management Systems*, Octobre, p. 38-45.
- Conger, Jay A. (1999). « Charismatic and transformational leadership in organizations : An insider's perspective on these developing streams of research », *Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, p. 145-179.
- Conger, Jay A. (2000). « Motivate performance through empowerment », dans Locke, Edwin A. (dir.), *The blackwell handbook of principles of organizational behavior*, Oxford, Wiley-Blackwell, p. 137-149.
- Conway, James M. (1999). « Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 1, p. 3-13.
- D'abate, Caroline P., Erik R. Eddy et Scott I. Tannenbaum (2003). « What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions », *Human Resource Development Review*, vol. 2, no 4, p. 360-384.
- De Gaulejac, Vincent (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 275 p.
- Dennis, Robert S. et Mihai Bocarnea (2005). « Development of the servant leadership assessment instrument », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no 8, p. 600-615.
- Demerouti, Evangelina, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.
- Diochon, Pauline Fatien et Jean Nizet (2012). *Le coaching dans les organisations*, Paris, Éditions La Découverte, 128 p.
- Doucet, Olivier, Marc Fredette, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015). « Leader Profiles and Their Effectiveness on Employees' Outcomes », *Human Performance*, vol. 28, no 3, p. 244-264.
- Ellinger, Andrea D., Rona S. Beattie et Robert G. Hamlin (2010). « The manager as a coach », dans Cox, Elaine, Tatiana Bachkirova et David Clutterbuck, *The complete handbook of Coaching*, Londres, Sage Publications, p. 257-270.
- Fayol, Henri (1917). *Administration industrielle et générale – Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat Éditeurs, 174 p.

- Feldman, Daniel C. et Melenie J. Lankau (2005). « Executive coaching: A review and agenda for future research », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 829-848.
- Fells, Michael J. (2000). « Fayol stands the test of time », *Journal of Management History*, vol. 6, no 8, p. 345-360.
- Ferch, Shann R. (2005). « Servant-leadership, forgiveness, and social justice », *International Journal of Servant-Leadership*, vol. 1, no 1, p. 97-113.
- Ferland, Marc et Robert Pampalon (2004). « Évolution des inégalités de santé au Québec de 1987 à 1998 », *Santé, société et solidarité*, Inégalités sociales de santé, no 2, p. 17-28.
- Field, Andy (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*, 4^e éd., Londres, Sage Publications, 915 p.
- Forest, Murielle (2007). « Quand le burnout devient systémique », *Psychologie Québec*, Juillet, p. 16-18.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio et Fred O. Walumbwa (2005a). *Authentic leadership theory and practice: Origins, Effects, and Development*, New York, JAI Press, 468 p.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May et Fred Walumba (2005b). « Can you see the real me ? A self-based model of authentic leader and follower development », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, p. 343-372.
- Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis, Matthew P. Dickens (2011). « Authentic leadership : A review of the litterature and research agenda », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 6, p. 1120-1145.
- Garvin, David A., Alison Berkley Wagonfeld et Liz Kind (2013). « Google's project oxygen : Do managers matter? », *Harvard Business School Case*, p. 313-110.
- Gaudet, Marie-Claude et Michel Tremblay (2012). « Les oubliés du leadership: comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines », *@GRH*, vol. 2, no 3, p. 11-42.
- Gibb, Stephen (2003). « Line manager involvement in learning and development: Small beer or big deal? », *Employee relations*, vol. 25, no 3, 23, p. 281-290.
- Gill, Amarjit S., Alan B. Flaschner et Mickey Shachar (2006). « Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership" », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 18, no 6, p. 469-481.
- Gosselin, Alain et Kevin R. Murphy (1994). « L'échec de la performance », *Gestion*, vol. 19, no 3, p. 17-28.

- Graham, Steven, John F. Wedman et Barbara Garvin-Kester (1994). « Manager coaching skills: What makes a good coach? », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 7, no 2, p. 81–94.
- Greenberg, Jerald et Jason A. Colquitt (2013). *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Psychology Press, 674 p.
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press, 335 p.
- Greenleaf, Robert K. (1996). *On becoming a servant leader*, San Francisco, Jossey-Bass, 420 p.
- Greenleaf, Robert K. (1998). *The power of servant-leadership*, Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers, 313 p.
- Grey, Chris et Christina Garsten (2001). « Trust, control and post-bureaucracy », *Organization Studies*, vol. 22, no 2, p. 229-250.
- Hagen, Marcia S. (2010). « Managerial Coaching : A review of literature », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 24, no 4, p. 17-39.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin et Rolph. E. Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7e éd., Upper Saddle River, NJ, Pearson, 816 p.
- Hale, Jeff R. et Dail Fields (2007). « Exploring leadership across culture : A Study of followers in Ghana and the USA », *Leadership*, vol. 3, no 4, p. 397- 417.
- Hales, Colin (1993). *Management Through Organisation: The Management Process, Forms of Organisation and the Work of Managers*, Londres, Routledge, 288 p.
- Hamlin, Robert G., Andrea D. Ellinger et Rona S. Beattie (2009). « Toward a process of coaching? A definitional examination of “coaching,” “Organization Development,” and “Human Resource Development” », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 7, no 1, p. 13–38.
- Harter, Susan (2002). « Authenticity », dans Snyder, C. R. et Shane J. Lopez, *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, p. 382–394.
- Hildenbrand, Kristin, Claudia A. Sacramento et Carmen Binnewies (2016), « Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers’ Openness to Experience », *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 septembre.
- Hill, Charles W. L. et Steven McShane (2008). *Principles of Management*, New York, McGraw Hill, 528 p.
- Houghton, Jeffery D. et Steven K. Yoho (2005). « Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment : When should self-leadership be

- encouraged? », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, no 4, p. 65-83.
- Howell, John P., David E. Bowen, Peter W. Dorfman, Steven Kerr et Philip M. Podsakoff (1990). « Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 19, no 1, p. 21–38.
- Howell, Jon P., Peter W. Dorfman et Steven Kerr (1986). « Moderator variables in leadership research », *Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 88–102.
- Jackson, Brad et Ken Parry (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, 194 p.
- Joo, Baek-Hyoo (2005). « Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research », *Human Resource Development Review*, vol. 4, no 4, p. 462–488.
- Jourdain, Geneviève et Denis Chênevert (2010). « Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: a questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, no 6, p. 709-722.
- Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 9, no 5, p. 755-768.
- Katz, Robert L. (1955). « Skills of an effective administrator », *Harvard Business Review*, January-February, p. 33-42.
- Kirkbride, Paul (2006). « Developing transformational leaders: the full range leadership model in action », *Industrial and Commercial Training*, vol. 38, no 1, p. 23-32.
- Kotter, John P. (1982). *The General Managers*, New York, Free Press, 240 p.
- Kotter, John P. (1990). *A force for change : How leadership differs from management*, New York, Free Press, 192 p.
- Kotter, John P. (1996). *Leading change*, Boston, Harvard Business School Press, 187 p.
- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner (1998). *Encouraging the Heart : A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 224 p.
- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner (2002). *The Leadership challenge : How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 3e éd., San Francisco, CA, Jossey-Bass, 416 p.
- Ladkin, Donna et Steven S. Taylor (2010). « Enacting the 'true self' : Towards a theory of embodied authentic leadership », *The leadership Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 64-74.

- Ladyshevsky, Richard K. (2010). « The manager as a coach as a driver of organizational development », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 31, no 4, p. 292-306.
- Latham, Gary et Ken Wesley (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*, 2e éd., Boston, Prentice Hall, 250 p.
- Lee, Raymond T. et Blake E. Ashforth (1990). « On the meaning of Maslach's three dimension of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 6, p. 743-747.
- Lee, Raymond T. et Blake E. Ashforth (1996). « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout », *Journal of applied psychology*, vol. 81, no 2, p. 123-133.
- Leiter, Michael P., David Clark et Josette Durup (1994). « Distinct models of burnout and commitment among men and women in military », *Journal of applied behavioral science*, vol. 30, no 1, p. 63-82.
- Leiter, Michael P. et Christina Maslach (1999). « Six areas of worklife : A Model of the organizational context of burnout », *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 21, no 4, p. 472-489.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao et David J. Henderson (2008). « Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment », *Leadership Quarterly*, vol. 19, no 2, p. 161-177.
- Lindbom, David (2007). « A culture of coaching : The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results », *Organization Development Journal*, vol. 25, no 2, p. 101-106.
- Lock, Edwin A. et Gary P. Latham (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, New Jersey, Prentice-Hall, 544 p.
- Low, George S., David W. Cravens, Ken Grant et William C. Moncrief (2001). « Antecedents and consequences of salesperson burnout », *European journal of marketing*, vol. 35, no 5/6, p. 587-611.
- Lowe, Kevin B. et William L. Gardner, W. L. (2001). « Ten years of The Leadership Quarterly : Contributions and challenges for the future », *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 648-657.
- Lupien, Sonia (2006). « Différencier le burnout de la dépression », dans *Dépression et burnout*, Montréal, Décision Média, p. 27-35.
- Luthans, Fred (2002). « The need and meaning of positive organizational behavior », *Journal of organizational behavior*, vol. 23, no 6, p. 695-706.

- Luthans, Fred et Bruce Avolio (2003). « Authentic leadership development », dans Cameron Kim S., Jane E. Dutton et Robert E. Quinn (dir.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, p. 241-254.
- Mace, Gordon et François Pétry (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 134 p.
- Manz, Charles C. et Henry P. Sims (2001). *The New Superleadership : Leading Others to Lead Themselves*, Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers, 256 p.
- Maslach, Christina (1976). « Burned-out », *Human Behavior*, vol. 9, no 5, p. 16-22.
- Maslach, Christina et Julie Goldberg (1998). « Prevention of burnout : New perspectives », *Applied and Preventive Psychology*, vol. 7, no 1, p. 63-74.
- Maslach, Christina et Susan E. Jackson (1981). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 1e éd., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 19 p.
- Maslach, Christina et Susan E. Jackson (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 2e éd., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 34 p.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli et Michael P. Leiter (2001). « Job Burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 397-422.
- Mayer, David M., Mary Bardes et Ronald F. Piccolo (2008). « Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no 2, p. 180-197.
- McCall, Morgan W (1978). *Studies of managerial work: Results and methods*, Technical Report, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 49 p.
- McCall, Morgan W. et Robert E. Kaplan (1984). *Whatever it takes : Decision makers at work*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 132 p.
- McKenzie, Beverly (1989). « L'optimisation du rendement personnel par le conseil, l'entraînement et le mentorat », Conference Board du Canada, p. 44-89.
- McLean, Gary N., Baiyin Yang, Min-Hsun Christine Kuo, Amy S. Tolbert et Carolyn Larkin (2005). « Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 157-178.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row, 298 p.
- Mintzberg, Henry (2010). *Gérer (tout simplement)*, Québec, Les éditions Transcontinental, 372 p.

- Nasr, Ikram, Assâad El Akremi et Christian Vandenbergue (2009). « Justice Organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Gestion des ressources humaines*, vol. 4, no 74, p. 1-25.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership : theory and practice: sixth edition*. Thousand Oaks, CA, Sage publications, 485 p.
- Özduran, Ali et Cem Tanova (2017). « Coaching and employee organizational citizenship behaviours: Therole of procedural justice climate », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 60, no 1, p. 58–66.
- Parker, Lee D. et Philip A. Ritson (2005). « Revisiting Fayol : Anticipating Contemporary management », *British Journal of Management*, vol. 16, no 3, p. 175-194.
- Patterson, Kathleen (2003). *Servant Leadership : A theoretical model*, Thèse de doctorat, Regent University, AAT 3082719.
- Peterson, Tim O. et David D. Van Fleet (2004). « The ongoing legacy of R.L. Katz, An updated typology of management skills », *Management Decision*, vol. 42, no 10, p. 1297-1308.
- Peus, Claudia, Jenny Sarah Wesche, Bernhard Streicher, Susanne Braun et Dieter Frey (2012). « Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms », *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no 3, p. 331-348.
- Preacher, Kristopher J. et Robert C. MacCallum (2003). « Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine », *Understanding Statistics: Statistical Issues in Psychology, Education, and the Social Sciences*, vol. 2, no 1, p. 13-43.
- Pryor, Mildred Golden et Sonia Taneja (2010). « Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled », *Journal of Management History*, vol. 16, no 4, p. 489-503.
- Pugh, Derek S. et David J. Hickson (2007). *Great writers on Organisations*, 6e éd., Hampshire, Penguin Books, 272 p.
- Reid, Donald (1995). « Fayol: from experience to theory », *Journal of Management History*, vol. 1, no 3, p. 21-36.
- Reinke, Sandra J. (2004). « Service before self : Towards a theory of servant-leadership », *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, no 3, p. 30-57.
- Roman, Kenneth et Joel Raphaelson (2000). *Writing that works : how to communicate effectively in business*, 3e éd., New York, Harper Collins, 193 p.

- Rothwell, William J., Roland Sullivan et Gary N. McLean (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco, CA, Pfeiffer, 622 p.
- Russell, Robert F et Gregory A. Stone (2002). « A review of servant leadership attributes : Developing a practical model », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 23, no 3, p. 145-157.
- Stonehouse, George H. et Jonathan D. Pemberton (1999). « Learning and knowledge management in the intelligent organisation, Participation and Empowerment », *An International Journal*, vol. 7, no 5, p. 131-144.
- Saint-Onge, Sylvie et Michel Magnan (2007). « La gestion des performances des organisations et des personnes », dans Saint-Onge, Sylvie et Victor Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 15-52.
- Schaufeli, Wilmar B et Dirk Enzmann (1998). *The burnout companion to research and practice: a critical analysis*, Londres, Taylor and Francis, 224 p.
- Schaufeli, Wilmar B. et Dirk Van Dierendonck (1993). « The construct validity of two burnout measures », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, no 7, p. 631-647.
- Schaufeli, Wilmar B. , Dirk Van Dierendonck et Karin Van Gorp (1996). « Burnout and reciprocity : Toward a dual-level social exchange model », *Work and Stress*, vol. 10, no 3, p. 225-237.
- Schippmann, Jeff (2010). « Employee Engagement : A Focus on Leaders », dans Silzer, Rob et Ben E. Dowell (dir.), *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, San Francisco, Pfeiffer, p. 439-462.
- Spears, Larry C. (1995). *Reflections in leadership : How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, New York, Wiley, 368 p.
- Spreitzer, Gretchen et Christine Porath (2012). « Creating Sustainable Performance », *Harvard Business Review*, January-February, p. 91-99.
- Spreitzer, Gretchen, Christine Porath et Cristina Gibson (2012). « Toward human sustainability : How to enable more thriving at work », *Organizational Dynamics*, vol. 41, no 2, p. 155-162.
- Stajkovic, Alexander D. et Fred Luthans (1998). « Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches », *Organizational Dynamics*, vol. 26, no 4, p. 62-74.
- Stoker, Janka (2006). « Leading middle management: consequences of organizational

- changes for tasks and behaviors of middle managers », *Journal of General Management*, vol. 32, no 1, p. 31-42.
- Stone, Gregory A., Robert F. Russell et Kathleen Patterson (2004). « Transformational versus servant leadership : A difference in leader focus », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 25, no 4, p. 349-361.
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2007). *Using multivariate statistics*, 5e éd., Upper Saddle River, NJ, Pearson, 1008 p.
- Thomas, Jay C. et Michel Hersen (2002). *Handbook of Mental Health in the Workplace*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, 584 p.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard (2012). « La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », dans Tremblay, Michel (dir.), *Mobilisation des personnes au travail*, Collection : Gestion et Savoirs, HEC Montréal, p. 98-115
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation de travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- Tremblay, Michel, Alain Rondeau et Maurice Lemelin (1998). « La mise en œuvre des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des Col Bleus? », dans Laflamme, Roch et Réal Jacob (dir.), *Mobilisation des ressources humaines et efficacité au travail*, Québec, Presses Inter Universitaires, p. 97-112.
- Truchot, Didier (2004). *Épuisement professionnel et burnout : Concepts, modèles, interventions*, Paris, Dunod, 265 p.
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e éd., Paris, Dunod, 272 p.
- Van Dierendonck, Dirk (2011). « Servant leadership: A Review and Synthesis », *Journal of Management*, vol. 37, no 4, p. 1228-1261.
- Van Diemedonck, Dirk, Wilmar B. Schaufeli et Bram P. Buunk (1998). « The evolution of an individual burnout intervention program : the role of inequity and social support », *Journal of applied psychology*, vol. 83, no 3, p. 392-407.
- Van Scotter, James Robert et Stephan J. Motowidlo (1996). « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 5, p. 525-531.
- Wakefield, Michael (2006). « New views on leadership coaching », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 29, no 2, p. 9-12.

- Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing et Suzanne Peterson (2008). « Authentic leadership : Development and validation of a theory-based measure », *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 89-126.
- Wenzel, Lucy H. (2000). *Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching*, thèse de doctorat, Fort Collins, CO, Colorado State University.
- Werner, Oswald et Donald T. Campbell (1970). « Translating, working through interpreters and problems of decentering », dans Naroll, Raoul et Ronald Cohen (dir.), *A Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, New York, Columbia University Press, p. 398-420.
- Whitehead, Alfred North (1967). *Adventures of Ideas*, New York, The Free Press, 307 p.
- Yu, Larry (2007). « The benefits of a coaching culture », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no 2.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organisations*, 8e éd., Upper Saddle River, NJ, Pearson, 528 p.
- Yukl, Gary et Richard Lepsinger (2005). « Why Integrating the Leading and Managing Roles is Essential for Organisational Effectiveness », *Organisational Dynamics*, vol. 34, no 4, p. 361-375.
- Zaleznik, Abraham (1977). « Managers and leaders : Are they different ? », *Harvard Business Review*, vol. 55, no 3, p. 67-78.

